



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**TESINA PARA OPTAR AL TITULO DE**  
***“INGENIERO DE SISTEMAS”***

**TEMA: “PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA DIVISION DE  
FOOD SERVICE EN LA EMPRESA CAFÉ SOLUBLE S.A. EN EL PERIODO  
2014 – 2017”**

**ELABORADO POR:**

- ❖ ***BR. Elieth Eunice Orozco Sequeira.***                      **No. Carné: 2000-10920**
- ❖ ***BR. Holman Vladimir Quintero Sánchez.***                      **No. Carné: 2004-21206**

**TUTOR:**

***MSC. Marvin Sánchez Munguía***

***Managua 05 de Diciembre de 2013***

## DEDICATORIA

“A Dios, principio y fin de todas las cosas, a nuestros padres por su entrega de amor incondicional y sacrificio manifestada en el día a día de nuestra formación y a todos nuestros demás familiares que nos alentaron a seguir adelante”

*“Hijomío, conságrate al estudio desde tu juventud, y hasta que tengas blancos tus cabellos progresaras en la sabiduría. El cultivarla te acarreará preocupaciones, pero pronto gozaras de sus frutos.”*

*Sir 6,18-19*

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios Nuestro señor por darnos la salud y la fuerza necesaria, así como la capacidad para poder realizar este proyecto.

A nuestros padres por sus ánimos y buenos deseos, para continuar, hasta llegar a la meta propuesta.

A la empresa **CAFES SOLUBLE S.A** por brindarnos toda la información referente a este trabajo.

Al Msc. Marvin Sánchez por sus aportes y sugerencias para la culminación exitosa de este trabajo.

A todos nuestros docentes a lo largo de nuestras vidas los cuales han incidido en nuestra preparación académica.

<b>INDICE DE CONTENIDOS</b>	<b>No. Pág.</b>
INTRODUCCION.....	1
JUSTIFICACION.....	3
OBJETIVOS.....	4
ANTECEDENTES DE ESTA AREA DE NEGOCIO.....	5
SITUACION PROBLEMICA.....	6
<b>CAPITULO I</b>	
ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.....	7
1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	8
1.1.1. Misión de la Empresa CSSA.....	8
1.1.2. Visión de CSSA.....	9
1.2. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE CSSA.....	9
1.2.1. Organigrama de CSSA.....	10
1.2.2. Datos generales de la empresa FOOD SERVICE CSSA....	12
1.3. DESCRIPCION DEL MERCADO.....	14
1.4. ANALISIS DE LOS PROCESOS DE FOOD SERVICE CSSA.....	15
1.4.1. Gestión de ventas de clientes.....	15
1.4.2. Proceso en el área de logística.....	16
1.4.3. Proceso de compra, importación y recepción.....	16
<b>CAPITULO II</b>	
ANALISIS DEL ENTORNO QUE AFECTA EL NEGOCIO.....	21
2.1. ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO.....	21
2.1.1. Fortalezas.....	21
2.1.2. Debilidades.....	22
2.2. ANALISIS DEL AMBIENTE.....	23
2.2.1. Oportunidades.....	23
2.2.2. Amenazas.....	23
2.3. EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS.....	24
2.3.1. Matriz de evaluación EFI.....	24

2.3.2. Matriz de evaluación EFE.....	25
2.4. ANALISIS ESTRUCTURAL DEL FODA.....	27
2.4.1. Matriz FODA del sistema.....	27
2.4.2. Matriz de impacto cruzado.....	29
2.4.3. Determinación del área motriz.....	30
2.5. ESTRATEGIAS SELECCIONADAS.....	31
CAPITULO III	
PLAN TACTICO OPERATIVO.....	33
3.1. ESTRATEGIA ESCOGIDA Mejoramiento de la cultura organizacional en busca de brindar un mejor servicio de atención al <i>cliente</i> .....	34
3.1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	35
3.1.1.1. Misión.....	35
3.1.1.2. Visión.....	35
3.1.1.3. Valores y Principios.....	35
3.1.2. FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	38
3.2. ESTRATEGIA ESCOGIDA E8: Fortalecimiento de la coordinación entre las áreas involucradas y los procesos que realizan.....	39
3.2.1. Técnica Justo a Tiempo para la distribución de Rutas y Entrega de pedidos.....	41
3.2.2. Establecimiento de los territorios o rutas para cumplir con el JIT..	42
3.2.3. Estudio de rutas.....	42
3.2.4. Ventajas de definir las rutas.....	43
3.3. ESTRATEGIA E9: Efectuar mediciones periódicas sobre el nivel de satisfacción del servicio para conocer necesidades y expectativas de los clientes.....	45
3.4. ANALISIS COSTO/BENEFICIO.....	46
CONCLUSIONES. ....	47
RECOMENDACIONES.....	48
BIBLIOGRAFIA. ....	49

## ANEXOS

Anexo # 1: Peso del turismo en diez años.

Anexo # 2: Catálogos de productos Food Service CSSA.

Anexo # 3: Procedimiento de manipulación, almacenamiento, preservación y despacho en el centro de distribución, CSSA

Anexo # 4: procedimientos Recepción de productos en el centro de distribución.

Anexo # 5: Procedimientos Preparación y despacho de productos CD



## INTRODUCCION

La empresa Café Soluble S.A es una empresa reconocida para los nicaragüenses desde más de 50 años, y se destaca en la manufactura de café tostado y molido e instantáneo. También esta empresa se viene diversificando en negocios de la producción y distribución de cereales y productos elaborados a base de soya, de igual manera sobresale en la distribución siendo exclusivos de más de 20 marcas de renombre internacional y productos genéricos para hoteles y restaurantes.

Café Soluble cuenta con una moderna cadena de distribución de productos de consumo masivo en Nicaragua y desde el 2006 administran una planta de café instantáneo de Nestlé en el país. Así a través del tiempo, dicha empresa ha sabido innovar nuevas áreas de negocio según la necesidad del mercado nicaragüense y centro americano. Es por ello que ha creado tres áreas de negocios como la Gerencia de Lubricantes Shell, la cadena de restaurantes Casa del Café y la Gerencia de **Food Service CSSA**. Esta última concebida como Negocio de Logística y Aprovisionamiento dirigida a atender un mercado relacionado a productos alimenticios, diversificados o establecidos como consumo en hoteles, restaurantes, cafeterías, pastelerías, catering y comedores.

**Food Service CSSA** café soluble está formada actualmente por la Gerencia, un área de Planificación y Compra y la Fuerza de Venta, siendo apoyado por el centro distribución y transporte para las actividades operativas de preparo, despacho y entregas de pedidos a los clientes.

El presente trabajo consiste en la propuesta de un Plan Estratégico 2014 – 2017 que ayude a adecuar la organización frente al creciente incremento de la demanda de los productos y servicios, así como también el creciente número de Clientes.



El presente plan inicialmente se desarrolla aplicando herramientas de diagnóstico organizacional y de gestión de la situación actual de la división, tratando de describir todo lo relacionado con la cultura organizacional, los procesos logísticos, la gestión del cliente, etc, Con este diagnóstico se puede definir el Vector Posición que ocupa actualmente el negocio y maximizar las ventajas para consolidar su posición competitiva en mercado.

En base a lo anterior, posteriormente se proponen Estrategias en los escenarios encontrados, que permitan los cambios necesarios para ajustar las capacidades del negocio con las necesidades de sus clientes.

Al final se propone un Plan Operativo de ejecución de dicho plan para tener las condiciones de evaluar su desempeño y retroalimentación.



## JUSTIFICACION

Nicaragua es un país con un gran potencial turístico y cada año se registra un incremento en el turismo y cada día el nicaragüense está mostrando más interés en lo nacional, por lo tanto también el área restaurantera y hotelera ha ido en aumento tanto en Managua como en el resto del país y el ambiente competitivo del negocio de **Food Service CSSA** cada día se torna más agresivo para cubrir la demanda de este mercado. (*ver anexo 1*)

La división de **Food Service CSSA** de café soluble, es prácticamente joven en este negocio, tiene solamente 4 años operando y es por ello que surge la necesidad de plantear estrategias competitivas que le permitan tomar ventaja en el mercado ante sus competidores

La planeación estratégica en los procesos logísticos de esta división es la herramienta que le permite a toda organización establecer en su horizonte de mediano y largo plazo, la meta a alcanzar, la ruta a seguir y las estrategias de cómo llegar a su destino, con el mínimo costo y la máxima ganancia. La Planeación Estratégica entonces, es de suma importancia para tener una visión clara de la situación de la empresa y reestructurar sus procesos en busca desarrollo y productividad dentro de un clima laboral estimulante, para lograr cumplir con las expectativas de los inversionistas y la satisfacción de sus clientes.

Al ser aprobada la presente propuesta y su posterior ejecución, la empresa obtendría aumento en sus ventas, captaría nuevas cuentas claves en el comercio, mejor nivel de imagen entre sus competidores, y aún más allá de la productividad, se lograría mejorar el ambiente laboral para los empleados al contar con apoyo y comunicación entre las áreas involucradas.



## **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un Plan Estratégico para la División Food Service CSSA que ayude a fortalecer la posición competitiva del área de negocio.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar la situación actual de la empresa con respecto a su cultura de trabajo, su organización y los procesos que desarrolla.
- Examinar el área de negocio con respecto a su entorno interno, así como también su entorno externo, a través de un análisis FODA.
- Diseñar estrategias adecuadas en busca de mayor eficiencia y efectividad que maximicen la rentabilidad del negocio.
- Sistematizar las actividades y recursos en un Plan Operativo para la correcta ejecución de las estrategias.



## **ANTECEDENTES DE ESTA AREA DE NEGOCIOS.**

En 1958: El 11 de septiembre se inscribe la marca Café Soluble S.A. en el Registro Mercantil de Managua e inicia la instalación de la planta procesadora que concluye en 1960. En sus inicios, lanza 2 Marcas de productos de Café instantáneo "Presto y Musún"

Durante los siguientes años, fue posicionándose en el mercado de consumidores de Café a nivel local y Centroamericano. A los 20 años adquiere la certificación de Calidad por parte de las ISO, de las HACCP, entre otros organismos de certificación.

Dado el crecimiento en cantidad y calidad de clientes y productos, la empresa Café Soluble se diversifica en otras actividades de negocios tales como restaurantes de Cafetería. Entonces Café Soluble tiene que atender dos tipos de clientes, los distribuidores al mayoreo y al menudeo y los clientes restaurantes. Dada esta situación, la empresa decide crear otra área de negocios que se encargaría de los procesos de aprovisionamiento y logística para estos negocios.

Esta área se creó con nivel de División y se adecuó a escala de la demanda con personal dedicado a la compra, otros a la venta y otros a las actividades operativas.



## SITUACION PROBLEMICA

Con la aceptación de los productos que ofrece Café Soluble y el buen servicio de entrega que realiza la División Food Services, la demanda y las exigencias por parte de los clientes van en aumento, provocando cuellos de botellas, demoras en las entregas, elevados niveles de fatiga por largo períodos de jornada, incrementos en los costos y gastos operativos entre otros.

Junto a esta situación, el área de negocio sigue operando sin conocer su entorno inmediato y remoto. Así se desaprovechan fortalezas y oportunidades que presenta el mercado. Se arriesga el negocio al trabajar con marcadas debilidades y el acecho de muchas amenazas externas.

Actualmente el mercado restaurantero y hotelero está ampliamente cautivo por dos proveedores que tienen más tiempo de funcionar en este negocio sin mencionar que van surgiendo nuevos competidores, distribuidoras que van desarrollando un catálogo de productos para este segmento de mercado,

Todo esto se traduce en Incremento de la insatisfacción de los clientes derivándose esto en pérdida de la posición competitiva y pérdida de rentabilidad de esta área de negocio.

De seguir así, se estaría corriendo el peligro de perder la posición competitiva, pérdida de clientes, incremento de costos, superación de los competidores, etc. En resumen se arriesga la rentabilidad del negocio.

Es urgente crear herramientas y estrategias que le permitan al área de negocio, y adaptarse a los cambios del comercio.



# CAPITULO I

## ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA



## I.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

### I.1.1. Misión de la empresa CSSA.

Dentro de toda organización es importante contar con una misión, para conocer que está tratando de hacer y a dónde quiere llegar al largo plazo, con el fin de establecer las actividades a realizar para cumplir con los objetivos planteados.

Para toda organización es importante que los empleados conozcan la misión de la organización por esta razón CSSA la mantiene a la vista de todas las personas que laboran en la empresa.

La misión actual de CSSA es:

*Somos una empresa que:*

- *Satisface los gustos y necesidades de nuestros consumidores, ofreciéndoles bebidas y alimentos con **altos estándares de higiene y calidad**.*
- *Brinda servicios de distribución y logística **competitivas y confiables** a nuestros socios comerciales, asegurando que sus productos lleguen al consumidor final.*
- *Genera utilidades que permiten un **crecimiento sostenible** de la empresa, para dar dividendos atractivos a los accionistas, mejorar la calidad de vida de los trabajadores y la comunidad; y proteger el medio ambiente.*



### **I.1.2. Visión de CSSA.**

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

La empresa CSSA cuenta con una visión formalmente establecida desde el inicio de su actividad comercial, dicha visión es la siguiente:

- *“Evolucionar y ser una empresa reconocida en diferentes segmentos de mercado y no solamente como distribuidora de productos de alimento.*
- *Ser una empresa líder en ventas, satisfacción a nuestro cliente y desarrollo de nuevos productos alimenticios.*

### **I.2 Análisis de la situación actual de CSSA:**

Café soluble S.A, es una empresa que se divide en tres segmentos: detallistas, mayoristas y autoservicio; y está dedicada a la venta de productos de consumo masivo (Café instantáneo, café granulado, café tostado, avena sasa, pinolillo sasa, deli soya, café toro, cebada, Pedigree, chocolates, espagueti, detergentes, jabones, etc.)

Cuenta con una red de distribución y manejo de inventarios bien organizada lo que le permite poder vender servicios logísticos a empresas extranjeras, actualmente administra la logística y almacén de inventarios de la empresa tica Dos Pinos, cuyas oficinas se ubican en las instalaciones de CSSA (Café Soluble S.A). El área de transporte dispone de más de 40 vehículos de 2 a 8 toneladas, para una red de distribución monitoreada por un Sistema de Posicionamiento Global (GPS; en inglés). Cuenta además, con un departamento



de logística que brinda soporte de forma continua a la red de distribución, para garantizar a los clientes que los productos lleguen en tiempo y forma.

Una de las principales fortalezas que ofrece la compañía CAFÉ SOLUBLE, S.A, es la variedad de productos que son líderes en el mercado nacional como son la marca Presto, Espresso, Sasa, Toro, Pedigree, entre otros. Produce y distribuye uno de los productos de mayor calidad en lo que es el café instantáneo como es el presto, este producto tiene una participación en el mercado local del 95 por ciento.

La empresa CAFÉ SOLUBLE, S.A actualmente cuenta con una diversidad de productos y goza de una cómoda y segura distribución, variedad de productos de las mejores marcas, flexibilidad de entregas de 24h zona Managua y 48h para zonas foráneas. Cuenta con proveedores responsables que responden a la brevedad posible cuando se necesitan a tiempo.

Garantiza altos estándares de higiene y calidad en los productos y servicios que ofrece. Es importante mencionar que CAFÉ SOLUBLE, S.A, se encuentra certificada por el Sistema de Calidad ISO 9002, sistema que permite establecer y desarrollar los más altos estándares de calidad en los diferentes procesos y servicios que presta.

Es una empresa prestigiosa gracias a la calidad de los productos y servicios ofertados a sus clientes, con 50 años de servicio que han sido para la compañía misma de excelentes beneficios financieros, gracias a los grandes esfuerzos de parte de los accionistas de introducir marcas reconocidas y posicionadas en las mentes de todos sus consumidores .El liderazgo, organización, planificación son las actividades relacionadas y mejor conducidas en el giro del negocio.

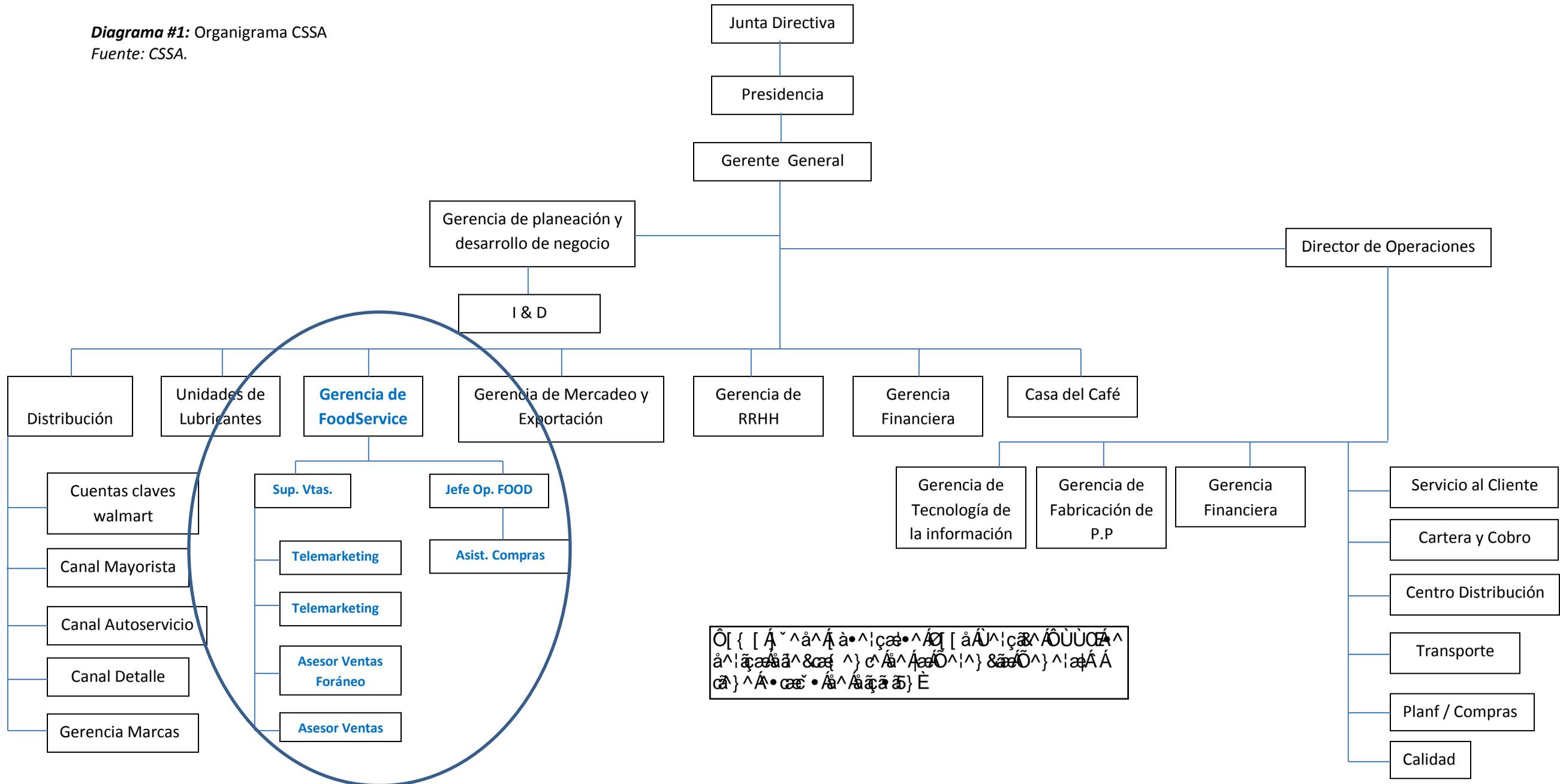
### **I.2.1 Organigrama de CSSA:**

CSSA cuenta con una estructura organizacional bien definida de forma jerárquica de tal manera que desarrolle el buen funcionamiento de la misma.

CSSA cuenta con la siguiente estructura



Diagrama #1: Organigrama CSSA  
Fuente: CSSA.





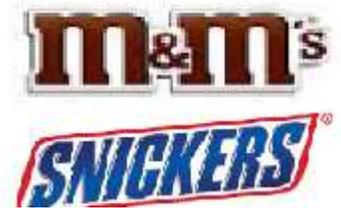
### I.2.2. Datos generales de la empresa *Food Service CSSA*

Giro: Comercial, distribuidora de alimentos

Ubicación: Semáforos de la subasta, 800 mts al lago

Tamaño: Pequeña, 15 personas

Principales Productos y Procesos





A partir de 1990 en CSSA, inicia un proceso de diversificación y empieza a distribuir y comercializar productos de consumo no duraderos producidos por terceros.

CSSA llega a más de 7 mil puntos de venta de manera directa en todo el territorio nacional, desde clientes mayoristas, pulperías, supermercados, misceláneas y veterinarias. Cuenta con la más alta tecnología y equipos de calidad para procesos de facturación, organización y entrega de productos. Prueba de ello son sus equipos móviles con un software especializado para levantamiento de pedidos y servicios de facturación.

Tiene a su disposición más de 40 vehículos de 2 a 8 toneladas, de los cuales *3 camiones de 8 toneladas y 3 de 4 toneladas son para FOOD SERVICE*, para una red de distribución monitoreada por un Sistema de Posicionamiento Global (GPS; en inglés). Cuenta, además, con un departamento de logística que brinda soporte de forma continua a la red de distribución, para garantizar a sus clientes que los productos lleguen en tiempo y forma.

FOOD SERVICE por ser un área de negocio de CSSA, carece de capacidad logística adecuada al mercado de alimentos según las necesidades de los clientes que atiende. Esto es por contar con insuficiente recurso humano para el proceso de preparo y despacho de pedidos de ventas y por el poco apoyo del personal del centro de distribución ya que también este realiza el mismo proceso paralelo al resto de canales de ventas (mayoristas, detalle y autoservicio), ocasionando retraso en la programación de pedidos a despacharse, colocación de productos en las bodegas bajo rigurosas medidas de control de inventarios para almacén de productos provocando retrasos en las entregas.

Sumado a lo anterior existe insuficiente flota vehicular adecuada para la cobertura en los departamentos y demanda de los clientes y así generar nuevas carteras de clientes y transporte óptimo de los productos.



### I.3 Descripción del Mercado

**Food Service CSSA** provee un servicio dedicado enteramente a hoteles, restaurantes, cafeterías, pastelerías, y servicios de bufete, ofertando a sus clientes una gran variedad de productos congelados, refrigerados y secos, por lo tanto se cuenta con el respaldo financiero y la experiencia sólida en los negocios como empresa en general.

La entrega los productos se hace respetando normas de calidad, higiene y salubridad. Cuenta con un equipo de trabajo que satisface las demandas y necesidades de sus clientes a través del departamento de telemarketing y equipo de venta presencial.

Café Soluble S.A se compromete con sus clientes, porque su éxito como negocio depende del éxito de ellos; es por eso que procura siempre ofertar el mejor servicio, con los mejores productos y a los mejores precios del mercado, garantizando así una experiencia única para sus clientes.

A la vez debido a que el negocio de **Food Service CSSA** es completamente nuevo en el mercado. Son pocas las empresas que compiten en este ramo, donde FOOD SERVICE CSSA aprovecha su posición en el mismo.

Sus principales competidores en el mercado son:

- **MAGNA S.A.** se encarga de la distribución de productos importados y nacionales para el sector de restaurantes en toda el área nacional. Los productos que distribuye son productos congelados, refrigerados y secos, a este sector también incluye como clientes a, franquicias, restaurantes en cadenas de hoteles y restaurantes independientes, siendo la empresa con más tiempo en este negocio: esto lo convierte en el competidor número 1 de FOOD SERVICE café soluble.



- **IMPORTACIONES FUENTES:** es una empresa dedicada al food-service, importa productos de Estados Unidos y Costa. Su mercado está dirigido a hoteles y restaurantes. Relativamente hablando en comparación con sus competidores es una empresa pequeña, y el problema radica en que no representa una competencia sana ya que corrompe el mercado abaratando los precios de manera impulsiva, logrando un margen demasiado bajo como estrategia para recuperar capital y seguir en el negocio.

#### **I.4 Análisis de los procesos de Food Service CSSA**

**Food Service CSSA** realiza sus procesos de acuerdo a los procedimientos establecidos por CSSA los cuales van desde la planificación y desarrollo de nuevos productos, compra e importaciones, almacén y despacho hasta la gestión venta a los clientes.

A continuación se describe cada proceso vinculado específicamente al área:

##### **I.4.1 Gestión de ventas a clientes:**

1. Ventas tele marketing y calle (Managua y Foráneas).
2. Ingreso de órdenes de pedido de cada cliente
3. Revisión de estado crediticio de cada pedido
4. Enviar vía sistema de ventas las ordenes a preparo
5. consolidación por ruta y distritos de cada orden de pedido
6. se emite hoja de preparo y se prepara físicamente cada pedido por cliente
7. se confirma pedido y se revisan insuficiencias de productos
8. se solicita factura y se emiten facturas por consolidado para cada ruta
9. se inicia proceso de despacho entre bodega y el transportista asignado a la ruta
10. se inicia proceso de distribución en el calle (Managua y departamentos)



11. Proceso de seguimiento monitoreo de cada orden por teléfono
12. transporte retorna a la empresa si hubieron devoluciones se regresa el producto a bodega mediante documento devolución de mercadería la cual es ingresada al sistema para actualizar inventario.
13. Liquidación de viaje de transporte

#### **I.4.2 Proceso en el área de Logística**

1. Sugerir órdenes de venta, enviadas mediante grabación en sistema LN.
2. Consolidación de órdenes de venta por peso en sistema y físicamente por personal de preparo.
3. Revisión de almacén de inventario.
4. Preparo de las órdenes de venta por consolidado
5. Asignación por ruta de transporte.
6. Confirmación de órdenes de venta en sistema LN / Despacho físico a los transportes.
7. Emisión de factura de cada orden de venta.
8. Entrega de pedidos al cliente.

#### **I.4.3. Proceso de compra, importación y recepción**

1. Estudio de mercado para la introducción de un producto nuevo, esto según la demanda de los clientes y del segmento a captar, a través de encuestas a los clientes.
2. Proceso de cotización con los proveedores extranjeros y nacionales
3. Pre liquidación del nuevo producto, para el precio de venta estimado.
4. Colocación de órdenes de compra al proveedor
5. Consolidar el peso y capacidad de espacio cada contenedor con las órdenes de compra de los diferentes proveedores.
6. Nacionalización de los productos e inspección de aduana.



7. Ingreso de órdenes de compra y recepción física de los contenedores
8. Recepción de productos en CD
9. El supervisor del CD orienta al operador de montacargas colocar el producto en el espacio designado de acuerdo a las normas de almacenamiento, manipulación y preservación de productos en CD
10. Para el manejo almacenamiento y transporte de los productos de temperaturas controladas (frio o congelado) debe de seguir las instrucciones del manejo de la cadena de fríos
11. El supervisor o la persona que designe inspecciona el estado de los productos (inspección de bodega) si en la inspección se detecta producto no conforme procede de acuerdo al manejo de productos no conforme en el CD.



Diagrama #2: proceso de ventas

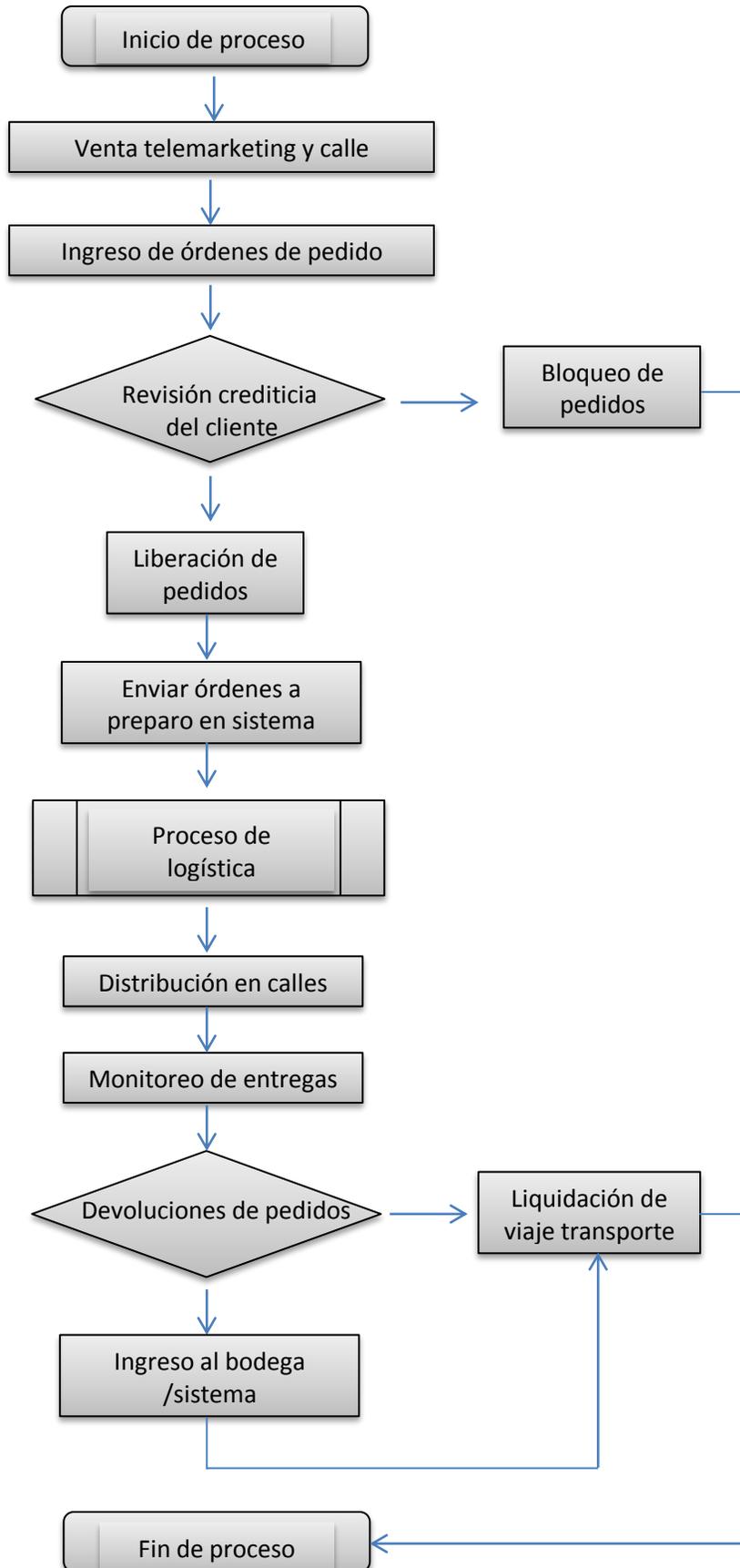
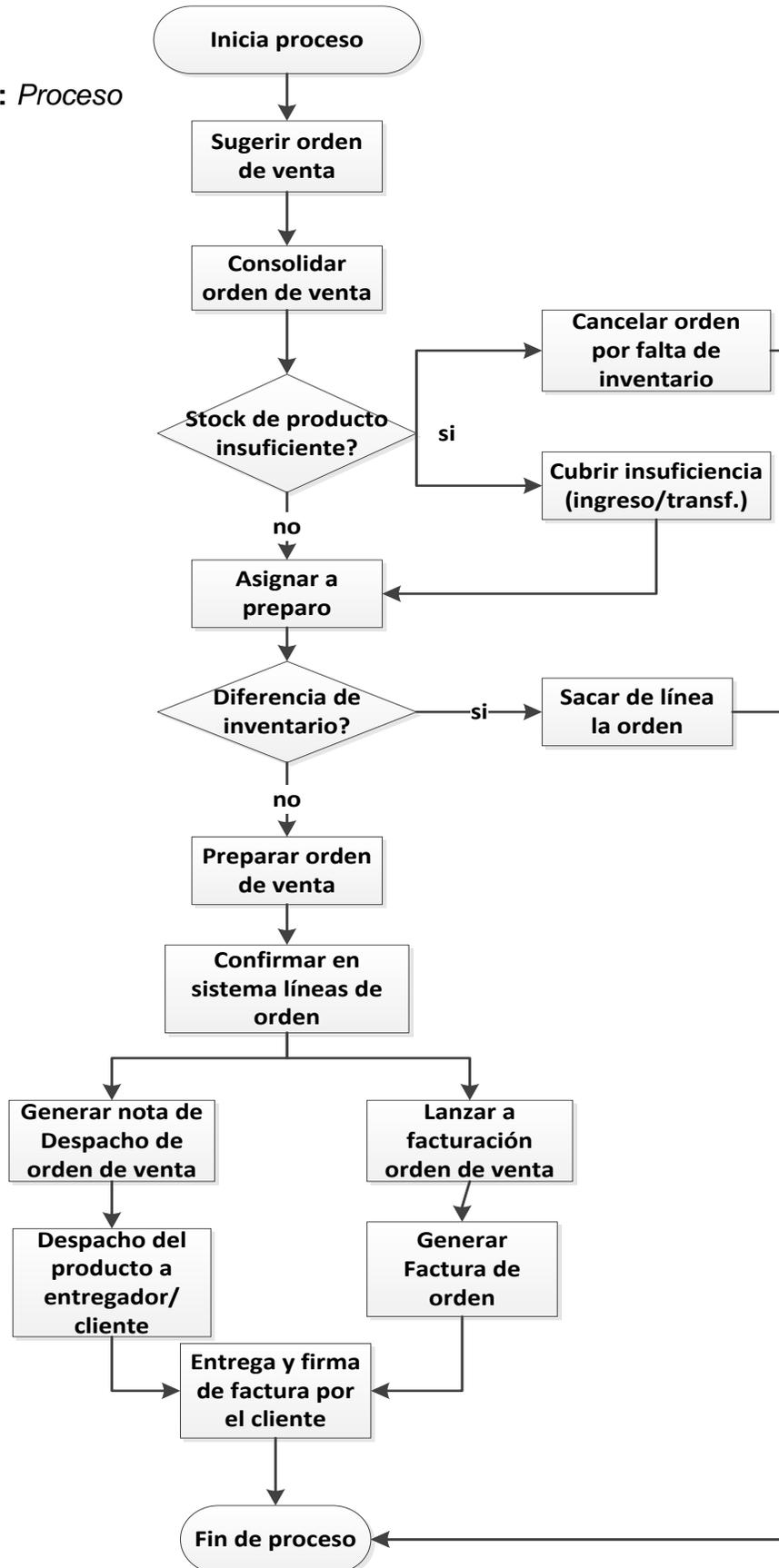




Diagrama #3: Proceso de logística



# Capítulo II

## Análisis del Entorno que afecta al negocio

El presente capítulo tiene como principal objetivo Examinar el área de negocio con respecto a su entorno interno, así como también su entorno externo, a través de un análisis FODA para luego establecer las mejores estrategias que le permitan maximizar las Fortalezas y Oportunidades, minimizando las Debilidades y Amenazas, las cuales son parte fundamental en la planificación estratégica propuesta, Con su implementación, el negocio estará más sólido frente a los cambios de la competencia, los avances de la economía y la globalización del país.

Por tanto, se realiza la selección de las estrategias, de forma tradicional; es decir: contraponiendo las fortalezas y debilidades contra las oportunidades y amenazas. Este método proporcionará estrategias dirigidas al fortalecimiento de las fortalezas y oportunidades, así como la disminución de debilidades o prevención de posibles amenazas.

## II. ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO

En el análisis del ambiente interno y externo del **Food Service CSSA**, es importante utilizar las matrices de factores externos, así como el interno, ya que a través de ellas, se analizan de forma concreta cada una de las Fortalezas, Oportunidades, debilidades y Amenazas que estén en el entorno, las cuales darán pauta para realizar la formulación de estrategias, que ayuden a alcanzar los objetivos planteados del estudio

### II.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

#### II.1.1 FORTALEZAS

Las fortalezas del **Food Service CSSA**, son los recursos humanos, materiales y equipos que permiten alcanzar mayor ventaja competitiva, para contrarrestar las amenazas posibles, que impiden la selección e implementación de estrategias.



- F1:** Cuenta con amplio apoyo de la Gerencia.
- F2:** Dispone de suficiente local moderno para una mayor flota vehicular.
- F3:** Posee personal con mucha capacidad administrativa.
- F4:** Tiene equipos adecuados para el manejo de productos de la industria culinaria.
- F5:** Maneja un buen plan de incentivos para el personal.
- F6:** El negocio está respaldado por Café Soluble S.A
- F7:** Consolida convenios de abastecimiento para negocios de alto prestigio.
- F8:** Elevada curva de aprendizaje y experiencia acumulada.
- F9:** Cuenta con proveedores fuertes y de gran responsabilidad
- F10:** Certificación ISO 9001 y HACCP

### **II.1.2 DEBILIDADES**

En las debilidades del **Food Service CSSA**, , los parámetros a tomar en cuenta son los siguientes: infraestructura, recursos financieros, tecnología, personal, planes inexistentes, conocimientos y habilidades, sistemas de información.

- D1:** Poco personal para cubrir fluctuaciones en la demanda en días especiales.
- D2:** Poca cobertura geográfica en rutas de ventas.
- D3:** Estructura Organizacional inestable.
- D4:** Manuales de funciones y procedimientos desactualizados.
- D5:** El Telemarketing tiene desactualizado el control de ventas y registros históricos.
- D6:** Poco Mix de productos en oferta.
- D7:** Manejo empírico de Sistema de Abastecimiento para con los clientes.
- D8:** Rápida Fatiga de los colaboradores por largos turnos.
- D9:** Ausencia de un buzón de quejas y sugerencias de los servicios brindados

## ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

### II.1.3 OPORTUNIDADES

El propósito de este análisis es la elaboración de una lista de oportunidades, que ayuden a **Food Service CSSA**, a alcanzar mayor ventaja competitiva en el mercado.

**O1:** Débil Competencia en el ramo

**O2:** Aumento de inversiones en Nicaragua que dinamizan el consumo.

**O3:** Segura apertura de entrada a los productos que distribuye.

**O4:** Información oportuna de productos sustitutos en el exterior.

**O5:** Ampliación de la carta de servicios o productos para satisfacción de los clientes.

**O6:** Crecimiento de la demanda de clientes.

**O7:** Relativa estabilidad política y económica del país.

**O8:** Reingeniería de procesos logísticos a nivel internacional

### II.1.4 AMENAZAS

El propósito de este análisis es encontrar las amenazas que afecten el desarrollo futuro del **Food Service CSSA**, para alcanzar altos niveles de desempeño.

**A1:** Competencia desleal de negocios informales.

**A2:** Falta de un plan gubernamental que limite la competencia desleal informal.

**A3:** Inestabilidad en los procesos de importación de alimentos en Nicaragua

**A4:** Precios Bajos por parte de la competencia.

**A5:** Aumento de los costos de materiales y equipos.

**A6:** Poco tiempo de operación en el mercado restauranero y hotelero.



## II.3. EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

### II.3.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN EFI

En la elaboración de la Matriz EFI se tomó en cuenta las fortalezas y debilidades del **Food Service CSSA**.

La **matriz EFI** se evaluará mediante la asignación de un peso y puntuación a cada una de las oportunidades y amenazas, considerando que la mayor fortaleza y mayor debilidad tendrán un mayor peso. Los criterios de evaluación son los siguientes:

- Debilidad Mayor** 1
- Debilidad Menor** 2
- Fortaleza Menor** 3
- Fortaleza Mayor** 4

**MEDIA PONDERADA 2.5**

En la **tabla N°1** se presenta la matriz de evaluación de factores internos

FACTORES / FORTALEZAS	PESO	PUNT	PONDERAC
F1: Cuenta con amplio apoyo de la Gerencia.	0.05	4	0.4
F2: Dispone de suficiente local moderno para una mayor flota vehicular.	0.05	4	0.2
F3: Posee personal con mucha capacidad administrativa.	0.05	4	0.4
F4: Tiene equipos adecuados para el manejo de productos de la industria culinaria.	0.05	3	0.15
F5: Maneja un buen plan de incentivos para el personal.	0.05	3	0.15
F6: El negocio está respaldado por la marca Café Soluble S.A	0.07	3	0.21
F7: Consolida convenios de abastecimiento para negocios de alto prestigio.	0.05	4	0.32
F8: Elevada curva de aprendizaje y experiencia acumulada.	0.07	4	0.4
F9: Cuenta con proveedores fuertes y de gran responsabilidad	0.1	4	0.4



F10: Certificación ISO 9001 y HACCP	0.07	4	0.8
FACTORES / DEBILIDADES	PESO	PUNT.	PONDER
D1: Poco personal para cubrir fluctuaciones en la demanda en días especiales.	0.01	2	0.02
D2: Poca cobertura geográfica en rutas de ventas.	0.05	1	0.08
D3: Estructura Organizacional inestable.	0.05	1	0.08
D4: Manuales de funciones y procedimientos desactualizados.	0.03	2	0.06
D5: El Telemarketing tiene desactualizado el control de ventas y registros históricos.	0.04	2	0.08
D6: Poco Mix de productos en oferta.	0.03	2	0.02
D7: Manejo empírico de Sistema de Abastecimiento para con los clientes.	0.03	2	0.02
D8: Rápida Fatiga de los colaboradores por largos turnos.	0.05	1	0.05
D9: Ausencia de un buzón de quejas y sugerencias de los servicios brindados	0.03	1	0.03
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>4.17</b>

El resultado de evaluación de la matriz de factores internos, indica que el **Food Service CSSA**, puede aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades que están dentro de la organización, puesto que el total ponderado es de 4.17.

### II.3.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN EFE

Este instrumento es utilizado para la evaluación de factores externos, el cual toma en cuenta las Oportunidades y Amenazas que posee el **Food Service CSSA**.

La **matriz EFE** se evaluará mediante la asignación de un peso y puntuación a cada una de las oportunidades y amenazas, considerando que la mayor oportunidad y mayor amenaza tendrán un mayor peso.

La valoración de la puntuación está basada en el siguiente criterio:

-  **Amenaza Mayor**      1
-  **Amenaza Menor**      2
-  **Oportunidad Menor**      3
-  **Oportunidad Mayor**      4

**MEDIA PONDERADA 2.5**

La estimación del peso será asignado de manera tal que la sumatoria sea igual a 1. El total ponderado es obtenido de la multiplicación del peso con la puntuación, si este es mayor a 2.5 será considerado apropiado.

En la **tabla N°2** se presenta la matriz de evaluación de Factores Externos.

FACTORES / OPORTUNIDADES	PESO	PUNT.	PONDER
<b>O1: Débil Competencia en el ramo</b>	<b>0.1</b>	<b>4</b>	<b>0.4</b>
<b>O2: Aumento de inversiones en Nicaragua que dinamizan el consumo.</b>	<b>0.05</b>	<b>4</b>	<b>0.1</b>
<b>O3: Segura apertura de entrada a los productos que distribuye.</b>	<b>0.1</b>	<b>4</b>	<b>0.4</b>
<b>O4: Información oportuna de productos sustitutos en el exterior.</b>	<b>0.03</b>	<b>3</b>	<b>0.09</b>
<b>O5: Ampliación de la carta de servicios o productos para satisfacción de los clientes.</b>	<b>0.02</b>	<b>4</b>	<b>0.08</b>
<b>O6: Crecimiento de la demanda de clientes.</b>	<b>0.04</b>	<b>3</b>	<b>0.12</b>
<b>O7: Relativa estabilidad política y económica del país.</b>	<b>0.08</b>	<b>4</b>	<b>0.32</b>
<b>O8: Reingeniería de procesos logísticos a nivel internacional</b>	<b>0.1</b>	<b>4</b>	<b>0.4</b>

FACTOR / AMENAZAS	PESO	PUNT.	PONDER
A1: Competencia desleal de negocios informales.	0.1	1	0.1
A2: Falta de un plan gubernamental que limite la competencia desleal informal.	0.07	1	0.07
A3: Inestabilidad en las los procesos de importación de alimentos en Nicaragua	0.03	1	0.03
A4: Precios Bajos por parte de la competencia.	0.09	2	0.01
A5: Aumento de los costos de materiales y equipos.	0.07	1	0.07
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.77</b>

El resultado de evaluación de la matriz de factores externos, indica que el **Food Service CSSA**, puede aprovechar más las oportunidades y minimizar las amenazas que están en su entorno del mercado donde opera, ya que el total ponderado es 2.77 y está por encima de la media ponderada.

#### II.4. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL FODA

En el proceso de la planeación estratégica del **Food Service CSSA**, es imprescindible utilizar la matriz **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, debilidades, Amenazas), porque es el corazón de esta herramienta FODA, el cual tiene por objetivo la formulación de estrategias, que ayuden a alcanzar los objetivos planteados del estudio.

##### II.4.1. MATRIZ FODA DEL SISTEMA

A partir del análisis de la situación de "**Food Service CSSA**", se toman los elementos que se combinan en la matriz de impacto cruzado, donde se ubican las máximas fuerzas o las debilidades y las amenazas, que dan lugar a las estrategias maxi-maxi, mini-maxi, maxi-mini, mini-mini.



Todo esto permite generar estrategias, que serán de mucha importancia para la Organización. En la **Tabla N° 3** se presenta la matriz **FODA** detallada.

<i>Factores Internos</i>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>F1: Cuenta con amplio apoyo de la Gerencia.</p> <p>F2: Dispone de suficiente local moderno para una mayor flota vehicular.</p> <p>F3: Posee personal con mucha capacidad administrativa.</p> <p>F4: Tiene equipos adecuados para el manejo de productos de la industria culinaria.</p> <p>F5: Maneja un buen plan de incentivos para el personal.</p> <p>F6: El negocio está respaldado por Café Soluble S.A</p> <p>F7: Consolida convenios de abastecimiento para negocios de alto prestigio.</p> <p>F8: Elevada curva de aprendizaje y experiencia acumulada.</p> <p>F9: Cuenta con proveedores fuertes y de gran responsabilidad</p> <p>F10: Certificación ISO 9001 y HACCP</p>	<p>D1: Poco personal para cubrir fluctuaciones en la demanda en días especiales.</p> <p>D2: Poca cobertura geográfica en rutas de ventas.</p> <p>D3: Estructura Organizacional inestable.</p> <p>D4: Manuales de funciones y procedimientos desactualizados.</p> <p>D5: El Telemarketing tiene desactualizado el control de ventas y registros históricos.</p> <p>D6: Poco Mix de productos en oferta.</p> <p>D7: Manejo empírico de Sistema de Abastecimiento para con los clientes.</p> <p>D8: Rápida Fatiga de los colaboradores por largos turnos.</p> <p>D9: Ausencia de un buzón de quejas y sugerencias de los servicios brindados</p>
<i>Factores Externos</i>	<b>F-O</b>	<b>D-O</b>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1: Débil Competencia en el ramo</p> <p>O2: Aumento de inversiones en Nicaragua que dinamizan el consumo.</p> <p>O3: Segura apertura de entrada a los productos que distribuye.</p> <p>O4: Información oportuna de productos sustitutos en el exterior.</p> <p>O5: Ampliación de la carta de servicios o productos para satisfacción de los clientes.</p> <p>O6: Crecimiento de la demanda de clientes.</p> <p>O7: Relativa estabilidad política y económica del país.</p> <p>O8: Reingeniería de procesos logísticos a nivel internacional</p>	<p>E1: Diseño e implementación de un plan de mejoramiento Continuo, Gestión e Innovación en el servicio.</p> <p>(F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, O3, O4, O5, O7, O8, O9)</p>	<p>E2: Ampliación de Infraestructura y flota vehicular (D2, D3, D6, D8, O1, O6)</p> <p>E3: Mejoramiento de la cultura organizacional en busca de brindar un mejor servicio. (D1, D4, D9, D10, O1, O7)</p> <p>E4: Mejora del Sistema de Aprovisionamiento y Abastecimiento a través de un modelo de Gestión. (D1, D7, O1, O2, O8)</p> <p>E5: Actualización del Sistema de información para el registro histórico de ventas y clientes. (D1, D5, D3, O1, O6, O7)</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>F-A</b>	<b>D-A</b>

<p><b>A1: Competencia desleal de negocios informales.</b></p> <p><b>A2: Falta de un plan gubernamental que limite la competencia desleal informal.</b></p> <p><b>A3: Pérdida de confianza y credibilidad de parte de clientes insatisfechos</b></p> <p><b>A4: Precios Bajos por parte de la competencia</b></p> <p><b>A5: Aumento de los costos de materiales y equipos.</b></p>	<p><b>E6: Ampliación de la oferta de productos anticipándose a la competencia.</b> (F8, F9, F10, A1, A2, A3)</p> <p><b>E7: Generalizar a todos los niveles, la pirámide documental que respalda a la organización.</b> (F1, F3, F9, A2, A3, A4, A7)</p>	<p><b>E8: Fortalecimiento de la coordinación entre las áreas involucradas y los procesos que realizan.</b> (D4, D9, D10, A1, A4, A5, A7)</p> <p><b>E9: Efectuar mediciones periódicas sobre el nivel de satisfacción del servicio para conocer necesidades y expectativas de los clientes.</b> (D9, D10, A2, A4)</p>
--	---	--

**Tabla N°3:** Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Según el **Análisis FODA**, resultaron 9 estrategias, de las cuales se seleccionaran todas aquellas que cumplan con los objetivos planteados para este estudio, mediante la matriz de impacto cruzado, con la cual se establecerá la matriz de motricidad dependencia para conocer la relación entre cada estrategia.

#### II.4.2. MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO

Para la selección precisa de las estrategias, se plantea la matriz de impacto cruzado, que es donde se muestra la influencia de cada elemento sobre el sistema propuesto, los valores para la medición son los siguientes:

	<b>Sin relación</b>	<b>0</b>
	<b>Baja relación</b>	<b>1</b>
	<b>Mediana Relación</b>	<b>3</b>
	<b>Alta relación</b>	<b>5</b>

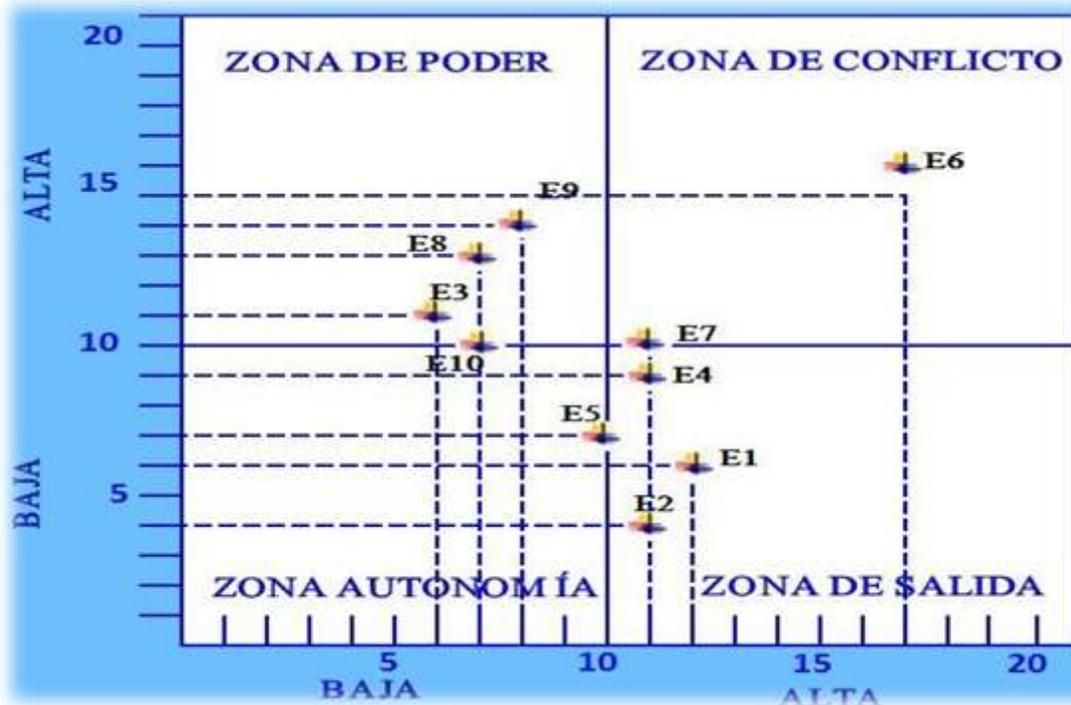
										MOTRICIDAD	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	ABSOLUTA	RELATIVA
E1	2	0	1	0	3	0	0	0	2	8	7%
E2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2%
E3	1	0	1	3	2	3	3	2	2	15	13%
E4	3	0	0	0	3	2	0	2	2	10	9%
E5	2	0	2	0	3	0	2	1	1	10	9%
E6	3	3	0	3	3	3	1	2	2	18	16%
E7	0	2	1	3	3	3	2	0	0	14	12%
E8	3	2	3	1	2	3	3	1	1	18	16%
E9	3	3	2	3	3	3	1	2	2	20	17%
<b>ABSOLUTA</b>	15	12	8	12	14	22	12	10	10	<b>115</b>	
<b>RELATIVA</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>	<b>7%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>19%</b>	<b>10%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>		<b>100%</b>
<b>DEPENDENCIA</b>											

Encontrados los valores en la matriz de impacto cruzado, se procede a la construcción de la matriz de motricidad dependencia, aquí se determinará el área motriz de cada estrategias, (*ver cuadro 1*).

### II.4.3. DETERMINACIÓN DEL AREA MOTRIZ

Después de realizada la suma algebraica en los ejes horizontales y verticales de las puntuaciones en la matriz, los resultados servirán de indicador para determinar la relación que existe entre cada estrategia. A continuación se presenta los valores tomados en cuenta para la medición de cada cuadrante:

I CUADRANTE	<b>Conflicto:</b> Alta motricidad y Alta dependencia
II CUADRANTE	<b>Poder:</b> Alta motricidad y baja dependencia
III CUADRANTE	<b>Autonomía:</b> Baja motricidad y baja dependencia
IV CUADRANTE	<b>Salida:</b> Baja motricidad y alta dependencia





## II.5. ESTRATEGIAS SELECCIONADAS

Como se observa en la gráfica N° 1 las estrategias a implementar son las que coinciden en los cuadrantes de poder. Estas son: E3, E8, E9, Las de Autonomía, E5, la misma estrategia se actualiza. Las de conflicto E6, E7, expresan dificultad para ejecutarse y las de Salida E1, E2, E4, se realizan si acaso hay necesidad. Por tanto se ejecutarán a corto plazo E3, E8 y E9:

- **E3:** Mejoramiento de la cultura organizacional en busca de brindar un mejor servicio de atención al **cliente**.
- **E8:** Fortalecimiento de la coordinación entre las áreas involucradas en el proceso de atención del cliente.
- **E9:** Efectuar mediciones periódicas sobre el nivel de satisfacción del servicio para conocer necesidades y expectativas de los clientes.

La base fundamental de estas estrategias seleccionadas, se debe al fortalecimiento del proceso de atención del **cliente**, mediante una buena administración, alcanzando las metas, utilizando eficientemente los recursos, disminuyendo las operaciones innecesarias de manera que generen mayores utilidades y satisfacción en los clientes actuales y futuros.

La principal estrategia que ha utilizado el **Food Service CSSA** es el aprovisionamiento con servicios de entrega equitativa, eficiente y de calidad, y la cual debe seguirse manejando, dado que ha llevado al negocio a ser más competitivo.



# **CAPITULO III**

## ***PLAN TACTICO - OPERATIVO***



### III. PLAN TÁCTICO – OPERATIVO DE LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS

Con el fin de obtener resultados satisfactorios en la planeación estratégica para el **Food Service CSSA**, se realizará el plan de acción por cada estrategia que se seleccionó anteriormente, el cual estará formado por objetivos, actividades de trabajo, responsable, periodo aproximado de la duración de la actividad, e indicadores medibles para obtener el resultado y cumplimiento de cada actividad.

Para el cumplimiento del objetivo principal que es el fortalecimiento de la posición competitiva del negocio, serán los responsables de cada área involucrada, los encargados del desarrollo y ejecución del plan estratégico, ya que su implementación conlleva a la toma de decisiones a nivel Gerencial e intermedio. A continuación se presenta detalladamente el plan estratégico y táctico de las estrategias:



### III.1 1ª ESTRATEGIA ESCOGIDA Mejoramiento de la cultura organizacional en busca de brindar un mejor servicio de atención al *cliente*.

Con la implementación de esta estrategia el negocio podrá satisfacer al máximo las necesidades de los clientes y tendrá mejor posicionamiento con respecto a la competencia.

#### METAS

- ✓ El 100% de los miembros participan en el Mejoramiento de la Cultura Organizacional.
- ✓ Se ha fortalecido el Concepto del negocio en un plazo de 6 meses.
- ✓ Niveles de Fatiga y desorden en las tareas, eliminados en un 100% en un período de 6 meses.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	RESPONS	PRESUPUESTO ASIGNADO	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Integrar en la conciencia de los miembros, todos los valores, principios, definiciones de la cultura organizacional</li> <li>✚ Promover el trabajo en equipo bajo una sola visión compartida en la prestación de los servicios</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Realizar reuniones para declarar: Misión, Visión, Principios, Valores y Factores Claves de éxito</li> <li>2.- Elaborar murales, volantes y broshours para diseminar las definiciones y conceptos de la Cultura.</li> <li>3.- Realizar sondeos a los miembros sobre el uso y manejo de conceptos y definiciones de la Cultura</li> </ol>	✚	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ C\$ ,2000</li> <li>✚ C\$ 4000</li> <li>✚ C\$ 0.00</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ N° de reuniones realizadas en un período de 1 mes</li> <li>✚ Cantidad de murales actualizados</li> <li>✚ Nivel de dominio de las respuestas a cuestionarios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Crear la propia imagen del negocio</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar logotipo del negocio.</li> <li>2. Proponer nuevo Mix y catálogo de productos</li> <li>3. Difundir por todos los medios de comunicación masiva, la nueva imagen del negocio</li> <li>4. Entrenar al nuevo personal en áreas que lo requiera.</li> <li>5. Adecuar nuevas modalidades del tele marketing más atractivas con el logotipo de la empresa.</li> </ol>	✚	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ C\$ 10,000</li> <li>✚ C\$ 30,000</li> <li>✚ C\$ 50,000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Nuevo catálogo de productos.</li> <li>✚ Cantidad de anuncios en los medios.</li> <li>✚ Número de personal nuevo contratado.</li> <li>✚ Cantidad de equipo nuevo.</li> </ul>



### III.1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

#### III.1.1.1. MISIÓN

*"Food Service CSSA es un negocio dedicado a la Logística y Aprovechamiento de Productos Alimenticios de alta calidad y valor, para todas las Empresas y negocios de elevada exigencia Culinaria con tradición en el buen gusto"*

#### III.1.1.2. VISION

*Somos el negocio líder en operaciones de logística y aprovisionamiento de productos de la industria culinaria. Mantenemos nuestra posición sólida en el Mercado por la preferencia de nuestros clientes exigentes y satisfechos por la garantía en la entrega tanto Cantidad, Calidad y tiempo. Alcanzamos nuestra madurez junto con el desarrollo de nuestros Recursos Humanos y Técnicos. Por eso nuestra presencia y sólida posición en esta industria.*

#### III.1.1.3. Valores y Principios

Además de la misión y Visión, es igualmente importante definir los **principios de acción** que orientarán la actividad de "**Food Service S,A**"

a) Fomento del pensamiento en Equipo: Las iniciativas que se impulsan, parten de la participación de todos, pretendiendo aportar a la construcción de alternativas basadas en la eficiencia y eficacia.

b) Participación en alianzas y redes con clientes y agentes más exigentes: La capacidad para construir una empresa sólida, depende también de que se genere una estructura fuerte, diversa y articulada con los clientes más exigentes que obligan al cambio y superación a través de Sinergias con todos. Esto se logra a través de una buena gestión del Telemarketing

c) Alineamiento de los actores de "Food Service S,A" con el Plan Estratégico. De esta manera, todas las iniciativas se insertarán en estrategias, las cuales definirán objetivos concretos, adecuados a la identidad de "Food Service S,A" y con



un fuerte impacto transformador. Así, se huirá de metas inalcanzables y vagas, así como de la identificación de estas con una mera realización de actividades.

d) Apuesta de la lógica Construcción de Propuestas –Incidencia y Aplicación como enfoque de trabajo para toda planificación de "Food Service S,A", así como para las iniciativas que se inserten en ellas.

e) Calidad y rigor en los resultados de los procesos en los que "Food Service S,A" participa. En este sentido, se deberán establecer las medidas oportunas que garanticen que tanto las actividades como los recursos sean ejecutadas de forma ordenada y controlada para alcanzar los resultados deseados. Lo anterior se puede resumir en la siguiente tabla.

PRINCIPIOS	
<b><u>Cultura de resultados</u></b>	<b><u>Cuidado del medio ambiente</u></b>
Obtener alta rentabilidad como garantía de crecimiento, desarrollo y competitividad de la empresa.	Mantener en forma permanente la práctica de preservación y mejora del medio ambiente.
<b><u>Cultura de la innovación</u></b>	<b><u>Responsabilidad social con la comunidad</u></b>
Mantener los equipos y procesos actualizados con la tecnología más avanzada, para garantizar una continua producción e incremento en la productividad y competitividad de nuestras operaciones	Integrar de modo permanente las actividades de la empresa con su entorno social; participar en las actividades y eventos comunitarios e impulsar el desarrollo sustentable de la sociedad.
<b><u>Cultura de calidad</u></b>	<b><u>Desarrollo y bienestar del recurso humano</u></b>
Perfeccionar nuestros procesos, a través de una mejora continua, para lograr eficacia, eficiencia y productividad buscando alcanzar la excelencia, en beneficio y satisfacción de nuestro personal y clientes.	Proporcionar una adecuada calidad de vida a nuestros trabajadores; velar por su seguridad física, social y emocional; brindarles los servicios que los valoren como personas; promover su crecimiento a través del entrenamiento y desarrollo profesional y social, estimular su autorrealización.
<b><u>Compromiso en el servicio</u></b>	
Destacarse por el elevado nivel de los servicios que se ofrecen en la empresa.	



<b>VALORES</b>	
<b><u>Creatividad</u></b> Buscar, en forma permanente, nuevas formas de hacer las cosas, de modo que ello sea beneficioso para el trabajador, la empresa, y la sociedad.	<b><u>Honestidad</u></b> Obrar con transparencia y clara orientación moral cumpliendo con las responsabilidades asignadas en el uso de la información, de los recursos materiales y financieros. Mostrar una conducta ejemplar dentro y fuera de la empresa.
<b><u>Equidad</u></b> Otorgar a cada cual, dentro de la empresa, lo que le corresponde según criterios ciertos y razonables.	<b><u>Respeto</u></b> Desarrollar una conducta que considere en su justo valor los derechos fundamentales de nuestros semejantes y de nosotros mismos. Asimismo aceptar y cumplir las leyes, las normas sociales y las de la naturaleza.
<b><u>Solidaridad</u></b> Generar compañerismo y un clima de amistad, trabajando juntos para cumplir nuestra misión y encaminarnos hacia el logro de nuestra visión. Tener permanente disposición para ofrecer a los demás un trato amable y brindarles apoyo generoso, al tiempo que se cumplen las tareas con calidad, eficiencia y pertinencia.	<b><u>Laboriosidad</u></b> Emplear el trabajo como una poderosa fuerza transformadora, para así alcanzar los objetivos de la empresa y hacer que ella logre los más altos niveles de productividad y desarrollo.
<b><u>Puntualidad</u></b> Cumplir con los compromisos y obligaciones en el tiempo acordado, valorando y respetando el tiempo de los demás.	<b><u>Responsabilidad</u></b> Asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en la empresa y su entorno. Tomar acción cuando sea menester; obrar de manera que se contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

### III.1.2. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Es preciso determinar que para el éxito del presente plan, es necesario considerar los siguientes factores claves de éxito que le garanticen al negocio permanecer en la competitividad. Estos factores son:

- ✓ Precios Competitivos.
- ✓ El conocimiento y la experiencia
- ✓ Calidad en las relaciones laborales.
- ✓ Relaciones a largo plazo con los proveedores.
- ✓ Trabajo Justo a tiempo.

Todos estos factores se deben traducir en características que diferencien a Food Service, de la competencia.

Su nueva imagen debe verse reflejada en la siguiente conceptualización:

Producto	Servicio	Imagen	Personal
<ul style="list-style-type: none"><li>• Precio</li><li>• Calidad</li><li>• Vigencia.</li><li>• Peso exacto.</li><li>• Marca reconocida</li><li>• Durabilidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Justo a tiempo.</li><li>• Completo</li><li>• Cortesía.</li><li>• Sinergia.</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Seguridad</li><li>• Cobertura 100%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concepto</li><li>• Eslogan.</li><li>• Lema.</li><li>• Modelo de negocio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento</li><li>• Experiencia</li><li>• Comunicación</li><li>• Disposición</li></ul>



### **III.2. 2ª ESTRATEGIA ESCOGIDA E8: Fortalecimiento de la coordinación entre las áreas involucradas y los procesos que realizan**

Con la implementación de esta estrategia se pretende disminuir la fatiga por largas jornadas de trabajo y elevar la eficiencia de las tareas de logística y aprovisionamiento

#### **METAS**

- Ofrecer una imagen positiva como una empresa bien organizada.
- Aumentar la efectividad de la fuerza de ventas.
- Facilitar el establecimiento de cuotas de ventas.
- Asegurar una mejor cobertura del mercado.
- Eliminar la duplicidad de gestiones.
- Establecer una mejor definición de las obligaciones del vendedor.
- Aplicar un adecuado control y seguimiento.
- Realizar planes de expansión.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO ASIGNADO	INDICADOR
Brindar comodidad en la circulación de los vehículos y personal en todas las áreas del negocio principalmente en el área de despacho	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Definir la cantidad de pedidos que se puede atender en el local.</li><li>2. Comprobar la demanda insatisfecha respecto al tamaño actual de la planta.</li><li>3. Contratar un especialista para la realización del proyecto de remodelación del local.</li><li>4. Solicitar el presupuesto.</li><li>5. Reunir a la alta gerencia para presentar la propuesta.</li><li>6. Buscar financiamiento.</li><li>7. Invertir en la remodelación del local.</li></ol>		<b>C\$ 125,000</b>	Ampliar en un 50 % las instalaciones en un período de 2 años.
Establecer el sistema JIT para la distribución de pedidos, rutas de n y clientes por rutas.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Seleccionar localización de la modernización</li><li>2. Diseñar la nueva distribución de planta.</li><li>3. Definir los flujos de circulación y rutas.</li><li>4. Determinar el mobiliario y equipo que acondicionará las instalaciones.</li><li>5. Coordinar al personal en sus puestos de trabajo</li></ol>		<b>C\$ 10,000</b>	Cantidad de m <sup>2</sup> a construir. Mapa de rutas.
Perfeccionar las condiciones de preferencia para el cliente en <b>Food Service CSSA</b> , .	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ampliar el Mercado de meta.</li><li>2. Calcular descuento por lotes de compra.</li><li>3. Disminuir plazos de entrega.</li><li>4. Adecuar el modelo PEPS como modelo de entrega .-</li></ol>		<b>C\$ 30,000</b>	



### **III.2.1. Técnica Justo a Tiempo para la distribución de Rutas y Entrega de pedidos**

Este concepto Justo a Tiempo se relaciona corrientemente con procesos de manufactura, pero pueden ser aplicados a toda actividad en que se requiera mejoras, reducciones de tiempo, incremento de productividad o simplemente simplificación de los procesos.

Tomando en cuenta que la División de Food Services no posee un diseño de logística que coordine adecuadamente la ruta que lleva la flota de distribución y por ende esto trae consigo una serie de anomalías y descontento en el entorno laboral, se considera una actividad en la cual se necesita una mejora en cuanto a la planificación de las rutas y a la administración del tiempo que se necesita para la distribución de los productos, evitando de esta manera desperdicio en las actividades que dificulten el desarrollo de la empresa.

Existe un punto importante que las empresas deben tomar en cuenta se trata de la reducción de los inventarios, las empresas deben conocer que cuando la materia prima o producto terminado permanecen quietos en cualquier parte, representan una parte del capital de la empresa que no está generando utilidades. Además de esta pérdida, están en riesgo los productos que se tengan almacenados debido a que pueden ser afectados por factores tales como: Inundaciones, incendios, depreciaciones en el mercado y obsolescencia en el diseño.

Razón por la cual con esta técnica se consigue entregar productos en el momento exacto requerido y en la cantidad precisa; permitiendo de esta forma reducir los inventarios. De tal manera que se contará con un inventario que se adapte a la demanda de los clientes en cada establecimiento.

El trabajador debe estar consciente y debe ser de mente amplia para comprender que se requiere de una disciplina previa para lograr los cambios que se esperan obtener, debe implantársele una cultura orientada a la calidad.



Ventajas o Beneficios al aplicar la técnica Justo a tiempo

- ❖ Reducción de inventarios
- ❖ Reducción de espacio físico
- ❖ Mejoramiento de la calidad
- ❖ Reducción de tiempo de entrega entre el proveedor, el almacén y el cliente.
- ❖ Se puede aplicar en cualquier tipo de empresa que reciba o despache mercancías.

### **III.2.2. Establecimiento de los territorios o rutas para cumplir con el JIT**

El objetivo ideal que se persigue con la división geográfica es elaborar sectores iguales, en función del potencial y la carga de trabajo. Se ha escrito mucho sobre los diferentes sistemas para poner en funcionamiento una zona; la realidad es que ésta queda configurada con un determinado número de clientes que, debidamente atendidos, permitirá fijar un volumen de ventas, de tal forma que resulte rentable a la empresa destinar un vendedor a esa zona concreta. No todos los clientes deben ser visitados con la misma frecuencia, por lo que dentro de la misma zona se ha de practicar una subdivisión, de acuerdo a unos parámetros de venta y servicio.

Dentro de la gestión de ventas existe un tiempo de desplazamiento, presentación, negociación, esperas, interrupciones, cancelaciones, cobros NO pagados, etc.

### **iii.2.3 Estudio de rutas**

Puede definirse como la técnica que intenta lograr el máximo aprovechamiento del tiempo de los vendedores, mediante el estudio y establecimiento de los mejores circuitos de desplazamiento que deba realizar.

Ruta es el conjunto de itinerarios que el vendedor ha de seguir para visitar, periódicamente o no, a los clientes designados. Por tanto, el estudio de rutas es la



previsión y coordinación, en el tiempo y espacio, de los traslados y movimientos de los vendedores. Los objetivos de un buen estudio de rutas son los siguientes:

- Aprovechar mejor el tiempo de desplazamiento.
- Hacer que los kilómetros de desplazamiento se traduzcan en la máxima rentabilidad posible.
- Reducir, en lo posible, la fatiga física de los vendedores.
- Reducir al mínimo los gastos improductivos.
- Poder localizar en todo momento y rápidamente a los vendedores.
- Conseguir una buena cobertura del mercado de clientes.

#### **iii.2.4 Ventajas de definir las rutas**

- Incremento del tiempo productivo (una visita diaria más supone, a lo largo de un año, en términos de tiempo de venta un mes más).
- Consigue que se visiten a todos los clientes y no sólo a los que son «amigos» o más cómodos para el vendedor.
- Facilita elaborar el presupuesto de gastos por desplazamientos.
- Aumento de la regularidad de las visitas y con ello la satisfacción del cliente de sentirse atendido.
- Cubrir las zonas con igual intensidad.



### III.3 ESTRATEGIA E9: Efectuar mediciones periódicas sobre el nivel de satisfacción del servicio para conocer necesidades y expectativas de los clientes.

En este criterio se evalúa qué logros se están alcanzando en el proceso de atención en relación a la satisfacción de los clientes.

#### METAS

- + Alcanzar el mayor grado de satisfacción en los clientes respecto a los servicios ofertados.
- + Adecuar los productos y servicios a las necesidades de los clientes

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	RESPONSAB	PRESUPUESTO ASIGNADO	INDICADOR
<p><b>Conocer las necesidades y expectativas de los clientes.</b></p> <p><b>Satisfacer las necesidades de los clientes para fidelizar su preferencia</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar los objetivos de los instrumentos a utilizar.</li> <li>2. Utilizar los diferentes métodos de investigación para detectar los objetivos.</li> <li>3. Elegir el tipo más adecuado de encuesta.</li> <li>4. Decidir cómo se administrara la encuesta.</li> <li>5. Verificar si existen encuestas con objetivos similares.</li> <li>6. Decidir los tipos de preguntas que proporcionarán la encuesta.</li> <li>7. Diseñar formato para la encuesta</li> <li>8. Identificar muestras para la prueba piloto.</li> </ol> <p><b>Realizar la encuesta</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Asignar a contratar personal (4 personas)</li> <li>10. Capacitar al personal</li> <li>11. Enviar por correo o distribuir los cuestionarios, supervisar la recopilación de datos o realizar las entrevistas.</li> </ol>		<b>C\$ 10,000</b>	<p><b>Número de encuestas realizadas</b></p> <p><b>Número de encuestas procesadas.</b></p>

Fuente Propia



Para cumplir con el plan anterior, deben complementarse las actividades con ciertas estrategias que incluyan

✓ Estrategias de Retención del cliente

Son acciones o actividades que buscan conservar clientes. Incluyen : Promociones y publicidad Descuentos, regalías y ofertas. Seguimiento por medio de call center y Ejecutivos Tarjetas de cliente frecuente. Preferencias en la atención.

✓ Estrategias de Atracción del cliente.

Acciones o actividades que buscan atraer nuevos clientes. Estos pueden ser Ejecutivos capacitados para conquistar nuevos clientes. Promociones y publicidad. Medios electrónicos que atraigan la atención de nuevos clientes.

✓ Estrategias de Recuperación del cliente

Acciones o actividades que buscan recuperar clientes que se han marchado. Incluyen : Condiciones favorables Ejecutivos de cuenta para atención personalizada. Accesos electrónicos a la operación Visitas de Gerentes Visitas a la empresa.

✓ Estrategias de Mantenimiento del cliente.

Acciones o actividades que buscan mantener a los clientes actuales. Incluyen : Procedimientos y trámites poco engorrosos. Buen trato del personal. Buen servicio post venta Capacitación al personal de servicio

✓ Estrategias de Fidelización.

Acciones o actividades diseñadas para ciertos clientes que se desea fidelizar. Incluyen : Tarifas preferenciales. Devoluciones (dinero o productos) por sus compras Ejecutivos exclusivos Tarjetas V.I.P.

Luego de haber diseñado y evaluado las estrategias es importante el cumplimiento práctico de cada una de ellas para la superación de las debilidades que impiden el éxito total de la negocio y poder aprovechar las fortalezas y oportunidades

### III.4. ANALISIS COSTO/BENEFICIO

Una vez formulado el plan Estratégico para la empresa, es necesario someterlo a un análisis o evaluación mediante el criterio de la rentabilidad deseada, es decir a partir de la TMAR, ya que el presente Plan no incluye una Evaluación Financiero a estudio dinámico, sino que se ha hecho a partir del análisis de Economía de capital (o el sentido común aplicado a las inversiones en la empresa)

La economía de capital es ante todo un enfoque práctico a los problemas. Persigue incrementar la rentabilidad de la empresa con la inversión mínima, y soslayar el cuello de botella financiero, que como se sabe, es un factor limitante e importante para la expansión de la empresa.

Entonces, la determinación de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento para el presente caso, se ha determinado usar una tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) del 25%, compuesta por

*5% anual por la devaluación ó mantenimiento de valor*

*4% anual por la inflación proyectada por el BCN para el 2013*

*15% anual por la tasa activa (Costo del financiamiento)*

*1% anual por la tasa pasiva (costo de oportunidad)*

Si para el período de tres años, la rentabilidad del negocio alcanza el 25 %, se habrá tenido éxito completo con este Plan.



#### IV. CONCLUSIONES

- A. La empresa por su relativa madurez, necesita de un plan estratégico que le permita adecuarse a su crecimiento y la variabilidad del mercado. Todo esto es porque:
- Posee fortalezas que pueden consolidarse para maximizar las oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas.
  - El entorno interno y externo es favorable para aplicarse el plan.
  - Las estrategias más viables son las que están en zona de poder
  - La TMAR más objetiva para el Plan es del 25%.
  - El sistema de comunicación con el cliente, no retroalimenta las necesidades del mismo cliente.
- B. Por medio de este plan se analiza el entorno de la empresa así como los aspectos internos de la misma, y este análisis lleva a determinar las estrategias adecuadas para llegar a la consecución de sus objetivos.
- C. Después de haber aplicado y analizado los pasos de la planeación estratégica se construyó una visión clara de la situación actual de la empresa, y así poder poner en práctica las acciones correctivas necesarias.
- D. La aplicación del plan estratégico ayudará a la empresa a aprovechar las ventajas competitivas dentro del mercado en el cual se maneja,



## V. RECOMENDACIONES

- Analizar los estados financieros periódicamente para saber si el negocio está ejecutándose correctamente ya que como se indicó en el Capítulo III, existe la expectativa de una TMAR del 25%
- Capacitar a los empleados aprovechando las opciones que ofrecen las instituciones del gobierno como el INATEC ya que esto es importante para desarrollarse en el actual mercado competitivo.
- Todo el personal debe conocer la misión, la visión y los objetivos de la empresa, para que estén comprometidos con la empresa.
- Conocer y cubrir las necesidades del cliente, a través de la retroalimentación con encuestas periódicas que midan la satisfacción.
- Comunicar previamente a los clientes cuando se generen cambios en precios, rutas, etc.
- Tener y respetar una lista de precios establecida, distinguiéndose entre distribuidores y consumidores finales.
- Ampliar el parqueo vehicular para clientes exclusivos y para los nuevos vehículos que se adquieran.
- Incursionar en nuevas líneas de producto como la venta de bebidas y jugos, como lo realizan actualmente algunos de los competidores.
- Considerar como un plan de mejora los atributos más importantes según la percepción de los clientes mencionados en la encuesta realizada y así brindar un mejor servicio

## VI. BIBLIOGRAFÍA

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **BLANCHARD, Ken y Otros** [1996], *Misión posible*, I Edición, Mcgraw-Hill, México 238pp.
2. **KAPLAN, Robert y NORTON, David**, *Harvard business review*, Seminario Internacional, 01-2008.
3. **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**, Instructivo de graduación
4. **VINIEGRA, Sergio**, [2007] *Entendiendo el Plan de Negocios*, I Edición, Sergio Viniegra, México.
5. **GOODSTEIN, Leonard**[1988] *Planeación estratégica aplicada*, Mc Graw Hill, Bogotá.
6. **ZABALA, Hernando**[2005]. *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*, Primera Edición, Educc Editorial, Colombia.
7. **DUEÑAS, Consuelo**[2011], *¿Qué es lo que realmente significa estrategia en la nueva economía?*, Edición 6, Revista Smart Business, Guayaquil Feb.
8. **AAKER, David A., DAY, George S.**[1989], *Investigación de Mercados* . Editorial Mc Graw Hill, México
9. **MINTZBERG, Henry., QUINN Brian.** [1993], *El Proceso Estratégico*. Editorial Prentice Hall 2ª edición.
10. **TERRY George, FRANKLIN Stephen**, [1985] *Principios de Administración* Editorial Continental. México.
11. **CHIAVENATO Idalberto**, [1993]. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill, México

### REFERENCIAS ELECTRÓNICAS WEB

VEGA, Edgar, SISTEMAS DE INFORMACIÓN, 06-2005,  
[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

WIKIPEDIA, La enciclopedia libre, PLAN DE NEGOCIO  
[www.wikipedia.org/wiki/Plan\\_de\\_negocio](http://www.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio)

TERRANGO, Danila y LEUCONA, María, COMO ARMAR UN PLAN DE NEGOCIOS  
[www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)

Guía para hacer tu *plan de negocios* - Esmas  
[www.esmas.com/emprendedores/plandenegocios](http://www.esmas.com/emprendedores/plandenegocios)

Planes de Negocio - Crea tu empresa - Emprendedores  
[www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocios](http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocios)

**Anexo #5:**

<b>CSSA</b>	<b>INSTRUCCIÓN</b>	Emisión (No./ Vigencia a partir de la fecha): <b>2/13-10-12</b>
	<b>Recepción de Productos en el Centro de Distribución</b>	Página: <b>1 de 15</b>
Código No.: ITSI 4.14.1		Copia No.:

**1. PROPÓSITO**

Detallar las actividades que se llevan a cabo para la recepción de productos tanto de Producción Propia como de Línea Comercial en el Centro de Distribución.

**2. ALCANCE**

- 2.1. Lo aplican: Todos los Despachadores y ayudantes del Centro de Distribución.
- 2.2. Se aplica a: Todas las operaciones/actividades para la recepción de M de E, productos de Línea Comercial y de Productos Propios.
- 2.3. Límites: Inicia con la Ingreso del contenedor a CSSA, y concluye con la ubicación física del producto y el ingreso al sistema del producto que venía dentro del contenedor.

**3. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

Nivel Documentación	Código	Documentos Relacionados
Procedimiento:	PSI 4.14	Manipulación, Almacenamiento, Preservación y Despacho en el Centro de Distribución.
<b>Esta Instrucción de trabajo</b>		
Documentos Controlados:	N/A	N/A
Registros:	FSI 4.14.1.1	Detalle de Productos recibidos en el CD.
	FSI 4.14.1.2	Hoja de Identificación de Producto.
	FSI 4.14.1.3	Hoja de Traslado de Producto Terminado.
	FSI 4.6.1.2	Remisión para la Evaluación Material de Empaque.
Documentación externa:	N/A	N/A
Otra documentación del sistema relacionada:	ITSI 4.8.37	Configuración y Paletizado de Productos CSSA.
	ITSI 4.14.6	Manejo de Lubricantes.
	ITSI 4.14.7	Manejo de Cadena de Frío.

Elaborado por:	Revisado:	Aprobado por:
_____	_____	_____
I Estrada/Supervisor CD	M Ulloa/ JOCD	J J. Quadra/DO
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	ITSI 4.14.9	Configuración y Paletizaje - Productos recibidos en el Centro de Distribución.
	ITSI 4.6.1	Muestra de Material de Empaque y Materia Prima
	PSI 4.11	Estado de Inspección y Evaluación
	PSI 4.12	Revisión y disposición de Producto no conforme
	PSI 4.6	Estado de Inspección y Evaluación

#### 4. CONTROL DE CAMBIOS

Página	Sección	Cambio
1	3	Se agregaron documentos del sistema relacionados y registros.
2-15	5	Toda la Instrucción se adecuo a los cambios de LN y a los nuevos proveedores. Además se hicieron cambios en los PSI 4.14.1.1 Y PSI 4.14.1.3.

#### 5. INSTRUCCIÓN

En el Centro de Distribución de Café Soluble (CD) se ingresan 6 tipos de de productos:

1. Food Service (FS)
2. Lubricantes (Shell)
3. Nestlé.
4. Productos Distribuidora (LC).
5. Material de Empaque (ME).
6. Productos Fabricados en CSSA: Café/Café-Exp/Cereales/Cereales-Exp/Delisoja/Delisoja Exp. (PP).

Del 1 al 5 para poder ingresarlo los productos al sistema es necesario que exista una Orden de Compra (OC) y el caso 6 se ingresa con una transferencia manual entre almacenes con recepción (T02).

##### 5.1.REPORTE DE INGRESO DE OC

- 5.1.1. Cuando son compras locales el área Compras, ya sea de CSSA o FS es quien envía un correo de notificación del Ingreso de la unidad de transporte, indicando el Proveedor, Número de la Orden de Compra (OC), Factura y la disponibilidad del Ingreso al sistema, si son compras extranjeras es Tráfico quien manda el correo electrónico, ambas áreas

deben de proporcionar al piloto de la unidad de transporte la Copia de la factura y de su cédula de identidad y los originales de los certificados de calidad.

**Nota1:** Si por alguna razón la unidad de transporte no puede ser Abierta o descargada las áreas encargadas (Compras / Tráfico) deben de notificar vía correo electrónico.

5.1.2. El conductor ingresa caminando por el portón 4 a las oficinas del Centro de Distribución. El conductor le entrega al Supervisor y/o Asistente del CD la documentación que envía Tráfico o Compras.

**Nota2 :** Esto aplica para todas las clases de productos que Ingresan al CD, exptuando PP y Nestlé.

## 5.2.DESCARGUE DE LA OC

5.2.1. El Supervisor del Centro de Distribución (SCD) lista desde LN la nota de recepción de Mercadería a como se muestra en la figura 1 y 2 (Se selecciona en el Origen de la Orden "Compras" en la Orden se coloca el # de la OC, luego se le da listar y se despliega 3 opciones, se elige la última, dado que en esta sale el número del FSI correspondiente y por último se Imprime ) y entrega impresa al Despachador el FSI 4.14.1.1 Detalle de Productos recibidos en el Centro de Distribución, cámara fotografica, copia de la factura que emitió el proveedor que con antelación le entregó el piloto de la unidad de transporte, para que proceda a descargar.

Figura 1: Sesión en LN para Listar Nota de recepción de Mercancías

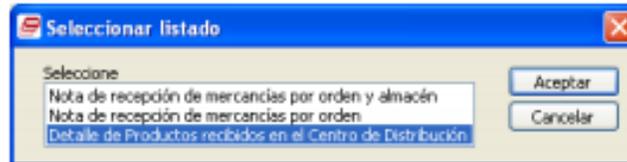


Figura 2: Selección del tipo de Listado de la Nota de recepción de Mercancías

5.2.2. Telefónicamente la persona asignada al descargue, procede a dar Ingreso a la unidad de transporte en donde viene el producto, se les da a los guardas de seguridad el Nombre que aparece en la copia de la Cédula de identidad.

**Nota3:** La OC no es más que las cantidades de un producto X que se le solicitó al proveedor que no necesariamente es igual a la cantidad que el proveedor le facturó a Café Soluble.

5.2.3. El despachador del CD debe de:

5.2.3.1. Tomar una foto del marchamo y/o cualquier medio de seguridad que traiga la unidad de transporte, antes de cortarlo, toma otra foto al momento de abrir las puertas. En el caso de ser un contenedor de Frío se procede según indica el **ITSI 4.14.7 Manejo de Cadena de Frío**.

**Nota4:** Si trae marchamo, en la foto se debe visualizar el número del mismo.

5.2.3.2. Anota en el **FSI 4.14.1.1 Detalle de Productos Recibidos en el Centro de Distribución** el detalle de los productos recibidos en unidades con sus respectivas fechas de vencimiento (En el caso de ME se coloca el lote del proveedor en esta casilla, en las revistas se colocan la edición y los productos que por su naturaleza no tienen FV se les coloca un año y medio después de la Fecha de recepción en el CD), además debe anotar el número de Factura, Fecha de Recibido, No. Marchamo, anota en unidades la cantidad de faltantes y sobrante respecto a la factura y no la OC; así como las unidades de las averías encontradas en el contenedor, es importante, en la medida de lo posible, tomar una foto dentro del contenedor cuando se encuentra la avería. En las observaciones se detalla el Nombre del Transportista y No. de Licencia y cualquier comentario adicional de productos averiados y los sobrantes o faltantes. En el caso de ME y Recepción de Revistas se debe de colocar el lote del proveedor por cada sku ingresado físicamente.

5.2.3.3. Verifica que la cuadrilla de descargue coloquen en paletas el producto en buen estado, clasificando tipo de producto, estibándolo de manera ordenada, a como lo indica el **ITSI 4.14.9 Configuración y Paletizado - Productos recibidos en el Centro de Distribución** de forma tal que facilite su inspección y conteo, así como el almacenamiento. En el caso de los descargues de los contenedores de Lubricantes se debe manejar según lo indica el **ITSI 4.14.6 Manejo de Lubricantes**.

**Nota5:** La cuadrilla son proveedores que se encargan de bajar el producto de la unidad de transporte y estibarla a como el CD le indique.

5.2.3.4. Se asegura que todo producto dañado durante el transporte sea segregado y clasificado, colocándolo en una paleta aparte del resto de productos e identificándolo como producto no conforme, posteriormente se le toma fotos al producto dañado.

5.2.3.5. Mientras se descarga el contenedor revisa las superficies exteriores de los sobreempaques de los productos buscando evidencia de contaminación, La inspección efectiva de estos aspectos se declara indicando con una X o un V en la página 2 del FSI 4.14.1.1. Detalle de Productos recibidos en el Centro de Distribución. En las observaciones del mismo se debe incluir aclaraciones o acuerdos para revisar al momento del ingreso. Si se confirma una contaminación al realizar la inspección notifica al SCD quien rechaza el producto y procede según PSI 4.12 Revisión y disposición de producto no conforme.

5.2.3.6. Imprime el FSI 4.14.1.2 Hoja de Identificación de Producto e identifica cada paleta descargada y/o armada con dicha etiqueta.

HOJA DE IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTO	
CÓDIGO	_____
PRODUCTO	_____
N° ORDEN	_____
FECHA DE INGRESO	____ / ____ / ____
FECHA DE VENCIMIENTO	____ / ____ / ____
RECIBIDOR	_____
	FSI 4.14.1.2

Figura 3: FSI 4.14.1.2 Hoja de Identificación de Producto.

**Nota6:** El color del FSI 4.14.1.2 varía de acuerdo al mes del año para identificar por colores el mes en que ingreso el producto al CD.

5.2.3.7. Terminada la descarga entrega al SCD el FSI 4.14.1.1 Detalle de Productos Recibidos en el Centro de Distribución debidamente llenado, así como la cámara para bajar las fotos necesarias en caso de un reclamo al proveedor y/o transportista. En el caso de ME debe de comenzar a llenar el FSI 4.6.1.2 Remisión para la Evaluación Material de Empaque, ver figura 4.

REMISIÓN PARA EVALUACIÓN MATERIAL DE EMPAQUE			
DESCRIPCIÓN DE:			FECHA DE INGRESO:
ORDEN DE COMPRA:	<input type="text"/>	PROVEEDOR:	<input type="text"/>
Nº FACTURA:	<input type="text"/>	LOTE PROVEEDOR:	<input type="text"/>
POSICIÓN:	<input type="text"/>	CANTIDAD:	<input type="text"/>
CÓDIGO ARTÍCULO:	<input type="text"/>	TIPO MUESTREO:	<input type="text"/>
LOTE CSSA:	<input type="text"/>	TAMAÑO MUESTRA:	<input type="text"/>

Figura 4: FSI 4.6.1.2 Remisión para la Evaluación Material de Empaque.

5.2.3.8. Coordina con el operador de montacargas cuando el producto está listo para ser ubicado en el CD y este a su vez coordina con el SCD la ubicación del producto recepcionado.

5.2.4. En el caso del ME el producto se ubica pero se encuentra en estado de Inspección y Evaluación por el departamento de Calidad de Cereales o Calidad Soluble.

5.2.4.1. El preparador de CD en el caso del ME debe de:

5.2.4.1.1. Tomar una muestra conforme al ITSI 4.6.1 Muestra de Material de Empaque y Materla Prima.

5.2.4.1.2. Terminar de Llenar el FSI 4.6.1.2 Remisión para la Evaluación Material de Empaque.

5.2.4.1.3. Solicitar al SCD el FSI 4.14.1.1 Detalle de Productos Recibidos en el Centro de Distribución y revisar que tengo escrito en las observaciones el Lote CSSA de cada producto dentro de OC para llevarlo al Laboratorio de Cereales o Laboratorio Nestlé (En depedencia del producto) junto con los certificados de calidad y el FSI 4.6.1.2 Remisión para la Evaluación Material de Empaque.

5.2.4.1.4. El FSI 4.14.1.1 Detalle de Productos Recibidos en el Centro de Distribución debe de venir firmado de recibido por el Analista de Calidad de Cereales o Soluble. Planta Cereales libera ME en el turno II, Planta Soluble libera en el turno III y el SCD en el turno I debe de revisar en Sistema que lo ingresado el día anterior este liberado por calidad, estos evaluan haciendo uso del PSI 4.6 Estado de Inspección y Evaluación de Recepción.

5.2.4.1.5. Cuando el producto es liberado se debe colocar a cada pallet una etiqueta de aprobado.

5.2.4.1.6. En caso que el producto no sea aprobado se identifica el insumo de acuerdo al PSI 4.11 Estado de Inspección y Evaluación

5.2.4.2. El preparador de CD en el caso del resto de las líneas debe de:

5.2.4.2.1. Verificar las cantidad reportadas como averiadas en el el FSI 4.14.1.1 Detalle de Productos Recibidos en el Centro de Distribución.

5.2.4.2.2. Hacer el traslado físico-sistema (mediante de la PDA) del almacén B500 a el B502A en indicar cualesquiera de los siguientes motivos:

1. Proveedor/Mal Estado
2. Proveedor/Presentación
3. Proveedor/Vencido

5.2.4.2.3. Rotula el producto con el número de la OC para su fácil identificación.

5.2.4.3. El preparador de CD en el caso que se deba etiquetar el producto para ser comercializado debe de:

**Nota7:** Todo producto según las NTON 03 021-08 (Normas Técnicas Obligatorias Nicaragüenses), el campo de aplicación de esta norma es para todos los productos pre envasados que se ofrecen para su comercialización como tales al consumidor o para fines de hotelería.

5.2.4.4. Sacar etiquetas para ser colocadas a cada unidad del producto que no consta con la debida información en su arte o diseño, entendiéndose que se lea en el producto lo que exige la Norma. Y debe garantizar que en el producto en su totalidad quede etiquetado para su debida comercialización.

5.2.4.5. En el caso que el arte o diseño venga en otra idioma se debe OBLIGATORIAMENTE hacer una etiqueta completaría que lleve los siguientes puntos

1. Nombre del Alimento
2. Lista de Ingredientes
3. País de Origen
4. Marcado de la fecha de vencimiento, se puede utilizar:
  - a. Vence
  - b. Consumir antes de
5. Distribuido por (Dirección y teléfono)
6. Registro Sanitario.
7. Instrucciones para uso y o preparación.

5.2.4.6. En el caso que el arte o diseño venga en español, pero no tengo los datos exigidos por la Norma, solo se colocan los elementos faltantes en la etiqueta que no vengan en el arte.

### 5.3. PP Y NESTLÉ

5.3.1. El SCD designa a un Operador de Montacargas para la Recepción de productos propios, el cual abre el portón de ingreso de producción e indica al Operador de Montacargas de Planta de Producción que puede ingresar el producto, estas recepciones se realizan en el primer y tercer turno.

- 5.3.2. El operador de Montacarga del CD debe en caso de que sea un Ingreso de PP:
- 5.3.2.1. Solicitar al operador de Montacarga de Planta la hoja de traslado teórico entre almacenes generada desde LN.
  - 5.3.2.2. Verificar que la cantidad enviada teóricamente coincida con el trasladado físicamente, e indica en esta hoja si recibe o no conforme.
  - 5.3.2.3. Se asegura que las paletas y el producto este en buen estado, estibado de manera ordenada, a como lo indica el **ITSI 4.8.37 Configuración y Paletizado de Productos CSSA** de forma tal que facilite su inspección y conteo, así como el almacenamiento.
  - 5.3.2.4. Revisa que cada polín venga identificado con el **FSI 4.11.0.1 Identificación de MP y PT** en especial se revisa que el estado de la inspección y evaluación venga con una etiqueta de **Aprobado**.
  - 5.3.2.5. Anota en su bitácora de turno todos los ingresos recibidos durante el turno y posteriormente llena el **FSI 4.14.1.3 Hoja de traslado de producto terminado** detallando todos los datos correspondientes al producto que recibió para su debido ingreso (Orden de traslado LN, Fecha de Ingreso, Almacén Origen y Destino, Código, Descripción, unidad de Medida, cantidad recibida, Orden de fabricación u Orden de compra, lote, mes).
  - 5.3.2.6. Debe solicitar el Operador de Planta que firme el **FSI 4.14.1.3 Hoja de traslado de producto terminado**.
- 5.3.3. El operador de Montacarga de CD en caso de que sea un Ingreso de Nestlé, procede de igual manera a excepción que el documento que recibe es una hoja de OC y las estibas se revisan según el **ITSI 4.14.9-Configuración y Paletizado - Productos recibidos en el Centro de Distribución**.
- 5.3.4. El Operador de montacargas del CD al finalizar el turno entrega al SCD **FSI 4.14.1.3 Hoja de traslado de producto terminado**.

**5.4.INGRESO AL SISTEMA.**

5.4.1. El SCD procede a recepcionar en el sistema LN el ingreso, actualizando de esta manera los inventarios, se ingresa durante el Turno I y III.

5.4.1.1.Si se va a Ingresar con una OC se debe de entrar a la Sesión de LN Recepción de almacén, whinh3515m000, se crea un nueva recepción, se busca el número de la OC y se selecciona para vincularla a la recepción, al momento que se vincula se muestran los códigos, descripciones y cantidades sugeridas en la OC, a excepción de ME que se genera automáticamente en sistema un Lote CSSA, en los demás tipos de Ingresos el Lote CSSA se escribe manualmente. En la siguiente tabla se muestra la información que se tiene que llenar en cada campo. Además se muestra una figura (Ver figura 5) de un Ingreso listo en sistema.

Legenda LN	Se coloca
<b>Cabecera de la Recepción</b>	
Recepción	Se genera con la Información de la OC. No se digita nada
Almacen	
Partner Expedidor	
Transportista Entrega	N/A
Nota de Empaquetado	El número de factura
Fecha de Recepción	Toma la hora y fecha de la PC en el momento en que se vincula la OC
<b>Cuerpo de la Recepción</b>	
Artículo	Se genera con la Información de la OC
Cantidad recibidad	Se genera con la Información de la OC, Pero se puede modificar las cantidades recibidas y se coloca la cantidad que vino físicamente, exceptuando el caso de un sobrante vs factura, solo se ingresa la cantidad facturada.
Fecha de Stok	Se coloca la Fecha de Vencimiento de los productos
Final	Se coloca el Chek para que se cierre la OC
Lote	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En ME se genera automáticamente un lote CSSA; formado con el código del sku seguido de un guión y después un número consecutivo generado por el sistema</li> <li>2. En las revistas se coloca la Edición que trae impresa la revista</li> <li>3. En el resto de las líneas se coloca la fecha en que ingreso el producto en el formato <u>aammdd</u> seguido de un guión y después el código del proveedor que se encuentra en FSI 4.14.1.1 Detalle de Productos recibidos en el Centro de Distribución en la casilla Proveedor, Ejemplo: 120914-4003</li> </ol>

ITSI 4.14.1 Recepción de Productos en el Centro de Distribución

Emisión (No./ Vigencia a partir de la fecha): 2/13-10-12

Página: 10 de 15

	4. En los producto de Shell no se coloca lote.
Línea /Línea de Orden	Se genera con la Información de la OC
Lote Partner	Solo aplica para ME.

Tabla 1: Ingresar con una OC Detalles.

**NotaB:** Hay más campos en la Sesión Recepción de almacén, pero no aplican para este tipo de recepciones.

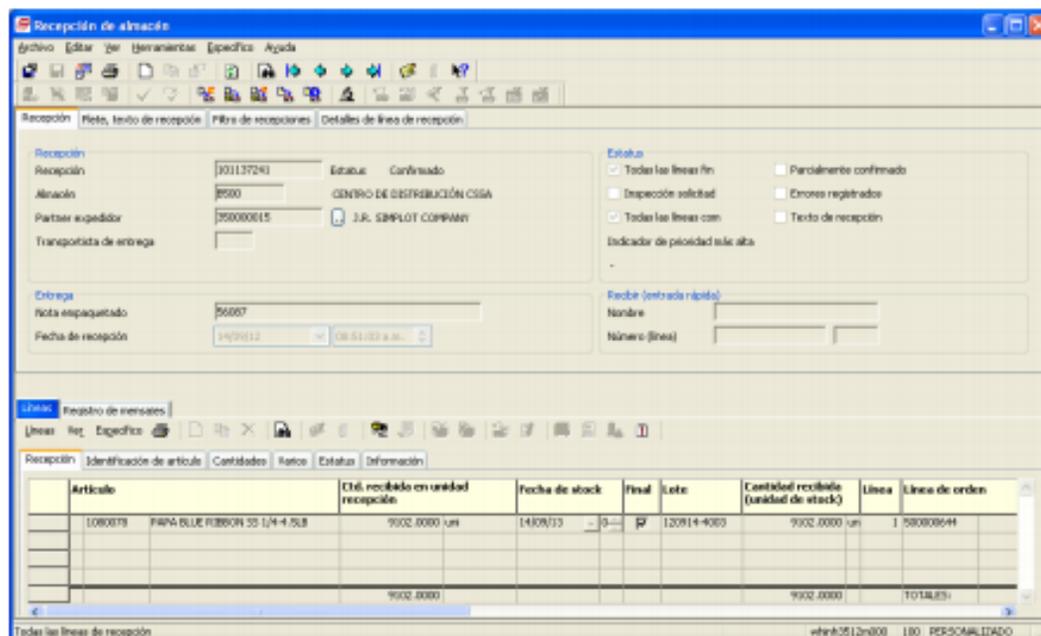


Figura 5: Ejemplo de Ingreso con OC en sistema LN

5.4.1.2. Si se va a Ingresar con una transferencia entre almacenes manual con recepción se debe de entrar a la Sesión de LN Recepción de almacén, se crea un nueva recepción, se busca el número de la transferencia y se selecciona para vincularla a la recepción, se procede igual a como una OC, a excepción que los campos: Fecha de Stock y Lote no se pueden modificar, la fecha de stock se genera automáticamente y el lote lo crean en Planta Cereales. A continuación se muestra una figura (Ver figura 6) de un Ingreso listo en sistema.

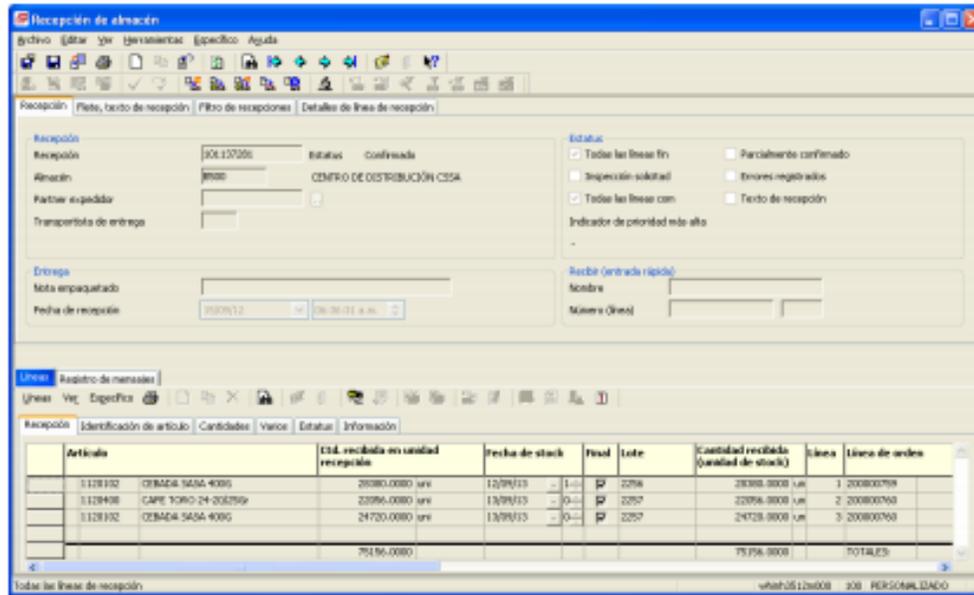


Figura 6: Ejemplo de Ingreso con tranferencia Manual con recepción en sistema LN

5.4.1.3. Después de llenar todos los campos requeridos se debe confirmar la recepción, lo que se puede hacer de dos maneras, desde la cabecera dándole Clic el icono Confirmar Recepción (Figura 7) o desde el cuerpo seleccionando las líneas para que se active el icono Confirmar y luego darle Clic (Figura 8)

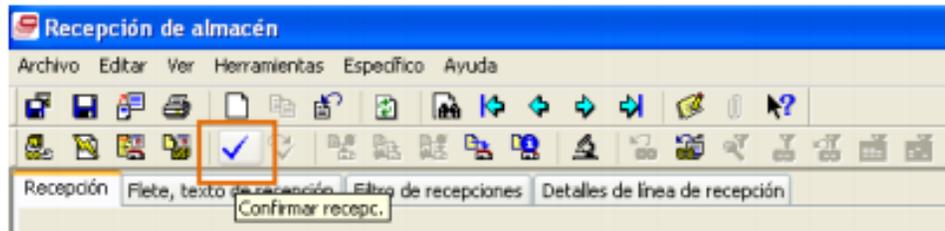


Figura 7: Confirmar Recepciones desde la cabecera de la Recepción

Artículo	Ctd. recibida en unidad recepción	Fecha de stock
1120102 CEBADA SASA 400G	26380.0000 uni	12/09/13
1120400 CAFE TORO 24-20/25Gr	22056.0000 uni	13/09/13
1120102 CEBADA SASA 400G	24720.0000 uni	13/09/13

Figura 8: Confirmar Recepciones desde el cuerpo de la Recepción

- 5.4.2. Por último se debe de ubicar el producto en sistema, se utiliza la Sesión Interfase WMS, (Figura 9) se le da clic en Re Ubicar, se espera que salga el mensaje que se observa en la Figura 10 y se termina entrando a la Sesión Sugerencia de Entrada en donde se selecciona las líneas de las OC y/o transferencia que se ingresaron activandose el botón Ubicar en donde se le da Clic (Figura 11)

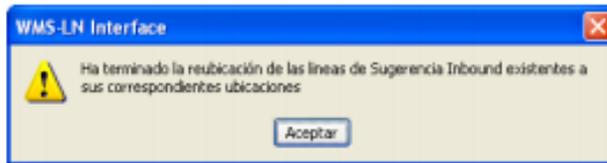


Figura 10: Mensaje del Interface



Figura 9: Interface

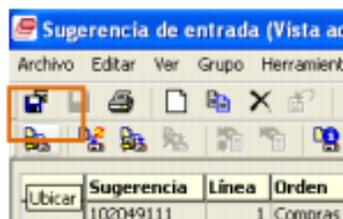


Figura 11: Sugerencia de Entrada

- 5.4.3. En el caso de que el despachador reporte faltantes, se realiza las correcciones necesarias en el ingreso para ajustar el ingreso al físico recibido. Si se reporte un sobrante, se debe de enviar un reporte a planificación y compras informando del sobrante y espera disposición del producto y en sistema se ingresa lo que facturó el proveedor. En el caso que el Operador del CD reporte faltantes, se realiza las correcciones necesarias en el ingreso para ajustar, el ingreso al físico recibido en el caso de Nestlé, con PP se debe

ingresar la transferencia completa y se hace una transferencia de devolución por el faltante.

- 5.4.4. El Supervisor del CD o la persona que designe, ingresa al sistema las averías y reporta a Tráfico y Compras para realizar el reclamo correspondiente y se realiza un reporte en Excel del Reclamo, este se tiene que subir a la siguiente dirección: <http://intranet/home/Docs/Reclamos%20del%20Centro%20de%20Distribucion/Forms/AllItems.aspx> en los tipos 1 al 5. En el tipo 6 se debe notificar a Planta Cereales y deciden que hacer.

**FIN DE LA INSTRUCCIÓN**

**FSI 4.14.1 Recepción de Productos en el Centro de Distribución**

Emisión (No./ Vigencia a partir de la fecha): 2/13-10-12

Página: 14 de 15

Cédula de Salida  
Managua, Nicaragua  
Detalle de Productos Recibidos en el Centro de Distribución

Página : 1  
Código... 100

Factura #: \_\_\_\_\_  
Proveedor: **WISI - COMECOT**  
No. Orden: **000000000**

Ingreso #: \_\_\_\_\_  
Fecha de Recibo: / /  
No. Mensaje: \_\_\_\_\_

Código	Código Alternativo	Descripción de Artículo	Facturación	Cantidad Pedido	Cantidad Recibida	Cantidad Recibida UTL	Fecha de Recibimiento	Diferencia		Anulada
								Última	Fecha	
1/ 1 100078	7127944000	1000 1000 1000 00 1/10-0-000	6.00	1007.00 <b>caj</b>	1002.00 <b>caj</b>					

Observaciones: (Nombre del Transportista y No. de Licencia)

FCDA - Centro de Distribución CGR

FSM - Transportista

Declaro que las cantidades y observaciones aquí detalladas, fueron verificadas a mi entera satisfacción al momento de entregar la mercadería

Cédula de Salida  
Managua, Nicaragua  
Detalle de Productos Recibidos en el Centro de Distribución

Página : 2  
Código... 100

FSI 4.14.1.1

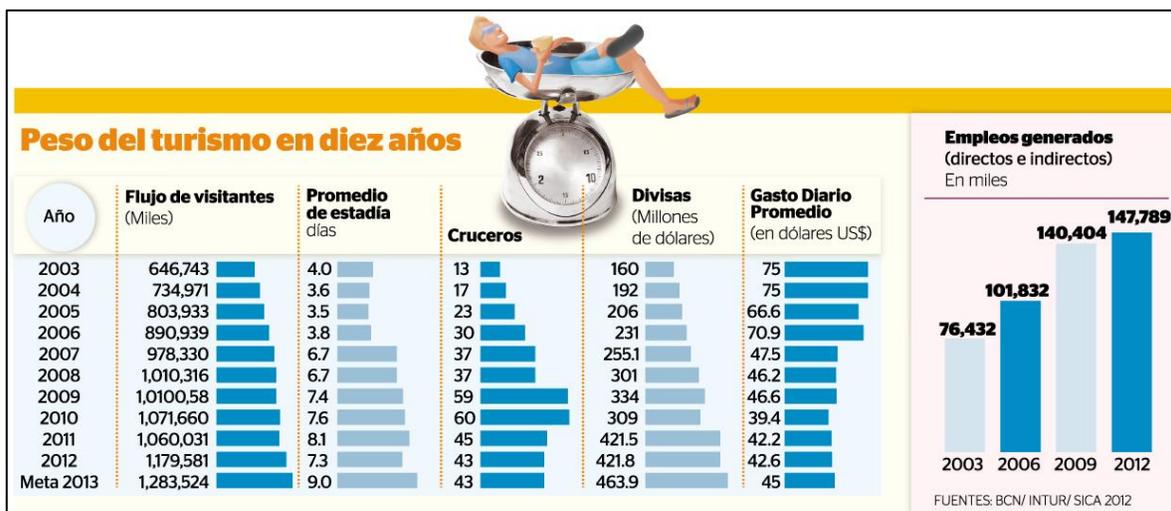
No.	DESCRIPCIÓN DE DEFECTOS	SI	NO
1	Daños físicos o microbiológicos generales		
2	Presencia de olores o excremento de roedores, murciélagos, etc.		
3	Recibida contaminada por materias tóxicas		
4	Humos, <b>plásticos</b> o insectos voladores		
5	Cuando presentadas en contenedores de productos cuando húmedo o oxidado		
6	Temperatura adecuada (solamente para productos <b>fríos/templados</b> ) Nota: Indicar la temperatura adecuada*		

\*UTM: Indicar la temperatura adecuada.

**Anexo 1 FSI 4.14.1.1 de Productos Recibidos en el Centro de Distribución**



## Anexo # 1: Peso del sector turismo en 10 años.



Fuente: Diario la Prensa 22 Marzo 2013

### Anexo 3. Catálogo de productos Food Service CSSA

#### Aceitunas y pimientos



Alcaparras 32 oz

Jalapeño en Rodaja

Pimientos de rojos  
26 oz

Aceitunas verdes  
sin semilla



Aceitunas negras  
sin semilla

Aceitunas verdes  
rellenas

Aceitunas negras en  
rodaja

#### Aceites y vinagres



Vinagre Balsámico

Vinagre Vino Blanco

Vino Blanco de  
Cocina

Vino Tinto de Cocina



Vinagre blanco puro

Manteca Liquida 35  
lb

Aceite Blend

Aceite de Oliva  
Pomace



Aceite Puro de

Aceite de Oliva Extra

**Carnes, embutidos, pollo**



**Jamón Buffet 35%**



**Pepperoni en rebanadas 25 lb**



**Pepperoni Cerdo Slice cj/10 lb**



**Torta de Hamburguesa 6 oz**



**Jamón Serrano El Toro**



**Chorizo Italiano en pedacitos**



**Carne en trozos de Soya**



**Carne Molida de Soya**



**Jamón Serrano**

**Mariscos**



**Atún en Agua 66.5 OZ**



**Filete de Salmón 6 OZ**



**Salmón Ahumado**



**Mejillones**



**Sashimi de Atún**

Jaleas y mieles



Mermelada de Guayada 15 gr

Mermelada de Piña 15 gr

Mermelada de Guayada 15 gr

Mermelada de Fresa 5 kg



Mermelada de Fresa 15 gr

Mermelada de Piña 5 kg

Mermelada de Mango 15 gr

Frutas



Peras en mitades 3 kg

Piña en Rodaja

Tomate San Marzano Entero

Tomate Entero Pelado



Melocotón en mitades

Fresas

Mandarinas enteras en lata

Cerezas Moraschino c/tallo

Papas congeladas



Torta de Papa

Papa Savory 10

Papa Payette Farm  
SS 3/8

Papa Payette Crinkle  
1/2 - 5 lb



Papa Payette 1/4

Papa enrejada  
Skincredible

Concha de papa

Papa Classic 3/8



Papa 5/16 cob  
cerveza Natural  
Crisp

Papa 3/8 Select  
Recipe

Papa 3/8 Conquest

Cuadritos de papa  
Seasoned Cris

Bebidas, jugos y concentrados



Té de kenilworth  
Ceilan



Té de Frutas Mora  
Wild Encounter



Té Helado



Te Negro de  
Bergamota y Flor de  
Malva Azúl



Té verde jazmín



Té citrico manzanilla



Néctar de Piña



Jugo de Tomate  
Extra Fancy



Néctar de Fruit  
Punch



Néctar de Guayaba



Néctar de Mango



Crema de Coco