



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA DE CALIDAD (EGC).

TEMA: PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL ALMACÉN LOGÍSTICO DE CARGA NACIONALIZADA “LAFISE S.A”.

AUTORAS:

ING. ANNIA LISSETH ZAMORA FIGUEROA

BR. KARLA VANESSA ROA MEDAL

BR. IVETH PANIAGUA HERNÁNDEZ

TUTOR: MSC. ALFONSO SUAREZ GONZÁLEZ

Managua, Nicaragua

Noviembre 2020

AGRADESIMIENTOS

Agradezco infinitamente a mi Padre Dios por regalarme la vida y por permitirme haber concluido la especialidad de Gerencia de Calidad, el cual ha sido un gran logro en mi vida, un peldaño más que escaló con tanto esfuerzo, dedicación y trabajo.

A mis padres por haberme traído a la vida, por su formación de valores morales, familiares, espirituales por haberme forjado en una mujer de bien, luchadora, esforzada y trabajadora.

Agradezco en especial a una persona muy importante en mi vida, por permanecer a mi lado siempre durante todo el transcurso de especialidad, quien me ha motivado a ser mejor cada día, a salir adelante, a lograr cada una de las cosas que desee, quien ha estado pendiente en cada una de mis etapas de crecimiento personal, profesional y ha sido un gran ejemplo.

Ing. Annia Lisseth Zamora Figueroa.

Agradezco primeramente a Dios, por permitirme vivir y llegar hasta este momento de mi vida darme la fortaleza y sabiduría para culminar mi carrera.

A mi esposo Federico Ahlers, por su paciencia, apoyo, y por las veces que se abstuvo de vacacionar y permanecer junto a mí en este recorrido que parecía interminable.

A mis padres, por siempre darme sus consejos y palabras de ánimos, para culminar mis metas.

Agradezco a la Universidad y a mis maestros por el esfuerzo realizado y transmitir sus conocimientos.

Karla Vanessa Roa Medal

Primeramente quiero dar gracias a Dios por permitir culminar mis estudios, por todas sus Bendiciones.

A mis padres por todo su apoyo y esfuerzo y en especial a mi esposo por toda su ayuda incondicional porque sin ellos no lo hubiese logrado.

Iveth Patricia Paniagua Hernández

INDICE DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN	2
II.	OBJETIVOS.....	3
III.1	OBJETIVO GENERAL.....	3
III.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
III.	ANÁLISIS MACROAMBIENTAL	4
IV. 1.	FACTORES POLITICOS	4
IV. 2	FACTORES ECONOMICOS	6
IV.3	FACTORES SOCIOCULTURALES	14
IV.4	FACTOR TECNOLÓGICO.....	21
IV.5	FACTOR ECOLÓGICO	22
IV.6	FACTOR LEGAL	25
IV.7	CRECIMIENTO DEL MERCADO.....	28
IV.	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA “ALMACENADORA LAFISE S.A”	30
V. 1	ANTECEDENTES	30
V.2	FILOSOFIA INSTITUCIONAL.....	32
V. 3	DESEMPEÑO DE LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS	33
V.4	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	35
V.4.1	MAPA DE PROCESO DE ALMACENADORA LAFISE S.A, DE CARGA NACIONALIZADA.	41
V.4.2	FLUJOGRAMA DE PROCESO “OPERACIONES LOGÍSTICAS”	42
V.4.3	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	45
V.4.4	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CALIDAD	50
V.	CONCLUSIÓN	55
VI.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD BASADA EN LA NORMA TÉCNICA OBLIGATORIA NTON 03-041.03 ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	57
VII.1	ANTECEDENTES.....	57
VII.2	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	58
VII.3	METODOLOGÍA.....	58
VII.3.1	PLAN DE AUDITORIA	58
VII.3.2	CHECKLIST DE VERIFICACIÓN EN BASE A LAS EVIDENCIAS EJECUCIÓN DEL CICLO DE AUDITORÍAS PARA DETERMINAR EL SEGUIMIENTO Y EL COSTO DE CADA UNO DEL PLAN.	62
VII.3.3	DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS ENCONTRADOS.....	71
VII.3.4	DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO – ISHIKAWA	72

VII.3.5 INFORME DE AUDITORIA	73
VII.3.6 PLAN DE MEJORA / ACCIÓN PLANTEAR PROBLEMA SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	79
VII.4 IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA SEGÚN LA PROPUESTA.....	95
VII.4.1 POLÍTICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	95
VII.4.2 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	95
VII.4.3 MISION Y VISION DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	95
VII.4.4 PLAN DE CAPACITACION	96
VII.5 PROGRAMA DE ACCIONES	99
VII.6 PRESUPUESTO	102
VII.7 RELACION COSTO BENEFICIO DEL PLAN.....	103
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
VIII.1 CONCLUSIONES.....	104
VIII.2 RECOMENDACIONES.....	105
VIII.3 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	106
VIII.4 WEB GRAFIA	107
VIII.4 ANEXOS	108

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales partidos Políticos en Nicaragua.	5
Tabla 2: Producto Interno Bruto / Actividad económica 2020.....	7
Tabla 3: Norma y Leyes obligatorias para almacen Logístico Lafise S.A.	26
Tabla 4: Análisis PESTEL	26
Tabla 5: Índice de desempeño Logístico LPI de Nicaragua.	28
Tabla 6. Desempeño de los últimos 3 años en Almacenadora "Lafise S.A".....	33
Tabla 7: Situación actual de Almacenadora LAFISE S.A.....	35
Tabla 8: Matriz FODA de Almacenadora LAFISE S.A.	36
Tabla 9: Plan de Auditoria en Almacenadora LAFISE S.A.	58
Tabla 10: Lista de Verificación acorde a los requisitos de la NTON de almacenamiento de productos alimenticios 03-041.03.	62
Tabla 11: Informe de Auditoria en Almacenadora LAFISE S.A.	73
Tabla 12: Plan de Acción de No Conformidad N°1.	79
Tabla 13: Plan de acción No conformidad N° 2.	81
Tabla 14: Plan de acción No Conformidad N°3.....	83
Tabla 15: Plan de Acción No conformidad N° 4.	85
Tabla 16: Plan de acción de No conformidad N° 5.	87
Tabla 17: Plan de acción No Conformidad N°6.....	89
Tabla 18: Plan de acción No Conformidad N° 7.....	91
Tabla 19: Plan de acción No Conformidad N° 8.....	93

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Producto Interno Bruto Real.....	11
Ilustración 2: Tasa de Variación Interanual.	12
Ilustración 3: Densidad Poblacional por Departamentos/ censo 2005.....	14
Ilustración 4: Grafica de Densidad Poblacional.....	15
Ilustración 5: Crecimiento del Sector Industrial.....	16
Ilustración 6: Matricula del sistema Educativo 2017.....	17
Ilustración 7: Salario Promedio básico 2018.	18
Ilustración 8: Variación anual del salario Mínimo.....	19
Ilustración 9: Acceso Fronterizo en Nicaragua.....	20
Ilustración 10: Evaluación del Pilar Infraestructura / Sector.....	29
Ilustración 11: Organograma de Almacenadora Lafise S.A.	40
Ilustración 12: Mapa de proceso Almacenadora Lafise S.A.	41
Ilustración 13: Diagrama de Flujo Ingreso de Mercadería.....	42
Ilustración 14: Diagrama de Flujo Manejo de Mercadería.....	43
Ilustración 15: Diagrama de Flujo Salida de Mercadería.....	44
Ilustración 16: Ficha de proceso Recepción de Mercadería.....	45
Ilustración 17: Ficha de proceso Almacenaje de Mercadería.....	46
Ilustración 18: Ficha de proceso Despacho de Mercadería.....	47
Ilustración 19: Diagrama ISHIKAWA " Deficiencia en el Sistema de Gestión.....	72
Ilustración 20: Plan de Capacitaciones.....	99
Ilustración 21: Requisitos de Capacitaciones INSS.....	101
Ilustración 22: Presupuesto Plan de Mejora.....	102
Ilustración 23: Remisión de Ingreso de Mercadería.....	108
Ilustración 24: Remisión de Salida de Mercadería.....	109
Ilustración 25: Reporte de Ubicación por Palets.....	110
Ilustración 26: Almacén N° 3 "Almacenadora Lafise".....	111
Ilustración 27: Almacén N° 4 "Almacenadora Lafise".....	112
Ilustración 28: Almacén N° 5 cuartos fríos "Almacenadora Lafise".....	113
Ilustración 29: Etiqueta de código de barras, por palets.....	114
Ilustración 30: Etiqueta de Señalizaciones.....	114
Ilustración 31: Racks señalizados.....	115

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo está enfocado en proponer una mejora del Sistema de Gestión de Calidad en el Almacén de carga Nacionalizada LAFISE S.A, ya que en la actualidad no existen manuales de procesos y además al personal no se le brinda toda la capacitación necesaria.

Se realizó un diagnóstico del cumplimiento de los criterios de la Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense NTON 03-041-03 almacenamiento de productos alimenticios, en la cual se determinaron las no conformidades en los almacenes 3, 4 y 5 de carga nacionalizada, obteniendo resultados concretos para la elaboración de dicha propuestas que asegure el cumplimiento y seguimiento del Sistema de gestión.

Las acciones correctivas propuestas y el plan de capacitación han sido elaboradas para que se mantengan y sobre todo que se cumplan en dicha empresa.

I. INTRODUCCIÓN

Almacenadora Lafise S.A, ubicada en el KM 11.5 carretera vieja a León 1,500 metros al norte, ofrece servicios de almacenaje y administración de inventarios de carga nacionalizada tanto en bodega fría, como en bodega seca. El servicio está enfocado a todo inversionista nacional y extranjero, que no posea un local en donde almacenar los productos que venda.

Sea por no tener localmente bodega propia, y contar con una de espacio pequeño, y el crecimiento del mercado, no le permita llevar control. En dependencia de la estrategia que desee. Tiene la oportunidad incluso de no contratar personal de bodega, siendo la responsabilidad de almacenadora realizar una buena gestión en la administración de inventarios, así como mantener la integridad de estos, entregándoselos directamente en el almacén a distribuidores o clientes finales.

Para desarrollar este trabajo final de curso, realizamos una evaluación al Sistema de Gestión de Calidad en los Almacenes de carga Nacionalizada, en donde se almacenan productos alimenticios y/o materias primas para elaboración de productos de consumo humano, siendo estos los Almacenes N°3 y N°4 y N° 5.

Por medio de los requisitos de la NTON 03-041-03 Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense, almacenamiento de productos alimenticios se determinan las no conformidades a través de la lista de verificación Checklist y se proponen las acciones correctivas, para identificar el plan de acción a proponer se realiza un análisis causa efecto Ishikawa.

El presupuesto para cerrar los puntos de las no conformidades es de aproximadamente C\$670,700.00 puede ser a simple vista costoso, sin embargo en comparación con la cantidad y calidad de clientes a los que le ofrece el servicio vale la pena invertirlos, el cual se propone anual, así como la propuesta de un plan de capacitaciones para reforzar al equipo de trabajo y mantener el sistema de Gestión de Calidad.

II. OBJETIVOS

III.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer la mejora del sistema de gestión de calidad en El almacén de carga Nacionalizada "Lafise S.A" de acuerdo a la NTON 03- 041- 03 "Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense, Almacenamiento de Productos Alimenticios"

III.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar la situación actual de almacenamiento y manipulación de carga nacionalizada en almacenes logísticos Lafise S.A, a través de un Plan de Auditoria acorde a los criterios de la NTON 03- 041- 03 "Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense, Almacenamiento de Productos Alimenticios".
2. Identificar los principales problemas presentes en el almacén de carga Nacionalizada Lafise S.A. mediante lista de verificación acorde a la "Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense, Almacenamiento de Productos Alimenticios". la NTON 03- 041- 03.
3. Definir los principales indicadores asociados a los procesos logísticos de almacenaje de carga Nacionalizada en Almacenadora Lafise S.A.

III. ANÁLISIS MACROAMBIENTAL

IV. 1. FACTORES POLITICOS

El Gobierno de Nicaragua es ejercido en el País por los 4 Poderes según lo confiere el Arto. 132 de la Constitución Política de Nicaragua que establece que:

El Poder Legislativo: Lo ejerce la Asamblea Nacional, por delegación y mandato del Pueblo. La Asamblea está integrada por 92 representantes, elegidos por voto universal, igual, directo, libre y secreto. La Asamblea Nacional está integrada por noventa y Dos Diputados con sus respectivos suplentes.

El Poder Ejecutivo: lo ejerce el Presidente de la República, quien es Jefe de Estado, Jefe de Gobierno y Jefe Supremo del Ejército de Nicaragua. Artículo 145 de la constitución política de Nicaragua. El Vicepresidente de la República desempeña las funciones que le señale la presente Constitución Política, y las que le delegue el Presidente de la República directamente o a través de la ley.

Poder Judicial: Está integrado por los Tribunales de Justicia que establezca la ley. Artículo 159 de la constitución política de Nicaragua. Los Tribunales de Justicia forman un sistema unitario cuyo órgano superior es la Corte Suprema de Justicia. El Poder Judicial recibirá no menos del 4% del Presupuesto General de la República. Habrá Tribunales de Apelación, jueces de Distrito, jueces Locales, cuya organización y funcionamiento será determinado por la ley.

Poder Electoral: corresponde en forma exclusiva la organización, dirección y vigilancia de las elecciones, plebiscitos y referendos. Artículo 169 de la constitución política de Nicaragua. El Poder Electoral está integrado por el Consejo Supremo Electoral y demás organismos electorales subordinados. El Consejo Supremo Electoral estará integrado por siete Magistrados propietarios y tres suplentes, elegidos por la Asamblea Nacional, de conformidad con las disposiciones contenidas en el numeral 8) del artículo 138.

Los principales partidos políticos y de mayor contienda electoral en Nicaragua corresponden a:

Tabla 1: Principales partidos Políticos en Nicaragua.

Partidos Políticos	Años de mandato
Alianza Liberal Nicaragüense (ALN)	1997 - 2002
Partido Liberal Constitucionalista (PLC)	2002 - 2007
Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN)	2007 -2020
Movimiento Renovador Sandinista (MRS)	-
Partido Liberal Independiente (PLI)	-
Alianza por la República (APRE)	-

FUENTE: CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE NICARAGUA

Los principales cambios en la política comercial de Nicaragua desde la década de los 90 a 2005 corresponden:

1. De un modelo de desarrollo económico de sustitución de importaciones que impero desde 1950 hasta finales de la década de los ochenta a un modelo de apertura comercial, de promoción de exportaciones y atracción de inversiones.
2. La suscripción e implementación de tratados de libre comercio bilaterales y multilaterales, actualmente se encuentra en vigencia el tratado de libre comercio con México y con República Dominicana, Canadá, Chile, Panamá y Taiwán, además la ratificación el CAFTA-DR en negociación, el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) y por iniciar negociaciones con la Unión Europea.

3. Suscripción de Acuerdos para la protección y garantías de la inversión. Nicaragua ha impulsado una política económica que le ha permitido propiciar y mantener un clima favorable para la inversión privada, tanto nacional como extranjera, garantizando la estabilidad económica, política y social.

Las condiciones básicas para ello son las de mantener la estabilidad financiera, una baja inflación y una política tributaria evolutiva hacia el apoyo del sector inversionista y exportador. La Ley de Inversiones (Ley No. 127 del 12 de abril de 1991), brinda el trato nacional a los inversionistas extranjeros.

IV. 2 FACTORES ECONOMICOS

El territorio nacional es el comprendido entre el Mar Caribe y el Océano Pacífico y las Repúblicas de Honduras y Costa Rica con una extensión Territorial de 130.373 km² con una población de 6, 036,395 habitantes para el año 2014, ha venido experimentando un aumento en su economía desde hace varios años, esto mediante diversas actividades económicas, las que generan importantes divisas al territorio nacional.

La estrategia de inserción económica internacional impulsada por Nicaragua desde 1990, se desarrolla mediante tres vías complementarias: la apertura unilateral, que viene aplicándose hace dos décadas; las negociaciones comerciales multilaterales; y la apertura negociada a nivel bilateral y regional, utilizada con mayor énfasis desde 1994 con el inicio de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio Nicaragua-México, el cual se puso en vigor el 1^o de Julio de 1998.

La apertura unilateral, iniciada en América Latina a mediados de los 70, corresponde a la reducción del arancel que un país decide implementar, independiente de lo que haga el resto, esta medida contribuyó al acelerado crecimiento de las exportaciones tradicionales y no tradicionales.

En el caso de Nicaragua, la apertura unilateral tuvo su ejecución desde 1990, con la desgravación gradual de los Derechos Arancelarios a la Importación (DAI) de un techo de 20% a techos de 10%. Para 2005, el arancel promedio simple es de 5.2%, es decir un nivel bajo de protección frente a terceros países.

Surgen muchas iniciativas regionales, tales como: el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (Nafta, en su sigla en inglés) suscrito por Estados Unidos, Canadá y México. Los TLC suscritos por Centroamérica con México, República Dominicana, DR-CAFTA.

La Unión Europea (UE), en tanto, firmó el Tratado de Maastricht dando lugar a la unión monetaria y en Latinoamérica se posicionó el Mercado Común del Sur (Mercosur) como el principal bloque de la región y el Mercado Común Centroamericano, que está por alcanzar un peldaño superior como es la Unión Aduanera Centroamericana.

El reto es incrementar la oferta exportable de bienes y servicios, a través de la reducción o eliminación de los aranceles que rigen en los mercados de exportación. Estos tratados de libre comercio permiten la eliminación de barreras no arancelarias, es decir de aquellos obstáculos que no están vinculados al pago de impuestos aduaneros; sino a otro tipo de requisitos como la presentación de certificados y licencias.

Tabla 2: Producto Interno Bruto / Actividad económica 2020

PIBT por el enfoque de la producción primer Trimestre 2020				
Actividad económica	Crecimiento	Disminución	Promedio anual	Definición
Agricultura	1.6 %	-	2.7%	Mayor generación de valor agregado en los cultivos de sorgo, banano, maíz, arroz, frijol, café, entre otros productos agrícolas
Pecuaría	10.6%	-	7.4%	Aumento en matanza vacuna y avícola, así como en la producción

				de leche y huevos; lo cual fue parcialmente contrarrestado por la disminución en la exportación de ganado en pie y matanza de cerdo.
Pesca y acuicultura	34.1%	-	5.9%	Aumento en la producción de camarón, captura de peces, pepino de mar, medusa, jaiba y pulpo.
Explotación de minas y canteras	15.0 %	-	17.9%	Mayor extracción de oro, plata, material selecto, piedra triturada, carbonato y sal.
Industria manufacturera	7.4 %	-	3.5 %	Mayor producción de carnes, pescados, lácteos, bebidas, textiles, derivados de petróleo, maquinaria y equipo.
construcción	11.5 %	-	-24.8%	Crecimiento en la construcción privada se debió a mayor área construida en los destinos servicio e industria; y

				disminuciones en el destino residencial y de comercio. En la construcción pública se observó crecimiento en edificaciones no residenciales y obras de ingeniería civil.
Electricidad	-	13.3%	6.5%	Menor generación de energía térmica, biomasa y eólica.
servicio de agua	0.2%	-	1.2%	Como resultado del bombeo en los pozos y ampliación de la red domiciliar de agua potable.
Comercio	7.2 %	-	2.1%	Comercio al por mayor como en el comercio al por menor.
Hoteles y restaurantes	7.0%	-	19.2%	Mayor afluencia de visitantes extranjeros.
Transporte y comunicaciones	-	4.7%	-5.7%	Reducciones en los servicios de transporte urbano.
Servicios de intermediaci	-	20.2%	19.2%	Disminución registrada en la cartera de

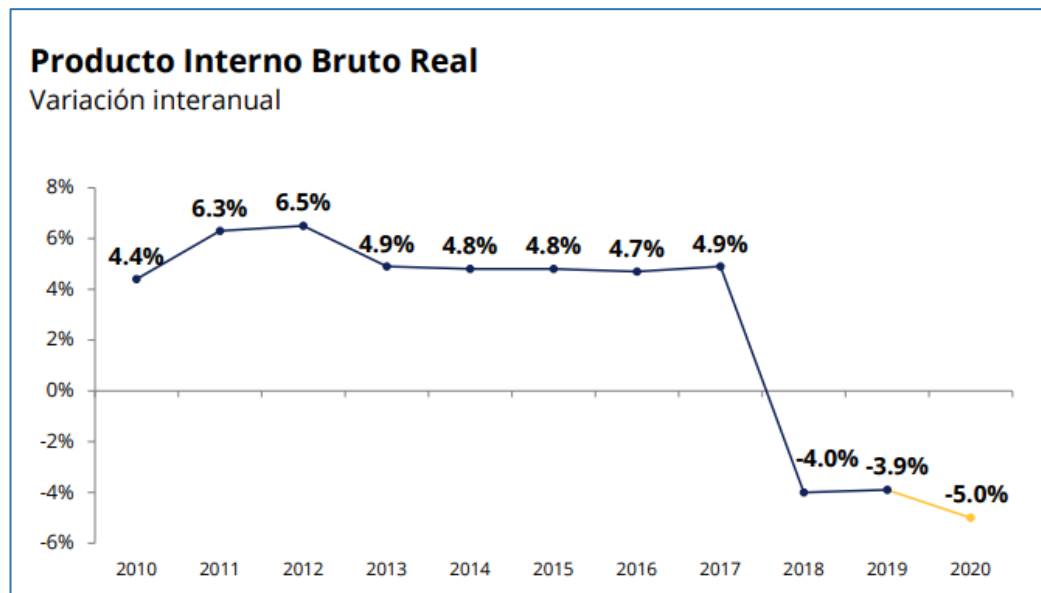
ión financiera				créditos.
Propiedad de vivienda	-	0.3%	1.2%	Servicios inmobiliarios efectivos e imputados
Administraci ón pública y defensa	2.1%	-	1.3 %	-
Enseñanza	1.9%	-	1.3%	Aporte generado por la educación no de mercado.
Salud	o de 2.2%	-	2.2%	Sistema de salud pública. Empresariales, comunitarios, sociales y personales.

FUENTE: BCN

En el PIB primer trimestre del 2020, por sector económico, los servicios de intermediación financiera disminuyeron en un 20.2% con una proyección anual de 19.2%, lo que indica que hubo una disminución en la cartera de cobros y créditos.

Para el año 2017 Nicaragua mantenía un buen ritmo de crecimiento con pronósticos de crecimiento del producto interno bruto (PIB) de 4.6%, debido a los disturbios sociales y políticos que el país ha experimentado desde abril de 2018, la economía se contrajo a un -4.0% en 2018 ocasionando el cierre de empresas debido a la desconfianza de inversionistas nacionales y extranjeros, -3.9 % en 2019 y para el 2020 hay una proyección del -5.0%.

Ilustración 1: Producto Interno Bruto Real



FUENTE: FUNIDES 2020

Desde el 2018, las entidades bancarias redujeron a gran manera las líneas de crédito cerrando las oportunidades de pequeños y medianos empresarios que dependían del desembolso para las cosechas en caso de sector Agro, financiamiento de impuestos en caso de empresas que importan para distribución en Nicaragua.

PIBT por el enfoque de la producción

Los factores políticos que afectan el entorno repercuten en la economía del país, por lo tanto llevan a las empresas a tomar decisiones que mitiguen el daño que puedan ocasionar la reforma de leyes fiscales, la aprobación de la ley tributaria en Nicaragua afecta en gran manera las importaciones y exportaciones del país.

Esos impuestos son cargados al consumidor final encareciendo el producto, quienes cambian las prioridades de consumo generados por los altos precios, debido a este comportamiento en el mercado, cambian las prioridades de venta de las empresas, afectando de manera directa las importaciones.

Ilustración 2: Tasa de Variación Interanual.

Enfoque de la producción: tasas de variación interanual
(millones de córdobas de 2006)

Actividad	2019				2020
	I	II	III	IV	I
Producto interno bruto	(9.2)	(3.3)	(2.5)	(0.3)	1.8
más: Impuestos netos a los productos	(12.2)	0.4	4.5	0.9	5.4
Agricultura	6.5	4.8	3.2	1.4	1.6
Pecuario	0.3	6.9	(0.2)	12.8	10.6
Silvicultura y extracción de madera	0.1	(0.9)	(3.1)	(1.9)	(2.3)
Pesca y acuicultura	(23.7)	(24.6)	(5.2)	(11.9)	34.1
Explotación de minas y canteras	2.0	3.2	27.3	26.4	15.0
Industria manufacturera	(5.3)	3.0	1.6	2.1	7.4
Construcción	(53.8)	(40.2)	(40.0)	(11.8)	11.5
Electricidad	5.1	4.0	(3.2)	(13.1)	(13.3)
Agua	2.6	4.9	(0.13)	0.0	0.2
Comercio	(20.1)	(9.3)	(5.8)	(0.4)	7.2
Hoteles y restaurantes	(31.6)	19.2	31.7	22.4	7.0
Transporte y comunicaciones	(13.1)	(7.5)	(6.2)	(4.2)	(4.7)
Intermediación financiera y servicios conexos	(9.7)	(18.0)	(20.2)	(18.6)	(20.2)
Propiedad de vivienda	(1.1)	(1.9)	(1.8)	(0.8)	(0.3)
Administración Pública y Defensa	(1.2)	0.4	1.5	1.1	2.1
Enseñanza	1.4	0.8	0.9	1.3	1.9
Salud	1.8	0.5	0.5	0.9	2.2
Otros servicios	(3.9)	(4.6)	(5.8)	(5.7)	(5.6)

FUENTE: BCN

La pandemia de COVID-19 (Coronavirus) sumada a la violencia de los últimos años, la pérdida de empleos, la caída en la confianza de los consumidores y de las empresas, más un declive en sectores como construcción, comercio, turismo han tenido un alto costo social y económico, amenazando los esfuerzos logrados en la reducción de la pobreza desde 2005.

La pobreza, definida como vivir con un ingreso inferior a \$ 3.2 por persona por día en términos de paridad del poder adquisitivo (PPP) de 2011, se estima que aumentará a 15.1% en 2020 (contra 9.7% en 2017), lo que suma a más de 350,000 personas en la pobreza. Mientras tanto, las remesas aumentaron en un 9.9%, en el primer semestre de 2019.

El pronóstico para 2020 en referencia a las exportaciones y remesas en Nicaragua, se espera una caída de 11%, si se mide en términos reales (córdobas del 2006), aunque en términos nominales (dólares), se observa una caída de 37.1% en las exportaciones de servicios; reducción de 29.9% en las exportaciones de zona franca, e incremento de 2.2% en las exportaciones de mercancías.

Otro tanto sucede con las importaciones, que disminuyen 7.0% en términos reales, (córdobas) por una reducción de 33.2% en las importaciones de servicios, más una caída de 30.7% en las importaciones de zona francas.

El comportamiento económico de otros países también afecta en cadena al resto de países de la región, el cierre de fronteras por protestas, no afecta solo al sector transporte sino a la economía en general, dado que el tiempo que el medio esté estacionado encarece el producto, y también genera escasez al país de destino, eso perjudica a los almacenes dado al volumen de rotación de mercadería del cliente.

IV.3 FACTORES SOCIOCULTURALES

El Censo de Población y Vivienda de Nicaragua de 2005 (conocido como censo del 2005) fue un censo de población que se realizó en Nicaragua el 01 de abril de 2005 en el cual se estimó en un total de población de 5,142,098 habitantes en el territorio nicaragüense.

En la siguiente tabla se observa la población por departamentos por cada Km².

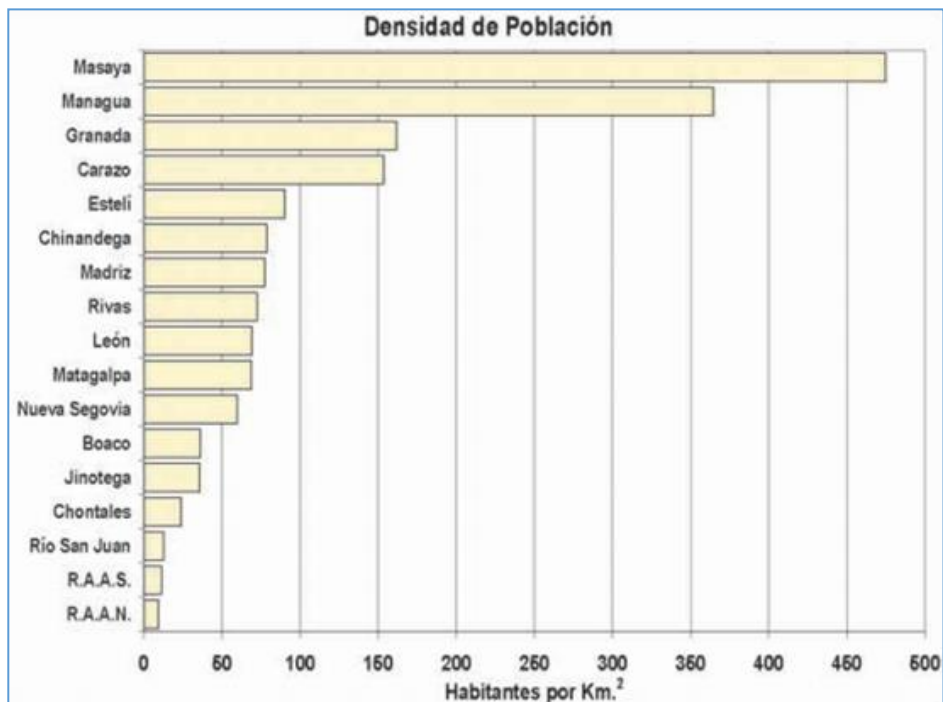
Ilustración 3: Densidad Poblacional por Departamentos/ censo 2005.

	Población		Superficie Km. ²	Densidad de Población
	Total	%		
LA REPÚBLICA	5 142 098	100.0	120339.5	42.7
R.A.A.N.	314 130	6.1	33106.0	9.5
R.A.A.S.	306 510	6.0	27260.0	11.2
Río San Juan	95 596	1.9	7540.9	12.7
Chontales	153 932	3.0	6481.3	23.8
Jinotega	331 335	6.4	9222.4	35.9
Boaco	150 636	2.9	4176.7	36.1
Nueva Segovia	208 523	4.1	3491.3	59.7
Matagalpa	469 172	9.1	6803.9	69.0
León	355 779	6.9	5138.0	69.2
Rivas	156 283	3.0	2161.8	72.3
Madriz	132 459	2.6	1708.2	77.5
Chinandega	378 970	7.4	4822.4	78.6
Estelí	201 548	3.9	2229.7	90.4
Carazo	166 073	3.2	1081.4	153.6
Granada	168 186	3.3	1039.7	161.8
Managua	1 262 978	24.6	3465.1	364.5
Masaya	289 988	5.6	610.8	474.8

FUENTE: INIDE

Para el censo del 2005 los principales departamentos con mayor densidad poblacional corresponden a Masaya, Managua y Granada.

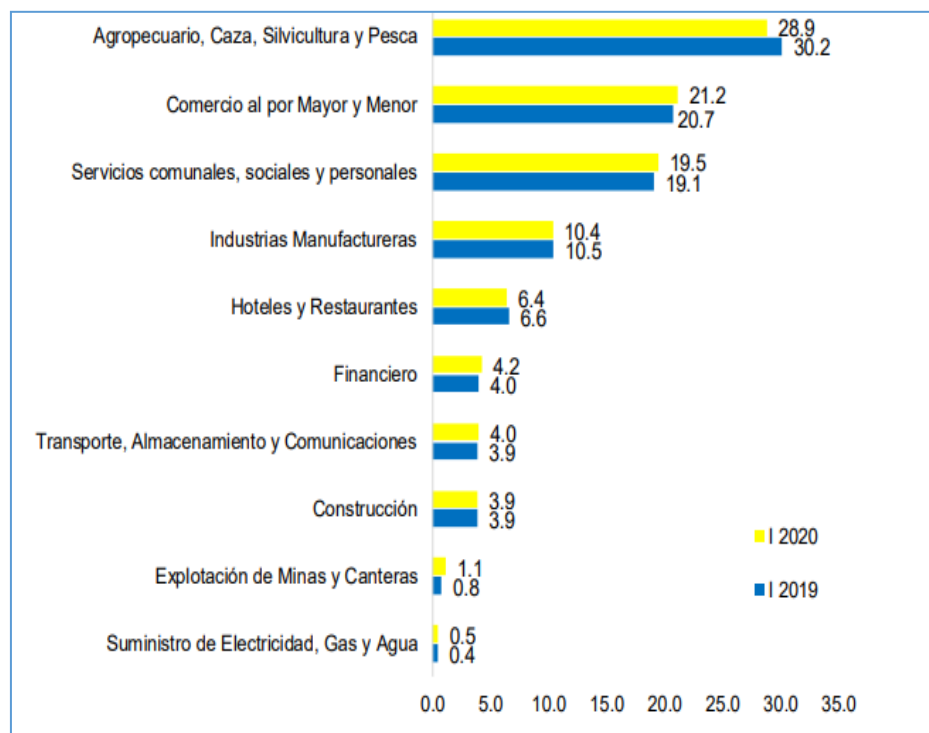
Ilustración 4: Grafica de Densidad Poblacional



FUENTE: BCN

Para el 2020 las actividades agropecuarias y pesca aglutinaron el 28.9 por ciento del total de ocupados en el primer trimestre de 2020; comercio absorbió el 21.2 por ciento; los servicios comunales, sociales y personales 19.5 por ciento y la industria manufacturera el 10.4 por ciento. El resto de actividades tuvo una participación del 20.0 por ciento en el total de ocupados.

Ilustración 5: Crecimiento del Sector Industrial.



FUENTE: INIDE

A nivel Centroamericano, Nicaragua tiene como reto mejorar el desempeño de los principales indicadores que miden la educación básica y media. En el 2011 se registró una tasa de escolarización del 53.3% en preescolar, mientras que Costa Rica la superaba el 70%. (CODENI, 211)

Matricula inicial por sexo, según modalidades del sistema educativo y área de residencia, 2017.

Ilustración 6: Matricula del sistema Educativo 2017.

Modalidad del Sistema Educativo/Área	Ambos Sexos	Hombres	Mujeres
Total	2,330,382	1,098,022	1,232,360
Educación especial	3,348	2,029	1,319
Preescolar	289,037	144,825	144,212
Urbana	136,157	67,850	68,307
Rural	152,880	76,975	75,905
Primaria	902,565	466,038	436,527
Urbana	376,447	192,021	184,426
Rural	526,118	274,017	252,101
Secundaria	514,186	256,064	258,122
Urbana	333,754	164,243	169,511
Rural	180,432	91,821	88,611
Educación de adultos ^{1/}	164,765	75,821	88,944
Formación docente	7,962	1,939	6,023
Educación técnica	33,376	17,832	15,544
Capacitación técnica	415,143	133,474	281,669

FUENTE: INIDE

Adicionalmente, es importante mencionar que las personas que trabajan como empleadores se incrementaron en 6.1%, al ubicarse de 6.2 % en el primer trimestre de 2019 a 6.6 % en el mismo trimestre de 2020. Así mismo, hay que destacar que el 43.4 % de la población que labora por cuenta propia son mujeres.

En el grupo de asalariados sucede lo contrario, donde la participación de los hombres supera a las mujeres en 10.7 puntos porcentuales.

Comportamiento del salario promedio básico y mínimo, según ramas de actividades económicas para el año 2018.

Ilustración 7: Salario Promedio básico 2018.

Ramas de actividades económicas	Córdobas	
	Básico	Mínimo Básico
Nacional	8,791.1	6,233.1
Agropecuario ^{1/}	4,214.6	4,024.4
Pesca	7,491.3	5,952.3
Minas y canteras	15,428.0	7,116.7
Industria manufacturera	7,115.9	5,337.7
Electricidad, gas y agua	10,593.4	7,246.3
Construcción	11,587.2	8,670.6
Comercio, restaurantes y hoteles	9,365.0	7,154.4
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	10,493.8	7,049.2
Establecimientos financieros y seguros	16,702.8	8,733.3
Servicios comunales, sociales, domésticos y personales	9,153.6	5,305.2
Gobierno central	8,906.5	4,995.8

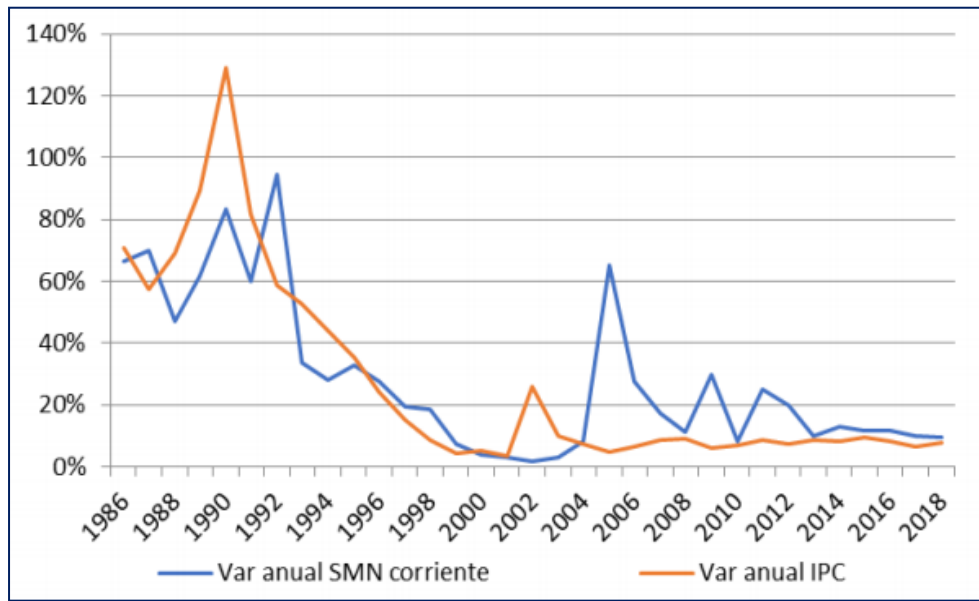
FUENTE: MINISTERIO DEL TRABAJO "MITRAB"

El Salario Mínimo Nacional se establece anualmente mediante decreto nacional, y si bien se observa que su valor en términos corrientes aumenta considerablemente en cada año, no siempre estos aumentos han implicado un aumento real.

Como se observa en el gráfico siguiente, el SMN se encuentra creciendo de manera sostenida y en términos reales desde el año 2005 ya que la variación del SMN se encuentra por encima de la variación de los precios.

Variación anual del salario Mínimo Nacional (SMN) el índice de Precios del consumo (IPC).

Ilustración 8: Variación anual del salario Mínimo.



FUENTE: MITRAB

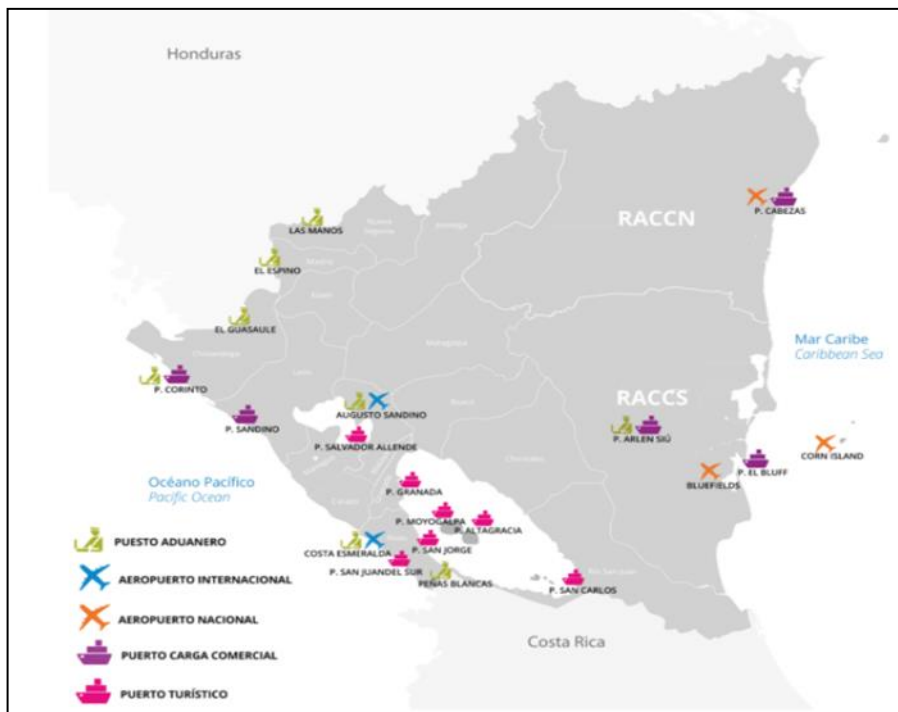
Los años 2007 y 2008 tuvieron un incremento nominal del 17,5% y 11,1%, respectivamente, en el SMN, mientras el IPC alcanzó el 8,5% y el 9,2%, lo cual dio por resultado incrementos reales del SMN de 9% y 2% respectivamente. En el año 2009 el incremento del SMN en términos reales también alcanzó un número relativamente alto, 24% al igual que en 2011, donde alcanzó un valor de 16% y en 2012 fue de 12%.

A partir del año 2013 hasta el 2018, el incremento real en el SMN se sitúa entre 5% al 1.5%, alcanzando un promedio anual de 2,8%, cabe destacar que entre el 2004 y el 2018 el SMN mantuvo incrementos en términos reales, anuales.

Nicaragua, según datos del Ministerio de transporte e infraestructuras (MTI) cuenta con 24,515 Km dentro de estos hay 382 Km que conforman la carretera panamericana, que une a los países de Costa Rica y Honduras, facilitando el paso de carga hacia los países vecinos.

En logística mientras un país tenga mayor acceso fronterizo y carreteras pavimentadas, aporta al crecimiento de la economía, facilita el acceso a diferentes zonas del país y permite que las mercancías lleguen a otros lugares, siendo parte del crecimiento y modernización de este.

Ilustración 9: Acceso Fronterizo en Nicaragua.



FUENTE: FUENTE PRO NICARAGUA-INVERSIONES

Nicaragua posee alrededor de 12 puertos acuáticos, siendo el principal de ellos; Puerto Corinto el que moviliza la mayor carga de exportaciones e importaciones del país. En infraestructura aérea cuenta con 11 Aeropuertos 2 de ellos Internacionales, 3 Nacionales y 6 rurales. Nicaragua tiene 7 puestos aduaneros, 1 en el aeropuerto

internacional, en donde se brinda el servicio de cargues y descargue, 4 terrestres y 2 marítimos.

IV.4 FACTOR TECNOLÓGICO

En la actualidad los avances tecnológicos a nivel mundial han obligado a las empresas a mantenerse en continua actualización para ser competitivas. El efecto de los cambios y actualizaciones tecnológicas incide en la forma en cómo hacer las cosas, los procesos de transformación de materias primas, la forma de operar y registrar las operaciones generando la fabricación de nuevos productos.

Los avances en la tecnología facilitan la forma de hacer las cosas, debido a que la mayoría de la población tiene acceso a información mediante el internet. Hoy en día la gran mayoría de entidades manejan sus operaciones en plataformas tecnológicas que les permite optimizar y hacer de forma eficiente todas sus operaciones.

Sin duda la Tecnología ha venido a revolucionar en gran manera la forma de trabajo, con gran acceso a la información, el buen aprovechamiento de este recurso reduce costos operativos, y permite llevar mejores controles de la información en cuanto a inventarios sin ocupar tantos recursos.

Para este año 2020 con la pandemia, se experimentó la importancia de la tecnología en logística ya que la mayoría de compras se realiza en línea con acceso a inventarios en tiempo real, monitoreo de entregas por medio de GPS, esto conlleva a las empresas en invertir en tecnología, para adecuarse a las nuevas tendencias de consumo, hacer eficiente la operaciones y servicios.

En Nicaragua el sector de telecomunicaciones está completamente privatizado, dentro de sus principales proveedores están Tigo Business y Claro, la forma de hacer negocios ha revolucionado ahora con la tecnología, los negocios B2B (Business to Business) Y B2C (Business to Costumer) son los que más predominan en las plataformas de los operadores logísticos a nivel internacional.

IV.5 FACTOR ECOLOGICO

Nicaragua ubicado en el istmo centroamericano, la ciudad más poblada es la capital Managua. Está compuesta por 15 departamentos y 2 regiones autónomas: Costa Caribe Norte y Sur, se encuentra en el hemisferio norte entre la línea ecuatorial y el trópico de Cáncer, aproximadamente entre los 11° y los 15° de latitud Norte y respecto al meridiano de Greenwich, entre los 83° y los 88° de longitud Oeste.

El territorio de Nicaragua tiene una superficie aproximada de 130, 494 km², limita al norte con Honduras, al sur con Costa Rica, al oeste con el océano Pacífico y al Este con el mar Caribe. La vegetación de Nicaragua es de naturaleza tropical y subtropical, la proporción del área terrestre cubierta por bosques era del 43,6% en el año 2000.

En Nicaragua existen dos importantes reservas biológicas: la del Río Indio Maíz, ubicado en la región fronteriza con Costa Rica, bosque húmedo tropical con una interesante flora, fauna entre la que destacan el jaguar, el manatí antillano y más de 720 especies de aves y la de Cayos Miskitos. El país cuenta con numerosas áreas protegidas, que en su conjunto conforman el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, SINAP.

La altiplanicie nicaragüense, con una elevación cuyo promedio supera los 610 m de altitud, atraviesa el país de noroeste a sureste, las principales cadenas montañosas: la cordillera Centroamericana con varias alineaciones, como la cordillera Isabelia que se extiende por buena parte del norte del país, además de la cordillera Chontaleña, la Dariense o la de Yolaina.

La cordillera Volcánica con algunos de sus 40 conos en actividad, causa principal de los frecuentes sismos que se producen, se eleva entre los lagos y la costa del Pacífico, y forma parte de la sierra Madre centroamericana; sus estribaciones septentrionales son conocidas por la sierra de los Marrabios.

En el oeste se encuentra una gran depresión que alberga dos grandes masas de agua; el lago de Nicaragua, el más grande de Centroamérica que comprende numerosas islas, como Ometepe, y el lago de Managua. Hay unos 9.200 km² de superficies acuáticas interiores y muchas lagunas son cratéricas, es decir están ubicadas dentro de los volcanes.

En el este, la planicie costera del Caribe conocida como la Mosquitia o costa de los Mosquitos se extiende a lo largo de 72 km y está parcialmente cubierta por selva tropical.

Los cuatro ríos principales por su longitud y caudal son: río Coco, río Grande, Escondido y río San Juan que desembocan en el mar Caribe. Por su parte los cursos fluviales que desaguan en el océano Pacífico se caracterizan, dada la proximidad de la cordillera Volcánica al litoral, por tener cursos cortos y torrenciales.

Las regiones costeras de Nicaragua tienen un clima tropical, con una temperatura cuyo promedio alcanza los 27°C; las caribeñas son más húmedas que las occidentales. En las altitudes mayores del interior, las temperaturas son más frescas y varían entre los 15,5 °C y los 26,5 °C.

La época de lluvias es de mayo a noviembre y a lo largo de la costa del Caribe las precipitaciones son mayores. La precipitación media anual es de 3.810 milímetros son frecuentes los fuertes aguaceros que descargan a lo largo de la costa del Caribe y en las vertientes orientales de la altiplanicie

Ley general del medio ambiente y los recursos naturales 217.

Establece las normas para la conservación, protección, mejoramiento y restauración del medio ambiente y los recursos naturales que lo integran, asegurando su uso racional y sostenible, de acuerdo a lo señalado en la Constitución Política.

Las disposiciones contenidas en la presente Ley son de orden público. Toda persona podrá tener participación ciudadana para promover el inicio de acciones administrativas, civiles o penales en contra de los que infrinja la presente Ley.

En el Art. 3 Son objetivos particulares de la presente Ley 217:

1) La prevención, regulación y control de cuales quiera de las causas o actividades que originen deterioro del medio ambiente y contaminación de los ecosistemas.

2) Establecer los medios, formas y oportunidades para una explotación racional de los recursos naturales dentro de una Planificación Nacional fundamentada en el desarrollo sostenible, con equidad y justicia social, tomando en cuenta la diversidad cultural del país y respetando los derechos reconocidos a nuestras regiones autónomas de la Costa Atlántica y Gobiernos Municipales.

3) La utilización correcta del espacio físico a través de un ordenamiento territorial que considere la protección del ambiente y los recursos naturales como base para el desarrollo de las actividades humanas

4) Fortalecer el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, para garantizar la biodiversidad y demás recursos

IV.6 FACTOR LEGAL

Los Almacenes podrán recibir mercaderías o artículos que estén pendientes del pago de los impuestos de importación. Esta operación sólo podrán efectuarla los Almacenes, previa obtención de la autorización de la autoridad competente en materia aduanal.

También podrán ofrecer cualquier otro servicio expresamente autorizado al Almacén en los términos de la Ley No. 339, Ley creadora de la Dirección General de Servicios Aduaneros y de reforma a la Ley No. 265, Ley que establece el auto-despacho para la importación, exportación y otros regímenes, aprobada el 4 de septiembre del año 1997 y publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 219. (Aduaneros, 2019)

Los almacenes fiscales no emiten certificados de depósito ni bonos de prenda por la mercadería depositada en ellos, lo que emiten es un simple comprobante de depósito que tiene como único fin acreditar el depósito de la mercadería, facultar y habitar a su titular para el retiro de esta, una vez cancelados los impuestos, pero no le permite transmitir la propiedad de la mercadería ni acceder a un crédito en el sistema financiero.

Con base en lo anterior los almacenes fiscales están regulados por la ley creadora de la Dirección General de servicios Aduaneros y de reforma ley 339 del 06 de abril del 2000 gaceta 172 creadora de la Dirección General de Ingresos y su reglamento al protocolo de Modificación al Código Aduanero Uniforme Centroamericano CAUCA y su reglamento RECAUCA.

Para efectos de operaciones el almacén logístico de carga nacionalizada "LAFISE", se rige bajo la ley 618 Ley General de Higiene y seguridad del trabajo tiene por objeto establecer el conjunto de disposiciones mínimas que en materia de higiene y seguridad del trabajo el estado, los empleadores y los trabajadores deberán promover y utilizar en los centros de trabajo.

1. Ley general de Salud N°423 de salud pública MINSA.

La presente Ley tiene por objeto tutelar el derecho que tiene toda persona de disfrutar, conservar y recuperar su salud, en armonía con lo establecido en las disposiciones legales y normas especiales. (Nacional, 2002)

2. Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense, Almacenamiento de Productos Alimenticios NTON 03- 041- 03.

Esta norma tiene por objeto establecer los requerimientos sanitarios mínimos generales y específicos que cumplirán las bodegas y/o almacenes destinados para la protección y conservación de alimentos ya sea materia prima, con el fin de conservarlos en óptimas condiciones. (MIFIC, 2003)

Tabla 3: Norma y Leyes obligatorias para almacén Logístico Lafise S.A.

Normas y Leyes obligatorias en el Almacén Logístico de carga Nacionalizada “LAFISE”	
Ley creadora de la Dirección General de Servicios Aduaneros.	No. 265
Dirección General de servicios Aduaneros y de reforma.	No. 339
Ley General de Higiene y seguridad del trabajo.	No. 618
Ley general de Salud MINSA.	No. 423
Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense, Almacenamiento de Productos Alimenticios.	NTON 03- 041- 03

FUENTE: PROPIA

En el siguiente esquema se observa el análisis del entorno macro ambiental a través de la metodología PESTEL en el almacén Logístico de carga Nacionalizada “Lafise S.A”.

Tabla 4: Análisis PESTEL

P	E	S	T	E	L
<p>Estabilidad Política. Tratados de libre comercio. La ratificación el CAFTA-DR. Política tributaria evolutiva hacia el apoyo del sector inversionista y exportador. Ley de Inversiones (Ley No. 127 del 12 de abril de 1991) brinda el trato nacional a los inversionistas extranjeros. Aperturas comerciales de exportaciones.</p>	<p>Importantes divisas al territorio nacional. La estrategia de inserción económica internacional impulsada por Nicaragua desde 1990. Reducción del arancel al sector exportable. Desgravación gradual de los derechos arancelarios a la Importación (DAI). La pandemia de la COVID-19 (Coronavirus). Crisis políticas / cierre de fronteras. Reducción en las importaciones. Tasa de inflación.</p>	<p>Estilos de vida. Bajo Nivel de estudios universitarios. Elevado nivel de desempleo.</p>	<p>Los avances tecnológicos acelerados. Uso de plataformas /sistemas automatizados. Línea con acceso a inventarios en tiempo real. Monitoreo de entregas por medio de GPS.</p>	<p>Ley general de medioambiente y recursos naturales. Factores climáticos.</p>	<p>Ley creadora de la Dirección General de Servicios Aduaneros y de reforma a la Ley N° 265. Ley creadora de la Dirección general de servicios Aduaneros y de reforma Ley N° 339. Ley general de higiene y seguridad del trabajo Ley N° 618. Norma técnica obligatoria Nicaragüense, almacenamiento de productos alimenticios NTON 03- 041- 03.</p>

IV.7 CRECIMIENTO DEL MERCADO

Son los 2 indicadores que miden la infraestructura logística de un País, el Índice de Performance Logístico (LPI) reporte que realiza el Banco Mundial y el reporte de competitividad elaborado por el Fondo Económico Internacional.

Los componentes que analiza el LPI fueron elegidos en base a investigación teórica, empírica reciente y a la experiencia práctica de los profesionales de la logística involucrados en el transporte de carga internacional, según explicación del Banco Mundial en su página oficial.

Podemos observar el comportamiento de los seis indicadores evaluados por el Banco Mundial en el siguiente cuadro comparativo:

Tabla 5: Índice de desempeño Logístico LPI de Nicaragua.

Índice de Desempeño Logístico (LPI)			
Nicaragua			
Año	2018	2016	2014
Rango Promedio LPI	2.56	2.52	2.65
Aduana	2.52	2.48	2.66
Infraestructura	2.44	2.5	2.2
Envios Internacionales	2.54	2.5	2.69
Competencia Logística	2.55	2.55	2.58
Seguimiento y Rastreo	2.49	2.47	2.58
Oportunidad	2.77	2.68	3.17

FUENTE: REPORTE LPI BANCO MUNDIAL AÑOS 2018, 2016 Y 2014

Podemos observar que el indicador de infraestructura es uno de los más críticos, desde el 2014 el porcentaje de variación ha sido mínimo en cuanto a la competencia logística, no hay variación igual lo que indica una oportunidad de crecimiento en este indicador, dado que evalúa la calidad de los servicios logísticos en Nicaragua ya sea transporte, corretaje de carga, por lo que existe la oportunidad de crecimiento en este rubro para ser más eficientes.

La infraestructura es importante para mantener a los países conectados, a todo lo demás que compone la logística, transporte, aduanas, agencias aduaneras, todo lo que facilite el tránsito y los tramites nos pueden permitir tener acceso a otras economías a variedad de mercancías.

Ilustración 10: Evaluación del Pilar Infraestructura / Sector.

América Latina

Evaluación del Pilar Infraestructura por sector (100 = Calificación máxima)

Ordenado con base en
evaluación total del
pilar infraestructura



País	Global	Infraestructura	Carreteras		Puertos		Aeropuertos		Energía Eléctrica		Agua	
			Conectividad	Calidad	Conectividad	Eficiencia	Conectividad	Eficiencia	Electrificación	Pérdidas	Exposición	Confianza
Chile	70.5	76.3	95.8	70.1	42.9	65.7	57.8	65.7	100.0	100.0	98.3	85.5
Mexico	64.9	72.4	90.3	58.4	49.1	55.2	92.4	57.4	100.0	91.2	95.1	63.7
Uruguay	63.5	68.7	89.8	45.1	33.2	63.1	28.7	69.1	99.7	90.7	96.3	85.8
Costa Rica	62.7	68.7	63.3	33.0	15.6	48.5	43.3	62.6	99.3	93.5	95.4	84.1
Colombia	62.0	64.3	65.4	39.7	50.1	51.5	68.7	57.6	97.0	94.7	82.2	65.6
Peru	61.7	62.3	64.0	36.4	43.8	47.1	58.2	54.2	95.0	93.1	83.1	57.7
Panama	61.6	69.5	71.8	57.8	56.6	78.3	50.0	81.8	92.4	89.0	84.5	58.6
Brazil	60.9	65.5	76.1	33.5	38.2	37.1	89.7	56.8	99.7	87.4	92.1	62.1
Argentina	58.3	68.3	94.5	43.4	35.2	48.2	59.1	57.2	98.8	90.6	93.6	72.4
Rep. Dominicana	57.2	64.4	74.8	61.6	39.4	65.3	56.1	68.8	97.1	91.3	38.4	48.5
Ecuador	55.7	69.1	64.2	65.0	24.8	58.1	39.9	64.6	97.3	90.7	85.3	68.7
Guatemala	53.6	55.9	38.0	24.1	24.5	48.4	35.6	52.4	92.0	91.6	58.2	56.4
Paraguay	53.5	59.8	76.0	26.7	na	na	24.7	41.0	99.0	78.2	83.0	50.0
El Salvador	52.6	61.0	73.4	52.6	9.3	40.2	38.7	57.7	96.0	90.9	77.9	42.1
Honduras	52.6	57.4	55.7	50.9	11.0	56.6	29.6	54.6	75.0	87.0	78.0	46.8
Nicaragua	51.8	55.6	71.0	53.8	8.9	36.4	26.3	45.1	90.0	81.2	71.3	41.2
Bolivia	51.5	57.1	56.7	41.3	na	na	30.0	43.3	88.1	91.3	83.5	56.7
Venezuela	41.8	46.2	85.7	26.2	9.8	17.9	29.0	20.0	98.9	69.6	87.0	15.1
Promedio	57.6	61.3	72.6	45.5	30.8	51.1	47.7	56.1	95.3	89.0	82.4	58.9

FUENTE: FORO ECONÓMICO MUNDIAL (2019), INFORME DE COMPETITIVIDAD GLOBAL 2019-2020

Según reporte de evaluación del Foro Económico Mundial, Nicaragua en conectividad en carreteras esta evaluada con un 71 de 100 con una calidad, bastante alto y competitivo en comparación con el resto de países de la región, no siendo lo mismo en puertos con 8.9 puntos con una eficiencia baja del 36.4, por lo que no hay acceso a otros puertos con buques grandes dado a la falta de puertos con aguas profundas, lo que satura los 2 principales puertos del país.

En Nicaragua hay participación de grandes empresas logísticas con reconocimiento a nivel regional e Internacional como DHL, entre las más mencionadas están TICAL, TLA, Master Logistics, si bien es cierto son competencia para Almacenadora Lafise S.A, estas se enfocan más estando más fortalecidas en transporte y tienen su agencias aduaneras.

Sin embargo almacenadora no tiene su agencia aduanera por estrategia, dado que hay varias en el país como Empremar, que al carecer de un almacén se realiza alianzas con almacenadora y lleva cargas, en almacenadora sus clientes o prospectos que necesite hacer un trámite corretaje, son referidos a las agencias con las que ha tenido la oportunidad de trabajar, afianzándose de esta forma en el mercado.

IV. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA “ALMACENADORA LAFISE S.A”

V. 1 ANTECEDENTES

Almacenadora Lafise S.A, es una empresa hermana del grupo financiero LAFISE, primeramente nace con el nombre de ALMAGRO en 1995, ejerciendo la función como Almacén General de depósito, regido por la súper intendencia de Bancos y otras entidades financieras, surge en ese momento para ser un apoyo a la Agroindustria en los servicios ofrecidos por el banco, emitir líneas de crédito y preñar inventarios, por lo que era necesario administrarlo.

En el 2001 aumentan los servicios a Almacén fiscal regido por Aduana, ubicado actualmente en carretera norte. En el 2006 cambian de ALMAGRO a ALMACENADORA LAFISE S.A, establecidos como uno de los almacenes fiscales más grandes y reconocidos del país, con la ventaja en ese momento de ser el único con oficinas de aduana en su recinto.

En el año 2010 con cambio de gerente y con nueva visión de negocio, deciden aumentar el portafolio de servicio y rubros, por lo que ya no solo respaldan la Agroindustria como almacén general de depósito sino que otros tipos de mercancías prendables.

Ese mismo año con el deseo de hacer crecer el negocio, la junta directiva decide invertir en una propiedad, ubicado en el Km 11.5 carretera vieja a León y lo cede a almacenadora, aprovechando que este ya contaba con una bodega y en ese momento lo atractivo de la propiedad es que a pocos metros se encontraba el Centro de Distribución de Wal-Mart.

Por lo que se decide ofrecer el servicio de almacenamiento de mercadería y administración de inventarios a los clientes de Wal-Mart, durante las visitas a los clientes surgían preguntas sobre realización de ofertas, etiquetados de productos, recuperación de mercadería dañada, actividades engorrosas para las empresas que visitaban.

Es así como Almacenadora Lafise S.A, se convierte en un operador logístico de servicios integrales y brinda servicios de almacenamiento de carga nacionalizada, fungiendo en su mayoría como un centro de distribución para sus clientes, en donde el cliente puede dedicarse a hacer negocio y almacenadora administras sus inventarios.

Con el fin de asegurar el buen manejo de la mercadería y entregas a tiempo, con la opción de tener un área para bandeos de ofertas en túnel de calor, etiquetado de productos envasados de acuerdo a NTON 03 021-11 (Norma General de Etiquetado de Alimentos), almacenamiento en cuartos fríos a temperaturas de congelado.

El almacén de carga nacionalizada está ubicado, en la carretera vieja a León, en donde hay clientes que una vez que nacionalizan su carga en Corinto direccionan el medio hacia almacenadora, también tiene empresas vecinas transnacionales que no tienen bodegas propias por lo que trabajan de la mano con el almacén.

V.2 FILOSOFIA INSTITUCIONAL

Almacenadora Lafise S.A, por ser miembro de un Grupo, comparten la misma filosofía del grupo así como sus valores, sin embargo, no pueden compartir la Misión Y visión, y Almacenadora no posee una.

“La filosofía empresarial del Grupo LAFISE se basa en su Misión que erige como principio estratégico la generación de valor agregado para todos sus públicos de interés, al ser el primer proveedor de servicios bancarios y financieros en la región, dando valor agregado a las actividades de nuestros clientes, mediante el conocimiento a profundidad de los mercados locales de capital y la presencia física en cada país de Centroamérica, México, Panamá, República Dominicana, Venezuela, Colombia y Estados Unidos”

Valores

Excelencia: “La prioridad son nuestros clientes, es la constante búsqueda y entrega de soluciones que responda a las necesidades financieras de nuestros clientes, obteniendo el máximo beneficio, lo que se traduce en el logro de los excelentes resultados”.

Compromiso: “Yo soy LAFISE. Es la medida en que estamos motivados a contribuir con el éxito de LAFISE, entregando lo mejor de nosotros mismos y trabajando unidos como equipo/familia para cumplir con orgullo las metas de nuestra organización. ”

Ética e Integridad: La Ética e Integridad son nuestra consigna. Es nuestro deber hacer siempre lo correcto, guiados por nuestros principios éticos, trabajando con honestidad, lealtad hacia la organización dentro del más alto nivel de respeto hacia nosotros mismos, nuestros compañeros y clientes. ”

Innovación: “La innovación está en nuestro ADN. Es la capacidad de incorporar cambios, mejoras a productos, procesos y servicios para aumentar la competitividad, optimizar el desempeño y generar valor en un mercado en constante evolución. ”

Trabajo en equipo: “El trabajo en equipo es la base de nuestro éxito. Es alcanzar los mejores resultados a través de los esfuerzos en conjunto de todos los colaboradores en un ambiente de confianza, comunicación abierta y honesta, inspirados por un objetivo en común. ”

Respeto: El respeto a nuestros colaboradores y clientes es la base de nuestras relaciones. Es reconocer los intereses y las necesidades de los demás, aceptando nuestras diferencias y valores perspectivas diferentes.

V. 3 DESEMPEÑO DE LOS ULTIMOS 3 AÑOS

Tabla 6. Desempeño de los últimos 3 años en Almacenadora "Lafise S.A".

Descripcion de Indicadores	2018	2019	2020
Capacidad de Almacenaje en Mtrs2	15,000	15,000	15,000
Capacidad de Almacenaje en Palets	15,200	15,200	15,200
Saldo promedio mensual en Bodegas en MM US\$	12.49	8.92	11.72
Saldo promedio mensual en Bodegas en cantidad de Palets	9,193	8,300	10,420
Nivel de Ocupacion de Bodega vs Capacidad en Palets	60%	55%	69%
Entradas promedio mensual a Bodegas en MM US\$	4.91	5.74	6.30
Entradas promedio mensual a Bodegas en cantidad de Palets	4,210	3,832	3,261
Salida promedio mensual de Bodega en MM de US\$	4.40	4.12	3.88
Salida promedio mensual de Bodega en cantidad de Palets	3,921	3,432	3,682
Clientes activos	58	47	55

FUENTE: LIC. RONALDO JOSÉ SILVA

GERENTE DE OPERACIONES ALMACENADORA LAFISE

En almacenadora Lafise S.A, se toma como referencia de ingresos monetarios el movimiento de palets, dado que es su unidad de facturación, mientras más volumen el cliente maneje más facturación genera para el almacén.

Podemos observar en el indicador del nivel de ocupación vs capacidad de almacenaje hubo un incremento desde el 2018, la capacidad de ocupación esta entre el 60 y 70% de ocupación, lo que significa bajo ya que en promedio debería estar a un 80 % el nivel de ocupación por almacén.

En el indicador de clientes activos por año, en el 2018 almacenadora tenía 58 clientes con un nivel de ocupación del 60%, en el año 2019 hay una disminución de clientes a 47 con una variación también en el porcentaje de ocupación al 55%, esos dos años fueron fundamentales para los clientes del almacén.

Debido a la situación política que daba inicio en el 2018 se vino a tomar decisiones en cuanto a disminución de gastos, en donde se realizaban negociaciones de reducciones de tarifas, que almacenadora no podía ser rentable, otras situaciones como la declaración en quiebra de pequeños empresarios afectaron, así como la decisión de retiro de algunas empresas de Nicaragua.

Este año 2020 hasta lo que va del mes de Septiembre, podemos observar aunque el nivel de ocupación promedio en bodega es de 69%, casi recuperan el mismo número de clientes, con mercadería más cara, pero no con el suficiente volumen para llenar los diferentes almacenes, el inventario más rotativo dado que el indicador de ingreso en palets promedio es de 4,210 mayor que los dos años anteriores, pero sale casi en la misma cantidad y rapidez con la que ingresa.

V.4 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Tabla 7: Situación actual de Almacenadora LAFISE S.A.

Recursos utilizados en Almacenadora de Carga Nacionalizada "LAFISE"						
N° Almacén	Mercadería almacenada	Extensión de almacén (m ²)	N° de Pallet	Maquinarias y Equipos	Cantidad de Maquinaria	Cantidad de Operarios
1	Producto con olores (cuidados para el hogar)	3,200	3,676	Apilador eléctrico hombre a bordo.	1	3
				Montacargas de combustión.	1	
				Traspales	1	
2	Agroquímicos	1,200	620	Apilador eléctrico hombre a bordo.	1	2
				Montacargas de combustión.	1	
				Traspales	1	
3	Alimenticios, farmacéuticos, materiales de empaque, electrodomésticos	4,200	3,500	Apilador eléctrico hombre a bordo.	1	4
				Montacargas de combustión.	1	
				Traspales	2	
4	Alimenticios, farmacéuticos, materiales de empaque, electrodomésticos.	5,700	7,200	Apilador eléctrico hombre a bordo.	3	6
				Montacargas de combustión.	2	
				Traspales	3	
5	Cuartos fríos (carne, frutas, vegetales)	700	204	Traspales	2	1

FUENTE: PROPIA

Almacenadora Lafise S.A, actualmente cuenta con 4 almacenes secos y un cuarto frio con 15,000 metros cuadrados para almacenar hasta 15,200 palés, 2 de los almacenes con altura hasta de 11 metros con estantería metálica, en el parque Lafise trabajan alrededor de 19 personas de los cuales 3 de ellos realizan trabajos administrativos, para atender 55 clientes en las diferentes bodegas, por lo tal se requiere de maquinaria especializada que pueda llegar a esa altura.

Análisis Interno y Externo de la El Almacén de carga Nacionaliza “LAFISE S.A

Matriz FODA Evaluación de Factores Externos e Internos

Tabla 8: Matriz FODA de Almacenadora LAFISE S.A.

	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1. Son parte de un grupo financiero Regional.</p> <p>F2. Infra estura en muy buenas condiciones.</p> <p>F3. Poca rotación de personal y comprometidos.</p> <p>F4. Un equipo joven de Ingenieros en sistema.</p> <p>F5. Cuentan con licencia sanitaria y licencia en Higiene y Seguridad Ocupacional.</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1. Página Web desactualizada y con poca información.</p> <p>D2. No existen manuales de procesos.</p> <p>D3. Poca capacitación al personal.</p> <p>D4. No hay un departamento de calidad.</p> <p>D5. Poca inversión en equipos operativos.</p> <p>D6. Pocas flotas al servicio de los clientes.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1. Desaparición de otros Almacenes logísticos.</p> <p>O2. Expandirse a nivel Nacional y Regional.</p> <p>O3. Ampliar portafolios de servicios como operadores logísticos.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <p>1. Invertir en activación de flotas, para cerrar las oportunidades de otros almacenes a relacionarse con los clientes de Almacenadora o posibles clientes. (F1,</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <p>1. Aprovechar los recursos de las empresas del grupo para incrementar la publicidad y actualización de la WEB. (D1, O1, O3)</p> <p>2. Contratar una</p>

	<p>F2, O1)</p> <p>2. Conseguir certificaciones para afianzar a sus clientes y tener más alcance a otros países. (F1, F2, O2)</p>	<p>persona que esté enfocada en cumplir todo lo requerido para la continuidad de licencias. (D1, D2, D3,O2)</p> <p>3. Invertir más en tecnología, y equipos operativos para hacer más eficiente la operación. (D3, O2, O3)</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1. Alquiler de locales para almacenamiento.</p> <p>A2. Cierre de empresas locales y extranjeras debido a la situación socio política del país.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>1. Invertir en publicidad destacando la diferencia entre almacén y bodega. (F4, A1)</p> <p>2. Ampliar los servicios logísticos para el e – Commerce. Y/o 4PL (F1, F2, F4, A2)</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>1. Caminar de la mano con el banco, para que sirva como enganche con sus clientes y viceversa. (D1, A2)</p>

FUENTE: PROPIA

Como fortalezas del Almacenadora Lafise S.A, podemos decir que siendo miembro de un grupo financiero regional, tiene las facilidades de acceder a préstamos para las inversiones de forma más fácil, tener acceso a base de datos de clientes, en los países en donde tienen presencia las diferentes empresas del grupo, permitiendo realizar contratos de servicio a nivel de región.

El personal con el que cuenta en su mayoría tiene de 3 a 10 años de trabajar para Almacenadora Lafise S.A, lo que indica que son estables laboralmente y el personal obtiene más experiencia con oportunidades de crecer en cualquiera de las empresas del grupo.

La empresa no invierte mucho en capacitaciones, por lo que el personal gana experiencia empírica, sin embargo no hay forma evidenciar los conocimientos por medio de certificados y que más adelante los colaboradores puedan anexar a su hoja de vida.

Como empresa experta en administración de inventarios, cuenta con un sistema de control de inventarios diseñado en casa, ajustado a la complejidad de la operación y diversidad de inventarios a manejar, con reportes amigables compatibles con el sistema que utilizan sus clientes.

La trazabilidad se lleva con códigos de barras asignado a cada palets con mercadería, conteniendo la información esencial como la descripción, lote, fecha de vencimiento, sin embargo a este no pueden acceder los clientes desde una plataforma para realizar sus pedidos en líneas, o ver su inventario en tiempo real.

Una de las debilidades es que no hay una persona encargada del seguimiento de la publicidad, actualización de página web, por lo que se debería aprovechar los recursos humanos que ya están contratados para la dar este tipo de seguimiento al banco, para que estos que ya tienen experiencia trabajen en la web bajo los mismos lineamientos de los corporativos y los inversionistas extranjeros obtengan información por medio de esta herramienta.

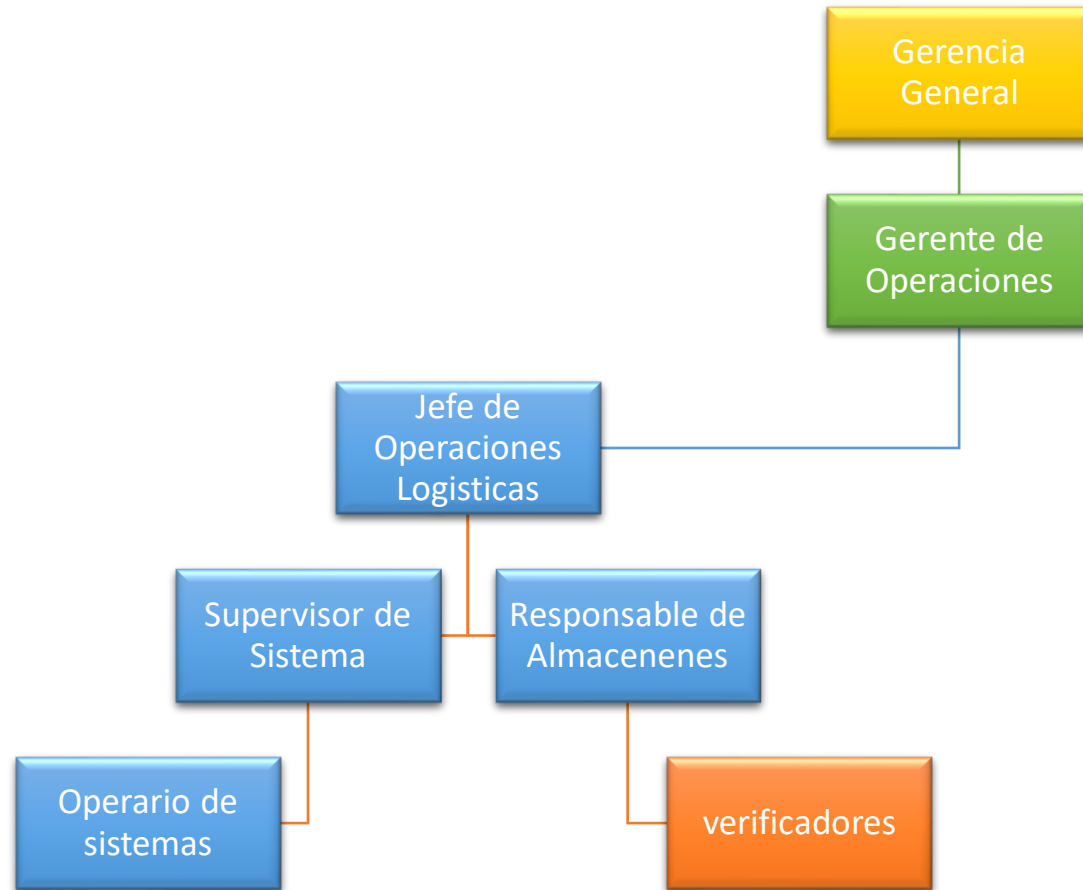
Otra de las debilidades es la falta de documentación de los procesos y procedimientos, lo que lleva a veces a que el personal dependa mucho de la experiencia adquirida para saber cómo actuar, o bien depender de sus jefes inmediatos para poder tomar decisiones.

Es necesario el Almacén invierta en tecnología, si quiere estar a la altura de otros almacenes a nivel mundial, para hacer más eficiente la operación y poder controlarla, dado que si se quiere crecer en otros mercados, es necesario estar a la altura, comprar montacargas y maquinaria acorde a las actividades del almacén que faciliten el trabajo.

En las amenazas podemos ver como la situación Socio – política del país puede afectar el cierre de más empresas de consumo, así como que empresas transnacionales salgan del país, sin embargo Almacenadora Lafise S.A tiene la oportunidad de expandir su portafolios a un operador para e-commerce que es ahora la tendencia y con su experiencia en administración de inventarios, infraestructura y con flotas propias podría ser una estrategia atractiva.

Organigrama de Carga Nacionalizada de Almacenadora Lafise S.A.

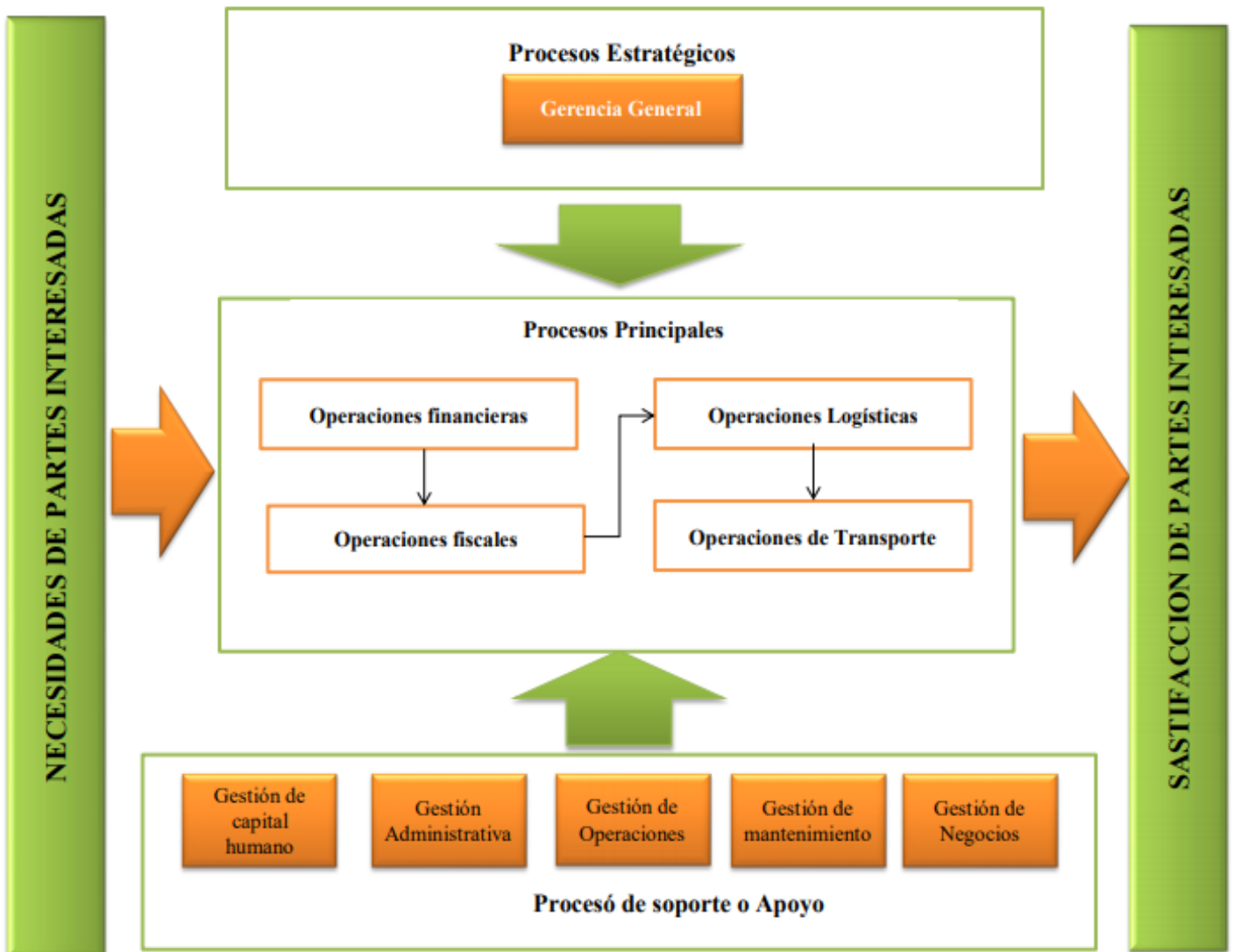
Ilustración 11: Organigrama de Almacenadora Lafise S.A.



FUENTE: ALMACENADORA LAFISE S.A.

V.4.1 MAPA DE PROCESO DE ALMACENADORA LAFISE S.A, DE CARGA NACIONALIZADA.

Ilustración 12: Mapa de proceso Almacenadora Lafise S.A

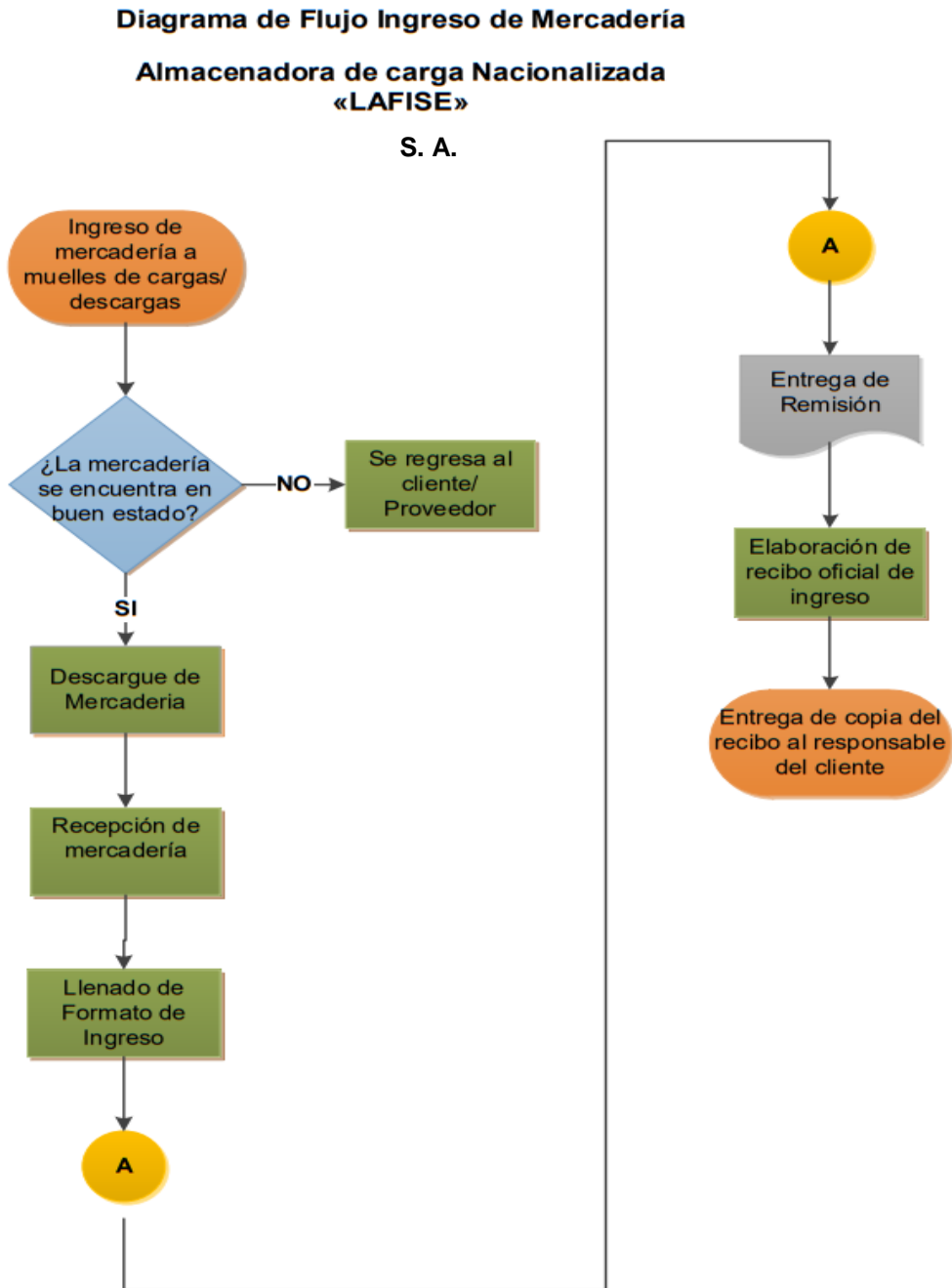


FUENTE: PROPIA

V.4.2 FLUJOGRAMA DE PROCESO “OPERACIONES LOGISTICAS”

V.4.2.1 Diagrama de Flujo Ingreso de Mercadería.

Ilustración 13: Diagrama de Flujo Ingreso de Mercadería.



FUENTE: PROPIA

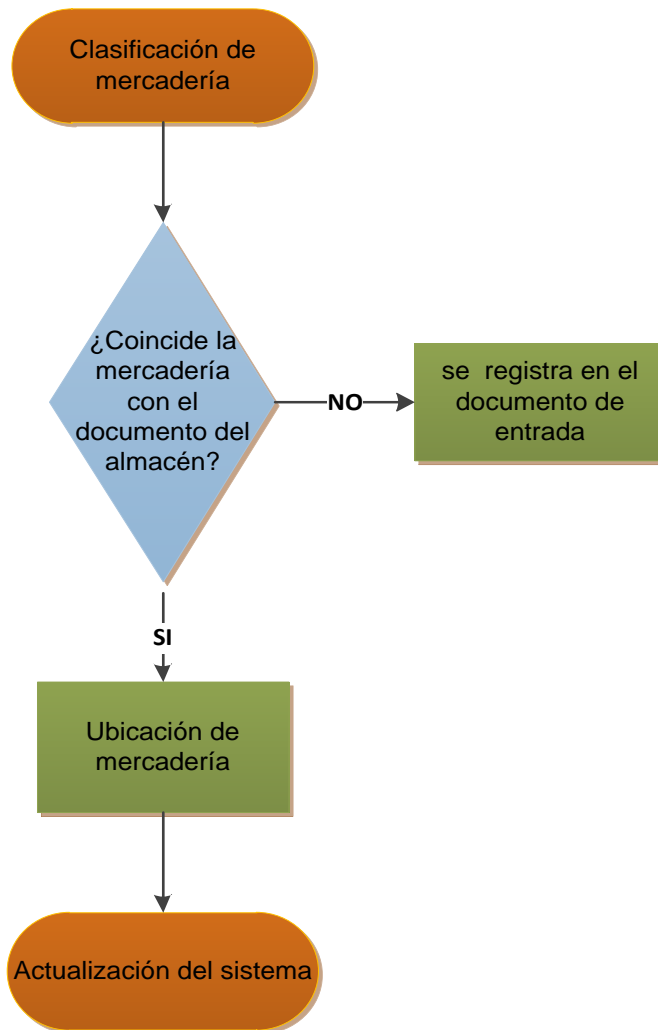
V.4.2.2 Diagrama de Flujo Manejo de Mercadería.

Ilustración 14: Diagrama de Flujo Manejo de Mercadería

Diagrama de Flujo del manejo de la mercadería.

Almacenadora de carga Nacionalizada
«LAFISE»

S. A.



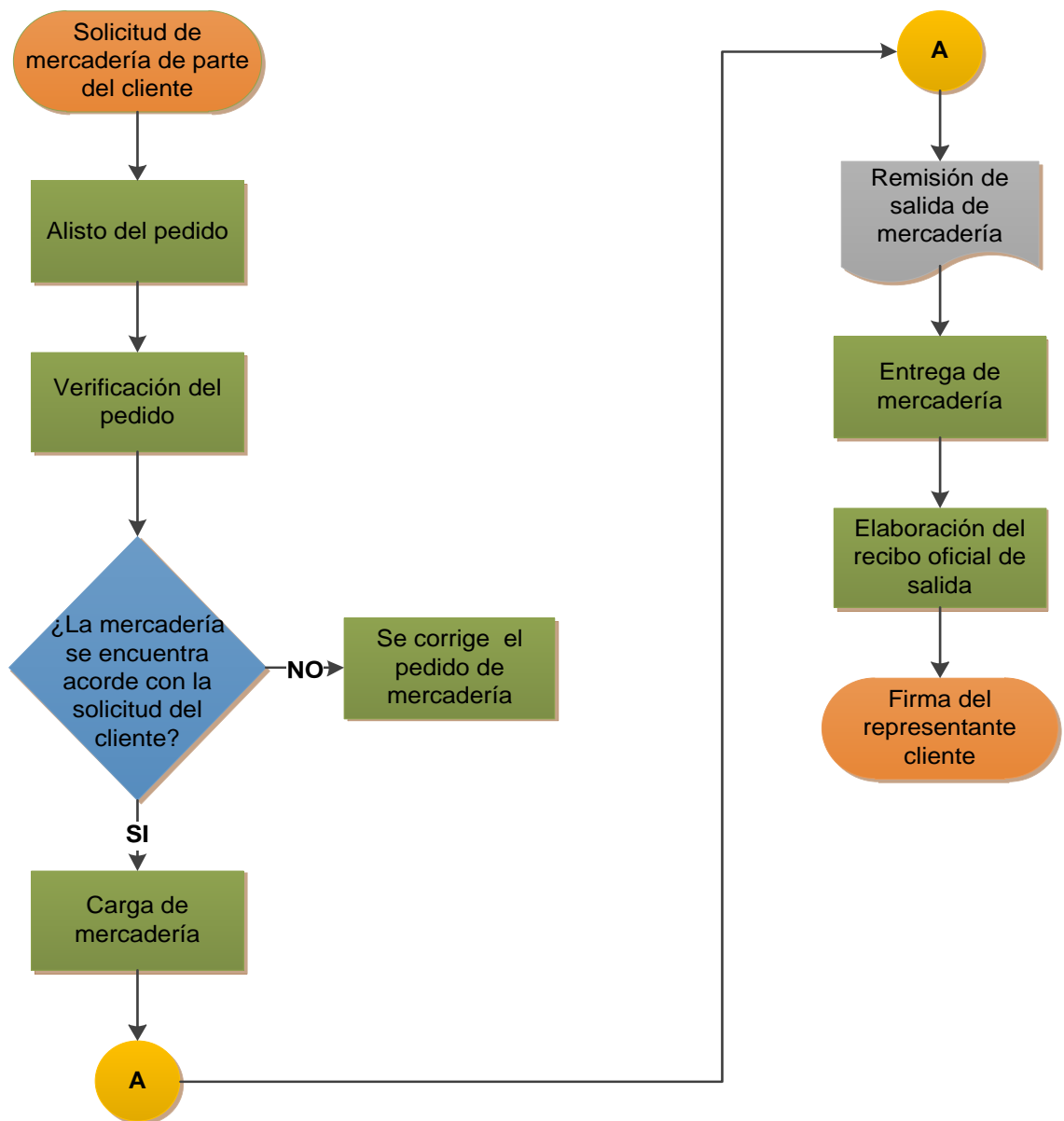
FUENTE: PROPIA

V.4.2.3 Diagrama de Flujo de Salida de Mercadería.

Ilustración 15: Diagrama de Flujo Salida de Mercadería

Diagrama de Flujo del Despacho de mercadería. Almacenadora de carga Nacionalizada «LAFISE»

S. A.



FUENTE: PROPIA

V.4.3 DESCRIPCION DEL PROCESO
 Ficha de Proceso de Recepción de Mercadería.

Ilustración 16: Ficha de proceso Recepción de Mercadería

MG-FP-01	Gestión Operaciones	Revisión 01	16/11/2020
Líder del proceso	Recepción de mercadería		
Objetivos del proceso	Recepcionar mercadería para ser clasificados, controlados e introducidos en el SGA (Sistema de Gestión de Almacén) para su posterior ubicación dentro de las propias instalaciones de almacenamiento.		
Entradas		Salidas	
Mercadería de "Alimentos" en Palet		almacenamiento de mercadería	
Actividades			
Descripción		Responsable	
Descargue de mercadería Recepción de mercadería Llenado de formato de ingreso Entrega de Remisión Elaboración del recibo oficial de ingreso Entrega de copia de recibo		Jefe de almacen Responsable de bodega	
Recursos Humanos			
Equipo de trabajo		Colaboradores externos	
Jefe de almacen Responsable de bodega verificadores de almacen Operadores de montacargas Responsables de Sistemas Operador de apilador electrico		área de Mantenimiento	
Documentación asociados			
Documentos		Registros	
registro de almacén		Registro en software	
Seguimiento y medición			
Indicadores			
Numero de mercadería defectuosa			
Documentos Aplicables			
NTON 03- 041- 03 " Norma Técnica Obligatoria de Almacenamiento de Productos Alimenticios"			

FUENTE: PROPIA

Ficha de Proceso de Almacenaje de Mercadería.

Ilustración 17: Ficha de proceso Almacenaje de Mercadería

Gestión Operaciones		Revisión 01		16/11/2020	
Líder del proceso	Almacenaje de mercadería				
Objetivos del proceso	Ubicar la mercadería de la mejor forma posible, que facilite la accesibilidad realizando el menor número de traslados de tal manera que permita la reducción de costos.				
Entradas			Salidas		
Mercadería de "Alimentos" en Palet			almacenamiento de mercadería		
Actividades					
Descripción			Responsable		
Clasificación de mercadería Ubicación de mercadería Actualización del sistema			Jefe de almacen Responsable de bodega		
Recursos Humanos					
Equipo de trabajo			Colaboradores externos		
Jefe de almacen Responsable de bodega verificadores de almacen Operadores de montacargas Responsables de Sistemas Operador de apilador eléctrico			área de Mantenimiento		
Documentación asociados					
Documentos			Registros		
registro de almacén			Registro en software		
Seguimiento y medición					
Indicadores					
Numero de espacios ocupados					
Documentos Aplicables					
NTON 03- 041- 03 " Norma Técnica Obligatoria de Almacenamiento de Productos Alimenticios"					

FUENTE: PROPIA

Ficha de Proceso de Despacho de Mercadería.

Ilustración 18: Ficha de proceso Despacho de Mercadería.

MG-FP-01	Gestión Operaciones	Revisión 01	16/11/2020
Líder del proceso	Despacho de mercadería		
Objetivos del proceso	Garantizar la entrega de mercadería en tiempo y forma, garantizando el buen manejo de la misma.		
Entradas		Salidas	
Mercadería de "Alimentos" en Palet		almacenamiento de mercadería	
Actividades			
Descripción		Responsable	
Solicitud de mercadería de parte del cliente Alisto de pedido Verificación del pedido Carga de la mercadería Remisión de salida de mercadería Entrega de mercadería al cliente Elaboración del recibo oficial de salida Firma del representante / cliente		Jefe de almacen Responsable de bodega	
Recursos Humanos			
Equipo de trabajo		Colaboradores externos	
Jefe de almacen Responsable de bodega verificadores de almacen Operadores de montacargas Responsables de Sistemas Operador de apilador electrico		área de Mantenimiento	
Documentación asociados			
Documentos		Registros	
registro de almacén		Registro en software	
Seguimiento y medición			
Indicadores			
Tiempo del almacenamiento de mercadería por cliente			
Documentos Aplicables			
NTON 03- 041- 03 " Norma Técnica Obligatoria de Almacenamiento de Productos Alimenticios"			

FUENTE: PROPIA

La manipulación de carga en el almacén se da en los procesos, de ingreso de mercadería, manejo de mercadería y entrega de mercadería.

a) Ingreso de mercadería al almacén

Descargue de mercadería: Es cuando se posiciona el medio de transporte a las puertas de cargue y descargue, este es abierto por un verificador del almacén quien toma fotografías para evidenciar el estado de ingreso de esta. El operario de montacargas procede a descargar la mercadería y procede a ubicar en un pasillo.

Recepción de mercadería: El verificador del almacén, procede a recibir conforme detalle de cliente la carga, realiza la revisión física y procede con el llenado del formato de ingreso de mercadería.

Llenado de formato de ingreso: El verificador procede con el llenado del formato en donde detalla el número de pales asignado, descripción de la mercadería ligada a ese pale, número de lote, fecha de vencimiento y cantidad de mercadería con que cuenta ese pale, procede a pegar la etiqueta con el código de barras y numeración de pale.

Entrega de Remisión: El verificador hace entrega de la remisión de ingreso al oficial de sistemas, debidamente llena en todos los campos requeridos, el oficial da ingreso al sistema de la información llenando los mismos campos requeridos en la remisión.

Elaboración del recibo oficial de ingreso: una vez lleno el sistema de la información el sistema genera el recibo oficial con una numeración y un código de barras único para el recibo.

Entrega de copia de recibo: El responsable del cliente firma recibe, se le entrega su copia y se retira.

b) Manejo de mercadería

Clasificación de mercadería: Se categorizan adecuadamente la mercadería, según la tipología de producto y se verifica que el contenido coincida con el documento de registro del almacén. Si hubiera diferencias, se registra en el documento de entrada.

Ubicación de mercadería: Una vez finalizada la recepción y todo conforme, el operario para asegurar su trazabilidad designa el lugar debidamente señalado, por espacios y niveles en el almacén, teniendo en cuenta si requiere de algún acondicionamiento especial para evitar que se deteriore o sufra roturas.

Actualización del sistema: Con su Tablet procede a seleccionar los espacios en donde está ubicado ese pale y automáticamente actualiza el sistema con la información. Este proceso se da por la naturaleza de la operación, incluye limpieza de mercadería, reubicación por espacios disponibles, unificación de mercadería. En donde se manipula la mercadería en caso de ser necesario con traspales o apiladores eléctricos hombre a bordo.

C. Despacho de mercadería

Solicitud de mercadería de parte del cliente: El cliente se comunica al almacén (Jefe/a de operaciones), a través del correo electrónico para solicitar la cantidad de mercadería que requerirá, en el cual especifica si es retiro parcial o total, en caso de ser total el Jefe/a de operaciones le notifica al área contable para realizar gestión de facturas, el cliente cancela los servicios, el área contable le notifica al jefe/a de operaciones y previamente se procede con el alisto del pedido.

Alisto de pedido: El oficial de sistema ya ha entregado al operario de montacargas detalle del pedido de salida con las ubicaciones de inventario que va a afectar, el operario toma la mercadería y deja en pasillo.

Verificación del pedido: El verificador de mercadería, procede con detalle de retiro a validar las cantidades solicitadas por el cliente, si es necesario entregar parciales, separa del pale completo lo necesario, y procede con el llenado de remisión de salida.

Carga de la mercadería: Si en la verificación del pedido todo está conforme de acuerdo a la solicitud del cliente se procede a realizar la carga de la mercadería.

Emite la remisión de salida de mercadería: El verificador procede a llenar la remisión de salida, en donde se detalla, la numeración del pale que está saliendo, lote, fecha de vencimiento y cantidad de mercadería.

Entrega de mercadería al cliente: Una vez el representante del cliente llega por la mercadería, se procede con la verificación en conjunto para la entrega conforme del inventario de salida.

Elaboración del recibo oficial de salida: Una vez verificada la carga por ambas partes (jefe/a de operaciones y cliente), el verificador entrega la remisión al oficial de sistemas, quien procede a digitar lo que está en la remisión, el sistema genera un recibo que se imprime, enumerando con un código de barras único.

Firma del representante / cliente: El cliente procede a firmar y se retira y se le entrega copia del recibo.

Para ambos casos entrada y salida de mercadería, como valor agregado se informa por medio de correos electrónicos un informe detallado soportado con imágenes, del estado de ingreso y salida de su mercadería y se adjunta escaneados sus recibos debidamente firmados.

V.4.4 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CALIDAD

Cuando se terceriza el servicio de almacenes, los clientes experimentan cierto temor en entregar su inventario a terceros, sin saber realmente si va a funcionar la operación, o si se van a cumplir sus expectativas en el servicio ofrecido.

Sobre todo la confiabilidad en la información que va a recibir por parte de los responsables del almacén. Al cumplir con todo lo pactado, o dar un plus en el servicio cuando el cliente tiene eventualidades es lo que va afianzando la relación del cliente con el proveedor de servicios, de tal forma que se va convirtiendo en aliado estratégico para el cumplimiento de sus objetivos.

Cuando se está en proceso de cierre de un cliente, se incluye en los correos informativos el jefe de operaciones quien está dando seguimiento a dicho proceso y va preparando previo cualquier movimiento que se requiera realizar con antelación y estar preparados a la llegada de la mercadería. E ir familiarizando al cliente con los responsables de administrar su mercadería. Ya sea en almacén seco, frío o climatizado.

El jefe de Operaciones se encarga de notificar y aclarar a su responsable de bodega y el equipo involucrado los alcances sobre el manejo de inventario del cliente. Cuando va a ingresar la carga se notifica con 24 horas de antelación, se aprovecha para evacuar cual duda referentes, de tal forma que cuando llega al almacén junto con representantes del cliente ya saben el tipo de mercadería, como se va a recibir, como se va a entarimar para almacenar sobre estantes, y en caso de ser necesario la cantidad de vueltas de film para asegurar la carga.

El responsable de bodega, juega un papel muy importante en el proceso, dado que debe garantizar un verificador responsable, operarios de montacargas y si es necesario personal que aplique film a la carga, así como disponer de cámara para la toma de fotografías desde la apertura del medio que traslada la carga y a toda no conformidad en la carga como abolladuras en embalajes, envolturas que lleguen abiertas de origen; todo aquello que pueda convertirse luego en un reclamo del cliente para el almacén.

El verificador está enfocado solo con la atención de ese cliente hasta finalizar la recepción de la carga, se realiza el llenado de un formato de remisión que antes de realizar el recibo formal, se revisa en conjunto con el responsable de bodega quien funciona como filtro para evitar errores en el recibo formal. En conjunto responsable de bodega, verificador y representante del cliente (en caso de que envíe el cliente) cuadran cantidades, no conformidades para reflejar en las observaciones de la remisión y firma la remisión el verificador encargado en ese momento.

El verificador hace entrega de la remisión al responsable de sistema quien se encarga de digitar lo que está en la remisión, una vez realizado en sistema el recibo antes de finalizar compara la remisión y recibo oficial para garantizar que no exista una mala digitación.

Una vez impreso el recibo y firmado el verificador del almacén y el representante del cliente. A ese recibo oficial se anexa la remisión que realizó el verificador, copia de póliza de nacionalización de carga en caso de ser una importación que llego directa al

almacén, en caso de ser trasladados de cargas entre bodega se anexa facturas o detalle del inventario con su valor que se está recibiendo en almacén.

De ser posible el mismo día en dependencia de la hora de recepción, el responsable de bodega prepara el informe para envío al cliente (contactos previamente proporcionados), que incluyen imágenes de su carga, se hace mención a detalles relevantes, se adjunta el recibo formal de sistema firmado por ambas partes.

El recibo incluye la información a detalle como numero de código de barras de sistema asignado a cada uno de los palés que se originaron por la cantidad de carga, código de producto proporcionado por el cliente, descripción de la mercadería, proporcionada por el cliente, cantidad de cajas y/o unidades que conforman el pale, lote y fecha de vencimiento de la mercadería.

El número que se asigna a cada palets, permite la forma de búsqueda rápida en el sistema de control de inventario, y se visualiza la trazabilidad de cada uno fácilmente. La información que este código refleja físicamente es; la bodega en donde esta almacenada la mercadería, fecha completa del día de ingreso a bodega y número de pale de ingreso ese día al almacén.

El responsable de sistemas garantiza al cliente semanalmente el envío actualizado de sus inventarios en donde adicional de la información detallada en recibo de ingreso este contempla ubicación en estantes que ocupa su inventario, valor de inventario, días de resguardo en almacén, esto es importante dado que este tipo de información, permite realizar análisis de la rotación del inventario del cliente.

Este sistema hace fácilmente que se detecte si se está respetando el sistema de control de inventarios FIFO, y/o cualquier cantidad que no coincida con el inventario teórico, el cliente inmediatamente envía sus comentarios y se van aclarando puntos, de tal forma que a finales de cada mes con los inventarios realizados en conjunto se hace más fácil el conteo físico.

El almacén es el responsable de mantener la integridad del inventario a su cargo, garantizando la limpieza a diario tanto de la mercadería como del local, así como garantizar las fumigaciones para evitar contaminación por plagas en los productos

alimenticios, estos productos y métodos utilizados para la fumigación en las bodegas de alimentos, son validados, por el cliente ya sea por aspersion o nebulización en áreas internas y externas.

Detallándose en el contrato de servicio las dosis, el jefe de operaciones da seguimiento al proveedor de control de plagas semanalmente en los informes elaborados por este y las no conformidades encontradas el día de su monitoreo, como obstrucción de estaciones, daños, incidencias de plagas, todo aquello que se pueda mejorar para mitigar el daño por contaminación en inventarios de alimentos.

Se lleva un AMPO por bodegas, con todos los registros de servicios semanal, así como reporte de incidencias de forma mensual que emite el proveedor de plagas, en donde resume los hallazgos durante el mes. El Ampo también contempla por bodega, un mapa de ubicaciones de estaciones rodenticidas debidamente enumeradas, dado que de esta forma se lleva la trazabilidad, se identifican las incidencias y como se da solución.

A medida de lo posible, se trata de no manipular tanto la carga una vez ubicada en los estantes para evitar algún daño, pero si está se encuentra dispersa es necesario juntar los inventarios, para facilitar los despachos este tipo de decisión la toma el jefe de operaciones, quien da orientaciones directas al responsable de bodega y garantiza lo solicitado en bodega. En cuartos fríos funciona de igual forma, hay clientes que utilizan varias recamaras, y una vez disminuye sus inventarios solicita unificaciones de estos y disminuir sus costos.

El sistema de inventarios facilita realizar a los clientes los pedidos parciales, dado que lo pueden solicitar de dos maneras, una en donde ellos detallan los números de palets que requieren y depende de ellos respetar la FIFO, o bien solo enviar detalle de cantidades y códigos de sus productos y el almacén el responsable de garantizar las FIFO.

En este proceso juega un papel muy importante el responsable de sistemas, ya que en los despachos él es responsable de armar los pedidos garantizando el método, sin embargo, con solo exportar el inventario y organizar por fechas de ingreso, tiene visibilidad de los palés que deben salir, este facilita detalle con ubicaciones al

responsable de bodegas, quien asigna el alisto del pedido a un operador de montacargas.

Una vez en piso el inventario, es validado por un verificador quien se encarga de armar a detalle el pedido del cliente asignándole puerta o pasillo en donde se coloca el producto ya listo para despacho, se adelanta con la elaboración de remisión de salida. Cuando el cliente envía por el producto, se verifica en conjunto la mercadería lista y se procede a elaborar el recibo formal de salida, el responsable de sistema se encarga de cuadrar remisión con recibo formal, para imprimir y entregar al cliente para que sea firmado.

Se toma fotografías de cómo se entrega la mercadería y como va cargada en el medio de transporte, así como el precinto de seguridad colocado por el almacén, para dar garantía que el traslado abran el medio de transporte y puedan manipular el precinto de seguridad. Se prepara el informe de entrega por parte del responsable de bodega y se envía al cliente por correo electrónico.

El manejo de inventario y reportes es igual en los cuartos fríos, en donde lo único que varía es la temperatura, hay diferentes temperaturas que se deben garantizar en recamaras congeladas -18° hasta -25° centígrados, en recamaras refrigeradas de 0° hasta 8° centígrados máximo.

En los cuartos fríos se dispone de cuartos climatizados que básicamente es temperatura ambiente, por lo que se tiene habilitado un área con 2 unidades de aire acondicionados para lograr mantener las temperaturas de 18° hasta 24° centígrados, se realizan monitoreos de temperaturas diariamente y se envían a los clientes 3 veces al día.

A diferencia de los almacenes de cargas seca, al responsable de cuartos fríos se le brinda más capacitaciones, impartidas por el proveedor que vende los químicos, y se cuenta con el AMPO completo con calendarización de capacitaciones en buenas prácticas de manufactura, limpieza así como los procedimientos documentados de proceso de limpieza.

Debido a lo delicado del manejo de carga, el mantenimiento de estos se garantiza de forma mensual y lo realiza una empresa especializada en donde se valida la presión de gas en evaporadores, sellado de puertas para evitar fugas, y se tienen diferentes formas de identificar las variaciones de temperaturas en las recamaras.

Ante cualquier incidencia que ponga en riesgo la integridad del personal y los inventarios de los clientes, el jefe de operaciones realiza recorridos todas las mañanas identificando de forma visual cualquier riesgo posible, o bien el responsable de bodega notifica inmediatamente al jefe de operaciones quien se encarga de realizar las debidas gestiones para garantizar la operatividad en los distintos almacenes.

V. CONCLUSIÓN

En Nicaragua, desde los años 90 hubo cambios en la política comercial debido a la implementación de tratados de libre comercio que permiten un clima favorable para la inversión Nacional y extranjera. En el 2017 Nicaragua mantenía un pronóstico de crecimiento en el PIB de 4.6%, que con los disturbios sociales y políticos desde abril del 2018 la economía se contrajo en -4% ocasionando el cierre de empresas e incrementando la tasa de desempleo.

En el último censo nacional, realizado en el año 2005, se estimó un total de pobladores en 5, 142,028 habitantes, siendo los departamentos del país más poblados Masaya, Managua y Granada. Actualmente Nicaragua cuenta con 12 puertos acuáticos, siendo dos solamente los principales, 11 aeropuertos, 7 puestos aduaneros y 24,515 km de carretera asfaltado en donde 382 km conforman la carretera panamericana.

La tecnología, ha venido a revolucionar en gran manera la forma de trabajo, con acceso a gran cantidad de información. Aprovechando este recurso, se reduce costos operativos y permite llevar mejores controles de inventarios. La forma de negocio B2B, B2C, e-commerce son los que predominan las plataformas de los operadores logísticos.

Los aspectos legales a los que se rige el almacén fiscal son la ley 339 ley general de los servicios aduaneros y la ley de reforma 339. El almacén logístico se rige a la ley 618, ley de higiene y seguridad ocupacional, así como la ley 423, ley de salud pública MINSA.

En reporte elaborado por el BCN, que mide el índice de desempeño logístico (LPI) podemos observar que el indicador más crítico es la infraestructura con una variación mínima en los últimos 3 años.

Almacenadora Lafise S.A, ubicada en el Km 11.5 carretera vieja a León, brinda servicios logísticos integrales en los que destaca Almacenamiento de carga Nacionalizada de productos alimenticios, tanto en almacén seco como refrigerado y climatizado. Actualmente el porcentaje de ocupación oscila entre el 60% y 70% relativamente bajo.

Almacenadora Lafise, cuenta con 4 almacenes con capacidad de almacenar hasta 15,200 pales, y 760 MTRS3 en cuartos fríos, dentro de su principal fortaleza destaca que es miembro de un grupo financiero regional, con acceso a base de datos de clientes, acceso a préstamos. Es necesario el fortalecimiento de las competencias de sus colaboradores, actualización de página web ya que permite ampliar su portafolios a un operador 4PL (Fourth party logistics), y operador para e-commerce.

VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD BASADA EN LA NORMA TÉCNICA OBLIGATORIA NTON 03-041.03 ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS

VII.1 ANTECEDENTES

A través del desarrollo de la presente tesis en la empresa Almacenadora de Carga Nacionalizada Lafise S.A, se evaluó el sistema de Gestión de calidad, haciendo uso de la Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense, NTON 03-041.03 almacenamiento de productos alimenticios, mediante la evaluación de auditoría en la cual se utilizó una lista de verificación para conocer el grado de cumplimiento en el almacén según lo estipulado en la NTON 03-041.03.

Esta evaluación realizada en los almacenes N°3, N°4 y N°5 condiciones de almacenamiento en cuartos fríos, ya que es un producto de consumo humano, al volumen de carga de estos productos y la dimensión de exigencia de sus clientes, así como la calidad en el servicio prestado.

Mediante el Checklist permitió la identificación de las no conformidades de la Norma por parte del Almacén, en donde se desarrolla un plan de acción por cada no conformidad encontrada, con el objetivo de fortalecer y mejorar el sistema de Gestión de calidad en el almacén de carga nacionalizada LAFISE.

VII.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Identificar las No conformidades críticas en el almacén de acuerdo a la NTON 03-041.03.almacenamiento de productos alimenticios.
- Desarrollar un plan de acción que permita mejorar el sistema de gestión de la calidad de acuerdo a la NTON 03-041.03 almacenamiento de productos alimenticios.
- Mantener la eficacia del sistema de Gestión de calidad a través de la implementación del plan de capacitaciones.

VII.3 METODOLOGIA

VII.3.1 PLAN DE AUDITORIA

Tabla 9: Plan de Auditoria en Almacenadora LAFISE S.A.

PLAN DE AUDITORIA AIMACENADORA LAFISE S.A.			
I DATOS DE LA AUDITORIA			
1.1 N° de auditoria	1	1.2 Norma de referencia	NTON 03 041-03 Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense de Almacenamiento de Productos Alimenticios.
Área	Almacenes	Responsable	Karla Roa Medal
II OBJETIVO DE LA AUDITORIA			
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las condiciones de Almacenamiento del producto alimenticio en los almacenes N°3, N°4 y N°5 de cuartos fríos en Almacenadora LAFISE S.A. • Confirmar que el Sistema de Gestión se ha aplicado y mantenido acorde a los requerimientos de NTON 03 041 03 en los N°3, N°4 y N°5 de cuartos fríos en Almacenadora LAFISE S.A. 			

III ALCANCE DE LA AUDITORIA

Conocer las Actividades desarrolladas en los procesos de cargue, descargue y manejo de mercaderia, relacionada a productos alimenticios.

Evaluar nivel de capacitacion d el personal, sobre los criterios básicos de la NTON, en cuanto al cuidado de mercaderia de productos alimenticios.

Evaluar Sistema de control de inventarios, segun requisiite de la NTON 4.3

Identificar tipo de mercaderia almacenda.

Brindar informe de auditoría y sugerir oportunidades de mejora.

IV EQUIPO AUDITOR

4.1 auditor líder | Ing. Annia Lisseth Zamora Figueroa

4.2 auditores
internos | Iveth Patricia Paniagua

V INVITADOS

5.1 Experto
técnico

5.2
Observadores

IV PLAN DE AUDITORIA

N°	Actividades	Fecha	Hora Inicia	Hora Final	Lugar	Recursos	Métodos de Auditoria
1	Reunión de apertura (Presentació	09/10/2020	09:00 am	09:30 am	Sala de conferencias del	Computador a Portátil	In Situ

	n de Plan de Auditoria)				proveedo r		
2	Recorrido por las instalaciones	09/10/2020	09:30 am	10:30 am	Exterior e Interior de las instalaciones.	Cámara (Fotos)	In Situ Preguntas acorde lo observado en el recorrido, anotación de lo más importante.
3	Verificación de documentos	09/10/2020	10:30 am	11:30 pm	Sala de conferencias del proveedor	Licencias vigentes, contratos de sus proveedores de servicio, check list de verificaciones, apoyarse con AMPO de Comisión MIXTA	In Situ En sala de juntas realizar la revisión. Anotar los documentos faltantes para luego solicitarlos al responsable.
4	Revisión de Resultados	09/10/2020	11:30 am	12:30 pm	Sala de juntas del proveedor	Computador a portátil y proyector audiovisuales.	In situ En conjunto con el responsable del almacén, validar las no conformidades

5	Informe Final	12/10/2020	08:00 am		Oficina	Computador a portátil	In situ Envío formal de resultados de auditoria y solicitud del plan de acción a las no conformidades encontradas.

V APROBACIÓN DE LA AUDITORIA

Elaborado por: Ing. Annia Lisseth Zamora Figueroa	Aprobado por: Karla Roa Medal
Grupo auditor	Jefe de Operaciones Almacenadora Lafise S.A
Nombre, cargo y firma Fecha; <u>07/10/2020</u>	Nombre, cargo y firma Fecha; <u>07/10/2020</u>

FUENTE: PROPIA

VII.3.2 CHECKLIST DE VERIFICACIÓN EN BASE AL AS EVIDENCIAS EJECUCIÓN DEL CICLO DE AUDITORÍAS PARA DETERMINAR EL SEGUIMIENTO Y EL COSTO DE CADA UNO DEL PLAN.

Tabla 10: Lista de Verificación acorde a los requisitos de la NTON de almacenamiento de productos alimenticios 03-041.03.

	PROCEDIMIENTO	Código:
		Fecha:
	Formato de Auditoría Interna	Hoja 62 de 128
		Versión: 01

Nombre y dirección del establecimiento: Almacenadora LAFISE. Km 11.5 carretera vieja a León.	Número o código del establecimiento:
Actividad del establecimiento: Brindar servicios de Almacenaje.	Teléfono: (505) 87961951 Fax:
Inspector(es)/auditor(es) oficial(es): Ing. Iveth Patricia Paniagua Hernández. Ing. Annia Zamora	E-mail: KROA@LAFISE.COM
Nombre y cargo del personal del establecimiento que acompaña la verificación: Lic. Karla Roa Medal	Fecha de verificación: 09 - 10 - 2020
Objetivo de la Auditoría: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las condiciones de Almacenamiento del producto alimenticio en los almacenes 3, 4 y cuartos fríos en Almacenadora LAFISE. • Confirmar que el Sistema de Gestión se ha aplicado y mantenido acorde a los requerimientos de NTON 03 041 03 en los almacenes 3,4 y cuartos fríos. 	

ítem	Aspectos evaluados	Nivel de cumpli	Menor	Mayor	Crítica
------	--------------------	-----------------	-------	-------	---------

		miento			
4.	Requisitos Generales				
4.1	Requisitos mínimos de infraestructura				
4.1.1	a) Paredes lisas, pintadas en tonos claros.	C			
4.1.1	b) Puertas, Ventanas y piso impenetrables por el agua de lluvia y por el agua proveniente del subsuelo.	C			
4.1.2	a) Pisos antideslizantes	C			
	b) lisos	C			
	c) sin grietas	NC			X
	d) limpios	C			
	e) libres de residuos de grasa o alimentos	C			
4.1.3	Las superficies expuestas al sol son de color claro o reflectoras.	C			
4.1.4	Existe voladizo (extensión del alero o techo), para evitar que los rayos solares lleguen directamente a las paredes.	C			
4.1.5	El cielo falso cuenta con un buen aislante térmico, resistente al ataque de microorganismos, insectos y demás plagas.	C			
4.1.6	Las instalaciones y sistemas de recepción de las bodegas aseguran la calidad de los productos a almacenar.	C			
4.1.7	Servicios sanitarios en buen estado, limpios, separados para ambos sexos, con papel higiénico, jabón, secador de mano y papelera con tapa y no son	C			

	fuelle de contaminación para los productos.				
4.1.8	Adecuada ventilación que reduce las emanaciones de polvos, fibras, humos, gases y vapores por el sistema de extracción.	C			
4.1.9	Iluminación adecuada.	C			
4.1.10	Adecuada disposición de aguas servidas generadas en el establecimiento indicando si el agua es o no potable por medio de carteles.	C			
4.2	Limpeza del local				
4.2.1	A) Existe registro que evidencie programas de limpieza general mínimo mensual, que incluya techos, paredes, pisos y ventanas.	NC	X		
4.2.1	B) Zonas de paso, salidas y vías de circulación permanecen libres de obstáculos.	C			
4.2.2	Diariamente y después de cada operación de carga - descarga se limpie el área de trabajo.	C			
4.2.3	A) Alrededores de las bodegas permanecen limpios, sin maleza y están libre de agua estancada.	C			
4.2.3	B) Se eliminan con rapidez los desperdicios, las manchas y residuos de sustancias peligrosas.	C			
4.2.4	Se garantiza el equipo de protección personal a los trabajadores	NC		X	

	encargados de las actividades programadas de limpieza.				
4.2.5	No se guarda sacos vacíos usados dentro de la bodega, ni otros productos tales como combustible, productos químicos y cajas vacías en desuso.	C			
4.2.6	El equipo ajeno a las actividades propias de la Bodega, se guarda en otras áreas separado de la bodega.	C			
4.2.7	El local permanece libre de aves, animales domésticos y plagas.	C			
4.3	Gestión de almacenamiento de productos alimenticios terminados.				
4.3.1	La carga, descarga y manejo de los alimentos se hace con cuidado y bajo la responsabilidad del encargado de bodega.	C			
4.3.2	La carga y descarga de los alimentos se realiza en cualquier momento porque el almacén presta las condiciones necesarias.	C			
4.3.3	No se maltrata empaque o embalaje del producto, para conservarlo y evitar su deterioro.	C			
4.3.4	Se cuenta con un registro de control de los productos existentes, que reflejan toda la información necesaria.	C			
4.3.5	Los productos en polvo y licuados que por rotura de sus envases caen al piso, son eliminados porque no son aptos para el consumo humano.	C			

4.3.6	Los granos y las leguminosas derramados sobre el piso podrán ser reempaquetados, después de limpiarlos y si es posible tamizarlos.	C			
4.3.7	Contaminación e infestación detectadas en los productos almacenados, se eliminan mediante las medidas necesarias.	C			
4.3.8	Se hacen pilas con los sacos, potes o productos averiados separándolos de los productos en buen estado.	C			
4.3.9 .1	Se realiza el método F.I.F.O. para asegurar rotar las existencias.	C			
4.3.1 0	Cuando los alimentos llegan contaminados a su lugar, el producto se almacena en áreas separadas para su devolución o destrucción.	C			
4.3.1 1	Se coordina con las autoridades del Ministerio de Salud para la eliminación e incineración de productos en mal estado.	N/A			
4.3.1 2	Existe un local o instalación específica para la deposición de desechos sólidos, el cual cuenta de recipientes con tapaderas de fácil limpieza y desinfección.	C			
4.4	Ordenamiento del almacén.				
4.4.1	Las existencias que tienen un movimiento diario se almacenan lo más cerca posible del área de carga o despacho.	C			

4.4.2	Se señala adecuadamente las vías y salidas de evacuación, los equipos de extinción de incendios, los equipos de primeros auxilios.	NC		X	
4.4.3	Se transportan los alimentos desde el camión hasta el lugar de almacenamiento o viceversa, no se dejan en puntos intermedios de riesgo.	C			
4.5	Estibado.				
4.5.1	Los alimentos se colocan sobre polines de madera u otro material resistente que facilita la limpieza, con separación mínima de 15 cm. del piso.	C			
4.5.2	Los polines están en buen estado.	NC	X		
4.5.3	Se usa el apilamiento transversal o alguna de sus variantes en el caso de algunos alimentos cuyos envases sean resbalosos.	C			
4.5.4	Las estibas están separadas de las paredes y columnas, las vigas del techo y separación de los estantes, cumpliendo con las distancias mínimas que permitan la accesibilidad de inspección, limpieza, transporte y ventilación.	C			
4.5.5	Las estibas se organizan por productos de un mismo tipo o clase de manera que las etiquetas o marcas que los identifiquen sean visibles	C			

	fácilmente.				
4.5.6	Se dejan espacios en forma de pasillos centrales para facilitar el paso, así como la transportación, el control y la inspección.	C			
4.5.8	Existe distancia adecuada por tipo de alimento que impida el contacto directo, de tal manera que evita la transmisión de olores y sabores.	C			
5.	Control de plagas.				
5.1	Se cuenta con un programa de control de insectos y roedores que incluye productos utilizados, frecuencia de aplicación y dosis aplicada.	C			
5.2	Las ventanas están provistas de cedazo en buen estado para la ventilación del recinto y que impidan el paso de plagas.	C			
5.3	Los productos químicos y otros productos diferentes a alimentos son almacenados en áreas separadas de los alimentos.	C			
5.4	Los químicos y equipos de fumigación están fuera de la bodega y rotulados.	C			
5.5	La aplicación de plaguicidas a los productos alimenticios se realiza solo cuando la infestación no es posible eliminarla por otros métodos.	C			
6.	Equipos y accesorios				
6.1	Las balanzas y básculas están calibradas y certificadas por un	N/A			

	laboratorio acreditado y cuentan con servicio de mantenimiento preventivo.				
6.2	Los equipos automotores son sometidos a su limpieza y desinfección cuando salen o transitan fuera o dentro de las instalaciones	C			
6.3	Se cuenta con materiales y equipos especializados para medir las condiciones ambientales del almacén.	NC	X		
7.	CLIMATIZADO.				
7.1	Se cuenta con registros diarios de temperatura.	C			
7.2	Las cámaras de refrigeración, están provistas de termómetro e higrómetro, además de los dispositivos reguladores de humedad.	C			
7.3	El sistema de refrigeración empleado, garantiza la temperatura de conservación y la no contaminación del producto.	C			
7.4	El método de enfriamiento, logra bajar la temperatura a los niveles deseados en el menor tiempo posible.	C			
7.5	Las paredes interiores al igual que los techos están protegidos con de material sanitario.	C			
7.6	a) Los serpentines, difusores y bandejas se mantienen descongelados y limpios.	C			
	b) Los operarios de limpieza no	C			

	representan riesgos de contaminación para los productos almacenados.				
7.7	Las instalaciones se mantienen en buen estado de funcionamiento y conservación y no presentan escapes de material refrigerante que puedan contaminar el ambiente o alterar el producto.	C			
7.8	Los productos se almacenan por tipo de alimentos para evitar la contaminación entre ellos.	C			
7.9	No se sitúan estibas frente a los difusores cuando estos puedan obstaculizar la circulación del aire.	C			
7.10	Aquellos productos que así lo requieren se extraen de sus envases o embalajes para su almacenamiento y conservación.	C			
7.11	La intersección de las paredes con el piso es redondeada para que no existan ángulos difíciles de limpiar.	NC			X
7.12	Tienen sistemas e instalaciones adecuados de desagüe y eliminación de desechos.	C			
7.13	Los pisos son de material impermeables, y están contruidos de manera que facilitan su limpieza.	C			
7.14	Los pisos tienen desagüe en número que permite la evacuación rápida del agua.	C			

7.15	Se cuenta con cortinas plásticas limpias y en buen estado.	C			
7.16	Se prohíbe el uso de polines de madera.	C			
Calificación			Menor	Mayor	Crítica
Total de deficiencias		7	3	2	2

FUENTE: PROPIA

VII.3.3 DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS ENCONTRADOS.

Infraestructura

1. Se encontró que el sello de juntas está en malas condiciones por lo que se pudo observar que no le dan ningún tipo de mantenimiento, está descuidada

Limpieza del local

2. No se encontró registro en el cual evidencie que se realiza programas de limpieza general mínimo mensual, que incluya techos, paredes, pisos y ventanas. No hay información documentada.
3. No se les garantiza el equipo de protección personal a los trabajadores encargados de las actividades programadas de limpieza ni a los encargados de otras actividades, exponiéndolos a cualquier riesgo o accidente.

Ordenamiento del almacén.

4. Se evidenció que no están señalizadas adecuadamente las vías y salidas de evacuación, el almacén tiene sus líneas de marcaje en mal estado para sus pasillos principales. No se le da su debido mantenimiento

Estibado.

5. Se encontró polines se encuentran con piezas de madera quebradas o faltantes.

Equipos y accesorios.

6. El almacén no cuenta con materiales y equipos especializados para medir las condiciones ambientales.

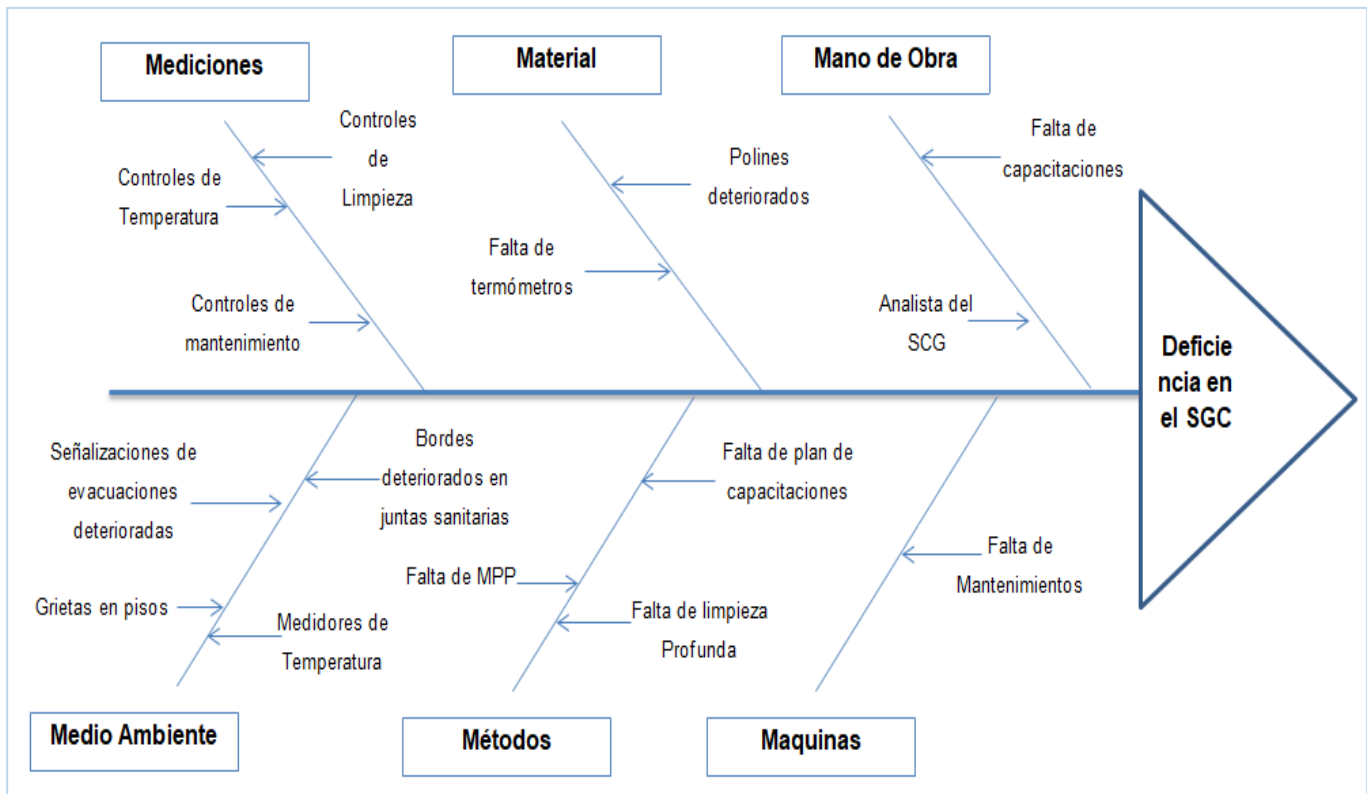
Climatizado.

7. No se cuenta con registros diarios de temperatura, ya que no cuentan con información documentada. No se comprueba que realmente se hace.
8. Las intercepciones de las paredes y los pisos de los almacenes climatizados se encuentran deteriorados y necesitan ser sellados para garantizar el buen estado del producto.

Diagrama de Ishikawa realizado en base a las no conformidades presentes en la lista de verificación empleada de acuerdo a la NTON 03-041-03 en los almacenes de carga Nacionalizada "LAFISE".

VII.3.4 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO – ISHIKAWA

Ilustración 19: Diagrama ISHIKAWA " Deficiencia en el Sistema de Gestión.



FUENTE: PROPIA

VII.3.5 INFORME DE AUDITORIA

Tabla 11: Informe de Auditoria en Almacenadora LAFISE S.A.

INFORME DE AUDITORIA			
I. DATOS DE LA AUDITORIA			
Numero de auditoria	1	Norma de Referencia	NTN 03 041-03 Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense de Almacenamiento de Productos Alimenticios.
Fecha de auditoria	12 – 10 - 2020		
Lugar de la auditoria	Almacenadora Lafise. Km 11.5 carretera vieja a León, 1,500 metros al norte.		
II. OBJETIVO DE LA AUDITORIA			
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar las condiciones de Almacenamiento del producto alimenticios en los almacenes 3, 4 y cuartos fríos en Almacenadora LAFISE S.A. - Confirmar que el Sistema de Gestión se ha aplicado y mantenido acorde a los requerimientos de NTON 03 041 03 en los almacenes 3,4 y cuartos fríos. 			
III. ALCANCE DE LA AUDITORIA			
IV. EQUIPO AUDITOR			
Auditor líder	Ing. Annia Lisseth Zamora Figueroa.		
Audidores internos	Iveth Patricia Paniagua. Karla Vanessa Roa		
V. INVITADOS			

Experto técnico	
Observadores	

VI. FORTALEZA Y DEBILIDADES

FORTALEZA	DEBILIDADES
1. Infraestructura en muy buenas condiciones. 2. Poca rotación de personal y comprometidos. 3. Alrededores de los almacenes despejados de árboles y limpio. 4. Empresas vecinas distribuidores de productos variados que trabajan bajo normas ISO	1. Falta de procesos documentados. 2. Poca capacitación al personal. 3. No hay un departamento de calidad.

VII. RESULTADOS DE LA AUDITORIA

Total de criterios evaluados: 71 Cumplimiento: 64 N° no conformidad: 8 Observaciones:

No Conformidades

N°	Área/ proceso	Descripción	Responsable	Auditor
1.	Infraestructura de las bodegas	De acuerdo al criterio 4.1.2 de la NTON 03 041-03 Los pisos serán de material resistente, sin grietas, no cumple con este criterio ya que se encontró que los sellos de juntas están en pésima condiciones, No le dan ningún tipo de mantenimiento.	Gerente / Equipo de Mantenimiento	Equipo auditor

2.	Limpieza del local	De acuerdo al criterio 4.2.1 de la NTON 03 041-03 Los establecimientos, locales o instalaciones de almacenamiento de productos alimenticios terminados contarán con un registro que evidencie los programas de limpieza general, al menos una vez al mes, incluyendo techos, paredes, pisos y ventanas. No se cumple con este criterio ya que no se ha realizado una limpieza profunda en los almacenes.	Gerente / Equipo de Mantenimiento	Equipo auditor
3.	Limpieza del local	De acuerdo al criterio 4.2.4 de la NTON 03 041-03 Se deberá garantizar el equipo de protección personal a los trabajadores encargados de las actividades programadas de limpieza. No se cumple con este criterio ya que no se les facilita los EPP a los trabajadores y al resto del personal que labora en el almacén.	Gerente / Capital Humano	Equipo auditor
4.	Ordenamiento del Almacén	De acuerdo al criterio 4.4.2 de la NTON 03 041-03 Se deberá señalar adecuadamente las vías y salidas de evacuación, no cumple con este criterio ya que no están delimitadas las áreas por falta de mantenimiento, así como pasillos, pasos peatonales.	Gerente / Equipo de Mantenimiento	Equipo auditor
5.	Estibado	De acuerdo al criterio 4.5.2 de la NTON 03 041-03 Los polines deben estar en buen estado, sin astillas, clavos o salientes que puedan romper los sacos, empaques, cajas	Gerente / Jefe de Operaciones	Equipo auditor

		etc. No cumple con este criterio ya que los polines se encuentran con piezas de madera quebrada.		
6.	Equipos y Accesorios	De acuerdo al criterio 6.3 de la NTON 03 041-03 es necesario que los almacenes cuenten con algunos materiales equipos especializados para medir las condiciones ambientales del almacén. No se cumple las bodegas no tienen equipos especializados para medir las condiciones ambientales.	Gerente / Jefe de Operaciones	Equipo auditor
7.	Climatizado	De acuerdo al criterio 7.1 de la NTON 03 041-03 Se debe contar con registros diarios de temperatura. No cumple con el criterio ya que no hay información documentada.	Jefe de Operaciones	Equipo auditor
8.		De acuerdo al criterio 7.11 de la NTON La intersección de las paredes con el piso debe ser redondeada para que no existan ángulos difíciles de limpiar. Se observó que las curvas sanitarias están en mal estado, así como el piso en algunos cuartos.	Gerente / Equipo de Mantenimiento	
Observaciones				
N°	Área/ proceso	Descripción	Responsable	Auditor
1.	Personal	Falta de capacitaciones	Gerencia / Capital	Equipo auditor

			Humano	
2.	Infraestructura	No le dan ningún tipo de mantenimiento a sus pisos dado que las juntas están bien maltratadas, ni realizan una limpieza profunda al menos 1 vez al mes. Ya que en las ventanas se logra ver residuos de polvos, en las pantallas de lámparas con polvo y residuos de alas de insectos.	Gerencia / Equipo de Mantenimiento	Equipo auditor
3.	procesos	No existen evidencias documentadas de los trabajos o actividades que se realizan en el almacén, en cuanto a limpiezas, temperaturas, mantenimientos.	Gerencia Operaciones / Jefe de Operaciones	Equipo auditor
4.	Personal	Se observa que el personal en general no cuenta con los Equipos de Protección Personal. Ni manipulación de carga Manual segura.	Gerencia / Recursos Humanos	Equipo auditor
Oportunidad de mejora				
N°	Área/ proceso	Descripción	Responsable	Auditor
1.	Personal	Capacitar al personal constantemente a través de un programa que especifique los temas de interés.	Gerencia / Recursos Humanos	Equipo auditor

2.	Infraestructura	Invertir más en mantenimiento y limpieza del local, para evitar el deterioro de este, y evitar acumulación de suciedad y aparición de plagas.	Gerencia / Equipo de Mantenimiento	Equipo auditor
3.	Dirección	Trabajar formatos que evidencien las actividades que realiza el personal para mantener la inocuidad de los productos en almacén.	Gerencia Operaciones / Jefe de Operaciones	Equipo auditor

VIII. CONCLUSIONES DE LA AUDITORIA

El objetivo y criterios de la auditoria se cumplieron de acuerdo al plan de auditoria. El cual abarcaba el análisis en temas de Infraestructuras, limpiezas del local, ordenamiento del almacén, estibado, control de plagas, equipos y accesorios y almacenamiento climatizado. Todos evaluados mediante los criterios de la NTON 03-041-03.

La auditoría se efectuó mediante entrevista y revisión de documentos, también se utilizó un Check list para recopilar toda la información necesaria.

Los hallazgos de incumplimiento a la norma se constituyeron de la siguiente manera:

Total de criterios evaluados:71

Cumplimiento: 64

No conformidades:8

VII.3.6 PLAN DE MEJORA / ACCIÓN PLANTEAR PROBLEMA SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

Informe de auditoría / Plan de Acción de acuerdo a cada No conformidad encontrada en el Checklist.

No Conformidad N°.1: Pisos presentan grietas.

Tabla 12: Plan de Acción de No Conformidad N°1.

DEFINICIÓN DE LA ACCIÓN	
Tipo de Acción:	<input checked="" type="checkbox"/> Acción Correctiva <input type="checkbox"/> Acción Preventiva <input type="checkbox"/> Acción
Origen de la No Conformidad:	
<input type="checkbox"/> No Conformidad (N.º <u>1</u>) <input type="checkbox"/> Retirada Producto <input type="checkbox"/> Auditoría Interna	
<input type="checkbox"/> Reclamación (N.º _____) <input type="checkbox"/> Emergencia / <input type="checkbox"/> Accidente <input type="checkbox"/> Plan HACCP	
<input type="checkbox"/> Revisión Dirección (indicar): _____ <input type="checkbox"/> Otros	
Descripción de la situación o no conformidad origen de la acción:	
Según el ítem 4.1.2 inciso C el piso presenta grietas.	

ANÁLISIS DE CAUSAS Y DEFINICIÓN DE ACCIONES
Responsable/s análisis: Karla Roa Medal / Iveth Paniagua Hernández / Ing. Annia Zamora Figueroa.
Resultados del análisis: La falta de mantenimiento a las Juntas en el concreto, debido al constante tráfico constante tráfico de maquinaria pesada como el montacargas y los impactos que recibe, los daños se han extendido más allá del alcance del llenado de juntas en algunas áreas.

Planificación de Acciones			
Causa a tratar	Acción a implantar	Responsable	Plazo
4.1.2 (C) Pisos presentan grietas	Mantenimiento y/o reparación a las juntas del piso.	Responsable de mantenimiento	2 meses.
Responsable Seguimiento: Karla Roa Medal		Aprobado:	
Fecha:		Fecha:	

SEGUIMIENTO DE LA IMPLANTACIÓN DE ACCIONES		
Resultados de seguimientos parciales		
Fecha	Resumen del seguimiento	¿Eficaz?
		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Observaciones (indicar si ha sido necesario definir nuevas acciones):		

FUENTE: PROPIA

No Conformidad N°. 2: No existe registro que evidencie programas de limpieza general mínimo mensual, que incluya techos, paredes, pisos y ventanas.

Tabla 13: Plan de acción No conformidad N° 2.

DEFINICIÓN DE LA ACCIÓN			
Tipo de Acción:	<input checked="" type="checkbox"/> Acción Correctiva	<input type="checkbox"/> Acción Preventiva	<input type="checkbox"/> Acción
Origen de la No Conformidad:			
<input type="checkbox"/> No Conformidad (N.º <u>2</u>)	<input type="checkbox"/> Auditoría Interna	<input type="checkbox"/> Retirada Producto	
<input type="checkbox"/> Reclamación (N.º _____)	<input type="checkbox"/> Plan HACCP	<input type="checkbox"/> Emergencia /	
<input type="checkbox"/> Revisión Dirección (indicar): _____		<input type="checkbox"/> Otros	
Descripción de la situación o no conformidad origen de la acción:			
Según el ítem 4.2.1 No existe registro que evidencie programas de limpieza general.			

ANÁLISIS DE CAUSAS Y DEFINICIÓN DE ACCIONES			
Responsable/s análisis: Karla Roa Medal / Iveth Paniagua Hernández / Ing. Annia Zamora Figueroa.			
Resultados del análisis:			
Durante la auditoria no se proporcionó registro que evidenciara la realización de programas de limpieza en techos, paredes, pisos y ventanas.			
Planificación de Acciones			
Causa a tratar	Acción a implantar	Responsable	Plazo
4.2.1 No existe registro que evidencie programas de limpieza general mínimo mensual, que incluya techos, paredes,	1. Crear un procedimiento donde se estandarice las ubicaciones y forma de limpieza de cada una de las partes de la	Responsable de bodega	15 días

pisos y ventanas	infraestructura al igual que sus intervalos de ocurrencia		
	2. Contratar una empresa que se especialice en limpieza de baja y media altura, al igual que reparaciones menores correctivas	Gerente Gral.	De inmediato una vez autorizado el procedimiento de limpieza.
	3. Crear un formato de evidencia para el procedimiento y ocurrencia de limpieza y mantenimientos menores. Donde se haga el registro de cada visita de la empresa contratada para el servicio.	Gerente Gral.	Mensualmente y debe de estar revisado y autorizado junto con el procedimiento de limpieza.
Responsable Seguimiento: Karla Roa Medal Fecha:		Aprobado: Fecha:	

ANÁLISIS DE CAUSAS Y DEFINICIÓN DE ACCIONES

Responsable/s análisis: Karla Roa Medal / Iveth Paniagua Hernández / Ing. Annia Zamora Figueroa

Resultados del análisis:

El personal en general no cuenta con el equipo de protección necesario para realizar las actividades de limpieza y /o necesarias en el almacén.

Planificación de Acciones

Causa a tratar	Acción a implantar	Responsable	Plazo
4.2.4 Se garantiza el equipo de protección personal a los trabajadores encargados de las actividades programadas de limpieza.	1. Realizar una requisición de material de protección al departamento de compra.	Responsable de higiene y seguridad	De inmediato.
	2. Realizar cotización y realizar compra de material de protección.	Departamento de compra	4 días.
	3. Entrega y charla instructiva de uso del material de protección al personal de limpieza.	Responsable de higiene y seguridad	1 día.

Responsable Seguimiento: Karla Roa Medal

Aprobado:

Fecha:

Fecha:

SEGUIMIENTO DE LA IMPLANTACIÓN DE ACCIONES

Resultados de seguimientos parciales

Fecha	Resumen del seguimiento	¿Eficaz?
--------------	--------------------------------	-----------------

		<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Observaciones (indicar si ha sido necesario definir nuevas acciones):		

FUENTE: PROPIA

No Conformidad N° 4: No se señala adecuadamente las vías y salidas de evacuación, los equipos de extinción de incendios, los equipos de primeros auxilios.

Tabla 15: Plan de Acción No conformidad N° 4.

DEFINICIÓN DE LA ACCIÓN	
Tipo de Acción:	<input checked="" type="checkbox"/> Acción Correctiva <input type="checkbox"/> Acción Preventiva <input type="checkbox"/> Acción
Origen de la No Conformidad:	
<input type="checkbox"/> No Conformidad (N.º <u>4</u>) <input type="checkbox"/> Retirada Producto <input type="checkbox"/> Auditoría Interna <input type="checkbox"/> Emergencia / <input type="checkbox"/> Reclamación (N.º _____) <input type="checkbox"/> Plan HACCP <input type="checkbox"/> Revisión Dirección (indicar): _____ <input type="checkbox"/> Otros	
Descripción de la situación o no conformidad origen de la acción:	
Según el ítem 4.4.2 Las vías y salidas de emergencia deben estar adecuadamente señalizadas, actualmente se encuentran en mal estado o borroso.	

ANÁLISIS DE CAUSAS Y DEFINICIÓN DE ACCIONES
Responsable/s análisis: Karla Roa Medal / Iveth Paniagua Hernández / Ing. Annia Zamora Figueroa.
Resultados del análisis: No se ha realizado el mantenimiento necesario o requerido a las líneas de señalamiento de pasillos, rutas de evacuación y limitación en pasillo de carga y paso peatonal, ni

líneas sanitarias.			
Planificación de Acciones			
Causa a tratar	Acción a implantar	Responsable	Plazo
4.4.2 Se señala adecuadamente las vías y salidas de evacuación, los equipos de extinción de incendios, los equipos de primeros auxilios.	1. Realizar un recorrido por el establecimiento para identificar las áreas que necesitan mantenimiento.	Responsable de higiene y seguridad	De inmediato.
	2. Realizar cotización y compra de material para mantenimiento.	Departamento de compra	4 días.
	3. Realizar el mantenimiento de las líneas de señalización.	Responsable de mantenimiento / Higiene y seguridad	2 semanas.
Responsable Seguimiento: Karla Roa Medal		Aprobado:	
Fecha:		Fecha:	

SEGUIMIENTO DE LA IMPLANTACIÓN DE ACCIONES		
Resultados de seguimientos parciales		
Fecha	Resumen del seguimiento	¿Eficaz?
		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Observaciones (indicar si ha sido necesario definir nuevas acciones):		

No Conformidad N° 5: Los polines están deteriorados.

Tabla 16: Plan de acción de No conformidad N° 5.

DEFINICIÓN DE LA ACCIÓN			
Tipo de Acción:	<input checked="" type="checkbox"/> Acción Correctiva	<input type="checkbox"/> Acción Preventiva	<input type="checkbox"/> Acción
Origen de la No Conformidad:			
<input type="checkbox"/> No Conformidad (N.º <u>5</u>)	<input type="checkbox"/> Auditoría Interna	<input type="checkbox"/> Retirada Producto	
<input type="checkbox"/> Reclamación (N.º _____) Accidente	<input type="checkbox"/> Plan HACCP	<input type="checkbox"/> Emergencia /	
<input type="checkbox"/> Revisión Dirección (indicar): _____		<input type="checkbox"/> Otros	
Descripción de la situación o no conformidad origen de la acción:			
Según el ítem 4.5.2 Los polines deben estar en buen estado y no lo están.			

ANÁLISIS DE CAUSAS Y DEFINICIÓN DE ACCIONES			
Responsable/s análisis: Karla Roa Medal / Iveth Paniagua Hernández / Ing. Annia Zamora Figueroa.			
Resultados del análisis:			
Después de realizar un recorrido se identificó que algunos polines se encuentran con piezas de madera quebradas o faltantes.			
Planificación de Acciones			
Causa a tratar	Acción a implantar	Responsable	Plazo
4.5.2 Los polines están en buen estado.	1. Realizar un conteo de polines dañados y a su	Responsable de bodega	De inmediato.

	vez del inventario de polines en bodega para su reemplazo.		
	2. Realizar cotización y compra de polines de ser necesario	Departamento de compra	4 días.
	3. Realizar el cambio de polines en mal estado por nuevos polines asegurando la integridad del producto y su ubicación.	Responsable de bodega.	2 semanas.
Responsable Seguimiento: Karla Roa Medal		Aprobado:	
Fecha:		Fecha:	

SEGUIMIENTO DE LA IMPLANTACIÓN DE ACCIONES		
Resultados de seguimientos parciales		
Fecha	Resumen del seguimiento	¿Eficaz?
		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Observaciones (indicar si ha sido necesario definir nuevas acciones):		

FUENTE: PROPIA

No Conformidad N° 6: No se cuenta con materiales y equipos especializados para medir las condiciones ambientales del almacén.

Tabla 17: Plan de acción No Conformidad N°6.

DEFINICIÓN DE LA ACCIÓN			
Tipo de Acción:	<input checked="" type="checkbox"/> Acción Correctiva		<input type="checkbox"/> Acción Preventiva
Origen de la No Conformidad:			
<input type="checkbox"/> Auditoría Interna			
<input type="checkbox"/> Reclamación (N.º _____)		<input type="checkbox"/> Emergencia /	
<input type="checkbox"/> Accidente <input type="checkbox"/> Plan HACCP			
<input type="checkbox"/> Revisión Dirección (indicar): _____		<input type="checkbox"/> Otros	
Descripción de la situación o no conformidad origen de la acción:			
Según el ítem 6.3 Se debe de contar con el equipo necesario para medir las condiciones del ambiente en el almacén.			

ANÁLISIS DE CAUSAS Y DEFINICIÓN DE ACCIONES			
Responsable/s análisis: Karla Roa Medal / Iveth Paniagua Hernández / Ing. Annia Zamora Figueroa.			
Resultados del análisis:			
No se cuenta con los materiales y/o equipo necesario para medir las condiciones ambientales en el almacén, como: caladores, higrómetro, termómetro, etc.			
Planificación de Acciones			
Causa a tratar	Acción a implantar	Responsable	Plazo
6.3 Se cuenta con materiales y equipos especializados para medir las condiciones	1. Realizar cotización y compra de equipo necesario para la medición de las	Departamento de compra	4 días.

ambientales del almacén.	condiciones ambientales.		
	2. Realizar una charla instructiva del uso de estos equipos de medición de ambiente.	Responsable de higiene y seguridad.	1 día.
	3. Crear y llevar un registro de las condiciones ambientales del almacén.	Departamento de higiene y seguridad.	Semanal.
Responsable Seguimiento: Karla Roa Medal		Aprobado:	
Fecha:		Fecha:	

SEGUIMIENTO DE LA IMPLANTACIÓN DE ACCIONES		
Resultados de seguimientos parciales		
Fecha	Resumen del seguimiento	¿Eficaz?
		<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Observaciones (indicar si ha sido necesario definir nuevas acciones):		

FUENTE: PROPIA

No Conformidad N° 7: No se cuenta con registros diarios de temperatura.

Tabla 18: Plan de acción No Conformidad N° 7.

DEFINICIÓN DE LA ACCIÓN			
Tipo de Acción:	<input checked="" type="checkbox"/> Acción Correctiva	<input type="checkbox"/> Acción Preventiva	
Origen de la No Conformidad:			
<input type="checkbox"/> No Conformidad (N.º <u>7</u>)	<input type="checkbox"/> Auditoría Interna	<input type="checkbox"/> Retirada Producto	
<input type="checkbox"/> Reclamación (N.º _____) Accidente	<input type="checkbox"/> Plan HACCP	<input type="checkbox"/> Emergencia /	
<input type="checkbox"/> Revisión Dirección (indicar): _____		<input type="checkbox"/> Otros	
Descripción de la situación o no conformidad origen de la acción:			
Según el ítem 7.1 Se debe de llevar un registro de medición diaria de temperaturas.			

ANÁLISIS DE CAUSAS Y DEFINICIÓN DE ACCIONES			
Responsable/s análisis: Lic. Karla Roa Medal / ing. Iveth Paniagua Hernández / Ing. Annia Zamora.			
Resultados del análisis: No existe un procedimiento de medición diaria de temperatura ni registro alguno del mismo.			
Planificación de Acciones			
Causa a tratar	Acción a implantar	Responsable	Plazo
7.1 Se cuenta con registros diarios de temperatura.	1. Establecer un método y formato de registro de medición diaria de temperatura.	Encargado de bodega.	De inmediato.

	2. realizar una charla instructiva del nuevo método y formato de medición de temperatura.	Responsable de higiene y seguridad.	1 día.
	3. Realizar y llevar un registro de temperaturas diariamente	Departamento de higiene y seguridad.	Diariamente.
Responsable Seguimiento: Karla Roa Medal		Aprobado:	
Fecha:		Fecha:	

SEGUIMIENTO DE LA IMPLANTACIÓN DE ACCIONES		
Resultados de seguimientos parciales		
Fecha	Resumen del seguimiento	¿Eficaz?
		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Observaciones (indicar si ha sido necesario definir nuevas acciones):		

FUENTE: PROPIA

No Conformidad N° 8: La intersección de las paredes con el piso es redondeada para que no existan ángulos difíciles de limpiar.

Tabla 19: Plan de acción No Conformidad N° 8.

DEFINICIÓN DE LA ACCIÓN			
Tipo de Acción:	<input checked="" type="checkbox"/> Acción Correctiva		<input type="checkbox"/> Acción Preventiva
Origen de la No Conformidad:			
<input type="checkbox"/> No Conformidad (N.º <u>8</u>)	<input type="checkbox"/> Auditoría Interna	<input type="checkbox"/> Retirada Producto	
<input type="checkbox"/> Reclamación (N.º _____) Accidente	<input type="checkbox"/> Plan HACCP	<input type="checkbox"/> Emergencia /	
<input type="checkbox"/> Revisión Dirección (indicar): _____		<input type="checkbox"/> Otros	
Descripción de la situación o no conformidad origen de la acción:			
Según el ítem 7.11 Las intercepciones de las paredes y el piso deben de ser redondeadas para su fácil limpieza.			

ANÁLISIS DE CAUSAS Y DEFINICIÓN DE ACCIONES			
Responsable/s análisis: Karla Roa Medal / Iveth Paniagua Hernández / Ing. Annia Zamora Figueroa.			
Resultados del análisis:			
Las intercepciones de las paredes y los pisos de los almacenes climatizados se encuentran deteriorados y necesitan ser sellados.			
Planificación de Acciones			
Causa a tratar	Acción a implantar	Responsable	Plazo
7.11 La intersección de las paredes con el piso es redondeada para que no	1. Realizar un recorrido por el establecimiento para identificar las áreas	Responsable de mantenimiento	De inmediato.

existan ángulos difíciles de limpiar.	que necesitan mantenimiento.		
	2. Realizar cotización y compra de material para mantenimiento.	Departamento de compra	4 días.
	3. Realizar el mantenimiento de las intercepciones de las paredes con los pisos.	Responsable de mantenimiento	1 semana.
Responsable Seguimiento: Karla Roa Medal		Aprobado:	
Fecha:		Fecha:	

SEGUIMIENTO DE LA IMPLANTACIÓN DE ACCIONES		
Resultados de seguimientos parciales		
Fecha	Resumen del seguimiento	¿Eficaz?
		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Observaciones (indicar si ha sido necesario definir nuevas acciones):		

FUENTE: PROPIA

VII.4 IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA SEGÚN LA PROPUESTA

VII.4.1 POLÍTICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Almacenadora Lafise es una empresa dedicada al almacenamiento Logística de carga nacionalizada recepción, almacenamiento y despacho de productos alimenticios, como de cuidado personal, muebles, embalajes y productos químicos.

Almacenadora Lafise está comprometida en brindar servicios de almacén logístico, en donde se cumplan los requisitos legales, reglamentarios, los requisitos acordados directamente por el cliente, en donde se brinde un servicio de almacenaje a través de rotación de inventario Primeras entradas, primeras salidas (PESP)

La Alta dirección está comprometida en mantener y mejorar el sistema de Gestión de calidad, asegurándose de facilitar los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, manteniendo programas de capacitaciones que garanticen la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y contribuyan a la mejora continua.

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad.

VII.4.2 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

- Incrementar o mantener el promedio mensual de palets a 4,210 en almacén.
- Mantener o incrementar un promedio de 58 clientes anuales.
- Mantener o incrementar el 90% de capacitaciones.

VII.4.3 MISION Y VISION DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Misión: Prestar servicio logísticos especializados, que contribuyen en agilizar y hacer eficiente los tramites de nuestros clientes, por medio de la innovación de nuestros servicios, garantizando la seguridad y ahorro en el manejo de mercancías.

Visión: Ser el almacén de servicios logísticos y financiero, reconocidos por brindar asesoría a nuestros clientes, con la excelencia en servicio de nuestro capital humano y un alto nivel de responsabilidad social comunitaria

VII.4.4 PLAN DE CAPACITACION

La gestión de almacenes es una parte importante de la logística, es el lugar en donde se pueden dar, pérdidas y desajustes de stock por mala manipulación de carga, contaminación cruzada. Un almacén ya no es solo un lugar en donde guardar mercadería, se ha convertido en una parte importante en la cadena de servicios, en donde es importante que las personas a cargo, tengan ciertas habilidades que generan la eficiencia en las entregas y recepciones de mercadería, manipulación y conocimiento de buenas prácticas en almacenaje para mitigar riesgos y mantener la integridad de la mercadería almacenada.

Mientras más conocimiento tengan los colaboradores de la operación, más se beneficia la empresa, se desarrolla una cultura seguridad y compromiso por parte de los colaboradores, disminuye la supervisión, dado que ya van poder tomar decisiones basados en sus conocimientos, como por ejemplo planificar con tiempo donde ubicar mercadería por tipos, mercadería que sirve de barrera para evitar contaminación a productos alimenticios, etc.

Para obtener resultados con calidad, se requiere de recursos humanos entrenados y capacitados en el cumplimiento de sus funciones, un equipo bien entrenado está capacitado para identificar riesgos y oportunidades, realizan importantes aportes con base para la mejora del desempeño de su trabajo.

Almacenadora Lafise, tiene conformada la Comisión Mixta, se validó Ampo de Higiene y Seguridad ocupacional que se presenta al Ministerio de trabajo y esta desactualizado, incluso con la licencia en Higiene y seguridad vencida desde Septiembre 2019. La responsable de dar seguimiento a la continuidad de licencia en estos momentos es Capital Humano, quien garantiza las capacitaciones como requisito para el mantenimiento, siendo estas: Primeros Auxilios, Simulacros de Evacuación, Uso de extintores que involucra a todo el personal de la ubicación. Así como los estudios de luminosidad, Reglamento técnico organizativo. Sin embargo, dado al crecimiento del almacén y sus funciones como Capital Humano han incrementado, la licencia pasa a un segundo plano.

Se confirmó, que las capacitaciones y gestiones para dicho trámite de licencia se realizaron en el primer semestre del 2019, pero no se continuó con la gestión. Actualmente está nombrada ante el ministerio del trabajo una persona designada de higiene y seguridad ocupacional, pero actualmente desempeña el cargo de Contraloría, que de igual forma con sus responsabilidades no le da el seguimiento de las gestiones en materia de Higiene y Seguridad las cuales pasan a segundo plano.

La Ley 618, Ley de Higiene y Seguridad del trabajo establece, infracciones por acciones u omisiones de los empleadores en materia de higiene y seguridad del trabajo, que incumplan las disposiciones contenidas en la ley. La empresa está sujeta a una multa equivalente de hasta diez salarios mínimos mensuales vigentes correspondientes al sector económico y si en la reinspección persiste la infracción puede ocasionar el cierre definitivo de la empresa.

Almacenadora Lafise le brinda servicio a clientes certificados con las ISO y en las auditorias de calidad uno de los primeros requisitos que solicitan es la licencia vigente, al no tenerla se ve dañada la imagen de la empresa ante el cliente como contratista responsable, dado que pone en duda la formalidad que la empresa le da a dicho tema en seguridad ocupacional.

Se encontró que lo que va del segundo semestre del 2020 se ha dejado de impartir las charlas pre laboral en materia de higiene y seguridad dado que según establece la ley en el título II, capítulo II de la capacitación a los trabajadores “El empleador debe garantizar el desarrollo de programas de capacitación en materia de higiene y seguridad.

Los temas impartidos deberán estar vinculados al diagnóstico y mapa de riesgos de la empresa, mediante la calendarización de estos programas en los planes anuales de las actividades que realizan en conjunto con la comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo, los que deben ser dirigidos a todos los trabajadores de la empresa por lo menos una vez al año”. En este caso el plan de trabajo de la comisión mixta indica impartir charlas pres laborales una vez al mes en materia de higiene y seguridad.

Capacitar al personal es clave para el buen funcionamiento de los procesos y actuar ante situaciones de riesgos. El personal que labora en Almacenadora en su mayoría tienen el grado de bachiller, los cuales algunos de ellos responsables de bodegas tienen grado Universitario, o los estudios universitarios interrumpidos.

Por lo que con un plan de capacitaciones asociados a sus responsabilidades y/o al giro de los servicios que ofrece la empresa, se empoderarían en sus funciones y disminuiría el riesgo de errores en malos despachos, respuestas bien redactadas y coherentes a clientes así como el buen servicio.

El plan de capacitaciones puede obtenerse por medio del INATEC, el INSS es otra institución que imparte capacitaciones de forma gratuita, y se impartirían ciertas de ellas por las jefaturas de la empresa, como reforzamiento y fortalecimiento al equipo de la almacenadora.

Aunque la Licencia Sanitaria está vigente, con los exámenes médicos, que incluye isópados a los colaboradores, ellos desconocen la finalidad y la razón de ser de licencia. Y la importancia de identificar riesgos que atenten con la inocuidad de los alimentos.

Los almacenes 3 y 4 están destinados para almacenamiento de alimentos debido a su infraestructura, en los almacenes 1 y 2 son almacenados otra clase de productos, como de cuidado personal, muebles, embalajes y productos químicos, por lo cual es necesario se tenga conocimiento de buenas prácticas y cómo actuar ante situaciones de derrames.

Actualmente los Operarios de montacargas no cuentan con licencia para operar las maquinarias, lo que pone en riesgo la seguridad de la mercadería y los colaboradores aunque con experiencia es necesario porten su licencia como lo está regido por la ley 618.

A continuación dejamos como sugerencia temas de capacitaciones acordes al giro del negocio y las necesidades actuales de la empresa que se pueden calendarizar a conveniencia, y/o cuando las instituciones competentes las tengan a disposición

VII.5 PROGRAMA DE ACCIONES

Actividades a realizar para implementar el plan de Capacitaciones

Ilustración 20: Plan de Capacitaciones

SUGERENCIAS DE CAPACITACIONES					
Tema	Objetivo	Meta	Personal sugerido	Periodicidad	Recursos
Seguridad en Almacén	Con la aplicación de estas normas se evita o disminuye los riesgos derivados del trabajo en todas las etapas operativas.	Reducir los riesgos laborales expuestos en el almacén.	Todo el personal de almacenes	Anual	MITRAB
Programas 9S Orden y Limpieza	Brindar las herramientas necesarias con las 9S para lograr resultados eficientes y eficaces en la operatividad del almacén.	Alcanzar mayor productividad con un mejor ambiente laboral.	Responsables de bodega, Jefe de Operaciones	Anual	MINSA Empresa Certificada
Normativa Señalización en los lugares de trabajo	Estudiar y agotar las posibilidades de eliminar situaciones de riesgo en el almacén.	Identificación de determinados medios de protección, rutas ante una emergencia.	Miembros de la Comisión Mixta, Jefe de Mantenimiento	Anual	MITRAB
Equipo de Protección Personal (Generalidades)	Promover el trabajo seguro, con el buen uso de equipos de protección personal de acuerdo al riesgo.	Reducir accidentes laborales.	Responsables de bodega, Jefe de Operaciones	Anual	MITRAB
Riesgos Químicos	Que el trabajador este conciente de los riesgos a que se expone con la mala manipulación de químicos, identificar como actuar, en donde y como almacenar para evitar contaminaciones.	Reducir accidentes laborales por intoxicaciones.	Responsables de bodega, Jefe de Operaciones	Anual	MITRAB
Liderazgo y Trabajo en Equipo	Brindar conocimiento sobre la importancia del trabajo en equipo para lograr las tareas optimizando recursos.	Hacer crecer la negociaciones en almacén.	Responsables de bodega, Jefe de Operaciones	Anual	MITRAB Empresa Certificada
Operador de Montacargas	Concientizar al operario de la responsabilidad de conducir un vehículo, para reducir riesgos de accidentes, manipulación de carga en forma segura y cuidados al peatón.	Incrementar la eficiencia en el acomodo de mercadería.	Operadores de Montacargas	Anual	Empresa Certificada
Excel (básico, Intermedio y avanzado)	Brindar las herramientas para el buen desempeño de sus funciones y elaboración de informes de inventarios	Dominar los conceptos y funciones del excel.	Responsables de bodega, Responsables de Sistemas	Anual	MITRAB
Atención al Cliente	Brinda técnicas y concientizar al personal sobre la importancia del cliente para la institución.	Atracción y mantenimiento de una base sólida de clientes.	Responsables de bodega, Responsables de Sistemas	Anual	Empresa Certificada

FUENTE: PROPIA

En la propuesta de Capacitaciones sugerimos estos temas, para desarrollar habilidades y competencias en el equipo de trabajo de almacenes, que consideramos son necesarias para el buen funcionamiento en el desarrollo de las actividades del almacén, cuidando el inventario del cliente, y evitar reclamos.

Se sugiere una empresa certificada en impartir las capacitaciones, con la finalidad de obtener de estas un certificado que pueda servir como demostración de la seriedad y preocupación de la empresa por brindar un servicio de calidad, actualmente se garantizan las capacitaciones de Ley para la seguridad personal, sin embargo, estas pueden estar complementadas con el orden, limpieza, manejo seguro de montacargas etc.

No proponemos fechas, dado que si se programan con las empresas del gobierno en este caso el INSS, sería en el mes que la empresa lo sirve. Si se contrata una empresa privada con un capacitador certificado, sería a conveniencia de la empresa.

En conversación con el responsable de Capital Humano de la empresa, compartía que una de las limitantes que se ha encontrado es la operatividad del Almacén, y enviar a capacitaciones significa a veces cerrar la empresa un día, y se deben al cliente. Sin embargo, se podría capacitar a personal clave, que posterior comparta sus conocimientos con el resto del equipo en el plan se sugieren anuales, pero se pueden reforzar mensuales por los miembros de la Comisión Mixta.

Aprovechar los recursos disponibles, para mantener al personal bien informado, la mayoría de temas, son impartidos en el centro de capacitaciones del INSS (Instituto Nicaragüense de Seguridad Social), en donde se consiguió los requisitos para participar del programa, y también se puede aprovechar los fondos del INATEC para capacitaciones más especializadas.

Requisitos y Procedimiento para capacitaciones impartidas por INSS

Ilustración 21: Requisitos de Capacitaciones INSS

Enviar solicitud dirigida a Ing. Rosa Argentina López - Directora Higiene y Seguridad Industrial.
<u>En relación a la solicitud de capacitaciones</u> , la Empresa debe de tener constituida, aprobada por el MITRAB y funcionando, su Comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Trabajo. <u>En el caso de las solicitudes de asesorías no es necesario</u> , pero deberá de presentar carta del empleador acreditando a la persona que se presente a recibir la asesoría donde se indique la relación con la empresa y cargo asignado, si la CMHST ya ha sido inscrita y esta funcionando por favor presentar copia de la inscripción ante el MTRAB.
<u>En el caso de la solicitud de capacitaciones, deberán especificar en la misma:</u> Personal a quien va dirigida la capacitación y nivel académico, a su vez especificar qué días no pueden programar actividad. <u>Con respecto a la solicitud de asesoría</u> especificar que días no se podrá programar la actividad.
La solicitud de asesorías y/o capacitaciones se recibirán mensualmente, los primeros diez (10) días de cada mes para ser incluidas en el mes siguiente, con un límite de cuatro actividades por mes (Asesoría y Capacitación).
Esta Dirección dará respuesta de la solicitud por escrito, lo cual se les hará saber a través de vía telefónica; la comunicación estará lista a partir de los días 25 de cada mes para que la empresa se presente a retirarla, en caso contrario, no se le incluirá.
<u>En el caso de las capacitaciones</u> debe garantizar la cantidad de trabajadores que se le solicita. Mínimo: 10 personas / Máximo: 20. <u>En el caso de las asesorías</u> un máximo de 06 personas.
<u>Si una vez coordinada la actividad</u> de asesoría y/o capacitación, <u>no se realizara</u> por algún inconveniente, enviar carta de justificación dirigida a Ing. Rosa Argentina López - Directora de Higiene y Seguridad Industrial, para sustentar reprogramación.
<u>Si la empresa se presenta después de la hora estipulada:</u> En el caso de la Capacitación: 30 minutos después de la hora programada se suspende la actividad. En el caso de la Asesoría: 1 hora después se suspende la actividad.
Solo se reprogramará una vez.

FUENTE: INSS

VII.6 PRESUPUESTO

Ilustración 22: Presupuesto Plan de Mejora

Presupuesto acorde al plan de mejora y acciones correctivas		
Descripción	Acción a Implantar	Costo C\$
Capacitaciones	Garantizar el cumplimiento de SGC	C\$ 10,000.00
Contratacion de Especialista en Calidad	Garantizar Gestiones, manuales y todo lo relacionado a calidad	C\$ 180,000.00
Según el ítem 4.1.2 inciso C el piso presenta grietas.	Mantenimiento y/o reparación a las juntas del piso.	C\$ 238,000.00
Según el ítem 4.2.1 No existe registro que evidencie programas de limpieza general	2. Contratar una empresa que se especialice en limpieza de baja y media altura, al igual que reparaciones menores correctivas	C\$ 102,000.00
4.2.4 Se garantiza el equipo de protección	1. Realizar cotización y realizar compra de Equipo de protección	C\$ 40,000.00
4.4.2 Se señala adecuadamente las vías y salidas de evacuación, los equipos de extinción de incendios, los equipos de primeros auxilios.	3. Realizar el mantenimiento de las líneas de señalización.	C\$ 15,700.00
4.5.2 Los polines están en buen estado.	2. Realizar cotización y compra de polines de ser necesario	C\$ 12,000.00
6.3 Se cuenta con materiales y equipos especializados para medir las condiciones ambientales del almacén	1. Realizar cotización y compra de equipo necesario para la medición de las condiciones ambientales.	C\$ 5,000.00
7.11 La intersección de las paredes con el piso es redondeada para que no existan ángulos difíciles de limpiar.	3. Realizar el mantenimiento de las intercepciones de las paredes con los pisos.	C\$ 68,000.00
TOTAL		C\$ 670,700.00

FUENTE: PROPIA

VII.7 RELACION COSTO BENEFICIO DEL PLAN

Basados en los resultados de la inversión que Almacenadora debe aplicar para corregir las no conformidades en el proceso de auditoría, es de aproximadamente C\$670,700.00, la mayoría de actividades son contempladas anual, aun se puede ahorrar si algunas las realiza el personal fijo de la empresa, sin sub contratar servicios.

Almacenadora Lafise, cuenta con clientes de renombre a nivel mundial, que cuentan con certificaciones ISO, aunque no exigen a su proveedor estar certificado con ISO, si debe cumplir con los requisitos de ley de las normas locales, en este caso ley 618 de higiene y seguridad ocupacional, y Norma técnica de almacenamiento de alimentos NTON03 041 03.

Si observamos el cuadro de desempeño la cantidad de clientes en Almacenadora Lafise casi no ha variado a pesar de la situación económica que vive el país, sin embargo, este promedio puede verse afectado, debido al retiro de clientes por falta de Licencias, y/o mal servicio, así como las sanciones que esta se vería sometida por el vencimiento de estas licencias hasta las posibilidades del cierre de la empresa.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VIII.1 CONCLUSIONES

El sistema de Gestión de calidad para las actividades que se desarrollan en los procesos de almacenes logísticos, es por ello la realización de este trabajo para verificar sus procesos en las bodegas de almacenajes.

En este análisis se detectaron debilidades y a su vez oportunidades de mejoras como capacitación continuas al personal para que se les facilite su proceso de trabajo lo que será de mucho beneficio para la empresa.

Con los resultados obtenidos en el Checklist, nos permitió identificar todas las no conformidades, con el cual generamos plan de mejora planteando acciones con el fin de que la empresa las implemente para el seguimiento de su Sistema de Gestión y así lograr un mejor desempeño y ser más competente ante el mercado nacional y extranjero.

VIII.2 RECOMENDACIONES

Según el presente trabajo recomendamos lo siguiente:

- 1- La empresa debe invertir más en cuanto a mantenimiento de sus instalaciones y limpieza profunda de dicho lugar.
- 2- Brindar y exigir el uso adecuado de los Equipos de Protección Personal a todos sus colaboradores sin excepciones.
- 3- Capacitar al personal constantemente en temas relacionados en Higiene y Seguridad Ocupacional o a través de un programa que especifique los temas de interés.
- 4- Llevar un registro y control de todas las operaciones o actividades que se realizan en el almacén ya que no hay evidencias de ello.
- 5- Dar seguimiento y cumplimiento al plan de mejora.

VIII.3 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aduaneros, D. G. (2019). Servicios Aduaneros. Managua, Nicaragua.

MIFIC, C. N. (2003). Norma Técnica de almacenamiento de Alimentos NTON 03 041 - 03. Nicaragua.

Nacional, A. (2002). Ley General de Salud. Managua.

VIII.4 WEB GRAFIA

<https://vicentferrer.com/operador-logistico>

<http://www.samex.cl/que-es-un-2pl-3pl-o-4pl-en-logistica>

https://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content_es_le:%22Exportaciones+e+importaciones%22&q2=mattersInCountry_es_le:%22Nicaragua%22

<https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/486701-reforma-ley-tributaria-nicaragua-aprobada>

<http://pronicaragua.gob.ni/es/nicaragua/143-infraestructura>

Ilustración 26: Almacén N° 3 “Almacenedora Lafise”



FUENTE: ALMACENADORA LAFISE

Ilustración 27: Almacén N° 4 “Almacenedora Lafise”



FUENTE: ALMACENADORA LAFISE

Ilustración 28: Almacén N° 5 cuartos fríos “Almacenedora Lafise”



FUENTE: ALMACENADORA LAFISE

Ilustración 29: Etiqueta de código de barras, por palets.

Significa: Nave 04, fecha: 191120, + número de palets ingresado del día 104



FUENTE: ALMACENADORA LAFISE

Ilustración 30: Etiqueta de Señalizaciones.

Significa Racks 7A, Nivel 1, Espacio 7, Sección B



FUENTE: ALMACENADORA LAFISE

Ilustración 31: Racks señalizados



FUENTE: ALMACENADORA LAFISE

Ilustración 32: Hallazgo/ Grietas en piso



Ilustración 33: Señalizaciones de vías y salidas de evacuaciones deterioradas.

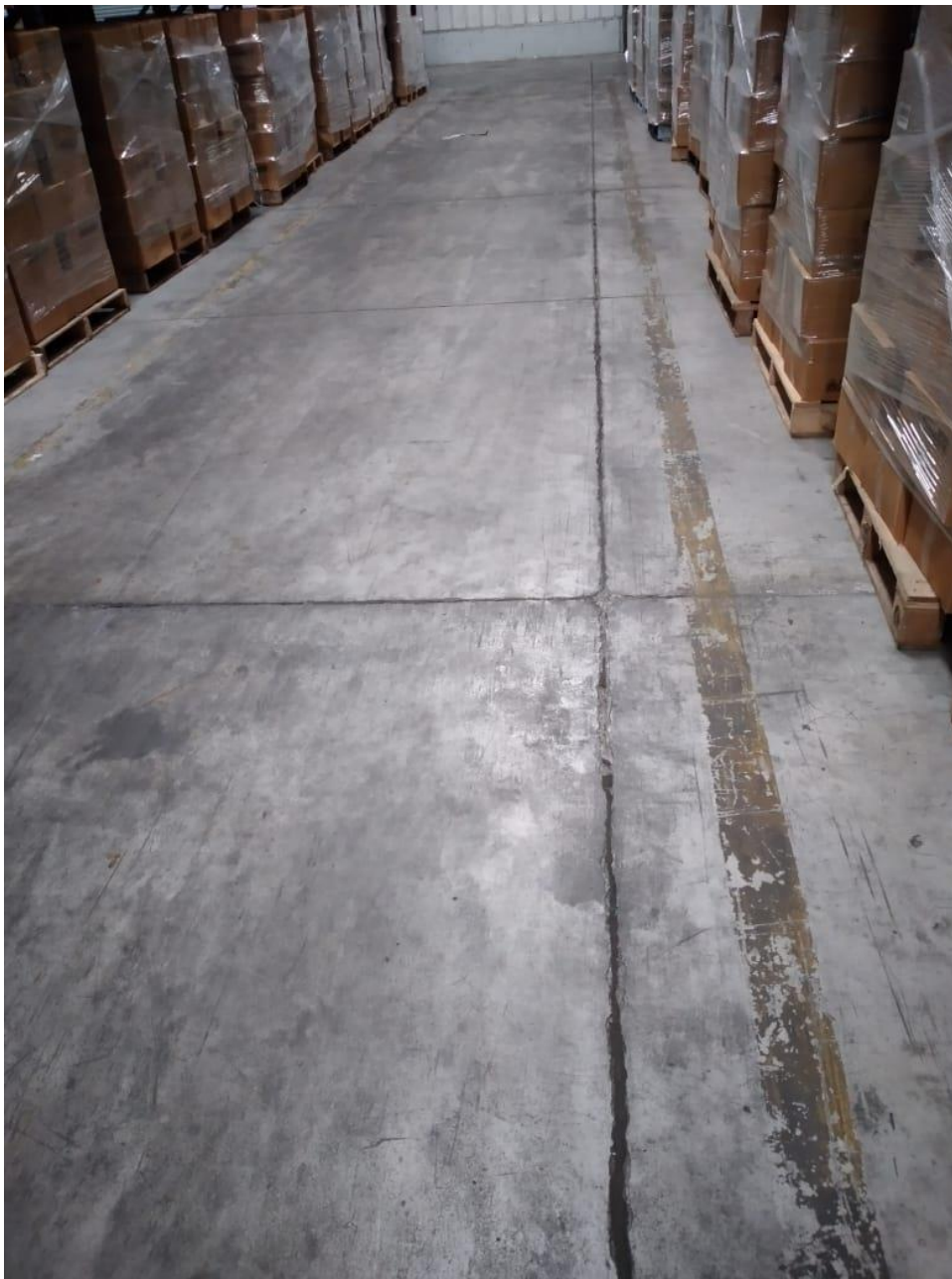


Ilustración 34: Palets / Polines deteriorados



Ilustración 35: Palets/Polines con mercadería deterioradas.



Ilustración 36: Falta de MPP a Maquinarias

