



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED
SCORECARD Y GESTIÓN POR PROCESOS EN UN
LABORATORIO FARMACÉUTICO QUE SE DEDICA A LA
ELABORACIÓN DE MEDICAMENTOS GENÉRICOS,
GUAYAQUIL 2007.”**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN.
ESPECIALIDAD CALIDAD DE PROCESOS**

Presentado por:

Oswaldo Vicente Navarrete Carreño
Liliana Elizabeth Ríos Saltos
Alex Antonio Sánchez Macías

GUAYAQUIL - ECUADOR

2008

DEDICATORIA

A nuestro Dios, que día a día
nos protege, nos ayuda y
nos guía en el sendero de la
vida y de nuestros estudios.

AGRADECIMIENTO

Nuestros sinceros
agradecimientos a: Dios,
Nuestros profesores, y
Nuestros Padres.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de graduación de la ESPOL)

Oswaldo Vicente Navarrete
Carreño

Liliana Elizabeth Ríos Saltos

Alex Antonio Sánchez Macías

RESUMEN

En el ambiente competitivo y versátil en el que se encuentran sumergidas las empresas de hoy, precisa cada vez con sublime obligación el disponer de la información útil y fiable para tomar decisiones oportunas y proactivas.

Es así que en la presente tesis mostramos el diseño del Balanced Scorecard al LABORATORIO FARMACÉUTICO, se comienza analizando las fortalezas, debilidades y oportunidades. Para luego desplegar los objetivos estratégicos de donde se obtienen indicadores que ayudan a medir el desempeño de estos objetivos. Como siguiente paso se realiza el despliegue del BSC a nivel departamental donde se obtienen objetivos e indicadores por cada departamento. Finalmente se analizan los procesos operativos del LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Como soporte para esta tesis se elaboró un software para poder visualizar el desempeño de los indicadores. Concluimos esta tesis con los resultados de la auditoría realizada antes de la implementación y después de la implementación del Balanced Scorecard que nos permite conocer como se encuentra la empresa.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

**Ec. Julio Aguirre
PRESIDENTE DEL
TRIBUNAL**

**Ing. Jaime Lozada
DIRECTOR DE TESIS**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	V
ÍNDICE GENERAL	VII
ABREVIATURAS	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
ÍNDICE DE TABLAS	XVIII
INTRODUCCIÓN.....	XX
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	XXI
INFORME EJECUTIVO	XXII
CAPÍTULO I.....	24
1. MARCO TEÓRICO.....	24
1.1 ¿Qué es el Balanced ScoreCard?.....	24
1.2 ¿Cuáles son los beneficios del BSC?.....	25
1.3 ¿Por qué las empresas implementan BSC?	25
1.4 ¿Qué no es el BSC?.....	26
1.5 ¿Qué puede fallar en un proceso de BSC?	26
1.6 Enfoque Estratégico	27
1.6.1 Estrategia	27
1.6.1.1 Planificación estratégica	27
1.6.1.2 Innovación estratégica.....	28
1.6.2 Análisis FODA	29
1.6.2.1 Oportunidades y Amenazas.....	29
1.6.2.2 Análisis PEST	29

1.6.2.3 Fortalezas y debilidades	29
1.6.2.4 Cadena de valor	30
1.6.2.5 Estrategias derivadas del análisis FODA.....	31
1.6.3 El modelo de las 5 fuerzas – mercado y competencia	31
1.6.4 Stakeholders	32
1.7 Traslado al BSC	32
1.7.1 Perspectivas estratégicas.....	32
1.7.2 Perspectiva del cliente.....	33
1.7.3 Perspectiva financiera	33
1.7.4 Perspectiva de procesos internos	33
1.7.5 Perspectiva de capital intangible	33
1.7.6 Impulsadores claves de desempeño	34
1.7.7 Mapa estratégico	34
1.7.8 Objetivos estratégicos	34
1.7.9 Ruta estratégica	35
1.7.10 Matriz Balanced ScoreCard.....	35
1.7.11 Indicadores.....	35
1.7.11.1 Indicadores de resultados.....	35
1.7.11.2 Indicadores impulsores	36
1.7.12 Iniciativas estratégicas	36
1.8 Sincronización	36
1.8.1 Alineamiento horizontal o sincronización.....	36
1.8.2 Procesos empresariales	37
1.8.3 Cadena de relaciones Cliente-Proveedor.....	37
1.9 Toma de decisiones y aprendizaje estratégico	38
1.9.1 Aprendizaje operativo.....	38
1.9.2. Controles cuantitativos	38
1.9.3 Controles cualitativos	38
1.10 Gestión basada en procesos	39
1.10.1 ¿Qué es la gestión de procesos?.....	39
1.10.2 Etapas para la gestión en procesos	39
1.10.3 Diagrama de flujo de proceso.....	40
1.10.4 Seguimiento y medición de los procesos	40
CAPÍTULO II.....	41
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	41
2.1 Antecedentes de la empresa.....	41

2.2 Información general de la empresa	42
2.3 Misión	42
2.4 Visión	42
2.5 Organigrama de la institución	43
CAPÍTULO III	44
3. ENFOQUE ESTRATÉGICO	44
3.1 Definición del negocio de la empresa	44
3.2.1 Análisis PEST- oportunidades y amenazas.....	45
3.2.2 Fortalezas y debilidades.....	46
3.2.3 Estrategias derivadas del análisis FODA	47
3.3 Análisis del mercado y la competencia - El modelo de las 5 fuerzas .	49
3.4 Análisis de los stakeholders	51
3.5 Estrategia del océano azul	55
3.5.1 Definición del cuadro estratégico actual	56
3.5.2 Definición del océano actual.....	57
3.5.2.1 Definición de los no clientes	58
3.5.2.2 Exploración de las seis vías para crear océanos azules.....	59
3.5.2.3 Redefinición del cuadro estratégico	60
3.5.2.4 Mensaje central de la propuesta de valor	62
3.5.2.5 Evaluación del grado de utilidad para los clientes	62
3.6 Declaración de la misión y visión	65
3.6.1 Misión	65
3.6.2 Visión.....	66
3.7 Determinación de temas estratégicos	67
3.8 Matriz de valores organizacionales	69
CAPÍTULO IV	71
4. TRASLADO AL BSC	71
4.1 Perspectivas de clientes	71

4.2 Perspectivas financieras	72
4.3 Perspectivas para los procesos internos	72
4.4 Perspectiva para el capital intangible	74
4.5 Mapa estratégico y las rutas de causa – efecto	76
4.6 Indicadores estratégicos.....	77
4.7 Iniciativas estratégicas.....	97
4.8 Priorización de iniciativas estratégicas	98
CAPÍTULO V	100
5. SINCRONIZACIÓN O ALINEAMIENTO HORIZONTAL	100
5.1 Macroprocesos empresariales	100
5.1.1 Macroprocesos estratégicos.....	101
5.1.2 Macroprocesos operativos	102
5.1.3 Macroprocesos de apoyo	103
5.2 Sincronización del BSC.....	104
CAPÍTULO VI	110
6. GESTIÓN POR PROCESO	110
6.1 Enfoque por procesos.....	110
6.2 INDICADORES OPERATIVOS	119
6.3 ALINEAR PROCESOS CON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	121
CAPITULO VII	123
7. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES ..	123
7.1 DESEMPEÑO.....	123
7.1.1 Desempeño.....	123

7.2 Software.....	124
7.3 Descripción del software.....	125
CAPITULO VIII	137
8. APRENDIZAJE ESTRATÉGICO Y TOMA DE DECISIONES.....	137
8.1 ESPECIFICACIÓN DEL MODELO	137
8.2 VARIABLES.....	139
8.3 ESTIMACIÓN DE PARÀMETROS.....	141
8.4 VARIANZA EXPLICADA	145
8.5 BONDAD DE AJUSTE DEL MODELO	146
CAPITULO IX	149
9. AUDITORIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN	149
CAPITULO X	163
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	163
ANEXOS.....	167
APÉNDICE	168
BIBLIOGRAFÍA	

ABREVIATURAS

BSC	Balanced ScoreCard.
Etc.	Etcétera.
FCE	Factores claves de éxito.
KPI's	Indicadores.

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA # 2. 1	
ORGANIGRAMA DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO	43
FIGURA # 3.1	
CUADRO ESTRATÉGICO.....	57
FIGURA # 3.2	
DEFINICIÓN DE NO CLIENTES	58
FIGURA # 3.3	
MATRIZ DE CUATRO ACCIONES.....	61
FIGURA # 3.4	
NUEVO CUADRO ESTRATÉGICO	61
FIGURA # 4.1	
MAPA ESTRATÉGICO	77
FIGURA # 4.2	
FICHA INDICADOR: AUMENTAR EL PORCENTAJE DE PERSONAL CAPACITADO.....	78
FIGURA # 4.3	
FICHA INDICADOR: MEJORAR LAS EVALUACIONES DE LOS GERENTES	79
FIGURA # 4.4	
FICHA INDICADOR: AUMENTAR LOS TIEMPOS DE DISPONIBILIDAD DEL SISTEMA.....	80

FIGURA # 4.5	
FICHA INDICADOR: ELEVAR EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	81
FIGURA # 4.6	
FICHA INDICADOR: CERTIFICAR LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN .	82
FIGURA # 4.7	
FICHA INDICADOR: DISMINUIR EL NÚMERO DE QUEJAS DE LOS VENEDORES.....	83
FIGURA # 4.8	
FICHA INDICADOR: MEJORAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS PROVEEDORES	84
FIGURA # 4.9	
FICHA INDICADOR: REDUCIR EL TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS	85
FIGURA # 4.10	
FICHA INDICADOR: BUSCAR UNA DISMINUCIÓN DE LOS TIEMPOS DE ENTREGA DE LOS PROVEEDORES.....	86
FIGURA # 4.11	
FICHA INDICADOR: BUSCAR UN NIVEL DE PRECIOS COMPETITIVO ...	87
FIGURA # 4.12	
FICHA INDICADOR: OFRECER MEDICAMENTOS DE CALIDAD	88

FIGURA # 4.13	
FICHA INDICADOR: SATISFACER REQUERIMIENTOS CLIENTES.....	89
FIGURA # 4.14	
FICHA INDICADOR: DISMINUIR LOS TIEMPOS DE ENTREGA	90
FIGURA # 4.15	
FICHA INDICADOR: BUSCAR NUEVOS MERCADOS	91
FIGURA # 4.16	
FICHA INDICADOR: MOVIMIENTO DE ACTIVOS PROVECHOSOS	92
FIGURA # 4.17	
FICHA INDICADOR: REDUCIR COSTOS DE PRODUCCIÓN	93
FIGURA # 4.18	
FICHA INDICADOR: FOMENTAR LA LEALTAD EN LOS CLIENTES	94
FIGURA # 4.19	
FICHA INDICADOR: CRECIMIENTO DE LA RENTABILIDAD.....	95
FIGURA # 4.20	
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	98
FIGURA # 6.1	
MACROPROCESO – VENTAS	111
FIGURA # 6.2	
MACROPROCESO – LOGÍSTICA.....	111
FIGURA # 6.3	
MACROPROCESO – PRODUCCIÓN	112

FIGURA # 6.4	
FICHA PROCESO: FACTURACIÓN & COBRANZAS.....	113
FIGURA # 6.5	
FICHA PROCESO: ALMACENAMIENTO.....	114
FIGURA # 6.6	
FICHA PROCESO: DESPACHO.....	115
FIGURA # 6.7	
FICHA PROCESO: DISTRIBUCIÓN.....	116
FIGURA # 6.8	
FICHA PROCESO: PRODUCTO 1 Y 2.....	117
FIGURA # 6.9	
FICHA PROCESO: PRODUCTO 3.....	118
FIGURA # 7.1	
PANTALLA PRINCIPAL.....	126
FIGURA # 7.2	
PANTALLA ORGANIZACIÓN.....	127
FIGURA # 7.3	
PANTALLA ORGANIZACIÓN.....	127
FIGURA # 7.4	
CUADRO ESTRATÉGICO.....	128
FIGURA # 7.5	
CUADRO ESTRATÉGICO.....	129

FIGURA # 7.6	
PANTALLA DE LOS DEPARTAMENTOS	130
FIGURA # 7.7	
PANTALLA DE LOS DEPARTAMENTOS	131
FIGURA # 7.8	
PANTALLA DE LOS PROCESOS	132
FIGURA # 7.9	
PANTALLA DE LOS PROCESOS	133
FIGURA # 7.10	
GRÁFICO DE LOS INDICADORES.....	134
FIGURA # 7.11	
COLORES PARA LOS GRÁFICOS.....	135
FIGURA # 7.12	
GRÁFICOS DE TENDENCIAS	136
FIGURA # 8.1	
DIAGRAMA DE SENDEROS REALIZADO EN AMOS.....	138
FIGURA # 8.2	
DIAGRAMA DE SENDERO CON LOS ESTIMADORES	144

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA III.I	
FORTALEZAS Y DEBILIDADES	47
TABLA III.II	
PRINCIPALES STAKEHOLDERS	51
TABLA III.III	
TEMAS ESTRATÉGICOS	68
TABLA IV.I	
PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS	75
TABLA IV.II	
INDICADORES ESTRATÉGICOS	96
TABLA IV.III	
PRESUPUESTO	99
TABLA V.I	
MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA.....	105
TABLA V.II	
INDICADORES DEPARTAMENTALES PROCESO DE VENTAS.....	107
TABLA V.III	
INDICADORES DEPARTAMENTALES PROCESO DE LOGÍSTICA	108
TABLA V.IV	
INDICADORES DEPARTAMENTALES PROCESO DE COMPRAS	109

TABLA VI.II	
MATRIZ DE CONSISTENCIA PROCESOS.....	121
TABLA VIII.I	
VARIABLES ENDÓGENAS OBSERVADAS	139
TABLA VIII.II	
VARIABLES EXÓGENAS OBSERVADAS	139
TABLA VIII.III	
VARIABLES ENDÓGENAS NO OBSERVADAS	140
TABLA VIII.IV	
VARIABLES EXÓGENAS NO OBSERVADAS	140
TABLA VIII.V	
VALORES DE LOS PARÁMETROS.....	141
TABLA VIII.VI	
VALORES DE LAS VARIANZAS	146
TABLA VIII.VII	
GFI.....	148

INTRODUCCIÓN

El Balanced ScoreCard (BSC) por su trascendental valor, tiene cada vez una mayor acogida dentro del mundo empresarial debido a que es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos interconectados, proporcionados a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

La metodología revisada en esta tesis; ha sido esmeradamente tratada, manejando una terminología clara y sencilla; con el propósito de brindar a los lectores conceptos e ideas de la misma.

El BSC es una herramienta que ha estimulado interés entre directivos del LABORATORIO FARMACÉUTICO, ya que lo consideran como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años. A continuación mostraremos el desarrollo del Balanced Scorecard dividida en cuatro etapas: enfoque estratégico, traslado al BSC, despliegue y gestión de procesos.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En los últimos tiempos las empresas de todo el mundo, luchan por adaptarse, debido a que cada nuevo cambio demanda evaluar el desempeño de estos cambios realizados. En la práctica, la medición se realiza solamente a la información financiera, pocas empresas han instalado un método que abarque más allá de la perspectiva financiera y que examine otras perspectivas.

Es por esta razón que hemos utilizado el Balanced Scorecard que permite a la empresa monitorizar tanto su estado actual (finanzas, clientes, procesos y aprendizaje) como sus esfuerzos por optimizar los procesos, motivar y educar a los empleados y desarrollar sistemas de información, es decir su habilidad de aprender y crecer, brindando una visión equilibrada e integral de la empresa.

INFORME EJECUTIVO

La estrategia del LABORATORIO FARMACÉUTICO está dirigida a ofrecer medicamentos genéricos, con precio accesible y de calidad, que sea atractivo para los pequeños distribuidores, y que a la vez permita, poder competir con los grandes laboratorios farmacéuticos.

Para trasladar las estrategias al BSC se utilizó las perspectivas estratégicas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje. Se desplegaron objetivos estratégicos por cada perspectiva, se crearon iniciativas estratégicas a fin de lograr los objetivos planteados.

El lograr el alineamiento estratégico implica tener una estructura organizacional basada en procesos. Esta tesis incluye la descripción de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo del LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Para sincronizar los objetivos estratégicos a los procesos y áreas, se efectuó una matriz de contribución crítica entre los procesos y los objetivos estratégicos eligiendo aquellos procesos que estaban más relacionados con los objetivos dando como resultados los procesos de venta, logística y compra. Luego se desarrollaron objetivos departamentales para cada uno de ellos.

Posteriormente es necesario el monitoreo del desempeño de los indicadores implementados para lo cual, es importante contar con un software para conocer la información oportuna y adecuada hacia la toma de decisiones. Un producto de esta tesis es el desarrollo del mismo, limitado a un enfoque académico que permite visualizar el desempeño y tendencia de cada indicador.

Para explicar cómo funciona el proceso de monitoreo fue necesario generar datos de los indicadores, así como sus metas mensuales, razón por la cual se simularon 2 años de operaciones, para contar con un número suficiente de información. Para esta etapa se contó con el programa SPSS 13.0 para conocer la distribución de los datos y el programa GPSS para la generación y simulación.

Para el aprendizaje estratégico se aplicó análisis estadístico para demostrar la utilidad y fiabilidad de las relaciones causa- efecto de los objetivos estratégicos.

Por último se realizó un diagnóstico situacional a la organización así como del sistema de indicadores para detectar oportunidades de mejora que permita sostener y optimizar el nuevo sistema de gestión, lo cual asegurará llevar al LABORATORIO FARMACÉUTICO a la excelencia.

CAPÍTULO I

1. Marco teórico

1.1 ¿Qué es el Balanced ScoreCard?

El Balanced ScoreCard fue instaurado en 1992 por los Profesores de Harvard Business School, Rober Kaplan y David Norton y, desde entonces, ha sido aplicado con éxito alrededor del mundo, tanto en centenares de organizaciones del sector privado como en el ámbito público y organismos gubernamentales. Según lo exponen Kaplan y Norton "el BSC proporciona a los directivos (de una compañía) el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El BSC traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica".¹

¹ Kaplan, Norton, 1998, página 14.

1.2 ¿Cuáles son los beneficios del BSC?

Los beneficios del BSC se pueden resumir de la siguiente manera:

- ✓ El BSC ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- ✓ Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- ✓ Facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- ✓ Reduce la cantidad de información que se puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.

1.3 ¿Por qué las empresas implementan BSC?

Porque de acuerdo a la encuesta realizada por Symnetics en Latinoamérica, con una muestra de 100 empresas en el año 1999, demostró que sólo el 10% de las estrategias son implementadas con éxito. La principal razón por la que el 90% de las estrategias falla es que no han sido desarrolladas lo suficiente. Estas Barreras o fallas son de diversa naturaleza:

1. **Barrera de la Visión:** sólo el 5% del nivel operacional en las empresas comprende la estrategia;

2. **Barrera de las Personas:** sólo el 25% del nivel gerencial posee incentivos vinculados con el alcance de la estrategia;
3. **Barrera de los recursos:** 60% de las empresas no vinculan a sus recursos financieros con sus estrategias;
4. **Barrera de la Gestión:** 85% de los directivos invierten menos que una hora por mes en discutir temas relacionados con la estrategia.

1.4 ¿Qué no es el BSC?

El BSC no es:

1. Un nuevo sistema de indicadores financieros.
2. Un sistema de información automática.
3. Un sistema de gestión operacional.
4. Un proyecto único y aislado en la empresa.

1.5 ¿Qué puede fallar en un proceso de implementación del BSC?

En un proceso de implementación del BSC puede fallar:

✓ El diseño:

- Muchos indicadores
- Indicadores poco relevantes

- Indicadores no balanceados
 - Falta de alineación con la estrategia
- ✓ El proceso:
- Falta de compromiso ejecutivo
 - Pocos gerentes relevantes comprometidos
 - Mantener el BSC sólo en los niveles superiores

1.6 Enfoque Estratégico

1.6.1 Estrategia

La estrategia debe ser comunicada y entendida por el personal que conforma la organización, además debe evaluarse continuamente.

1.6.1.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica la podemos dividir en:

1. **Elaborar la estrategia:** Esto es declarar la misión, y la visión de la organización, partiendo de la identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para poder determinar los objetivos y la estrategia a seguir, además de conocer que nuevos mercados se explotarán.

2. **Ejecución de la estrategia:** Para la ejecución la organización debe establecer objetivos, crear políticas, estimular al personal y determinar los recursos obligatorios.
3. **Evaluación de la estrategia:** Aquí se redefinen las metas y estrategias, ya que al ejecutar la estrategia nos podemos encontrar con objetivos muy ambiciosos que difícilmente pueden ser logrados, la evaluación nos permitirá corregir las falencias encontradas.

1.6.1.2 Innovación estratégica

La innovación estratégica tiene que ver con identificar:

- Un nuevo **QUIEN**: Segmento de mercado.
- Un nuevo **QUE**: Producto o servicio que puede ofrecer la empresa.
- Un nuevo **COMO**: Forma en que produce y/o presta sus servicios la empresa.
- Un nuevo **DONDE**: Cobertura Geográfica.

1.6.2 Análisis FODA

1.6.2.1 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades: Son situaciones, que favorecen a la organización en la obtención de un propósito definido, o al establecimiento de nuevas metas organizacionales.

Amenazas: Presiones externas que impiden la conquista de los objetivos propuestos.

1.6.2.2 Análisis PEST

El análisis PEST nos permite comprender el entorno en el que se desenvuelve una organización, así como su posición y potencial. Esta compuesto por los factores político, económico, social y tecnológico, usados comúnmente para evaluar el mercado en el que se encuentra la organización. De este análisis obtenemos las oportunidades y amenazas.

1.6.2.3 Fortalezas y debilidades

Fortalezas: Son valores, capacidades o conocimientos que una organización posee en grado superior al promedio, y por ende permite que la empresa se destaque ante la competencia.

Debilidades: Son valores, capacidades o conocimientos que una organización posee en grado inferior al promedio, convirtiéndose en obstáculos para la consecución de los objetivos.

1.6.2.4 Cadena de valor

La cadena de valor contiene nueve actividades estratégicas de la organización, a través de las que se puede crear valor para los clientes. Estas actividades se dividen en dos grupos:

❖ Actividades de apoyo:

- ✓ Infraestructura y Administración
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Tecnologías y Sistemas de Información
- ✓ Abastecimiento

❖ Actividades primarias:

- ✓ Logística de Entrada
- ✓ Manufactura & Operaciones
- ✓ Logística de Salida
- ✓ Mercadeo & Ventas
- ✓ Servicio al Cliente

1.6.2.5 Estrategias derivadas del análisis FODA

El análisis FODA nos permite identificar el entorno de la organización las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades propias de la empresa que se encuentran dispersas a lo largo de la cadena de valor.

1.6.3 El modelo de las 5 fuerzas – mercado y competencia

La entrada de competidores potenciales: Son organizaciones que actualmente no pertenecen a la industria, pero tienen capacidad para hacerlo, su ingreso depende la existencia o no de barreras de entrada.

La intensidad de rivalidad: Se muestra cuando una o más organizaciones de igual industria quieren mejorar su situación. Las estrategias competitivas traerán consigo las reacciones de las organizaciones rivales.

El poder de negociación de los proveedores: Existen diversas situaciones que le dan poder de negociación a los proveedores, a continuación están los más importantes:

- El producto que venden tiene pocos sustitutos y son importantes para la organización.

- El cambiarse de proveedor es muy costoso para la empresa.

El poder de negociación de los compradores: El poder de negociación de los compradores es alto cuando el cliente tiene diferentes opciones de compra o cuando es comprador único.

Productos sustitutos: Todos aquellos productos, que sin ser exactamente el nuestro pueden satisfacer las mismas necesidades de nuestros mercados objetivos.

1.6.4 Stakeholders

Los Stakeholders, pueden ser actores internos o externos, de los que dependen las organizaciones, razón por la cual es indispensable identificarlos para cubrir sus requerimientos y necesidades, dado que sus logros y objetivos de alguna forma dependen de lo que haga la organización.

1.7 Traslado al BSC

1.7.1 Perspectivas estratégicas

Son las dimensiones claves que tienen por objetivo garantizar valor a los diferentes stakeholders de una empresa. Son diferentes categorías en las cuales se debe balancear el desempeño de una empresa para alcanzar el éxito de la implementación estratégica.

1.7.2 Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente esta relacionada con la percepción del cliente, hacia el cumplimiento de requisitos tales como: precio, tiempo, calidad, desempeño, servicio, etc. Busca agregar valor en las transacciones relacionadas con el cliente, definiendo objetivos que permitan cumplir con sus expectativas.

1.7.3 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera debe crear valor para los accionistas a través de: El aumento de los ingresos, una productividad financiera a corto y largo plazo, lo que implica la definición de objetivos para mejorar la estructura de costos y el uso optimo de los activos, así como, para ingresar a nuevos mercados y mejorar el margen de los clientes actuales.

1.7.4 Perspectiva de procesos internos

En esta perspectiva se plantean objetivos para los procesos: operativos, relacionados con el cliente, de innovación y regulatorios; para satisfacer a los accionistas, clientes internos y externos.

1.7.5 Perspectiva de capital intangible

Esta perspectiva esta relacionada con el desarrollo del capital humano, informático y organizacional. Es una de las más importantes

para lograr un verdadero cambio en el funcionamiento de la organización.

1.7.6 Impulsadores claves de desempeño

Son las áreas dentro de cada perspectiva en las que la organización se debe enfocar para guiar hacia el éxito. En conjunto representan un modelo de éxito organizacional.

1.7.7 Mapa estratégico

Es una representación, que debe describir la estrategia de la organización, muestra las perspectivas del BSC en cuatro niveles. Como base se encuentra la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, seguida por los procesos internos, la perspectiva del cliente, y finalmente los resultados financieros. Los objetivos que se plantean en cada perspectiva van unidos por flechas en una relación causa-efecto.

1.7.8 Objetivos estratégicos

Son las cosas que se deben hacer bien, para que se cumpla la misión, visión los temas estratégicos y la propuesta de valor. Deben ser claros, específicos y alcanzados por todas las personas que conforman la organización.

1.7.9 Ruta estratégica

Incluye una cadena de objetivos enlazados, pueden cubrir todas las perspectivas o varias de ellas, en una relación causa-efecto, se considera a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento junto con la perspectiva de procesos internos como la causa, el efecto se lo ve reflejado en la perspectiva de los clientes y el impacto en la perspectiva financiera.

1.7.10 Matriz Balanced ScoreCard

Es un tablero de control que integra las perspectivas, los objetivos, las metas, los indicadores e iniciativas estratégicas con herramientas como semáforos, odómetros, que permitirán medir el desempeño, también pueden incluir gráficos históricos e indicadores de tendencia.

1.7.11 Indicadores

1.7.11.1 Indicadores de resultados

Son indicadores de efecto, habitualmente financieros y clientes que miden el impacto de las decisiones tomadas en las demás perspectivas, se los denomina indicadores después del hecho

porque reflejan lo que pasó, se caracterizan por mostrar una mejora lenta en el desempeño.

1.7.11.2 Indicadores impulsores

Son indicadores no financieros de causa o gestión, que permiten gestionar el desempeño y predecir el impacto de las decisiones. Muestran una rápida mejora en el desempeño. Se aplican en la perspectiva de procesos y aprendizaje.

1.7.12 Iniciativas estratégicas

Son proyectos que una organización hace para alcanzar los resultados que busca, se lo puede considerar como un esfuerzo temporal. Deben ir alineados con los objetivos las metas y las medidas.

1.8 Sincronización

1.8.1 Alineamiento horizontal o sincronización

Se trata que el enfoque, valor, estrategia y tablero de comando del BSC de la empresa estén alineados horizontalmente con la cadena de valor, áreas funcionales y de apoyo, procesos y cadenas de suministro.

1.8.2 Procesos empresariales

Procesos estratégicos: Planificación estratégica, políticas, definición de objetivos, disponibilidad de recursos, revisión de la gestión.

Procesos para la gestión de recursos: Los que apoyan a la coordinación y funcionamiento de los procesos de gestión, medición y realización de productos y servicios.

Procesos de realización de los productos u operativos: Todos los procesos que proveen la salida intencionada de la organización.

Procesos de medición, análisis y mejora: Medición, monitoreo, auditorías, acciones correctivas y mejoramiento de los diferentes procesos de la organización.

1.8.3 Cadena de relaciones Cliente-Proveedor

Se utiliza la matriz de relaciones cliente-proveedor denominada SIPOC que contiene el área/departamento y el macro proceso de la empresa; se realiza preguntas relacionadas con el proveedor, los insumos, los requisitos, productor y cliente.

1.9 Toma de decisiones y aprendizaje estratégico

1.9.1 Aprendizaje operativo

El aprendizaje operativo, forma parte de un proceso de evaluación, que busca asegurar la ejecución del plan/presupuestado a corto plazo. Aquí las organizaciones aprenden corrigiendo su acción en relación con el cumplimiento de sus objetivos, permitiéndoles realizar acciones correctivas en caso que los resultados obtenidos no cumplan con las metas propuestas. Aquí se trata sobre temas de control operativo y de responsabilidades funcionales, no de temas estratégicos.

1.9.2. Controles cuantitativos

Estos controles están relacionados con la evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos; se los realiza utilizando herramientas de análisis estadístico y tienen como fin determinar si los resultados alcanzados son óptimos o si están dentro de lo planeado, a la vez que permiten identificar donde y en cuanto se deben mejorar.

1.9.3 Controles cualitativos

Se relacionan con el cumplimiento de las iniciativas estratégicas, puestas en marcha para alcanzar los resultados deseados. Tienen como fin controlar que los tiempos de avance de las actividades del

proyecto, los costos y los resultados de los mismos estén dentro de lo planificado.

1.10 Gestión basada en procesos

1.10.1 ¿Qué es la gestión de procesos?

Es un instrumento que permite examinar la dinámica de las empresas, teniendo en cuenta que ésta se crea con el objeto de llevar a cabo un propósito. La ejecución de dicho propósito se lo lleva a cabo por una secuencia articulada de actividades llamadas procesos.

1.10.2 Etapas para la gestión en procesos

Las etapas de la gestión por procesos son:

- ✓ Identificación y secuencia de procesos.
- ✓ Descripción de los procesos.
- ✓ Seguimiento y medición de procesos.
- ✓ Mejora de los procesos.

1.10.3 Diagrama de flujo de proceso

En los diagrama el nivel de detalle será el necesario para asegurar que este se planifica, controla y ejecuta eficazmente. También que la documentación de las actividades del proceso sea ágil y manejable.

1.10.4 Seguimiento y medición de los procesos

El seguimiento y medición son las bases para conocer lo que se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras de los procesos. Los indicadores son una herramienta que permite recoger la información de manera adecuada y representativa respecto a los resultados de uno o varios procesos, de forma que determinen la capacidad y eficacia de los mismos, así como su productividad.

CAPÍTULO II

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Antecedentes de la empresa

El LABORATORIO FARMACÉUTICO fue fundado en el año 1996. En sus inicios se dedicaba solamente a la producción de la Ciprofloxacina, medicamento usado para la gripe. Luego de unos años, la producción se extendió a la Tetraciclina de 250mg. y de 500mg.

Finalmente y luego de muchos años de trabajo pudieron sacar al mercado su producto estrella que por cuestiones de confidencialidad en esta tesis se llamará AAFF, este producto es usado para el dolor de cabeza.

En la actualidad la empresa se dedica solamente a la producción de la Tetraciclina de 500mg, la Ciprofloxacina y su producto estrella AAFF, los cuales se denominarán Producto 3, Producto 2 y Producto 1 respectivamente. La producción de Tetraciclina de 250mg fue

detenida debido a que es un producto genérico producido por muchos competidores.

2.2 Información general de la empresa

La empresa se encuentra ubicada en el norte de Guayaquil, posee una planta de 1000m². Esta empresa cuenta con 30 personas que laboran en el área de producción, 10 en el departamento de comercialización, 3 en el departamento de logística y 4 en el área administrativa.

2.3 Misión

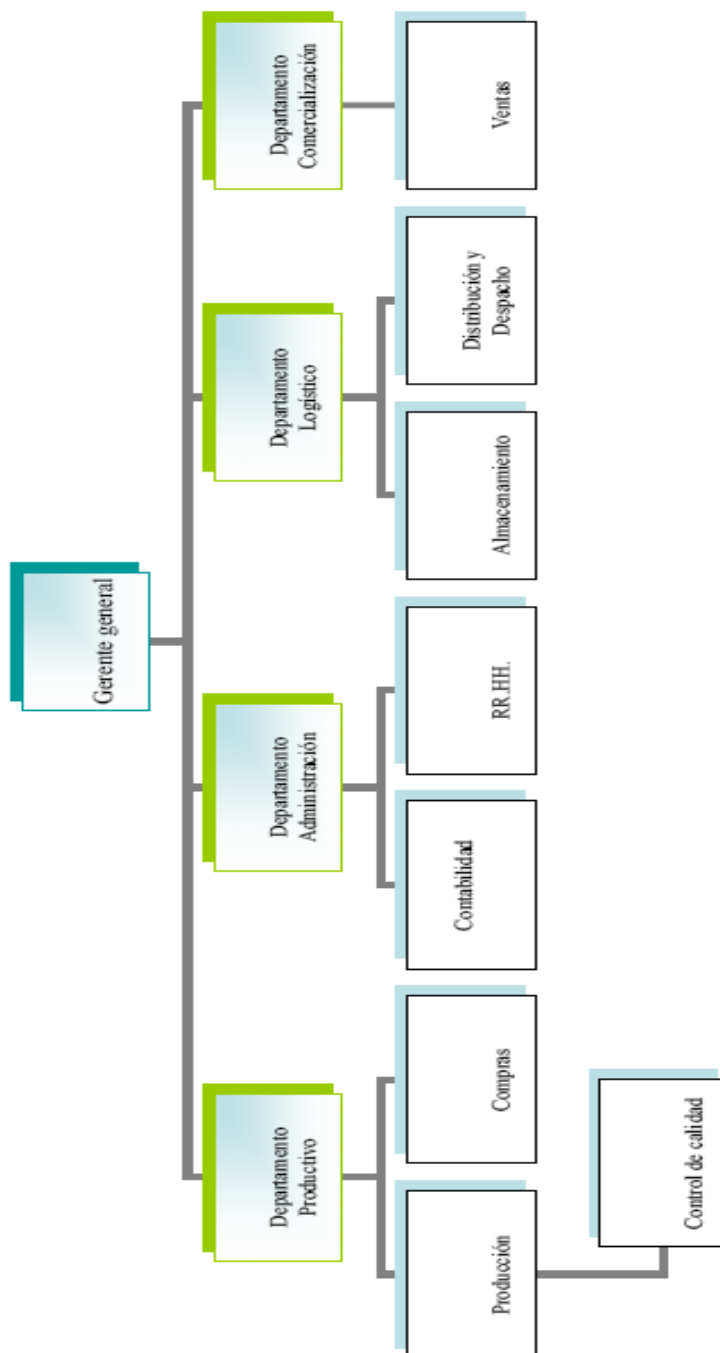
La misión de la organización es contribuir a una vida más sana y feliz a través de la innovación en medicamentos. Convertirnos en la compañía más valorada por los pacientes, los profesionales de la salud, colaboradores, representantes institucionales y las comunidades donde trabajamos y vivimos. La investigación, el desarrollo y la innovación son el alma de nuestra actividad.

2.4 Visión

La visión de la organización es ser una empresa farmacéutica independiente dedicada a la producción de medicamentos genéricos en beneficio de los ecuatorianos.

2.5 Organigrama de la institución

FIGURA # 2.1
ORGANIGRAMA DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO



FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

CAPÍTULO III

3. ENFOQUE ESTRATÉGICO

En el enfoque estratégico hablaremos de los Stakeholders, de las fortalezas y debilidades, de las oportunidades y amenazas, del mercado y la competencia de la organización. Emplearemos la estrategia del océano azul para implantar una estrategia inventora, se redefinirá la actual estrategia para identificar los factores de competencia que nos permita ampliar el actual segmento de mercado. Se desplegarán los temas estratégicos, que enclaustran los aspectos importantes de los análisis, elementos claves en los cuales se instaurará la estrategia institucional.

3.1 Definición del negocio de la empresa

Para la definición del negocio realizaremos un detalle de todas las potenciales definiciones de: clientes, necesidades, productos y capacidades del LABORATORIO FARMACÉUTICO en el **Anexo 1**.

El LABORATORIO FARMACÉUTICO se define como una industria farmacéutica, en el negocio de la salud y de producción de medicinas genéricas. Los usuarios son los distribuidores farmacéuticos y mayoristas.

Sus clientes buscan contar con productos genéricos de buena calidad y precios bajos.

Para sus clientes, el LABORATORIO FARMACÉUTICO se compromete a entregar productos como Tetraciclina, Ciproflaxina y AAFP.

Los FCE del LABORATORIO FARMACÉUTICO son: los canales de distribución y, los precios bajos.

3.2 Análisis FODA

3.2.1 Análisis PEST- oportunidades y amenazas

Por medio del análisis PEST se puede realizar un pronóstico de las oportunidades y amenazas de las diferentes dimensiones en que se

desenvuelve el LABORATORIO FARMACÉUTICO, estas dimensiones son de tipo: Político, Económico y, Tecnológico.

Este análisis se lo realizó a través de lluvias de ideas del personal del LABORATORIO FARMACÉUTICO sobre futuros eventos que afectarían a la organización **Anexo 2**, posteriormente realizamos la matriz de Probabilidad-Difusión **Anexo 3** con la finalidad de priorizar y revelar las oportunidades y amenazas más importantes.

3.2.2 Fortalezas y debilidades

Para conocer las capacidades del LABORATORIO FARMACÉUTICO, analizamos la cadena de valor **Anexo 4**, para detectar los factores que hacen competitivo al LABORATORIO FARMACÉUTICO y que le permiten diferenciarse, además se buscó determinar los factores que se convierten en un obstáculo para la consecución de los objetivos.

De la cadena de valor del LABORATORIO FARMACÉUTICO se descubrieron las siguientes fortalezas y debilidades.

**TABLA III.I
FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cuerpo de abogados.	Control de ventas.
Relación entre trabajador y jefe es directa.	Capacitación.
Control de calidad.	Control de inventario manual.
Buena comunicación con los proveedores.	Inventario no actualizado.
Just in time.	Publicidad por televisión.
Bajo nivel de inventario.	
Alta tecnología.	
Trabajo sobre pedido.	
Publicidad en radio.	

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO.

3.2.3 Estrategias derivadas del análisis FODA

Proporcionadas las oportunidades y amenazas junto con las fortalezas y debilidades del LABORATORIO FARMACÉUTICO se crearon estrategias. Las estrategias derivadas del análisis FODA buscan

potenciar las fortalezas y superar las debilidades para explotar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

- ✓ Entre las estrategias ofensivas tenemos las siguientes:
 - Mantener y mejorar el programa de control de calidad vigente.
 - Planificación de producción.
 - Realizar entregas puntuales.
 - Manejo óptimo de inventarios.
 - Ofrecer productos de buena calidad.

- ✓ Como estrategias defensivas tenemos:
 - Estar al día en los requerimientos legales.
 - Elaborar un programa de ventas.
 - Minimizar los costos.
 - Mayor énfasis a la publicidad en radio.

- ✓ Las estrategias adaptativas son las siguientes:
 - Brindar capacitaciones periódicas.
 - Comprar un sistema informático de manejo de inventario.

- ✓ Estrategias supervivencia:

- Canal de comunicación óptimo.
- Publicidad por Internet.

3.3 Análisis del mercado y la competencia - El modelo de las 5 fuerzas

El análisis del mercado y la competencia se lo realizó mediante el modelo de las cinco fuerzas **Anexo 5**. Donde se analiza el poder de los proveedores, el poder de los compradores, las barreras de entrada de nuevos competidores, la intensidad de la competencia y la presencia de sustitutos. El estudio busca conocer el nivel de poder que posee cada factor, pudiendo ser definido como alto o bajo.

Al encontrar factores donde el poder es alto y que afecten a la obtención de los objetivos del LABORATORIO FARMACÉUTICO se construirá una estrategia que ayude a equilibrar esta situación. De este estudio el LABORATORIO FARMACÉUTICO ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ✓ **Entrada de nuevos competidores;** en el mercado de la línea genérica siempre hay nuevos competidores, dado que, los precios

son bajos y la mayoría de las ventas se realizan en efectivo. La inversión necesaria para producir este tipo de medicamentos es baja con respecto a la inversión necesaria para producir medicamentos no genéricos.

✓ **Poder de Proveedores;** El poder de decisión de los proveedores es bajo y no afecta a la consecución de los objetivos del LABORATORIO FARMACÉUTICO.

✓ **Poder de los Clientes;** Los clientes tienen un bajo poder de decisión, porque existen muchas empresas que ofrecen productos similares, pero nuestros productos se diferencian por la calidad.

✓ **Productos Sustitutos;** tienen un poder bajo porque en los antibióticos no se puede hacer publicidad específica.

✓ **Intensidad de la Competencia;** El poder de la competencia es alto ya que los costos de producción no son elevados como ya se lo indicó en párrafos anteriores. Sin embargo la calidad y los bajos precios de los productos del LABORATORIO FARMACÉUTICO son los elementos principales de la estrategia.

3.4 Análisis de los stakeholders

Los Stakeholders son grupos de actores tanto internos como externos, los stakeholders internos pueden ser accionistas, empleados, sindicatos internos, etc., mientras que los stakeholders externos se encuentran establecidos por el gobierno, los bancos, los proveedores, los clientes, etc. En la posterior tabla se presenta los stakeholders internos y externos reconocidos por el LABORATORIO FARMACÉUTICO.

**TABLA III.II
PRINCIPALES STAKEHOLDERS**

STAKEHOLDERS INTERNOS	STAKEHOLDERS EXTERNOS
Administración	Sociedad y comunidad
Empleados	Proveedores
	Clientes
	Gobierno

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Se utilizará la matriz influencia-poder para identificar a los principales stakeholders del LABORATORIO FARMACÉUTICO **Anexo 6**, entendiéndose por influencia al grado de intervención en la toma de decisiones en la organización y por poder se entiende la

disponibilidad de autoridad para garantizar el logro de los resultados de la organización; esta matriz valorará el grado de influencia y poder de cada stakeholder en una escala de 1 a 5 resultando seleccionados como principales, aquellos stakeholders cuyo grado de poder y de influencia sea mayor a tres. De este análisis el LABORATORIO FARMACÉUTICO determinó sus principales stakeholders:

- Administración
- Proveedores
- Sociedad y comunidad

Luego de haber reconocido a los principales stakeholders, procedimos a encuestarlos para establecer sus necesidades prioritarias e identificar el grado de satisfacción actual con el desempeño del LABORATORIO FARMACÉUTICO, con esta información se elaboraron estrategias para así buscar mejorar la relación con los stakeholders. A continuación mostraremos los resultados de las encuestas efectuadas:

Stakeholder: Administración

Se realizó una entrevista al Gerente y los resultados se presentan en el **Anexo 7**, entre sus principales requerimientos con respecto al LABORATORIO FARMACÉUTICO:

- Mejorar la rentabilidad
- Crecimiento de la imagen institucional
- Información financiera veraz

El Gerente considera que todos los requerimientos tienen una prioridad del 100%, por lo tanto el LABORATORIO FARMACÉUTICO ha elaborado las siguientes estrategias que ayudarán a incrementar la satisfacción del Gerente.

- Bajar los costos
- Buscar mayor relación con la comunidad
- Mejorar los sistemas de información

Stakeholder: Proveedores

Se realizó una encuesta de satisfacción para obtener los requerimientos y los resultados que se presentan en el **Anexo 8**, entre sus principales requerimientos al LABORATORIO FARMACÉUTICO:

- Pago a tiempo
- Tener una buena comunicación y sobre todo honestidad.

Los proveedores consideran que todos los requerimientos tienen una prioridad del 100%, que se encuentran totalmente satisfechos con el pago a tiempo, además de existir una buena comunicación y sobre todo honestidad en el trato.

Stakeholder: Sociedad y comunidad

Para determinar los requerimientos de este sector se han considerado la opinión de diferentes actores tanto los ciudadanos, por resultar beneficiados, así como la percepción del Gerente respecto al desarrollo de la sociedad **Anexo 9**.

Los principales requerimientos de la sociedad y la comunidad son:

- Compromiso con el medio ambiente
- Cumplimiento con sus obligaciones

Todos los requerimientos antes mencionados son prioritarios. Considera que se puede mejorar la relación con la sociedad y para esto ha establecido las siguientes estrategias:

- Participar en campañas de salud a nivel nacional
- Desarrollar medidas orientadas a la preservación del medio ambiente

3.5 Estrategia del océano azul

La estrategia del Océano Azul empieza confrontando el negocio con la competencia, para lo cual se diseña el cuadro estratégico de la empresa junto con la competencia, para así conocer qué factores se deben corregir de la actual estrategia, después se exploran las seis vías para establecer océanos azules, que nos permitirán rediseñar el

cuadro estratégico actual con el propósito de acrecentar el número de clientes.

3.5.1 Definición del cuadro estratégico actual

En el cuadro estratégico actual podemos observar los factores de competencia de la industria y el nivel relativo ofrecido que da una empresa en relación a cada factor definido, delineando una curva, denominada la curva de valor.

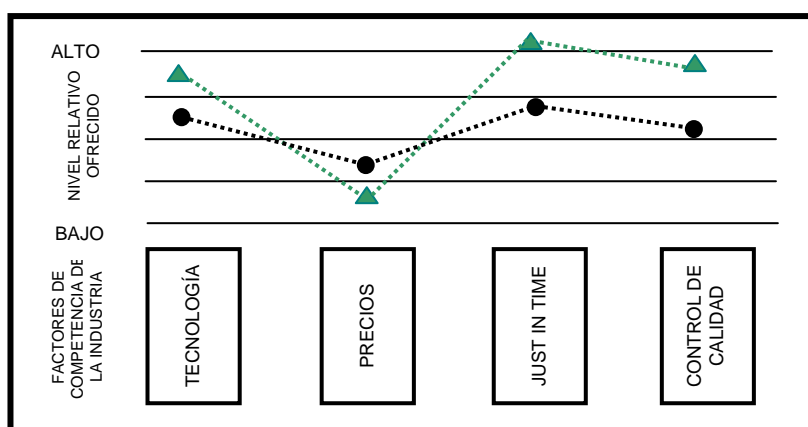
Se compara la curva de valor de la empresa con la competencia para determinar qué factores de la estrategia son necesarios cambiar. Los factores de competencia de la industria para el LABORATORIO FARMACÉUTICO son:

- Tecnología
- Precios
- Just in time
- Control de calidad

Una vez reconocidos estos factores valoraremos el nivel relativo ofrecido por el LABORATORIO FARMACÉUTICO que se representa con el símbolo “ ▲ ” y la competencia que son los principales

laboratorios como Brystom, Myers Squibb, Nifa con el símbolo “ ● ” graficaremos el cuadro estratégico actual.

FIGURA # 3.1
CUADRO ESTRATÉGICO



FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO.

3.5.2 Definición del océano actual

Para descubrir un océano azul se deben efectuar dos procesos simultáneamente, examinar las seis vías para establecer océanos azules y conocer los diferentes niveles de no clientes.

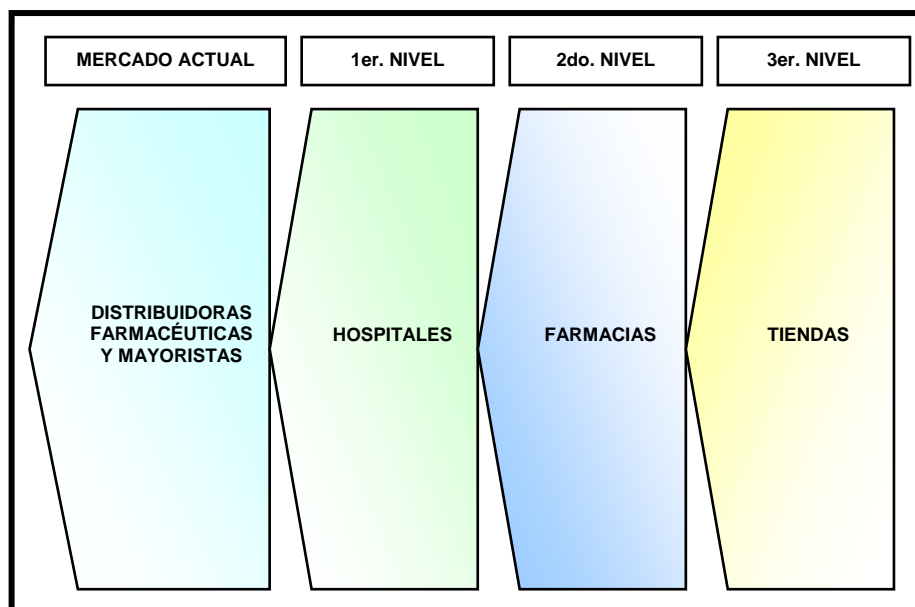
Inicialmente se definirá los diferentes niveles de no clientes, para dirigirnos al segmento de no clientes, luego se debe explorar las seis vías para crear océanos azules que nos permitirá brindar un producto

o servicio que contenga elementos que cubran las exigencias comunes de los no clientes para poder aumentar el número de nuestros clientes.

3.5.2.1 Definición de los no clientes

Para la definición de los no clientes del LABORATORIO FARMACÉUTICO se los ha dividido en tres grupos que son: los de primer nivel, los de segundo nivel y los de tercer nivel, además se detallará a los clientes actuales.

FIGURA # 3.2
DEFINICIÓN DE NO CLIENTES



FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO.

El fragmento de no clientes al cual la empresa debe encaminarse primero son los hospitales, que se encuentran en el grupo de no clientes de primer nivel; las farmacias, que se encuentran en los no clientes de segundo nivel; las tiendas que se encuentran en los no clientes de tercer nivel. Son fragmentos potenciales de clientes, que si se crea una estrategia para llegar a ellos es posible que se pueda capturar estos fragmentos y convertirlos en clientes.

3.5.2.2 Exploración de las seis vías para crear océanos azules

Las seis vías para crear océanos azules son:

- Explorar industrias alternativas.
- Explorar grupos estratégicos dentro de cada sector.
- Explorar la cadena de compradores.
- Explorar ofertas complementarias de productos y servicios.
- Explorar el atractivo funcional y emocional para los compradores.
- Explorar la dimensión del tiempo.

Luego de haber analizado las seis vías para crear océanos azules, determinamos los elementos que ayudarán a brindar un producto que cumpla las exigencias de la mayoría de nuestros no clientes.

La estrategia a utilizarse para conseguir este grupo de no clientes es: Ofrecer medicamentos genéricos, con precio accesible y de calidad, que sea atractivo para los pequeños distribuidores, y que a la vez permita, poder competir con los grandes laboratorios farmacéuticos.

3.5.2.3 Redefinición del cuadro estratégico

Para rediseñar el cuadro estratégico se utiliza la matriz de las cuatro acciones, que son: eliminar, reducir, crear e incrementar. Esta matriz es empleada luego del análisis de las seis vías para la creación de un océano azul, ya que después de este análisis se conoce: que factor se eliminará o reducirá que no es importante para la estrategia, que factores se incrementarán o se crearán que permitan diferenciarse y atraer un mayor mercado. Se muestra la siguiente matriz de cuatro acciones:

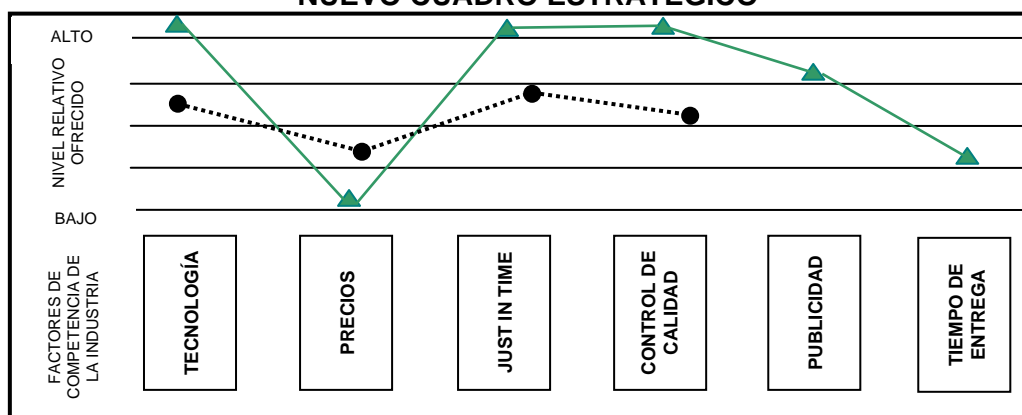
FIGURA # 3.3
MATRIZ DE CUATRO ACCIONES

ELIMINAR	INCREMENTAR
	Tecnología Precio Control de Calidad
REDUCIR	CREAR
	Publicidad Tiempo de Entrega

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO.

El cuadro estratégico para el LABORATORIO FARMACÉUTICO que se representa con el símbolo “ ▲ ” y la competencia con el símbolo “ ● ” quedaría establecido de la siguiente forma:

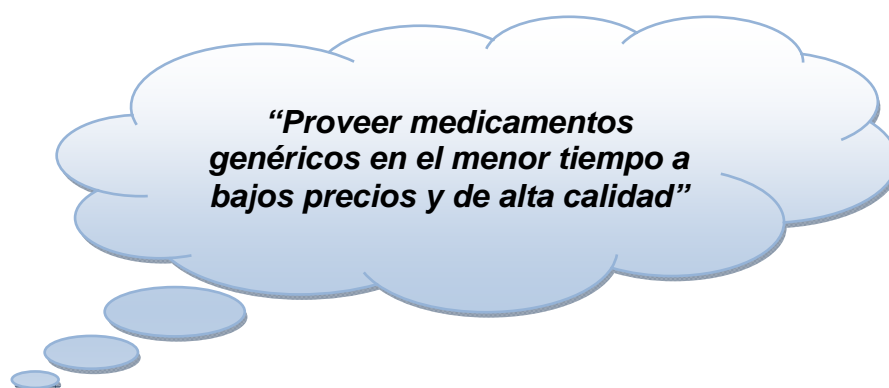
FIGURA # 3.4
NUEVO CUADRO ESTRATÉGICO



FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO.

3.5.2.4 Mensaje central de la propuesta de valor

La propuesta de valor es una promesa implícita que la empresa hace a sus clientes al entregar productos con una combinación particular de características.



3.5.2.5 Evaluación del grado de utilidad para los clientes

En la evaluación del grado de utilidad para los clientes se examinan los obstáculos descubiertos en la industria como la capacidad de la actual y de la nueva estrategia para solventar estos obstáculos que se detectan en el ciclo del comprador. Ahora procedemos a detallar las seis etapas del ciclo del comprador y las seis palancas de la utilidad del cliente:

✓ Etapas del ciclo del comprador:

- Compra
- Entrega

- Uso
- Complemento
- Mantenimiento
- Eliminación

✓ Palancas de la utilidad:

- Productividad para el cliente
- Simplicidad
- Comodidad
- Riesgo
- Diversión e imagen
- Amabilidad con el medio ambiente

Los obstáculos que se han detectado son:

1. La productividad del cliente en cuanto a la compra, con respecto al tiempo que demora en localizar el medicamento que desea adquirir.
2. La productividad del cliente en cuanto a la entrega, el cliente requiere que en el menor tiempo posible se le entregue el medicamento.

3. La simplicidad en el uso, en cuanto si su diseño y uso es sencillo para el usuario que lo adquiere.
4. Comodidad en el uso, con respecto a si el medicamento es fácil de obtener, utilizar, almacenar.
5. Riesgo en el uso, concerniente a la protección del medicamento contra la obsolescencia.
6. La amabilidad con el medio ambiente en cuanto al uso, es decir si los medicamentos son amigables con el medio ambiente.
7. La amabilidad con el medio ambiente en cuanto a la eliminación de los desechos de la producción, respecto si hay problemas legales o ambientales.

Obstáculos resueltos por la actual estrategia

La actual estrategia puede resolver cuatro obstáculos detectados:

1. Se disminuirá el tiempo de demora en encontrar el medicamento solicitado por el usuario.
2. Se ofrecerán medicamentos que sean fáciles de usar para el cliente.
3. Se brindarán medicamentos fáciles de obtener y de utilizar.

4. Proporcionar control de calidad que permitirá que el medicamento se encuentre protegido de la caducidad.

Obstáculos resueltos por la nueva estrategia

Con la nueva estrategia se puede resolver todos los obstáculos detectados:

1. Se disminuirá el tiempo de entrega del medicamento solicitado por el usuario.
2. Se crearán medicamentos que no contamine el medio ambiente.
3. Se contará con un cuerpo de abogados que permita cumplir con las normas legales establecidas.

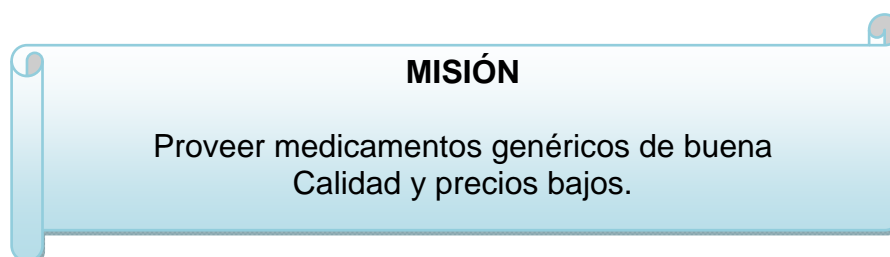
3.6 Declaración de la misión y visión

3.6.1 Misión

La misión es una declaración duradera del propósito de una organización que se distingue de otras similares, involucra las operaciones actuales de la empresa, las necesidades de los clientes y la forma en la cual la empresa las atiende, se centra en lo que en este momento es la empresa y en lo que hace. Para concretar la misión ejecutamos un análisis que nos permitió conocer varios aspectos de la

organización: a qué se dedica, a quienes beneficia su producto, sus capacidades, etc. A continuación mostramos la información obtenida:

LABORATORIO FARMACÉUTICO es una empresa farmacéutica que se dedica a la producción de medicamentos genéricos se diferencia de las demás empresas en la calidad y en los precios bajos, aporta a la salud de la comunidad. Con los datos ya expuestos procederemos a revelar la misión de LABORATORIO FARMACÉUTICO.

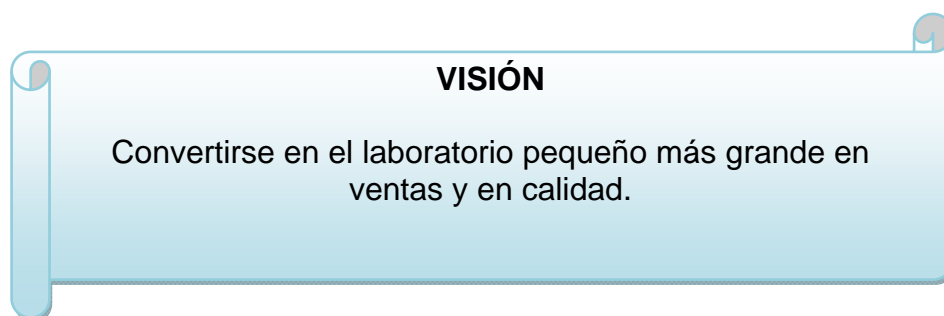


3.6.2 Visión

La visión es un estado futuro deseado, que no busca mejorar solamente el pasado, debe ser ambiciosa pero realista y alcanzable, debe formularse de forma clara y concreta para que sea entendida y recordada por todos. Para concretar la visión ejecutamos un análisis

que nos permitió conocer los deseos de la organización, que quiere llegar a ser y en que quiere convertirse. A continuación mostramos los resultados obtenidos:

LABORATORIO FARMACÉUTICO quiere ser dentro de 3 años un laboratorio líder en la producción de medicamentos genéricos, aspira convertirse en el referente de los laboratorios farmacéuticos pequeños, los valores que respetará son: responsabilidad, equidad, honestidad, calidad e innovación. Con esta información procederemos a elaborar la visión de LABORATORIO FARMACÉUTICO.



3.7 Determinación de temas estratégicos

Los temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la organización. Se basan en los resúmenes del análisis FODA, necesidades de stakeholders, análisis de mercado y competencia, propuesta de valor y las declaraciones de la misión y visión.

Para definir los temas estratégicos el personal de LABORATORIO FARMACÉUTICO realizó una lluvia de ideas para obtener los componentes que formarán la estrategia en base a los análisis realizados en esta etapa, luego procedimos a clasificar las ideas por temas comunes. A continuación presentamos los temas estratégicos.

**TABLA III.III
TEMAS ESTRATÉGICOS**

TEMA ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN / COMPONENTES
Gestión de inventario	Manejo óptimo de inventarios Compra de un sistema informático de manejo de inventario. Mejorar sistemas de información.
Productividad en el despacho	Planificación de producción. Realizar entregas puntuales.
Marketing	Publicidad en Internet. Mayor énfasis en la publicidad por radio.
Ventas	Elaborar un programa de calidad vigente. Minimizar los costos. Ofrecer productos de buena calidad.
Calidad en los productos	Mantener y mejorar el programa de calidad vigente. Minimizar los costos. Ofrecer productos de buena calidad.
Crecimiento de la imagen	Buscar mayor relación con la comunidad. Campañas de salud a nivel nacional.

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Después de definir los temas estratégicos se utilizó la matriz de cobertura de los temas estratégicos **Anexo 10** para valorar la consistencia entre los temas estratégicos y el resultado de los análisis que incluyen: el FODA, los stakeholders, las 5 fuerzas de Porter y la estrategia. La consistencia entre los temas estratégicos y los análisis realizados es 90,61% que nos indica que estos temas estratégicos planteados si colaboran al desarrollo de la organización, para obtener este porcentaje tomamos la suma de los valores positivos sobre la suma de los valores positivos menos la suma de valores negativos de la evaluación de los temas estratégicos.

3.8 Matriz de valores organizacionales

Los valores son la manera de ser de la organización, permiten conocer cuáles son las convicciones y creencias, y como se presentan frente a los miembros de la organización y a la comunidad. Dentro del LABORATORIO FARMACÉUTICO se han identificado los siguientes valores organizacionales:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Innovación

- ✓ Calidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Creatividad
- ✓ Integridad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Defensa del ambiente

Después de definir los valores organizacionales se utilizó la matriz de cobertura de los valores organizacionales **Anexo 11**, para valorar la consistencia entre los valores organizacionales con los temas estratégicos. Como apreciamos la consistencia entre los temas estratégicos y los valores organizacionales es 96,72% que nos indica que estos valores organizacionales planteados si reflejan la manera de ser de la organización, para obtener este porcentaje tomamos la suma de los valores positivos dividido para la suma de los valores positivos menos la suma de valores negativos de la evaluación de los valores organizacionales.

CAPÍTULO IV

4. TRASLADO AL BSC

En el traslado al BSC, transportamos la información colectada a la elaboración del Balanced Scorecard. Se trasladan los temas estratégicos a cada una de las cuatro perspectivas que son: finanzas, clientes, procesos internos y capital intangible según corresponda; inmediatamente, de cada una de ellas se derivan objetivos estratégicos, y se establecen indicadores que ayudan a medir su desempeño.

4.1 Perspectivas de clientes

Es una estrategia básica, estrategia de diferenciación, de fidelidad y marca. Para nuestra empresa se va a crear objetivos estratégicos para nuestros grupos de clientes. Para seleccionar las propuestas de valor nos basamos en el atributo que ayuda a la empresa a ser diferente en el mercado como es: calidad. Entre las estrategias están las siguientes:

- ✓ Buscar un nivel de precios competitivo.
- ✓ Ofrecer medicamentos de calidad.

- ✓ Satisfacer los requerimientos del cliente.
- ✓ Disminuir los tiempos de entrega.

4.2 Perspectiva financiera

En esta propuesta de valor se trata el crecimiento de ingresos, productividad financiera a corto plazo y la productividad financiera a largo plazo, para eso tenemos los siguientes objetivos:

- ✓ Lograr un crecimiento sostenible de la rentabilidad.
- ✓ Reducir los costos de producción.
- ✓ Buscar nuevos mercados.
- ✓ Maximizar el uso de los activos productivos.
- ✓ Fomentar la lealtad en los clientes.

4.3 Perspectiva de los procesos internos

La perspectiva de los procesos internos nos ayuda a definir una propuesta de valor para los procesos operativos y relacionales, procesos de enfoque al mercado, procesos de innovación y procesos reguladores para lo cual tenemos los siguientes objetivos:

- Procesos de gestión operativa:
 - ✓ Buscar una disminución de los tiempos de entrega de los proveedores.
 - ✓ Disminuir el número de quejas de los vendedores.

- Procesos de gestión de clientes:
 - ✓ Mejorar el nivel de satisfacción de los proveedores.

- Procesos de innovación:
 - ✓ Reducir el tiempo de entrega de los productos terminados.

- Procesos reguladores y sociales:
 - ✓ Certificar los procesos de producción.

4.4 Perspectiva para el capital intangible

También conocida como aprendizaje y crecimiento, esta perspectiva es la parte intangible de las empresas como las habilidades, conocimientos y competencias del personal; las bases de datos, redes y sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) del área informática; y la cultura, valores y trabajo en equipo de una organización. Por tal motivo se la ha clasificado en tres partes: capital humano, capital informático y capital organizacional. Las propuestas de valor para esta perspectiva son:

- ✓ Aumentar el porcentaje de personal capacitado.
- ✓ Aumentar los tiempos de disponibilidad del sistema.
- ✓ Elevar el índice de satisfacción de los empleados.
- ✓ Mejorar las evaluaciones de los gerentes.

Luego de tener los objetivos se realizó la matriz de cobertura de objetivos estratégicos **Anexo 12** para demostrar si los objetivos planteados para cada perspectiva tienen coherencia con los temas estratégicos, misión, visión, valores y la propuesta de valor. Este análisis nos da como resultado un índice de consistencia del 96,68% que nos indica que estos objetivos estratégicos planteados si son específicos y alcanzados por las personas que conforman la

organización, para obtener este porcentaje tomamos la suma de los valores positivos dividido para la suma de los valores positivos menos la suma de valores negativos de la evaluación de los objetivos estratégicos. Una vez realizado esa observación, elaboramos una hoja resumen detallando los objetivos para desarrollar los principales indicadores.

**TABLA IV.I
PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS**

	PERSPECTIVA	OBJETIVO
1	Finanzas	Lograr un crecimiento sostenible de la rentabilidad.
2		Reducir los costos de producción.
3		Buscar nuevos mercados.
4		Maximizar el uso de los activos productivos.
5		Fomentar la lealtad en los clientes.
6	Clientes	Buscar un nivel de precios competitivo.
7		Ofrecer medicamentos de calidad.
8		Satisfacer los requerimientos del cliente.
9		Disminuir los tiempos de entrega.
10	Procesos internos	Disminuir el número de quejas de los vendedores.
11		Buscar una disminución de los tiempos de entrega de los proveedores.
12		Mejorar el nivel de satisfacción de los proveedores.
13		Certificar los procesos de producción.
14		Reducir el tiempo de entrega de los productos terminados.
15	Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar el porcentaje de personal capacitado.
16		Elevar el índice de satisfacción de los empleados.
17		Aumentar los tiempos de disponibilidad del sistema.
18		Mejorar las evaluaciones de los gerentes

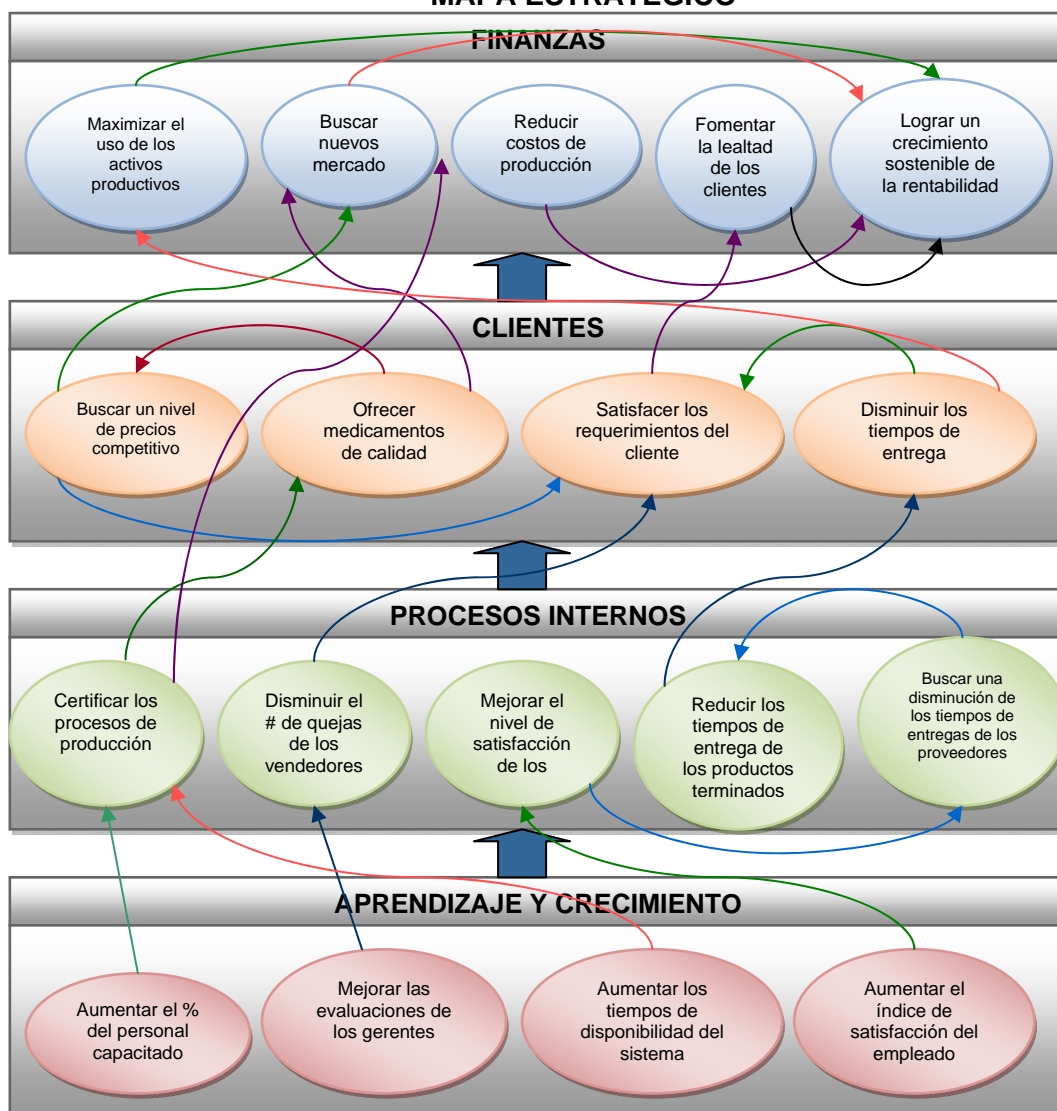
FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

4.5 Mapa estratégico y las rutas de causa – efecto

En el mapa estratégico podemos apreciar los cuatro niveles que son las perspectivas de finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje & crecimiento cada una de estas con sus respectivos objetivos enlazados.

Para el tratamiento de las rutas en la mayoría de los casos la causa son las perspectivas de proceso interno y aprendizaje, el efecto es la perspectiva del cliente, y el impacto son las perspectivas de finanzas. A continuación se muestra el mapa de rutas estratégicas para los objetivos establecidos del LABORATORIO FARMACÉUTICO.

**FIGURA # 4.1
MAPA ESTRATÉGICO**



FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO.

4.6 Indicadores estratégicos

Para realizar la matriz del Balanced Scorecard es obligatorio poder medir los objetivos estratégicos con indicadores que nos permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos. Para cada una de las

perspectivas mencionadas anteriormente con sus respectivos objetivos se crearon las respectivas fichas de indicadores donde se hace constar el KPI, el responsable, forma en que se los medirá, etc., estas fichas se muestran a continuación:

- Perspectiva de Aprendizaje & Crecimiento

FIGURA # 4.2
FICHA INDICADOR: AUMENTAR EL PORCENTAJE DE PERSONAL CAPACITADO

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo	
Aprendizaje & Crecimiento / Aumentar el porcentaje de personal capacitado	Un aumento en el número de personas capacitadas.	Que el número de personas con competencias técnicas aumente	(Cantidad de personas con Competencias técnicas adquiridas / Total Personal)*100	
RESPONSABLE/ DEPARTAMENTO		GERENTE DE RR.HH/ RR.HH		
LÍNEA BASE	UNIDAD	META	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
35	%		40%	70%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		MENSUAL		

FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Para la ficha del indicador de la Figura # 4.2, se tomarán en cuenta los resultados de las pruebas de diagnóstico que realiza Recursos Humanos al personal que labora en LABORATORIO FARMACÉUTICO para conocer en que nivel se encuentra, de esta manera se conocerá si posee capacidades técnicas y el número de

personas con estas capacidades se dividirá por el total del personal así obtendremos la relación de personal con capacidades técnicas.

- Perspectiva de Aprendizaje & Crecimiento

FIGURA # 4.3
FICHA INDICADOR: MEJORAR LAS EVALUACIONES DE LOS GERENTES

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo
Aprendizaje & Crecimiento / Mejorar las evaluaciones de los gerentes.	Que los gerentes de todos los departamentos mantengan un nivel alto en la evaluación	La eficiencia y la eficacia en las actividades de la organización mediante la gestión correcta y acertada de los altos mandos.	Promedio de Evaluación de todos los Gerentes

RESPONSABLE/ DEPARTAMENTO	Gerente de RR.HH / RR.HH
----------------------------------	---------------------------------

LÍNEA BASE	UNIDAD	META	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
3,5	Escala del 1 al 5		4 Escala	5 Escala
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		MENSUAL		

FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Para la ficha del indicador de la Figura # 4.3, se tomarán las encuestas, que realiza Recursos Humanos para evaluar el desempeño de cada uno de los gerentes del LABORATORIO FARMACÉUTICO. Ver **Anexo 13**.

- Perspectiva de Aprendizaje & Crecimiento

FIGURA # 4.4
FICHA INDICADOR: AUMENTAR LOS TIEMPOS DE DISPONIBILIDAD DEL SISTEMA

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo
Aprendizaje & Crecimiento / Aumentar los tiempos de disponibilidad del sistema.	Tomar decisiones basadas en hechos reales	Que la información sea ingresada al sistema en el menor tiempo posible	% de tiempo disponible de los sistemas

RESPONSABLE/ DEPARTAMENTO	GERENTE SISTEMAS
----------------------------------	------------------

LÍNEA BASE	UNIDAD	META	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
40	%		65%	85%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		MENSUAL		

FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Para la ficha del indicador de la Figura # 4.4, se tomarán los tiempos que el sistema del LABORATORIO FARMACÉUTICO no se encuentra operativo para poder determinar el % de tiempo disponible del sistema.

- Perspectiva de Aprendizaje & Crecimiento

FIGURA # 4.5
FICHA INDICADOR: ELEVAR EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo
Aprendizaje & Crecimiento / Elevar el índice de satisfacción de los empleados.	Que el empleado se sienta satisfecho en su lugar de trabajo	La búsqueda inmediata y efectiva de soluciones viables a los problemas de los empleados	Índice de satisfacción del Empleado

RESPONSABLE/ DEPARTAMENTO	Gerente de RR.HH / RR.HH
----------------------------------	--------------------------

LÍNEA BASE	UNIDAD	META	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
3	Escala del 1 al 5		4 Escala	4,5 Escala
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		MENSUAL		

FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Para la ficha del indicador de la Figura # 4.5, se tomarán las encuestas que se realizará a los empleados del LABORATORIO FARMACÉUTICO por parte de Recursos Humanos para conocer su nivel de satisfacción con el clima organizacional actual. Ver **Anexo 14.**

- Perspectiva de Procesos Internos

FIGURA # 4.6
FICHA INDICADOR: CERTIFICAR LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo
Procesos Internos / Certificar los procesos de producción.	Alcanzar la certificación de todos nuestros procesos de producción y control de calidad.	El cumplimiento de normas y estándares para lograr la Certificar los procesos de producción de producción y control de calidad	Cantidad de procesos certificados / Procesos Totales

RESPONSABLE/ DEPARTAMENTO	Gerente de Operaciones
----------------------------------	-------------------------------

LÍNEA BASE	UNIDAD	META	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
30	%		50%	90%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		MENSUAL		

FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Para la ficha del indicador de la Figura # 4.6, se tomarán en cuenta los procesos que cumplen con las normas y estándares con respecto a todos los procesos que realiza LABORATORIO FARMACÉUTICO.

- Perspectiva de Procesos Internos.

FIGURA # 4.7
FICHA INDICADOR: DISMINUIR EL NÚMERO DE QUEJAS DE LOS VENDEDORES

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo
Procesos Internos / Disminuir el número de quejas de los vendedores.	Mejorar la relación con nuestros vendedores.	Que las quejas que tengan los miembros del cuerpo de ventas sean atendidas de manera oportuna.	Número de quejas presentadas por los vendedores

RESPONSABLE/ DEPARTAMENTO	Gerente de Ventas / Ventas
----------------------------------	-----------------------------------

LÍNEA BASE	UNIDAD	META	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
5	Quejas		4 quejas	2 quejas
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		MENSUAL		

FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Para la ficha del indicador de la Figura # 4.7, se tomarán en cuenta las quejas que los vendedores del LABORATORIO FARMACÉUTICO presentan. Ver **Anexo 15**.

- Perspectiva de Procesos Internos

FIGURA # 4.8
FICHA INDICADOR: MEJORAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS
PROVEEDORES

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo
Procesos Internos / Mejorar el nivel de satisfacción de los proveedores.	La satisfacción del proveedor en cuanto a la relación con la empresa.	Que el proveedor entregue la materia prima a tiempo.	Índice de satisfacción del proveedor

RESPONSABLE/ DEPARTAMENTO	JEFE FINANCIERO
----------------------------------	-----------------

LÍNEA BASE	UNIDAD	META	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
3	Escala del 1 al 5		3,7 Escala	4,5 Escala
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		MENSUAL		

FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Para la ficha del indicador de la Figura # 4.8, se tomarán las encuestas para conocer la satisfacción de los proveedores, que realiza el Jefe Financiero. Ver **Anexo 16**.

- Perspectiva de Procesos Internos

FIGURA # 4.9
FICHA INDICADOR: REDUCIR EL TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo	
Procesos Internos / Reducir el tiempo de entrega de los productos terminados.	Que el producto sea entregado en un tiempo menor o igual al requerido	El cumplimiento de los tiempos de producción. Para de esta manera realizar la distribución de manera oportuna.	Cantidad de entregas a tiempo	
RESPONSABLE/ DEPARTAMENTO		GTE. OPERACIONES		
LÍNEA BASE	UNIDAD	META	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
28	%		35%	50%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		MENSUAL		

FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Para la ficha del indicador de la Figura # 4.9, se tomarán la fecha en que fue tomado el pedido y cuando fue entregado, para compararla con la fecha que se debió entregar el pedido, de esta manera se obtendrá el total de las entregas realizadas a tiempo que luego serán divididos por todos los pedidos tomados y el resultado se lo multiplicará por 100 para así conocer el porcentaje de entregas a tiempo.

- Perspectiva de Procesos Internos

FIGURA # 4.10
FICHA INDICADOR: BUSCAR UNA DISMINUCIÓN DE LOS TIEMPOS DE ENTREGA DE LOS PROVEEDORES

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo
Procesos Internos / Buscar una disminución de los tiempos de entrega de los proveedores.	Obtener la materia prima en el menor tiempo posible para evitar retrasos en la producción	El abastecimiento oportuno del proveedor	Tiempo promedio de entrega del proveedor

RESPONSABLE/ DEPARTAMENTO	GTE. FINANCIERO
----------------------------------	-----------------

LÍNEA BASE	UNIDAD	META	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
15	Días		13 días	10 días
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		MENSUAL		

FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Para la ficha del indicador de la Figura # 4.10, se tomarán los días que tarda el proveedor en abastecer al LABORATORIO FARMACÉUTICO una vez que se solicita la materia prima.

- Perspectiva de Clientes

FIGURA # 4.11
FICHA INDICADOR: BUSCAR UN NIVEL DE PRECIOS COMPETITIVO

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo	
Cientes / Buscar un nivel de precios competitivo.	Que nuestros precios sean competitivos	Que los costos de producción disminuyan a fin de disminuir también los precios	Precios Empresa / Precios Competencia	
RESPONSABLE/ DEPARTAMENTO		GTE. DE VENTAS		
LÍNEA BASE	UNIDAD	META	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
2	Nº de veces		1,5 Nº de veces	1 Nº de veces
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		MENSUAL		

FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Para la ficha del indicador de la Figura # 4.11, se tomarán los precios que tienen nuestros productos con respecto a otras empresas.

- Perspectiva de Clientes

FIGURA # 4.12
FICHA INDICADOR: OFRECER MEDICAMENTOS DE CALIDAD

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo
Clientes / Ofrecer medicamentos de calidad.	Que la relación entre productos rechazados y lotes producidos disminuya	El cumplimiento a cabalidad de los procesos de producción a fin de evitar el rechazo del producto final	Número de productos rechazados en una semana / Total de lotes producidos en una semana

RESPONSABLE/ DEPARTAMENTO	GTE. OPERACIONES
----------------------------------	------------------

5345

LÍNEA BASE	UNIDAD	META	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
5	# de productos		3 # de productos	2 # de productos
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		MENSUAL		

FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Para la ficha del indicador de la Figura # 4.12, se tomará el número de productos rechazados por mes del total de lotes producidos por LABORATORIO FARMACÉUTICO en el mismo periodo.

- Perspectiva de Clientes

FIGURA # 4.13
FICHA INDICADOR: SATISFACER REQUERIMIENTOS CLIENTES

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo
Cientes / Satisfacer los requerimientos del cliente.	La satisfacción total del cliente con nuestro producto	Que estamos cumpliendo con los requerimientos de nuestros clientes	Índice de Satisfacción Cliente

RESPONSABLE/ DEPARTAMENTO	GTE. VENTAS
----------------------------------	-------------

LÍNEA BASE	UNIDAD	META	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
3	Escala del 1 al 5		3,5 Escala	4,5 Escala
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		MENSUAL		

FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Para la ficha del indicador de la Figura # 4.13, se tomarán las encuestas que nos permitirán conocer si nuestros clientes se encuentran satisfechos con los productos del LABORATORIO FARMACÉUTICO. Ver **Anexo 17**.

- Perspectiva de Clientes

FIGURA # 4.14
FICHA INDICADOR: DISMINUIR LOS TIEMPOS DE ENTREGA

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo
Clientes / Disminuir los tiempos de entrega.	La disminución de los tiempos de entrega.	La optimización de los procesos de ventas y distribución a fin de reducir los tiempos.	Tiempo promedio desde pedido hasta entrega

RESPONSABLE/ DEPARTAMENTO	JEFE DE OPERACIONES
----------------------------------	----------------------------

3435

LÍNEA BASE	UNIDAD	META	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
20	Días		16 días	12 días
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		MENSUAL		

FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Para la ficha del indicador de la Figura # 4.14, se tomará la fecha en que fue tomado el pedido y cuando fue entregado, para conocer cuantos días demora el LABORATORIO FARMACÉUTICO para entregar el producto.

- Perspectiva Financieras

FIGURA # 4.15
FICHA INDICADOR: BUSCAR NUEVOS MERCADOS

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo	
Finanzas / Buscar nuevos mercados.	Un aumento en la participación de los mercados actuales y la incursión en nuevos mercados.	El aumento en la participación de mercado	Participación de mercado	
RESPONSABLE/ DEPARTAMENTO		GERENTE DE VENTAS / VENTAS		
LÍNEA BASE	UNIDAD	META	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
20	%		30%	40%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		MENSUAL		

FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Para la ficha del indicador de la Figura # 4.15, se tomarán los datos de las encuestas realizadas por una empresa externa para medir la participación del LABORATORIO FARMACÉUTICO en el mercado.

- Perspectiva Financieras

FIGURA # 4.16
FICHA INDICADOR: MOVIMIENTO DE ACTIVOS PROVECHOSOS

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo
Finanzas / Maximizar el uso de los activos productivos.	Utilización apropiada de las maquinarias para realizar la producción	El cumplimiento de la producción	Venta Totales /Activos Totales

RESPONSABLE/ DEPARTAMENTO	GTE. FINANCIERO
----------------------------------	-----------------

LÍNEA BASE	UNIDAD	META	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
4	Nº de veces		4,5 Nº de veces	5,9 Nº de veces
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		MENSUAL		

FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Para la ficha del indicador de la Figura # 4.16, se tomarán las ventas totales del LABORATORIO FARMACÉUTICO y se las dividirán por el valor de los activos usados para la producción esta forma se podrá conocer la productividad.

- Perspectiva Financieras

FIGURA # 4.17
FICHA INDICADOR: REDUCIR COSTOS DE PRODUCCIÓN

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo	
Finanzas / Reducir costos de producción.	Que los costos de producción disminuyan	Que mis costos de producción sean mínimos	Costo promedio de producción	
RESPONSABLE/ DEPARTAMENTO		GTE. OPERACIONES		
LÍNEA BASE	UNIDAD	META	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
3500	USD		3300 USD	3000 USD
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		MENSUAL		

FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Para la ficha del indicador de la Figura # 4.17, se tomarán los datos de cuantos dólares utiliza el LABORATORIO FARMACÉUTICO para realizar la producción.

- Perspectiva Financieras

FIGURA # 4.18
FICHA INDICADOR: FOMENTAR LA LEALTAD EN LOS CLIENTES

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo	
Finanzas / Fomentar la lealtad en los clientes.	Que el cliente regrese.	La fidelidad del cliente	Ventas promedio por clientes	
RESPONSABLE/ DEPARTAMENTO		GTE. VENTAS		
LÍNEA BASE	UNIDAD	META	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
5000	USD		5500 USD	7000 USD
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		MENSUAL		

FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Para la ficha del indicador de la Figura # 4.18, se tomarán los datos de cuantos dólares se venden por cliente en promedio.

- Perspectiva Financieras

FIGURA # 4.19
FICHA INDICADOR: CRECIMIENTO DE LA RENTABILIDAD

DEFINIR Perspectiva/ Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo
Finanzas / Lograr un crecimiento sostenible de la rentabilidad.	Que nuestra rentabilidad aumente año a año de manera sostenible	Que la utilidad neta sobre la venta crezca	Utilidad neta / Venta

RESPONSABLE/ DEPARTAMENTO	GTE. FINANCIERO
----------------------------------	-----------------

LÍNEA BASE	UNIDAD	META	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
25	%		30%	40%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		MENSUAL		

FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Para la ficha del indicador de la Figura # 4.19, se tomarán los datos de las ventas efectuadas y la utilidad que obtiene el LABORATORIO FARMACÉUTICO para conocer el porcentaje de crecimiento de la rentabilidad.

Luego de obtener los indicadores de los objetivos estratégicos, presentados en una ficha para visualizar la relación de cada objetivo con su indicador.

**TABLA IV.II
INDICADORES ESTRATÉGICOS**

	PERSPECTIVA	OBJETIVO	KPI
1	Finanzas	Lograr un crecimiento sostenible de la rentabilidad.	Utilidad neta / Venta
2		Reducir los costos de producción.	Costo promedio de producción
3		Buscar nuevos mercados.	Participación de mercados
4		Maximizar el uso de los activos productivos.	Venta Totales /Activos usados para producción
5		Fomentar la lealtad en los clientes.	Ventas promedio por clientes
6	Clientes	Buscar un nivel de precios competitivo.	Precios Empresa / Precios Competencia
7		Ofrecer medicamentos de calidad.	Número de productos rechazados por mes / Total de lotes producidos del mismo periodo
8		Satisfacer los requerimientos del cliente	Índice de Satisfacción Cliente
9		Disminuir los tiempos de entrega.	Tiempo promedio desde pedido hasta entrega
10	Procesos internos	Disminuir el número de quejas de los vendedores.	Número de quejas presentadas por los vendedores
11		Buscar una disminución de los tiempos de entrega de los proveedores.	Tiempo promedio de entrega del proveedor
12		Mejorar el nivel de satisfacción de los proveedores.	Índice de satisfacción del Proveedor
13		Certificar los procesos de producción.	Cantidad de procesos certificados / Procesos Totales
14		Reducir el tiempo de entrega de los productos terminados.	(Cantidad de entregas a tiempo/ Total de pedidos tomados)*100
15	Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar el porcentaje de personal capacitado.	(Cantidad de personas con Competencias técnicas adquiridas / Total Personal)*100
16		Elevar el índice de satisfacción de los empleados.	Índice de satisfacción del Empleado
17		Aumentar los tiempos de disponibilidad del sistema.	% de tiempo disponible de los sistemas
18		Mejorar las evaluaciones de los gerentes	Promedio de Evaluación de todos los Gerentes

FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO

4.7 Iniciativas estratégicas

Las iniciativas son esfuerzos temporales de elaboración de tareas que están alineados con los objetivos estratégicos, son proyectos que ayudarán al LABORATORIO FARMACÉUTICO a cumplir con los objetivos estratégicos. Las iniciativas estratégicas que se plantearon fueron las siguientes:

- Buzón de sugerencia
- Investigación de mercado
- Planeación de logística
- Creación de página Web para pedidos online
- Desarrollar cursos de salud para mejorar la calidad de vida de la comunidad.

Una vez definidos los proyectos se los evalúa en la matriz de impacto de las iniciativas estratégicas **Anexo 18**. Para esto en la

matriz se realizo un ranqueo de proyectos para conocer cual es de mayor importancia.

**FIGURA # 4.20
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

	Buzón de Sugerencias	Investigación de mercado	Planeación de la Logística	Creación de Página Web para pedidos online	Desarrollar cursos de salud para mejorar la calidad de vida de la comunidad.
IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL	48	94	97	92	49
RANKEO DE LOS PROYECTOS	5	2	1	3	4

FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Todos los proyectos planteados son trascendentales, pero los que se hallan más relacionados con nuestra estrategia es “Planeación de la logística e Investigación de mercado”.

4.8 Priorización de iniciativas estratégicas

La Planeación de la logística e Investigación de mercado son los proyectos que el LABORATORIO FARMACÉUTICO quiere ejecutar

para ofrecer medicamentos genéricos a bajos precios y de calidad a la ciudadanía.

Para conocer los gastos que se incurre al implementar estos dos proyectos se ha realizado un presupuesto que se muestra:

**TABLA IV.III
PRESUPUESTO**

Nº	Proyectos	Precios
1	Planeación de la logística	\$4000,00
2	Investigación de mercado	5000,00
	Total	\$9000,00

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

Aunque la inversión es alta, debemos pensar que se puede recuperar pronto si tomamos en consideración los aspectos del mercado que estamos cubriendo con estos proyectos y los beneficios que se podrán lograr.

CAPÍTULO V

5. SINCRONIZACIÓN O ALINEAMIENTO HORIZONTAL

En este capítulo se tratará la estructura organizacional de LABORATORIO FARMACÉUTICO que será enfocada a procesos clasificados en tres categorías: Estratégicos, Operativos y de Apoyo.

La sincronización radica en vincular las estrategias y BSC entre las distintas unidades organizacionales, sean éstas funciones, procesos, unidades de negocio, etc. Lograr que los procesos de la organización tengan conexión y consistencia con la estrategia y con las necesidades de los clientes.

5.1 Macroprocesos empresariales

La organización basada en procesos trabaja como un ente integrado, en el cual los procesos marcan la senda de las actividades del negocio. Este enfoque busca la optimización en conjunto y no por

separado. Los macroprocesos empresariales son: estratégicos, operativos y de apoyo los cuales para el LABORATORIO FARMACÉUTICO se muestran a continuación.

5.1.1 Macroprocesos estratégicos

Los procesos estratégicos tienen como propósito revisar la gestión de las actividades para apreciar si los resultados de la gestión cumplen con los objetivos planteados. Dentro de los procesos estratégicos de LABORATORIO FARMACÉUTICO se encuentran:

- Revisión de la gestión
- Control de Calidad

Revisión de la gestión

El objetivo es controlar los recursos, para brindar un informe de cómo se los están utilizando y para proponer mejoras.

Control de Calidad

El proceso control de calidad esta involucrado con la mejora continua de los procesos con el objetivo de satisfacer a los clientes y ofrecer productos de excelencia.

5.1.2 Macroprocesos operativos

Dentro de los procesos operativos de LABORATORIO FARMACÉUTICO tenemos:

- Producción
- Logística
- Ventas

Producción

El proceso de producción, describe la elaboración del producto que es solicitado por los clientes; en forma y de manera adecuada.

Logística

El proceso de logística, describe como almacenar en forma adecuada entregar en el tiempo oportuno y en buen estado el producto, para que los clientes se muestren muy satisfechos por la atención que se les ha prestado.

Ventas

El proceso de ventas, describe las gestiones necesarias para promocionar el producto y a su vez como realizar la cobranza a los respectivos clientes.

5.1.3 Macroprocesos de apoyo

Son todos los procesos que apoyan al funcionamiento de los procesos operativos y de gestión del LABORATORIO FARMACÉUTICO que cuenta con dos procesos de apoyo que son:

- Compras
- Recursos Humanos

Compra

El proceso de compra, describe como se realiza la adquisición de los equipos necesarios para poder cumplir con los pedidos de los clientes y para ofrecerles productos de excelencia.

Recursos Humanos

El proceso de Recursos Humanos, describe como lograr contar con el recurso humano adecuado a las necesidades de la empresa, las gestiones para la capacitación del personal.

5.2 Sincronización del BSC

Los principios para la sincronización del BSC son: enfoque, consistencia, sincronización y balance.

✓ Enfoque

Aquí se establece una contribución crítica para garantizar la sinergia entre las partes del sistema, seleccionando el 20% de los procesos

que contribuyan al 80% de los objetivos. A continuación mostramos la matriz de contribución crítica entre los objetivos estratégicos y los procesos operativos y de apoyo.

TABLA V.I
MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA

BSC UNIDAD: LABORATORIO FARMACÉUTICO		PROCESOS				
PER SP.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CLAVES			APOYO	
		Producción	Ventas	Logística	R.R.H.H.	Compras
FINANZAS	Lograr un crecimiento sostenible de la rentabilidad.	x	x			x
	Reducir los costos de producción.	x				x
	Buscar nuevos mercados.		x	x		
	Maximizar el uso de los activos productivos.		x			
	Fomentar la lealtad en los clientes.		x	x		
CLIENTES	Buscar un nivel de precios competitivo.	x	x	x		
	Ofrecer medicamentos de calidad.	x	x	x		
	Satisfacer los requerimientos del cliente.		x	x		x
	Disminuir los tiempos de entrega.			x		
PROCESOS	Disminuir el número de quejas de los vendedores.			x		
	Buscar una disminución de los tiempos de entrega de los proveedores.			x		x
	Mejorar el nivel de satisfacción de los proveedores.					x
	Certificar los procesos de producción	x				
	Reducir el tiempo de entrega de los productos terminados.	x				x
APRENDIZAJE	Aumentar el porcentaje de personal capacitado.				x	
	Elevar el índice de satisfacción de los empleados.				x	
	Aumentar los tiempos de disponibilidad del sistema.				x	
	Mejorar las evaluaciones de los gerentes				x	

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

Como observamos en la matriz de contribución crítica los procesos que tienen más relación con los objetivos estratégicos son: Ventas, Logística y Compras, son los procesos en los cuales nos enfocaremos para realizar el alineamiento horizontal del BSC.

✓ **Consistencia, Sincronización y Balance**

La consistencia establece que se deben desarrollar objetivos para cada proceso seleccionado, la sincronización se refiere a la definición de metas que permitirán administrar de mejor forma el flujo de los procesos y el balance hace énfasis en la consistencia que debe existir entre los niveles de metas y los potenciales de desempeño de cada departamento.

A continuación mostraremos una ficha de los objetivos departamentales por proceso. Los indicadores se expondrán con más detalles en los **Anexos 19 al 31**.

PROCESO DE VENTAS

**TABLA V.II
INDICADORES DEPARTAMENTALES PROCESO DE VENTAS**

PERS	PROCESO DE VENTAS		
	DEPARTAMENTO	OBJETIVO	KPI
FINANZAS	Comercialización	Aumento de rentabilidad de los clientes	% rentabilidad por cliente
	Comercialización	Mejorar la aceptación del producto en el mercado.	% de aceptación del cliente
	Comercialización	Lograr un crecimiento de las ventas.	% de incremento semestral
	Comercialización	Conocer y satisfacer la demanda del cliente	% satisfacción del cliente
CLIENTES	Comercialización	Aumentar la cartera de clientes	Número de clientes nuevos por bimestre
	Comercialización	Medir el porcentaje de cliente que consideró que el producto es de calidad	(Clientes que consideró productos de calidad / total de clientes) x 100
	Comercialización	Incrementar el número de ventas	# de ventas diarias

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

PROCESO DE LOGÍSTICA

**TABLA V.III
INDICADORES DEPARTAMENTALES PROCESO DE LOGÍSTICA**

PERS.	PROCESO DE LOGÍSTICA		
	DEPARTAMENTO	OBJETIVO	KPI
FINANZAS	Logístico	Evaluar el grado de satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente
	Logístico	Eficiencia para entregar el producto	# de días para entregar
CLIENTE	Logístico	Entregar el producto en buen estado	(# de productos dañados / total de productos)*100
	Logístico	Mantener satisfechos a los clientes.	Quejas de clientes mensuales
	Logístico	Acelerar la entrega	# de entregas al día
PROCESOS INTERNOS	Logístico	Reducir el número de quejas presentadas por los vendedores	# de quejas
	Logístico	Aumentar el porcentaje de pedidos hechos a tiempo	% de pedidos hechos a tiempo

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

PROCESO DE COMPRAS

**TABLA V.IV
INDICADORES DEPARTAMENTALES PROCESO DE COMPRAS**

PERS	PROCESO DE COMPRAS		
	DEPARTAMENTO	OBJETIVO	KPI
FINANZAS	Productivo	Adquirir materia prima de calidad y a bajo costo	% de materia prima rechazada
	Productivo	Mejorar los tiempos de pedidos	Tiempo promedio
CLIENTE	Productivo	Evaluar la calidad de la materia prima.	% satisfacción
PROCESOS INTERNOS	Productivo	Aumentar el porcentaje de pedidos hechos a tiempo	% de pedidos hechos a tiempo
	Productivo	Entrega puntual	Tiempo de satisfacer la solicitud
	Productivo	Entregar los productos en un tiempo menor o igual al requerido	# productos entregados a tiempo / # productos pedidos

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

CAPÍTULO VI

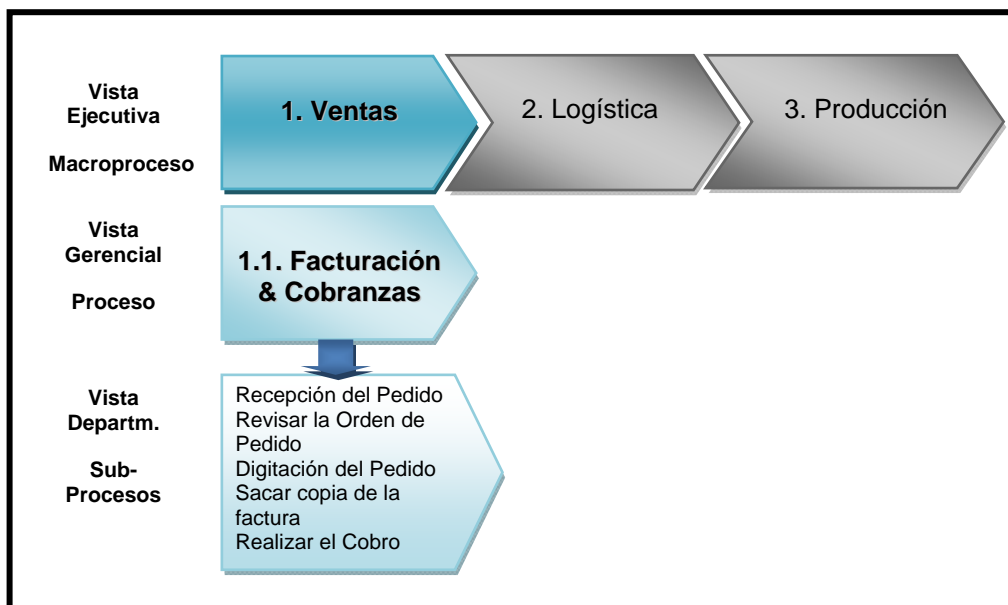
6. GESTIÓN POR PROCESO

La etapa de gestión por proceso permite lograr una visión sistémica de la organización tras el transcurrir continuo de una secuencia articulada de macroprocesos, proceso y procedimientos tendientes, en últimas instancias, al logro de los objetivos, y buscando ante todo, la coherencia entre lo que se anuncia, lo que se hace y lo que se obtiene. Se analizarán los procesos operativos de LABORATORIO FARMACÉUTICO.

6.1 Enfoque por procesos

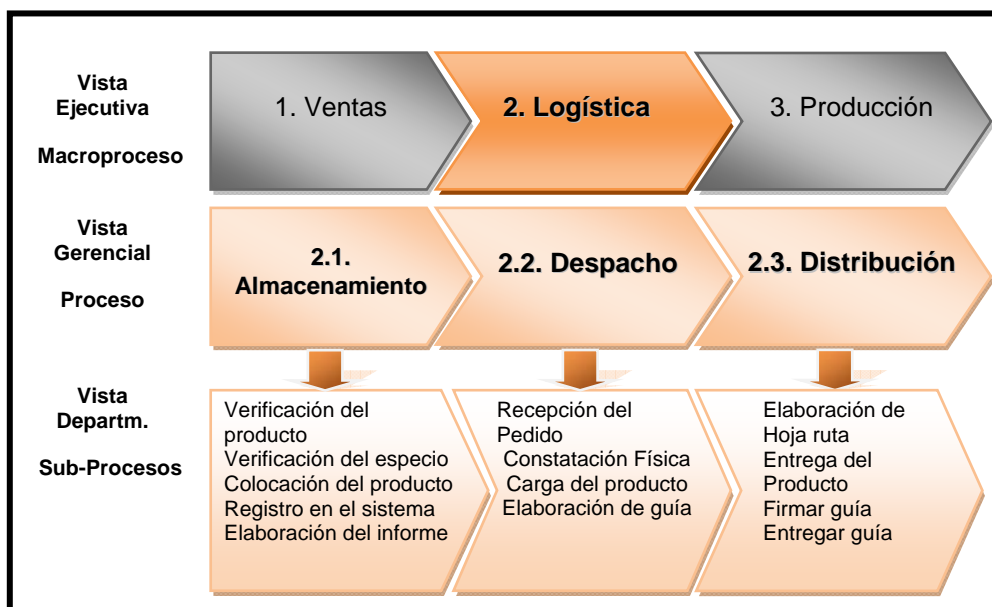
Para realizar el enfoque por procesos debemos conocer los macroprocesos de la parte operativa. En LABORATORIO FARMACÉUTICO tenemos tres macroprocesos operativos comprendidos de la siguiente manera:

FIGURA # 6.1
MACROPROCESO – VENTAS



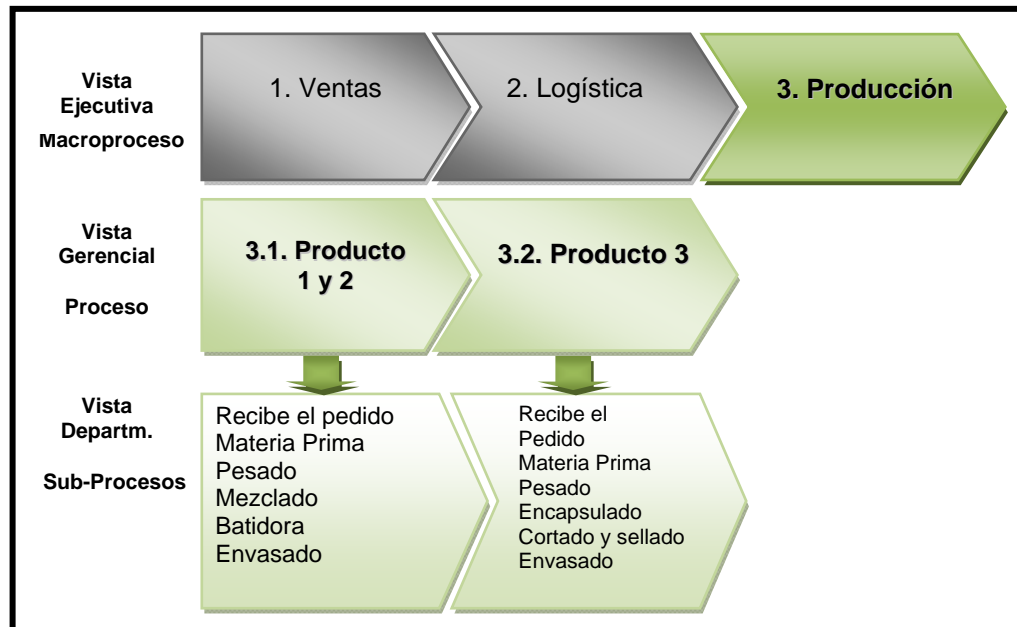
FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO

FIGURA # 6.2
MACROPROCESO – LOGÍSTICA



FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO

**FIGURA # 6.3
MACROPROCESO – PRODUCCIÓN**



FUENTE: INFORMACIÓN DE LABORATORIO FARMACÉUTICO

Los procesos son explicados en las siguientes fichas en donde se detalla el responsable del funcionamiento, en que empieza y termina el proceso y, sus principales proveedores de insumos o materiales y sus clientes. Los flujogramas de los respectivos procesos se los puede ver en los **ANEXOS 32 al 37.**

FIGURA # 6.4
FICHA PROCESO: FACTURACIÓN & COBRANZAS

PROCESO: FACTURACIÓN & COBRANZAS		RESPONSABLE: JEFE DE VENTAS	
PROVEEDORES ¿De Quién?	INSUMOS ¿Qué recibo?	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	CLIENTE ¿A quién?
Vendedores	La Orden de Productos	<p>Misión: Elaborar el pedido de productos solicitados por sus clientes</p> <p>Sub-Procesos</p> <pre> graph TD A[Recepción de la Orden de Pedido] --> B[Revisar el Pedido] B --> C[Digitación del pedido] C --> D[Entregar la Factura] D --> E[Realizar el Cobro] </pre>	Distribuidoras Farmacéuticas y Mayoristas
REQUISITOS ¿Qué requiero? Una descripción correcta de los productos		REQUISITOS ¿Qué requieren? Detalles y cantidades correctas de los productos	

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

- **Determinación de los requerimientos de Facturación & Cobranzas.**

FIGURA # 6.5
FICHA PROCESO: ALMACENAMIENTO

PROCESO: ALMACENAMIENTO		RESPONSABLE: JEFE DE BODEGA	
PROVEEDORES ¿De Quién?	INSUMOS ¿Qué recibo?	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	CLIENTE ¿A quién?
Dpto. de compras	Mercadería	<p>Misión: Mantener la mercadería en buen estado</p> <p>Sub-Procesos:</p> <pre> graph TD A[Recibir mercadería] --> B[Verificar Producto] B --> C[Colocar producto] C --> D[Registro en el Sistema] D --> E[Elaborar informe] </pre>	Bodega
REQUISITOS ¿Qué requiero?		REQUISITOS ¿Qué requieren?	
Entrega de la mercadería a tiempo		Mercadería de alta calidad	

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

- **Determinación de los requerimientos de Almacenamiento.**

FIGURA # 6.6
FICHA PROCESO: DESPACHO

PROCESO: DESPACHO		RESPONSABLE: JEFE	
PROVEEDORES ¿De Quién?	INSUMOS ¿Qué recibo?	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	CLIENTE ¿A quién?
Dpto. de Ventas	Pedido	<p>Misión: Mantener la mercadería en buen estado</p> <p>Sub-Procesos:</p> <pre> graph TD A[Recibir Pedido] --> B[Constatación Física] B --> C[Carga del producto] C --> D[Elaboración de Guía] </pre>	Dpto. de Ventas
REQUISITOS ¿Qué requiero?		REQUISITOS ¿Qué requieren?	
Tener a disposición los productos		Entregar el producto en el menor tiempo posible	

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

- **Determinación de los requerimientos de Despacho.**

**FIGURA # 6.7
FICHA PROCESO: DISTRIBUCIÓN**

PROCESO: DISTRIBUCIÓN		RESPONSABLE: JEFE	
PROVEEDORES ¿De Quién?	INSUMOS ¿Qué recibo?	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	CLIENTE ¿A quién?
Bodega	Producto	<p>Misión: Entregar a los clientes el producto solicitado</p> <p>Sub-Procesos:</p> <pre> graph TD A[Hoja de Ruta] --> B[Entregar Producto] B --> C[Firmar Guía] C --> D[Entregar Guía] </pre>	Cliente Final
REQUISITOS ¿Qué requiero?		REQUISITOS ¿Qué requieren?	
La guía para poder enviar los productos		La ruta para entregar los productos	

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

- **Determinación de los requerimientos de Distribución**

FIGURA # 6.8
FICHA PROCESO: Producto 1 y 2

PROCESO: PRODUCTO 1 y 2		RESPONSABLE: JEFE DE PRODUCCIÓN	
PROVEEDORES ¿De Quién?	INSUMOS ¿Qué recibo?	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	CLIENTE ¿A quién?
Bodega	Mercadería	<p>Misión: Tener disponible el producto</p> <p>Sub-Procesos:</p> <pre> graph TD Pedido --> MP[Materia Prima] MP --> P[Pesado] P --> M[Mezclado] M --> E[Envasado] E --> PT[Producto Terminado] </pre>	Ventas
REQUISITOS ¿Qué requiero?		REQUISITOS ¿Qué requieren?	
Disponibilidad de materia prima		Producto de excelente calidad	

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

- **Determinación de los requerimientos de los productos 1 y 2.**

FIGURA # 6.9
FICHA PROCESO: Producto 3

PROCESO: PRODUCTO 3		RESPONSABLE: JEFE DE PRODUCCIÓN	
PROVEEDORES ¿De Quién?	INSUMOS ¿Qué recibo?	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	CLIENTE ¿A quién?
Bodega	Mercadería	<p>Misión: Tener disponible el producto</p> <p>Sub-Procesos:</p> <pre> graph TD Pedido --> MP[Materia Prima] MP --> P[Pesado] P --> M[Mezclado] M --> E[Encapsulado] E --> PT[Producto Terminado] </pre>	Ventas
REQUISITOS ¿Qué requiero?		REQUISITOS ¿Qué requieren?	
Disponibilidad de materia prima		Producto de excelente calidad	

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

- **Determinación de los requerimientos del producto 3.**

6.2 INDICADORES OPERATIVOS

Se efectuará una ficha de indicadores de cada proceso operativo detallando indicadores que evaluarán: la eficiencia, el tiempo de ejecución del proceso, Facturación & Cobranzas, Despacho, Almacenamiento, Distribución.

A continuación vamos a detallar los indicadores de los procesos operativos. Para conocer más detalles de los procesos operativos ver **Anexos 38 al 42**.

**TABLA VI.1
INDICADORES DE PROCESOS OPERATIVOS**

TIPO DE KPI	PROCESOS				Productos
	Facturación & Cobranzas	Despacho	Almacenamiento	Distribución	
ENTRADA	Horas hombre	Cantidad de Operarios	Cantidad de operarios	Horas hombre	Horas hombre trabajadas
SALIDA	Cantidad de facturas entregadas al mes	Numero de pedidos despachados	Numero de productos almacenados al mes	Numero de pedidos entregados	Productos entregados
EFICIENCIA	Cantidad de facturas entregadas al mes sobre horas hombre	Numero de pedidos al mes despachados por hora hombre	Numero de productos almacenados al mes sobre cantidad de operarios	Numero de pedidos entregados al mes por hora hombre	Eficiencia en el trabajo de los productos
TIEMPO	Tiempo interno para generar una factura	Tiempo necesario para realizar el despacho	Tiempo necesario para almacenar	Tiempo necesario para distribuir los pedidos	Periodo de elaboración del producto
CALIDAD	Cantidad de facturas entregadas al mes a tiempo	Porcentaje de despachos sin errores	Porcentaje de productos bien almacenados	Porcentaje de pedidos entregados a tiempo	Porcentajes de productos no rechazados
PRODUCTIVIDAD	Cantidad de facturas entregadas al mes a tiempo sobre horas hombre	Numero de despachos sin errores por operarios	Numero de productos bien almacenados por operario	Número de pedidos entregados a tiempo por hora hombre	Productos entregados de calidad
IMPACTO INTERNO	Costos del proceso	Costo de despacho	Costo de almacenamiento	Consto de entrega	Costo del producto
IMPACTO EXTERNO	Satisfacción del cliente	Quejas de clientes	Quejas de clientes	Quejas de clientes	Quejas de clientes por productos dañados
CULTURA - CAPACITACIÓN	Prueba donde se evalúan las habilidades	Pruebas donde se evalúan las habilidades y conocimientos	Pruebas donde se evalúan las habilidades y conocimientos	Pruebas donde se evalúan las habilidades y conocimientos	% de personal capacitado para realizar los productos

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

6.3 ALINEAR PROCESOS CON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En la alineación de los procesos con los objetivos estratégicos vamos a confirmar si nuestros procesos tienen consistencia con los objetivos del BSC planteados.

**TABLA VI.II
MATRIZ DE CONSISTENCIA PROCESOS**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		PROCESOS					
		Facturación & Cobranzas	Despacho	Almacenamiento	Distribución	Productos	
FINANZAS	Lograr un crecimiento sostenible de la rentabilidad.	3	3	3	3	3	100,00
	Reducir los costos de producción.	3	3	3	3	3	100,00
	Buscar nuevos mercados.	3	3	2	3	3	93,33
	Maximizar el uso de los activos productivos.	3	3	3	3	3	100,00
	Fomentar la lealtad en los clientes.	3	3	3	3	3	100,00
CLIENTES	Buscar un nivel de precios competitivo.	3	3	3	3	3	100,00
	Ofrecer medicamentos de calidad.	2	3	2	3	3	86,67
	Satisfacer los requerimientos del cliente.	3	3	3	3	3	100,00
	Disminuir los tiempos de entrega.	3	2	2	3	3	86,67
PROCESOS	Disminuir el número de quejas de los vendedores.	3	3	3	3	3	100,00
	Buscar una disminución de los tiempos de entrega de los proveedores.	2	3	3	3	3	93,33
	Mejorar el nivel de satisfacción de los proveedores.	3	3	3	3	3	100,00
	Certificar los procesos de producción.	3	3	3	3	3	100,00
	Reducir el tiempo de entrega de los productos terminados.	2	2	3	2	3	80,00
APRENDIZAJE	Aumentar el porcentaje de personal capacitado.	3	3	3	3	3	100,00
	Elevar el índice de satisfacción de los empleados.	3	3	3	3	3	100,00
	Aumentar los tiempos de disponibilidad del sistema.	3	3	3	3	3	100,00
	Mejorar las evaluaciones de los gerentes	3	3	3	2	3	93,33
		94,44	96,30	94,44	96,30	100,00	96,30

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

En la **Tabla VI.II** podemos apreciar la consistencia de cada uno de los procesos con los objetivos donde cada uno de ellos tienen una evaluación de: “3” significa que el proceso planteado si ayuda a cumplir el objetivo y “2” significa que el proceso planteado ayuda medianamente a cumplir el objetivo.

Podemos apreciar que los procesos si ayudan a cumplir con los objetivos ya que todos tienen una consistencia mayor del 80% que se la obtuvo sumando los valores obtenidos por cada proceso y dividiéndolas para el valor total el resultado de esta razón se lo multiplica por 100.

CAPITULO VII

7. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES

El sistema de gestión de indicadores necesita de un software para visualizar el desempeño de cada KPI. Por eso se ha desarrollado un programa sencillo para que ayude a la información del avance de los objetivos a través del indicador. Los indicadores van a ser medidos mensualmente.

7.1 DESEMPEÑO

7.1.1 Desempeño

El desempeño mide la efectividad del indicador que es la relación entre los resultados logrados y las metas propuestas.

Se visualizará a través de odómetros, que nos permite ver si el indicador cumplió o no los niveles óptimos adicionalmente presentan el valor realmente alcanzado durante el período.

7.2 Software

En el diseño del programa es obligatorio exponer ciertos parámetros usados en el software como son:

✓ Tipo de Indicadores

Los indicadores son tres: principales, departamentales y procesos operativos.

Los principales derivados de los objetivos estratégicos. Los departamentales obtenidos del despliegue horizontal. Los procesos operativos derivados de las macroprocesos.

✓ Departamentos

Existen tres departamentos en el LABORATORIO FARMACÉUTICO que serán analizados son:

1. Productivo
2. Logístico
3. Comercialización

✓ **Perspectivas**

Son cuatro perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje & Crecimiento.

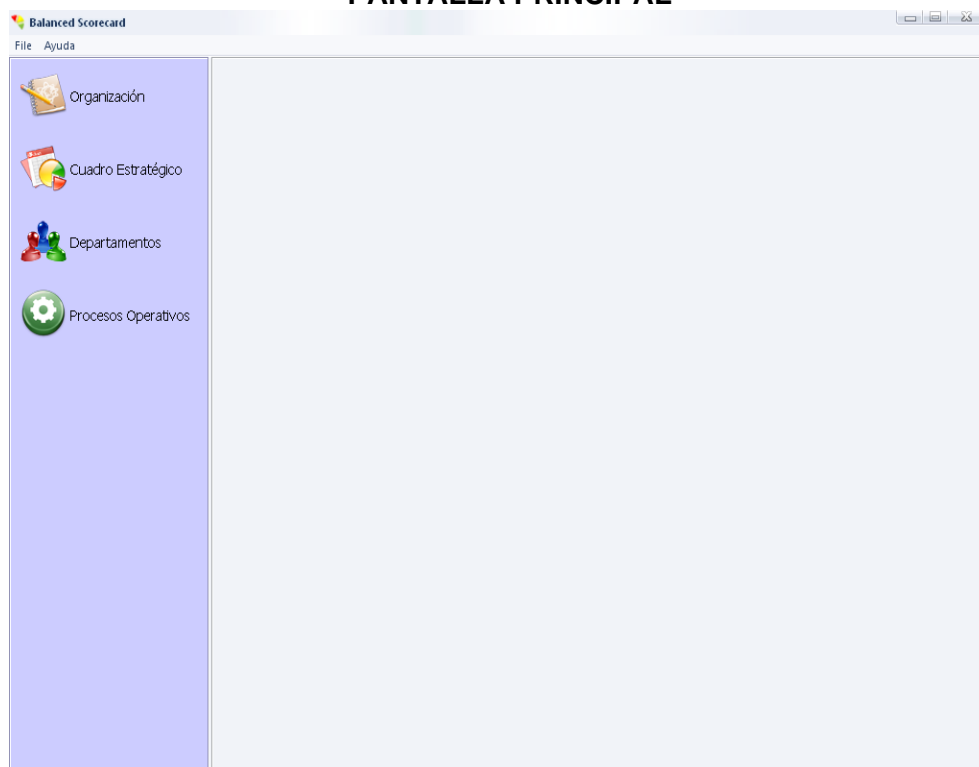
7.3 Descripción del software

El software se denominará SGC se ha elaborado en Java(TM) y en MySQL Server 6.0, nos permite observar información de los indicadores así como realizar modificaciones a los mismos.

Al ingresar al software los usuarios tendrán acceso a la visualización de la misión, visión y valores organizacionales, reportes y a la modificación como la actualización de los indicadores.

En la parte izquierda de la pantalla principal se observarán las siguientes opciones: Organización, Cuadro Estratégico, Departamentos y Procesos Operativos.

FIGURA # 7.1
PANTALLA PRINCIPAL

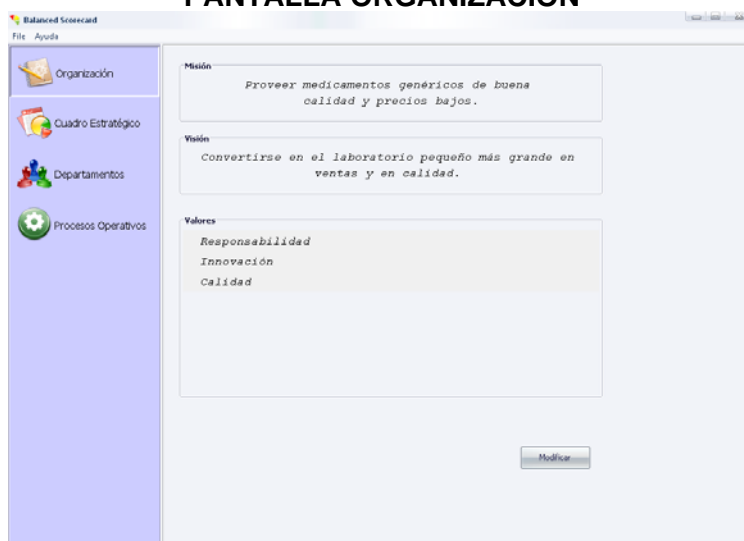


FUENTE: SOFTWARE DEL BSC

ORGANIZACIÓN

AL momento de hacer click en el botón “Organización” se podrá observar: Misión, Visión y los valores organizacionales que se pueden cambiar a través del botón “Modificar” que se encuentra en la parte inferior de la pantalla.

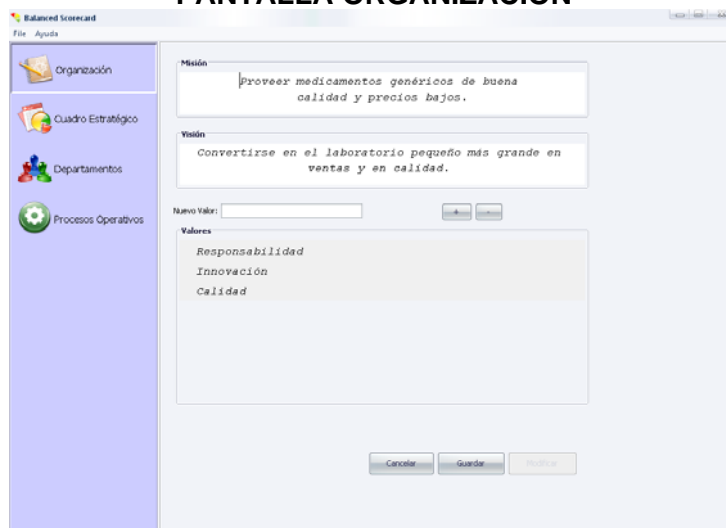
FIGURA # 7.2
PANTALLA ORGANIZACIÓN



FUENTE: SOFTWARE DEL BSC

Luego de realizar los respectivos cambios o agregar alguna información tendrá dos opciones: guardar o cancelar antes de mostrarla.

FIGURA # 7.3
PANTALLA ORGANIZACIÓN

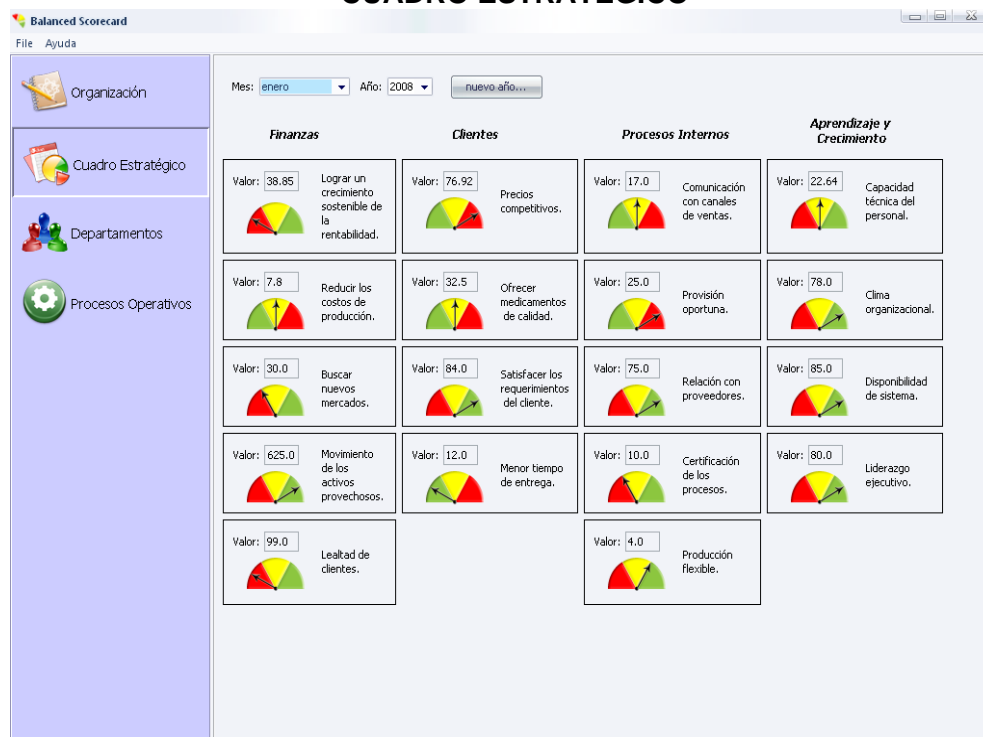


FUENTE: SOFTWARE DEL BSC

CUADRO ESTRATÉGICO

Al instante de hacer clic en el botón “Cuadro estratégico” se podrá observar los objetivos por perspectivas: Aprendizaje & Crecimiento, Clientes, Procesos Internos y Finanzas. También se observará los botones donde se escogerá el mes y el año del que se quiere obtener información para conocer su desempeño. Así como también tendrá un botón para agregar un nuevo año.

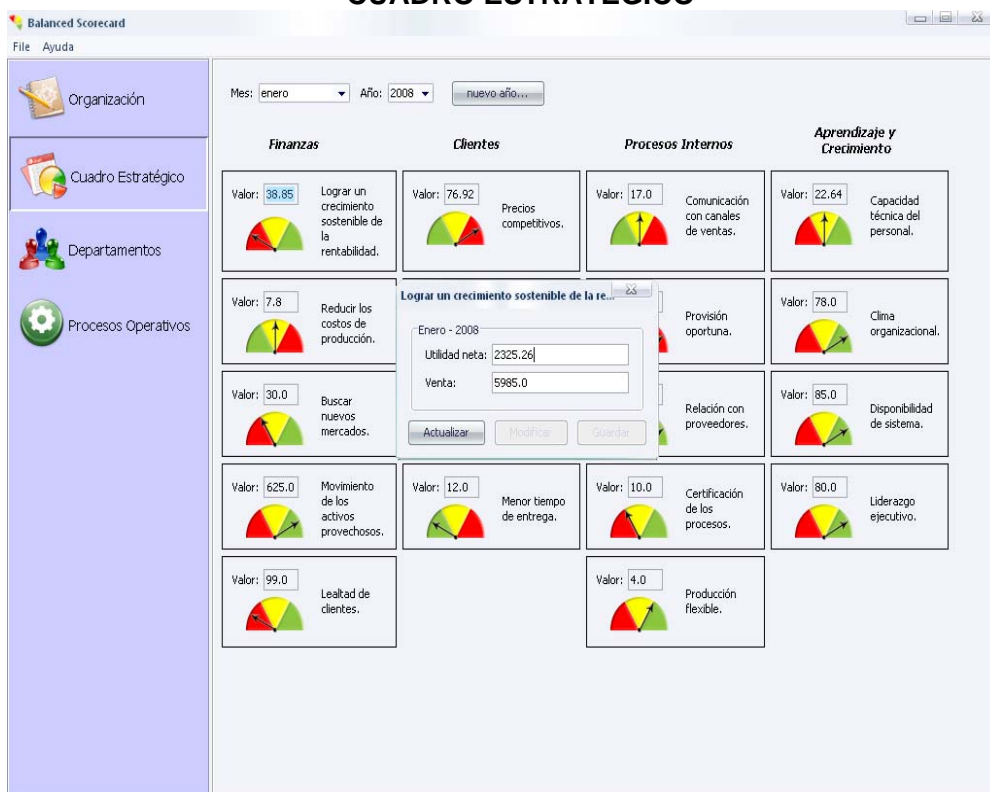
FIGURA # 7.4
CUADRO ESTRATÉGICO



FUENTE: SOFTWARE DEL BSC

Para realizar un ingreso, cambio o modificar la información ya existente se tendrá que realizar un doble click sobre cada KPI donde se abrirá una pequeña ventana para realizar todo esto y tendrá la opción de guardar.

FIGURA # 7.5
CUADRO ESTRATÉGICO

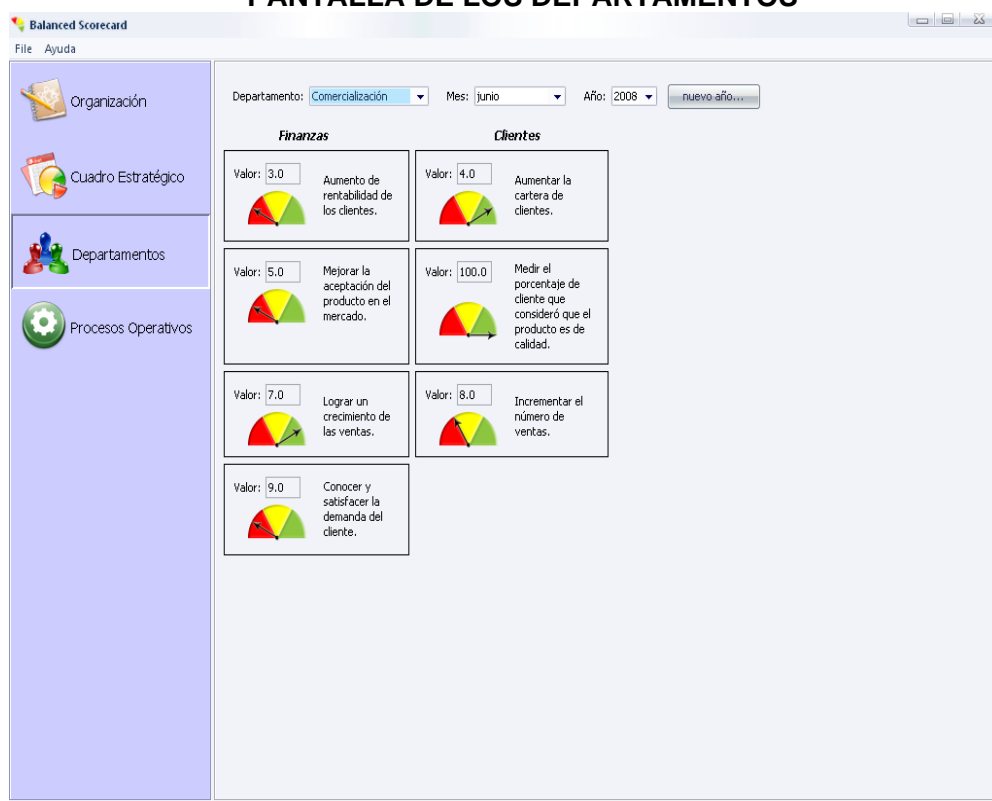


FUENTE: SOFTWARE DEL BSC

DEPARTAMENTOS

El botón “Departamentos” es muy similar al del cuadro estratégico, con la diferencia que muestra la información de acuerdo al departamento que seleccione.

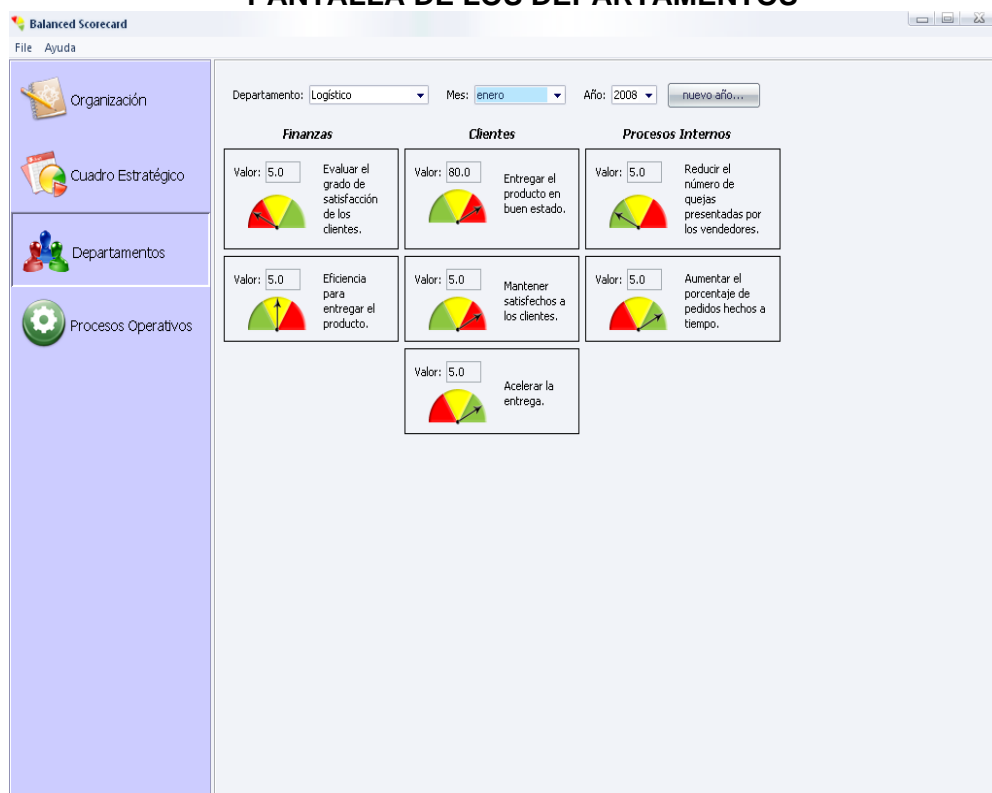
FIGURA # 7.6
PANTALLA DE LOS DEPARTAMENTOS



FUENTE: SOFTWARE DEL BSC

A continuación se muestra un ejemplo de la información de los indicadores departamentales.

FIGURA # 7.7
PANTALLA DE LOS DEPARTAMENTOS



FUENTE: SOFTWARE DEL BSC

PROCESOS OPERATIVOS

En el botón “Procesos operativos” se puede apreciar los KPI por procesos tales como: Facturación, Almacenamiento, Distribución, Despacho y por productos que realiza la organización, tendrá la opción de seleccionar el mes, el año como agregar un nuevo año que se quiere analizar.

FIGURA # 7.8
PANTALLA DE LOS PROCESOS

Balanced Scorecard
File Ayuda

Mes: Seleccione mes Año: 2008

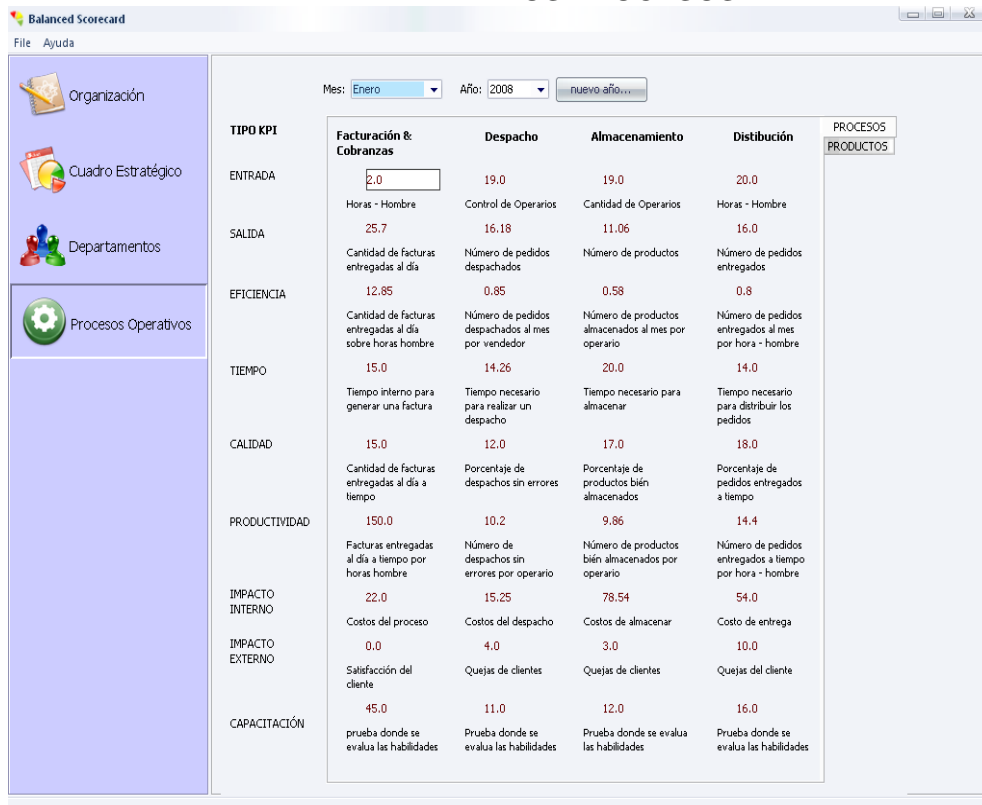
TIPO KPI	Facturación & Cobranzas	Despacho	Almacenamiento	Distribución
	ENTRADA	Horas - Hombre	Control de Operarios	Cantidad de Operarios
SALIDA	0	0	0	0
EFICIENCIA	Cantidad de facturas entregadas al día	Número de pedidos despachados	Número de productos almacenados al mes por operario	Número de pedidos entregados
	0	0	0	0
TIEMPO	Cantidad de facturas entregadas al día sobre horas hombre	Número de pedidos despachados al mes por vendedor	Número de productos almacenados al mes por operario	Número de pedidos entregados al mes por hora - hombre
	0	0	0	0
CALIDAD	Tiempo interno para generar una factura	Tiempo necesario para realizar un despacho	Tiempo necesario para almacenar	Tiempo necesario para distribuir los pedidos
	0	0	0	0
PRODUCTIVIDAD	Cantidad de facturas entregadas al día a tiempo	Porcentaje de despachos sin errores	Porcentaje de productos bien almacenados	Porcentaje de pedidos entregados a tiempo
	0	0	0	0
IMPACTO INTERNO	Facturas entregadas al día a tiempo por horas hombre	Número de despachos sin errores por operario	Número de productos bien almacenados por operario	Número de pedidos entregados a tiempo por hora - hombre
	0	0	0	0
IMPACTO EXTERNO	Costos del proceso	Costos del despacho	Costos de almacenar	Costo de entrega
	0	0	0	0
CAPACITACIÓN	Satisfacción del cliente	Quejas de clientes	Quejas de clientes	Quejas del cliente
	0	0	0	0
	prueba donde se evalua las habilidades	Prueba donde se evalua las habilidades	Prueba donde se evalua las habilidades	Prueba donde se evalua las habilidades

PROCESOS
PRODUCTOS

FUENTE: SOFTWARE DEL BSC

Para efectuar un cambio, modificar o ingresar la información ya existente se tendrá que realizar un doble click sobre cada KPI donde se abrirá la ventana y dando Enter luego se guardará automáticamente la información.

FIGURA # 7.9
PANTALLA DE LOS PROCESOS



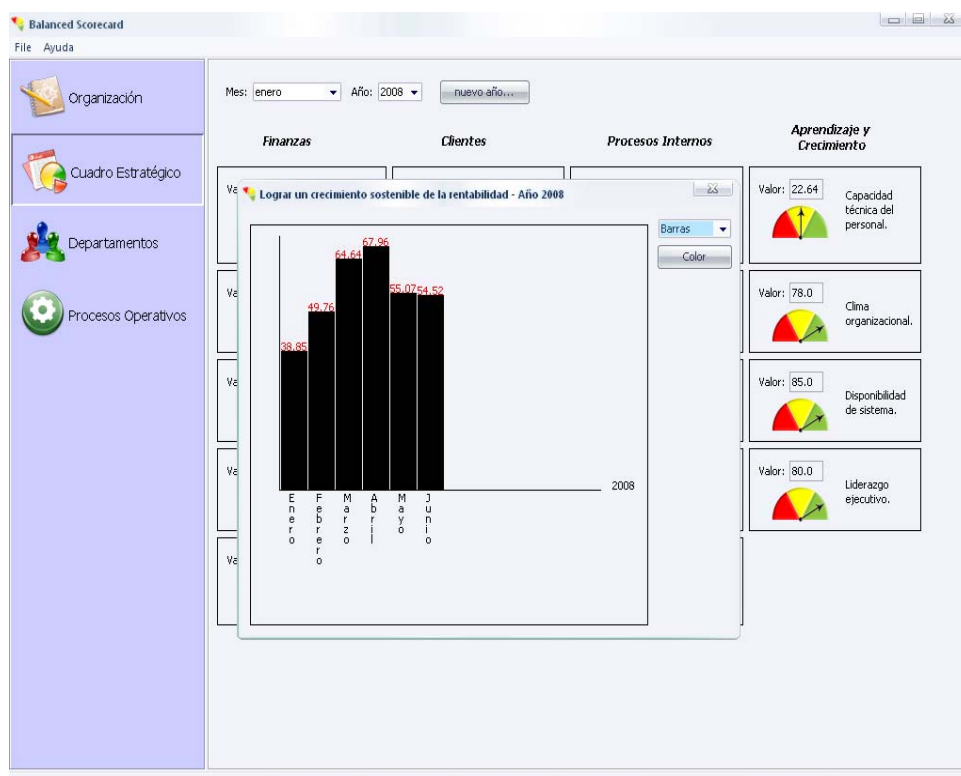
FUENTE: SOFTWARE DEL BSC

GRÁFICOS

Esta versión del software permite ver gráficos para cada indicador que muestran el comportamiento de los mismos a lo largo de un año. Para ver los gráficos basta con hacer clic derecho sobre el indicador ya sea del Cuadro Estratégico o de los Departamentos y se muestra un menú con la opción Ver Gráfico. Al hacer clic sobre esta opción

aparece una ventana que muestra por defecto el gráfico de barras del indicador.

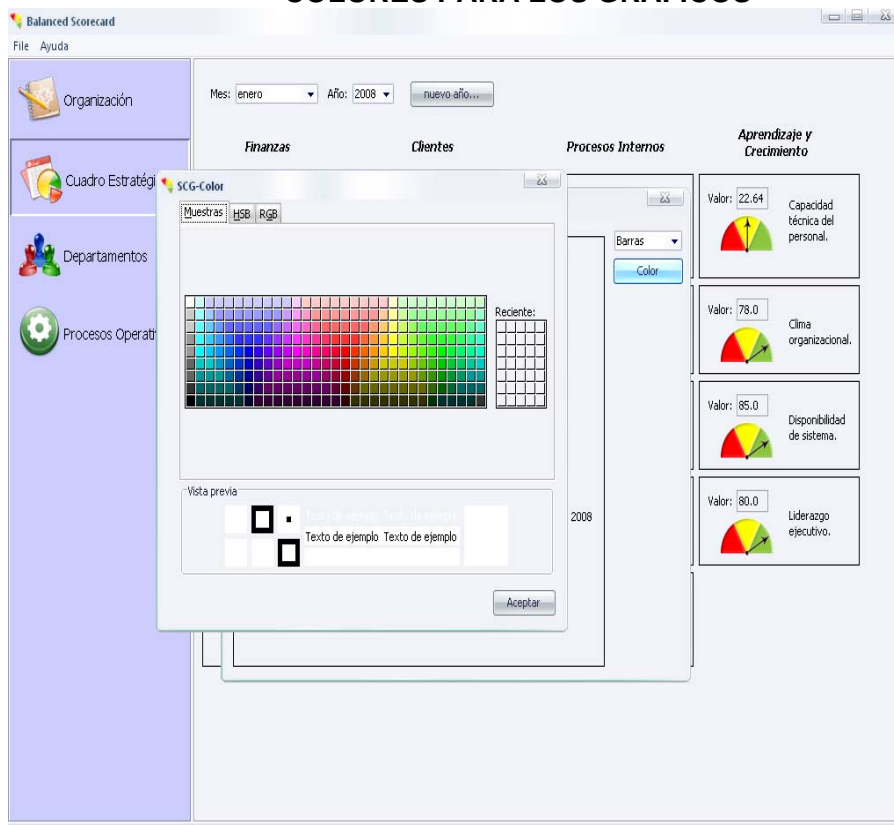
FIGURA # 7.10
GRÁFICO DE LOS INDICADORES



FUENTE: SOFTWARE DEL BSC

Si deseamos cambiar el color del gráfico simplemente hacemos clic sobre el botón color y se muestran los diferentes colores que podemos darle a la gráfica. En la siguiente figura se puede observar la ventana para elegir el color del gráfico.

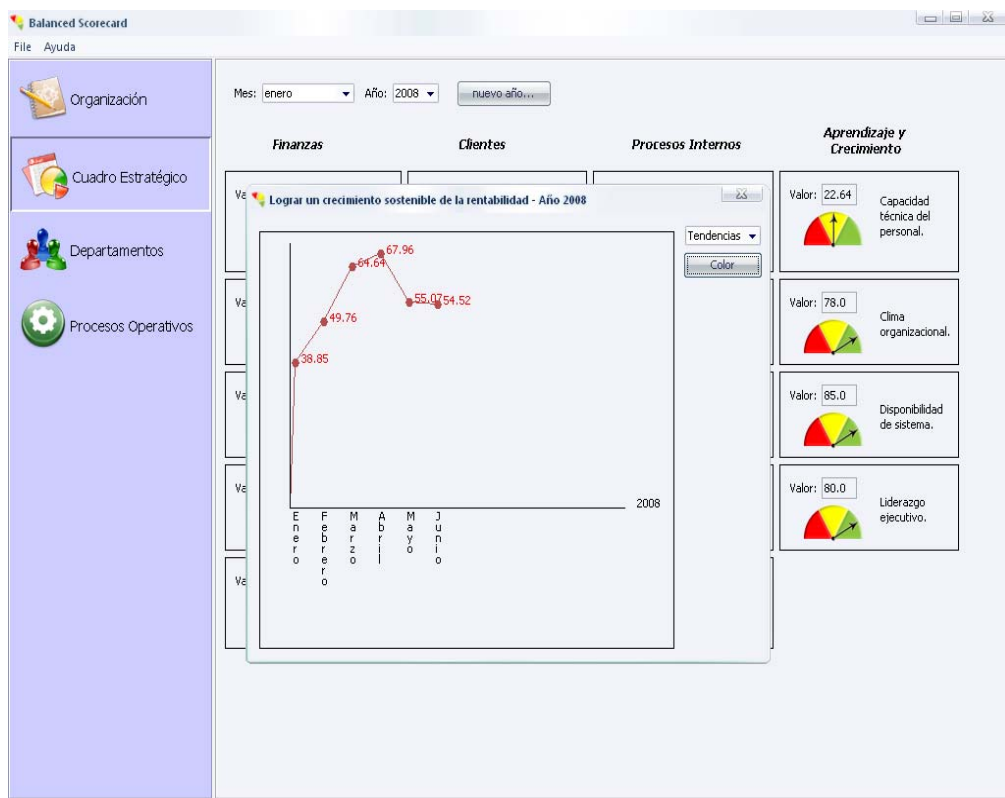
**FIGURA # 7.11
COLORES PARA LOS GRÁFICOS**



FUENTE: SOFTWARE DEL BSC

Por último si deseamos ver un gráfico que muestre la tendencia del indicador en la parte derecha de la ventana tenemos un menú desplegable de donde escogemos la opción Tendencias y automáticamente se muestra el gráfico de tendencias del indicador.

FIGURA # 7.12
GRÁFICOS DE TENDENCIAS



FUENTE: SOFTWARE DEL BSC

CAPITULO VIII

8. APRENDIZAJE ESTRATÉGICO Y TOMA DE DECISIONES

En este capítulo buscamos analizar la relación causal de nuestro mapa estratégico, este análisis se lo realizará usando un modelo de ecuaciones estructurales. Los modelos de ecuaciones estructurales como se lo indica en el **Apéndice** estiman relaciones de dependencia múltiple cruzada y tienen la capacidad de representar conceptos no observados en estas relaciones teniendo en cuenta el error de medida en el proceso de estimación

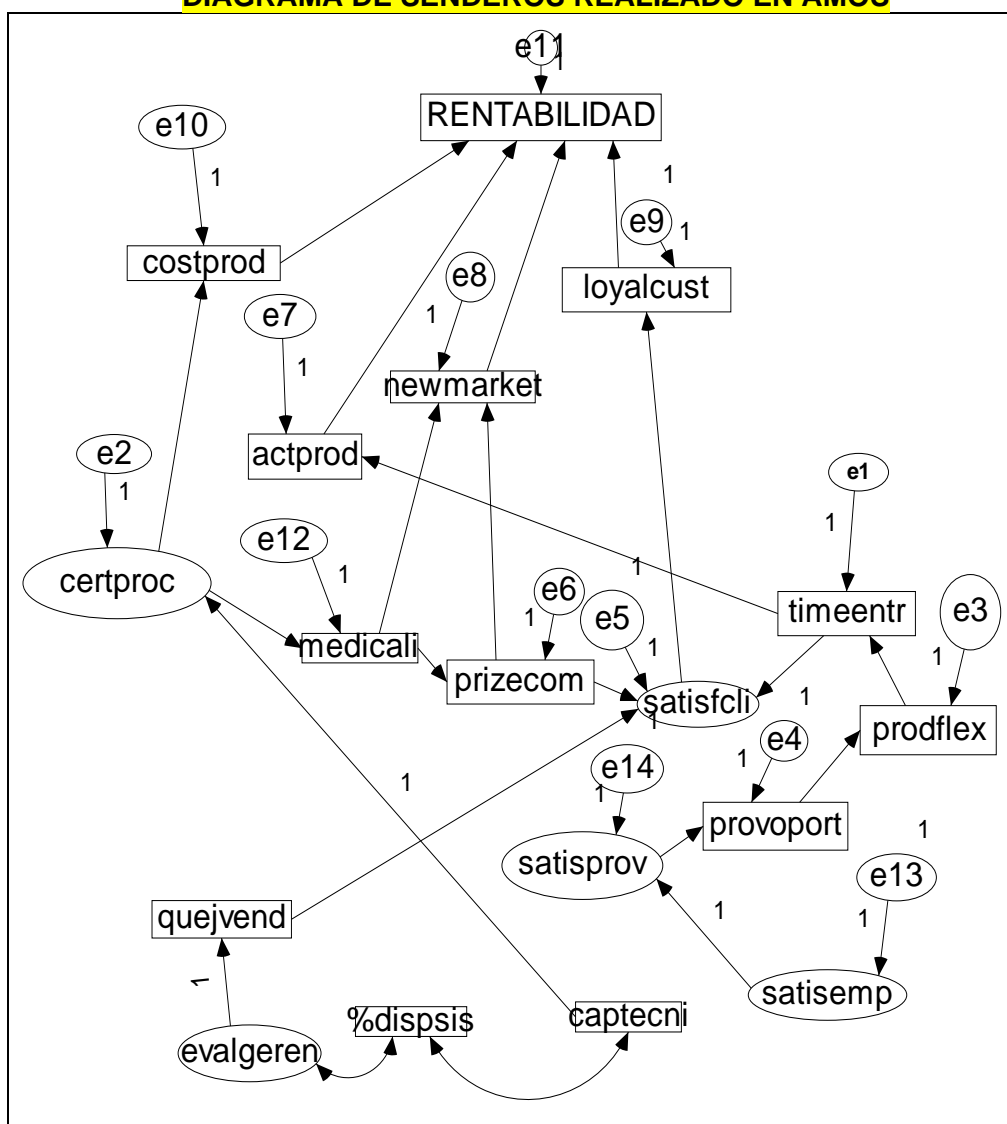
Para realizar el análisis de nuestro mapa estratégico, utilizamos SPSS 13.0® y AMOS 16.0®.

8.1 ESPECIFICACIÓN DEL MODELO

En este modelo presentamos una relación estructural recursiva entre los objetivos de nuestro mapa estratégico tal y como están planteados en la **FIGURA # 4.1** del mapa estratégico.

La siguiente figura muestra el mapa estratégico representado mediante un diagrama realizado en AMOS.

FIGURA # 8.1
DIAGRAMA DE SENDEROS REALIZADO EN AMOS



FUENTE: MAPA ESTRATÉGICO

8.2 VARIABLES

Las variables se presentan de la siguiente manera:

Variables Endógenas Observadas

TABLA VIII.I
VARIABLES ENDÓGENAS OBSERVADAS

INDICADOR	NOMBRE DE LA VARIABLE	
	EN EL GRÁFICO	EN EL ANÁLISIS
Entregas a Tiempo	Prodflex	ENTREGAS
Tiempo promedio entrega proveedor	provoport	TIEMPOPROMPRVO
Quejas de vendedores	quejvend	QUEJAS VENDEDORES
Tiempo promedio entrega	Timeentr	tiempoentrega
Precios Competitivos	Prizecom	precioscom
Medicamentos rechazados	Medicali	medrechaza
Participación de Mercados	newmarket	participacion
Lealtad del cliente	Loyalcust	LEALTAD
Rentabilidad	RENTABILIDAD	rentabilidad
Movimiento activos productivos	Actprod	movimientoact
Costo promedio de producción	Costprod	costosproduccion

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

Variables exógenas observadas

TABLA VIII.II
VARIABLES EXÓGENAS OBSERVADAS

INDICADOR	NOMBRE DE LA VARIABLE	
	EN EL GRÁFICO	EN EL ANÁLISIS
Capacidad Técnica	captecn	TIEMPODISP
% Tiempo disponible del sistema	%dispsis	CAPATECNI

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

Variables endógenas no observadas.

**TABLA VIII.III
VARIABLES ENDÓGENAS NO OBSERVADAS**

INDICADOR	NOMBRE DE LA VARIABLE	
	EN EL GRÁFICO	EN EL ANÁLISIS
Satisfacción del proveedor	satisprov	satisfacción proveedores
Satisfacción del empleado	satisemp	satisemp
Satisfacción del cliente	satisfcli	satisfacción cliente
Procesos certificados	certproc	certproc

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

Variables exógenas no observadas.

**TABLA VIII.IV
VARIABLES EXÓGENAS NO OBSERVADAS**

INDICADOR	NOMBRE DE LA VARIABLE	
	EN EL GRÁFICO	EN EL ANÁLISIS
Mejorar las evaluaciones de los gerentes	evalgeren	liderazgo ejecutivo

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

Errores de predicción

Todas las variables e_n $\{n:0,1,2,3,\dots,14\}$ representan los errores de predicción o regresión de las variables endógenas.

8.3 ESTIMACIÓN DE PARÁMETROS

La estimación de los parámetros se la llevó a cabo por el método de máxima verosimilitud. El valor de los parámetros se presenta a continuación.

**TABLA VIII.V
VALORES DE LOS PARÁMETROS**

			Parámetro	Error Estándar	P
1	satisfacción proveedores	<-- Satisemp	1		
2	TIEMPOPROMPRVO	<-- satisfacción proveedores	3,4497	0,33091	***
3	certproc	<-- CAPATECNI	1		
4	ENTREGAS	<-- TIEMPOPROMPRVO	-0,004	0,05032	0,93659
5	medrechaza	<-- Certproc	0,07855	0,0824	0,34046
6	tiempoentrega	<-- ENTREGAS	0,01056	0,11939	0,9295
7	precioscom	<-- Medrechaza	-0,06899	0,10353	0,50521
8	satisfacción cliente	<-- tiempoentrega	0,15	0,07681	0,05082
9	satisfacción cliente	<-- Precioscom	0,13636	0,18241	0,45474
10	satisfacción cliente	<-- QUEJASVENDEDORES	-0,06847	0,03878	0,07743
11	participacion	<-- Precioscom	0,14657	0,74004	0,843
12	participacion	<-- Medrechaza	0,58411	0,59073	0,32277
13	LEALTAD	<-- satisfacción cliente	221,7408	20,41331	***
14	movimientoact	<-- tiempoentrega	-0,14822	0,32044	0,64368
15	costosproduccion	<-- Certproc	-0,00627	0,07398	0,93251
16	rentabilidad	<-- movimientoact	-0,57414	0,35385	0,10469
17	rentabilidad	<-- LEALTAD	0,00193	0,00659	0,76922
18	rentabilidad	<-- costosproduccion	-2,93488	1,91248	0,12488
19	rentabilidad	<-- Participación	-0,57589	0,37305	0,12266

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

Cada uno de estos parámetros de acuerdo a la teoría representa el valor del estimador de la pendiente de una ecuación de la forma $Y = \alpha X + \varepsilon$. Para explicar la interpretación de estos parámetros vamos a usar un ejemplo.

En la fila 15 tenemos la ecuación:

$$\text{costosproduccion} = -0,00627\text{certproc} + \varepsilon$$

Es decir que cuando los procesos certificados aumentan en 1 el promedio de los costos de producción disminuyen en -0,00627. El valor P para este estimador que es 0,93521 nos muestra que este valor estimado para certproc en la predicción de costosproduccion no es significativamente diferente de cero al nivel de confianza del 95%.

El análisis de ecuaciones estructurales ayuda entre otras cosas a confirmar los aspectos teóricos de un modelo. En nuestro caso ciertos aspectos teóricos del modelo no son confirmados. En este modelo se puede notar por ejemplo que:

$$\text{rentabilidad} = -0,57414\text{movimientoact} + \varepsilon$$

Esto quiere decir que en el LABORATORIO FARMACÉUTICO por cada 1% que aumente el movimiento de activos la rentabilidad disminuye en el 0,57%; lo cual no debería ser así ya que si mis activos productivos aumentan su movimiento mi rentabilidad debería también aumentar.

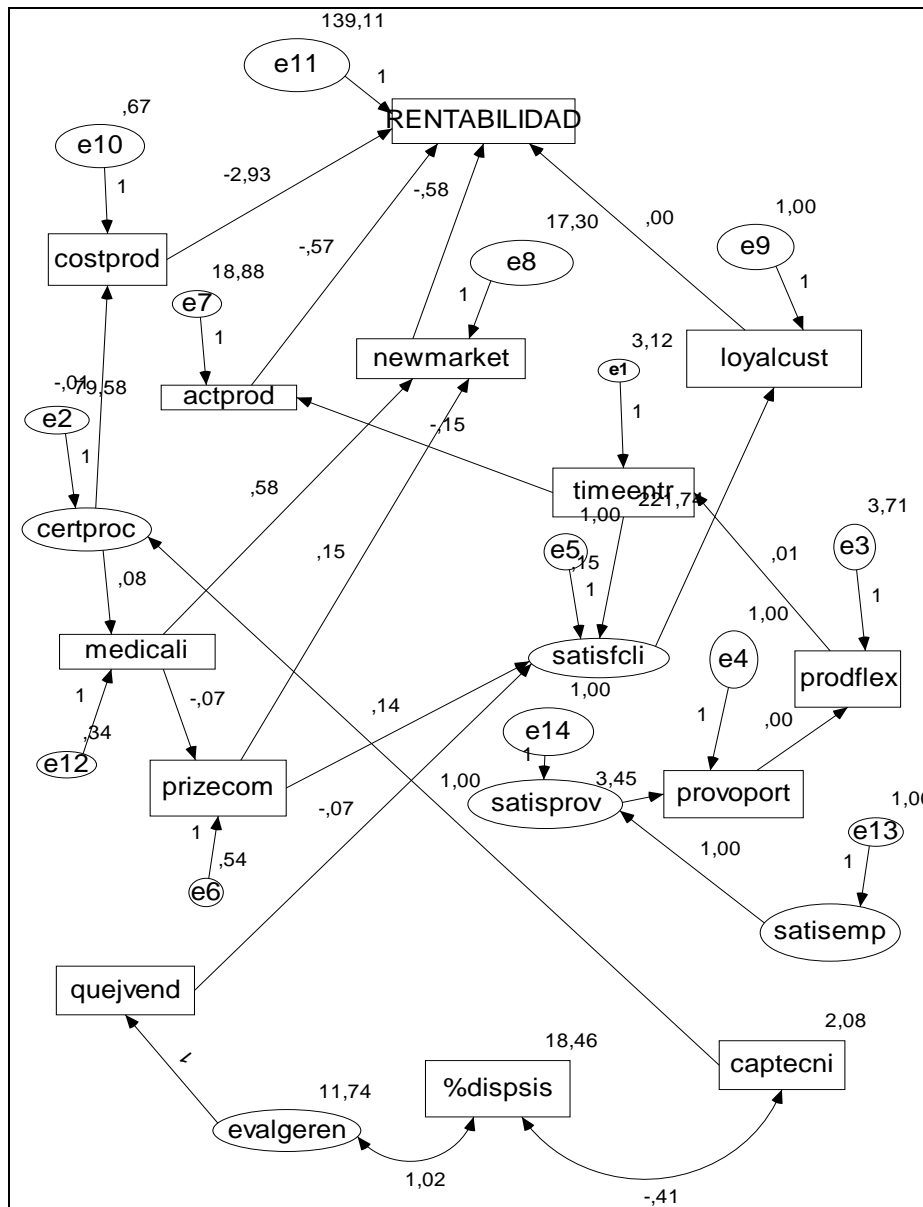
Otro caso parecido al anterior es el de la relación entre los tiempos de entrega y la satisfacción del cliente; si los tiempos de entrega aumentan la satisfacción del cliente debe disminuir pero en nuestro modelo tenemos que:

$$\text{SATISFACCION} = 0,15\text{tiempoentrega} + \varepsilon$$

Esto se interpreta que si el tiempo de entrega aumenta en 1 minuto la satisfacción del cliente, aumenta también en 0,15% y esto desde el punto de vista teórico como lo explicamos anteriormente no debería ocurrir.

El software utilizado en el desarrollo de este capítulo; además de proporcionar un análisis completo del modelo estructural ofrece la ventaja de realizar un diagrama de panel como el de la Figura # 8.1, donde se muestran todas las relaciones a este mismo diagrama de panel se le pueden añadir los estimadores como a continuación mostramos en la Figura # 8.2.

FIGURA # 8.2
DIAGRAMA DE SENDERO CON LOS ESTIMADORES



FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

8.4 VARIANZA EXPLICADA

En la siguiente tabla se muestra la varianza explicada por los predictores de cada una de las variables.

Cada valor representa el porcentaje de la varianza de la variable explicada por sus predictores, así por ejemplo para la rentabilidad tenemos que los predictores de esta variable explican el 11.473% de su varianza. En otras palabras el error de la varianza de rentabilidad es aproximadamente el 88.527% de la varianza de la rentabilidad.

Para la variable de satisfacción de los empleados (satisemp) tenemos que la varianza explicada por sus predictores es 0%, esto debido a que esta variable no tiene predictores revisando el diagrama podemos ver que satisemp es predictor de la satisfacción de los proveedores (satisprov) y que lo único asociado a esta variable es el error residual de la misma.

La varianza de la variable que mide la lealtad de los clientes (LEALTAD) es explicada en casi el 100% de sus predictores.

**TABLA VIII.VI
VALORES DE LAS VARIANZAS**

	Parámetro
Satisemp	0
satisfacción proveedores	0,5
Certproc	0,02548
TIEMPOPOPROMPRVO	0,95968
Medrechaza	0,59526
ENTREGAS	0,00011
Precioscom	0,00747
tiempoentrega	0,00013
QUEJASVENDEDORES	0
satisfacción cliente	0,11911
costosproduccion	0,00477
movimientoact	0,00361
LEALTAD	0,99998
Participación	0,01651
Rentabilidad	0,11473

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

8.5 BONDAD DE AJUSTE DEL MODELO

Nuestro objetivo principal era buscar si las relaciones causa efecto de nuestro mapa estratégico eran significativas. En este punto no nos interesan los valores de los parámetros de las regresiones para un grupo de variables, tenemos un particular interés en las diferentes medidas de ajuste para los modelos de ecuaciones estructurales.

Uno de los valores más usados en análisis multivariado es el valor p que en este caso da como resultado la probabilidad que un estadístico χ^2 (Ji

Cuadrado) con df grados de libertad exceda el valor (Ji Cuadrado) calculado para el modelo.

Sin embargo para los modelos de ecuaciones estructurales Jöreskog & Sörbom demostraron que el χ^2 no es un valor confiable debido, en muchos casos, al tamaño de la muestra y fueron ellos quienes establecieron un nuevo indicador para la bondad de ajuste de un modelo de ecuaciones estructurales conocido como GFI (goodness of fit index), este valor cumple que $0 \leq GFI \leq 1$. Si el valor es 0 el ajuste es malo, si es 1 el ajuste es bueno y cualquier valor cercano a 0.90 nos indica la presencia de un buen modelo. La expresión que permite calcular el GFI es:

$$GFI = 1 - \frac{tr\left(\sum^{-1}S - I\right)^2}{tr\left(\sum^{-1}S\right)^2}$$

Donde:

\sum Es la matriz de covarianzas reproducidas por el modelo

S Matriz de covarianzas observadas (iniciales)

I Es la matriz identidad

tr Traza de la matriz

El GFI de nuestro modelo es de 0.87199 lo que quiere decir que nuestro modelo es bueno.

TABLA VIII.VII
GFI

Model	GFI
Default model	0,87199

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

CAPITULO IX

9. AUDITORIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN

La auditoría del sistema busca el aseguramiento del sistema de gestión con el Balanced ScoreCard. La auditoría consta de dos etapas. En la primera etapa se realiza un diagnóstico de la situación de la empresa antes de aplicar el BSC, para conocer cuál es la situación real de la organización. Para lograr esto se aplica un cuestionario a fin de averiguar en detalle las falencias de la institución y tomar las medidas necesarias para superarlas.

El cuestionario que se aplicó tiene cuestiones sobre los cuatro elementos claves de la organización basada en el BSC:

1. Enfoque Estratégico
2. Traslado hacia el BSC
3. Sincronización
4. Cultura de ejecución

Cada una de las preguntas recibe puntuaciones que van del 1 al 10. Entendiéndose como 1 la mínima calificación y 10 la máxima calificación.

TABLA IX.I
ENFOQUE ESTRATÉGICO

1. ENFOQUE ESTRATÉGICO		Puntuación
IMPULSADORES/BLOQUEADORES CLAVES		
1. ¿Conocemos claramente cuáles son los segmentos targets de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización?		8
2. ¿Tenemos un claro conocimiento de las necesidades de los clientes y el mercado, incluyendo nuestros puntos de ventaja o desventaja competitivos desde la perspectiva de su satisfacción, para cada uno de dichos segmentos targets?		8
3. ¿Conocemos las necesidades y requerimientos de los clientes a lo largo de todos los puntos críticos de la cadena de suministro, incluyendo, mayoristas, minoristas y consumidores, en caso sea apropiado para el tipo de negocio?		7
4. ¿Monitoreamos periódicamente las capacidades de nuestros competidores claves?		7
5. ¿Conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados, accionistas y la comunidad?		5
6. ¿Tenemos claramente identificados los principales problemas y fortalezas en el desempeño de la organización y sus principales socios (proveedores, distribuidores, clientes aliados) a lo largo de toda la cadena de suministro, expresados en datos, tendencias, comparaciones benchmarking, etc.?		6
7. ¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias (impulsores y bloqueadores) que afectarán el sector y el país (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)?		4
8. ¿Tenemos claramente definidas y documentadas la visión (meta madre), misión y valores centrales de la organización?		4
9. ¿Tenemos claramente identificada la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes, tanto en lo relacionado con el producto, como con el servicio y las relaciones con el cliente?		3
10. ¿Tenemos claramente identificado, priorizado (objetivos estratégicos), graficado (mapa estratégico) y comunicado el modelo de negocios que tendremos que entender para entregar consistentemente dicha propuesta de valor para los clientes, incluyendo lo relacionado con: productividad financiera, crecimiento, procesos de negocio, capital informático, cultura, capital humano, etc.?		4
TOTAL		52

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

TABLA IX.II
TRASLADO HACIA EL BSC

2. TRASLADO HACIA EL BSC		Puntuación
IMPULSADORES/BLOQUEADORES CLAVES		
11.	¿Para cada uno de los objetivos estratégicos, definimos un grupo de indicadores claves del desempeño (KPIs)?	4
12.	¿Para cada uno de los KPIs, contamos con una clara definición operativa, la cual incluye: descripción y alcance, frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsables, etc.?	4
13.	¿Contamos con la información sobre los niveles base (desempeño actual) de cada uno de los KPIs y en algunos casos tendencias históricas del comportamiento de su desempeño?	4
14.	¿Para cada uno de los indicadores claves de desempeño (KPIs), describimos metas de corto (mensual ó trimestral), mediano (anual) y largo plazo (tres años)?	4
15.	¿Para cada una de las metas, contamos con variabilidades (semáforos) los cuales les permiten a las personas de la organización, analizar rápidamente el desempeño de cada objetivo y KPI, para tomar acciones al respecto?	4
16.	¿Cada una de las metas se ha valido tomando en cuenta, los niveles actuales, el potencial de la organización, la capacidad del sistema, el impacto de la estrategia, los recursos disponibles, etc., de manera de que sean retadoras, pero alcanzables ?	4
17.	¿Tenemos identificadas inductores, iniciativas estratégicas y/o proyectos concretos, los cuales nos indican cómo vamos a conseguir dichas metas?	4
18.	¿Para cada una de las iniciativas estratégicas planteadas, tenemos descritos "programas de implementación", los cuales incluyen: actividades, fechas, responsables, recursos, controles, etc.?	4
19.	¿Cada uno de las iniciativas estratégicas y/o proyectos, tiene identificado claramente los responsables de su implementación y los diferentes esquemas de seguimiento para garantizar su ejecución en tiempo?	4
20.	¿Expresamos las principales metas y las inversiones requeridas en un presupuesto flexible conectado a la estrategia?	4
21.	¿Mantenemos diversos mecanismos de comunicación de la visión, estratégica y BSC los cuales nos permiten dar a conocer, reforzar e internalizar la dirección de futuro?	
TOTAL		44

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

**TABLA IX.III
SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE**

3. SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE		Puntuación
IMPULSADORES/BLOQUEADORES CLAVES		
22.	¿Tenemos una clara determinación y documentación de las áreas/procesos que componen nuestra cadena de valor (procesos claves y de apoyo)?	6
23.	¿Tenemos definidos y documentados las relaciones cliente-proveedor de nuestros áreas/procesos de la cadena de valor, esto debe incluir: entradas, proveedores, actividades salidas, clientes y sus requisitos?	5
24.	¿Para las áreas/procesos claves de la cadena de valor tenemos identificados un conjunto de KPI 's: entradas, salidas, eficiencia, calidad, impacto, etc.?	3
25.	¿Para cada uno de los áreas/procesos de la cadena de valor, tenemos identificados: objetivos, metas KPI 's e iniciativas (BSC áreas/procesos)?	2
26.	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados y alineados con los de la organización	5
27.	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados "entre sí", de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo?	5
28.	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de nuestros proveedores, distribuidores y socios claves (en el caso se requiera)?	5
29.	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de cascadeo (causa-efecto) desde el nivel gerencial?	3
30.	¿Tenemos claramente alineado las actividades y funciones claves de nuestro trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización (BSC individuales)?	2
31.	¿Mantenemos diversos mecanismos de comunicación de la visión, estrategia y BSC los cuales nos permiten dar a conocer, reforzar e internalizar la dirección de futuro?	1
TOTAL		37

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

**TABLA IX.IV
CULTURA DE EJECUCIÓN**

4. CULTURA DE EJECUCIÓN		Puntuación
IMPULSADORES/BLOQUEADORES CLAVES		
32.	¿Tenemos un calendario de mediciones (a nivel: gerencial, jefaturas, mandos medios y operativo), que nos permite monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño?	1
33.	¿Tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y nuestros procesos y el desempeño individual (PMAIC, Planeación, Medición, Análisis, Implementación, Control)?	2
34.	¿Los cuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos (información accionable)?	2
35.	¿Acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personales no están de acuerdo a las metas trazadas, incluyendo "planes de acción"?	3
36.	¿Nuestros jefes y supervisores mantienen procesos de coaching, seguimiento y retroalimentación sistematizadas (cada tres o cuatro meses) de nuestro desempeño?	3
37.	¿Se cuenta con una clara definición de los valores, competencias y nuevos comportamientos que deben practicar cotidianamente los líderes, para apoyar la implementación de una cultura de ejecución?	3
38.	¿Se cuenta con una clara definición de los conocimientos y habilidades (competencias técnicas) específicas de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de los objetivos y las metas, primordialmente para aquellos puestos categorizados como estratégicos?	5
39.	¿Los procesos de capital humano (selección, evaluación, capacitación, carrera, remuneración, etc.) están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y las individuales?	4
40.	¿La evaluación del desempeño y la compensación individual están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas claves del BSC?	1
41.	¿Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar la creación de una cultura de ejecución?	3
TOTAL		27

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

Del cuestionario aplicado a la organización para conocer su situación antes de diseñar el sistema de gestión con el BSC se obtuvieron los siguientes resultados:

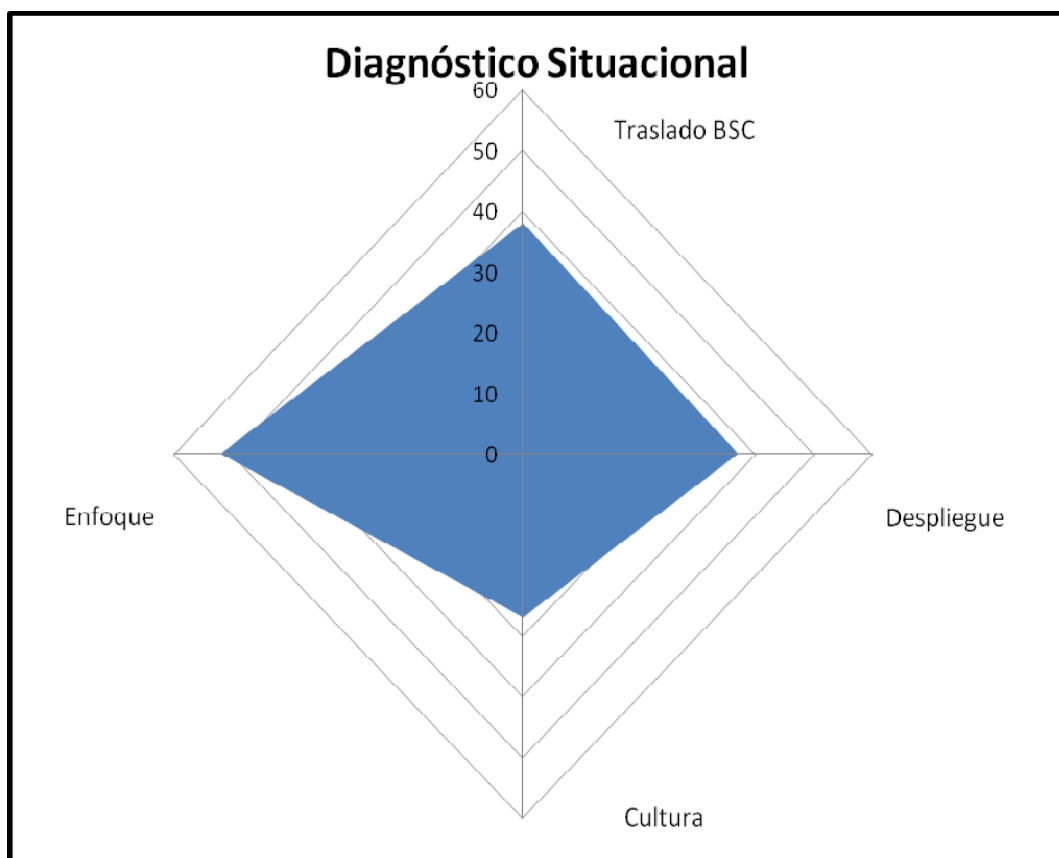
De la etapa del enfoque estratégico que permite darle foco a la estrategia por medio de la definición de los factores críticos de éxito, y la construcción del mapa estratégico, se concluye que la organización si tiene definido una parte de los elementos del enfoque.

De la etapa del traslado al BSC donde se definen las mediciones que se deben realizar que nos indican los valores, las prioridades y la dirección; es decir las mediciones deben estar alineadas con la estrategia. Como resultado se concluye que la organización tiene un nivel bajo de medición.

En la etapa de despliegue se trata de lograr que todos los miembros de la organización conozcan el negocio, los objetivos, las metas respectivas, y sepan cómo los objetivos contribuyen a la estrategia del negocio. Los resultados derivados del análisis nos muestran que en la organización los miembros no conocen los objetivos y las metas del negocio.

En la etapa de cultura que se refiere a que los procesos están alineados para tener un alto desempeño pero de la evaluación realizada se concluye que la organización tiene un pobre desempeño.

Estos resultados lo podemos observar en el siguiente gráfico, que es la representación de cómo se encuentra la organización en cada una de las cuatro etapas.



Una vez diseñado el sistema de gestión con el BSC procedemos a evaluar el sistema de gestión de indicadores aplicando un cuestionario que nos permite conocer el qué nivel alcanzado a partir de la situación inicial de la organización.

El cuestionario utilizado tiene cuatro secciones:

1. Diseño de indicadores
2. Implantación del sistema
3. Explotación de la información
4. Evaluación y mejora del sistema

Para evaluar los elementos que componen el cuestionario se tiene la opción de elegir puntuaciones enteras del 1 al 3 donde la 1 es cuando se está en desacuerdo y 3 es cuando se está de acuerdo.

**TABLA IX.V
DISEÑO DE INDICADORES**

1. DISEÑO DE INDICADORES		Puntuación
1. ¿La organización ha descrito objetivos que se derivan de la visión y estrategia?		3
2. ¿Se tienen indicadores que muestren la evolución de los principales objetivos y "factores críticos de éxito"?		3
3. ¿Se tienen indicadores que garanticen el logro de la visión y misión (indicadores de misión/visión)?		3
4. ¿Cuentan con un proceso formal de selección y priorización de indicadores?		3
5. ¿Para la adecuada Priorización de indicadores, se toma en cuenta sus beneficios vs los costos de obtención del indicador?		3
6. ¿Se tienen definiciones claras y pro escrito de los indicadores (diccionarios)?		3
7. ¿Para cada indicador se define la fórmula de cálculo?		3
8. ¿Cada indicador cuenta con una definición por escrito de la periodicidad de cálculo (frecuencia)?		3
9. ¿Se definen calendarios de revisión, análisis y toma de decisiones de cada indicador, incluyendo participantes, fechas, etc.? ?		2
10. ¿Dentro de la definición se especifica claramente el alcance del indicador (por ejemplo, tiempo de ciclo, únicamente en los procesos de producción)?		3
11. ¿Se cuenta con una clara definición de cómo se expresarán los indicadores (dato, porcentaje, ratio, etc.) ?		3
12. ¿Se determina una serie de definiciones de términos y observaciones necesarias para que sea completamente claro para los usuarios un indicador?		3
13. ¿Las fuentes de captura de datos (incluyendo fuente, fecha y hora) son claramente definidas?		3
14. ¿Se especifica claramente cómo serán presentados los resultados de cada indicador, por medio de gráficos (histogramas, barras, radial, tendencias, etc.), tablas, colores, símbolos, dibujos, etc.?		3
15. ¿Cada indicador tiene claramente definidas los diversos responsables, tales como: el captador de información, el analista, el comunicador de resultados, el tomador de decisiones, el validador, etc. (al nivel apropiado)?		3
16. ¿Para aquellos indicadores necesarios, se define el nivel de acceso y seguridad a la información?		3
17. ¿Cada indicador cuenta con una definición de valores metas, incluyendo fechas?		3
18. ¿Para los principales indicadores, se cuenta con diferentes proyecciones de valores meta, a corto (menos de 3 meses), mediano (un año) y largo plazo (tres años), para garantizar la consecución sucesiva de resultados?		3
19. ¿Cada indicador cuenta con valores máximo y mínimo tolerables (semáforos)?		3
TOTAL		56

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

**TABLA IX.VI
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA**

2. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA		Puntuación
20. ¿Se capacita y sensibiliza al personal de la organización sobre el objetivo del sistema de indicadores y su funcionamiento?		2
21. ¿Todo las personas de la organización conocen claramente como el resultado de los indicadores es fruto de las actividades que realizan, es decir, la relación existente entre los resultados y su trabajo diario?		2
22. ¿Se ha capacitado al personal sobre las acciones que deben de tomar para impedir o corregir desviaciones sobre los objetivos marcados?		3
23. ¿Se comunica claramente al personal, que el sistema de indicadores tiene como objetivo el monitorear y mejorar el progreso de la organización y no el sancionar a las personas?		3
24. ¿Se capacita y comunica periódicamente al personal sobre el sistema de gestión, para garantizar que se tiene claro que se busca en cada indicador?		3
25. ¿Se cuenta con procesos de validación de la formación, comunicación y sensibilización del sistema de gestión de los indicadores, tales como: cuestionarios a usuarios, etc.?		2
TOTAL		15

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

**TABLA IX.VII
EXPLOTACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

3. EXPLOTACIÓN DE LA INFORMACIÓN		PUNTUACIÓN
26.	¿Se garantiza que los indicadores muestren información objetiva, y por tanto, no deben de estar influenciados sus resultados por justificaciones que cambien la información?	3
27.	¿Se cuentan con diversas reuniones sistemáticas de revisión de los resultados de los indicadores a diferentes niveles (gerentes, jefes, supervisores, etc.?)	3
28.	¿Se cuenta con sistemas que permitan visualizar la información a-tiempo para tomar decisiones?	3
29.	¿Los resultados de los indicadores permiten el visualizar las diferencias entre los resultados deseados y los reales, a tiempo?	3
30.	¿El sistema de gestión, facilita la comparación de resultados de varios indicadores?	3
31.	¿El sistema de gestión provee información para un análisis más profundo sobre las causas de desviación a los resultados para tomar decisiones?	3
32.	¿Los resultados de los indicadores se presentan de una manera visual, incluyendo gráficas y colores, para tomar decisiones?	3
33.	¿Se cuenta con sistemas que garanticen la comunicación a todo nivel y comprensión de los resultados de los indicadores?	2
34.	¿Los responsables del área, actividad o proceso pueden proponer a las personas que autorizan acciones para corregir las tendencias detectadas y alcanzar los objetivos?	3
35.	¿Las acciones de mejora definidas se gestionan y controlan para garantizar su implementación?	3
36.	¿Se evalúa el impacto de las acciones en los resultados asegurando que los avances son realmente consecuencia de las acciones implementadas?	3
TOTAL		32

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

**TABLA IX.VII
EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA**

4. EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA		PUNTUACIÓN
37.	¿Se evalúan periódicamente los indicadores para garantizar su pertinencia y cumplimiento de los objetivos planteados?	3
38.	¿Existen procedimientos sistematizados que garantizan que cuando un objetivo es cambiado, ha evolucionado o ya no es significativo, se redefinen los indicadores?	3
39.	¿Se cuenta con encuestas que garantizan la satisfacción de los usuarios con el sistema de gestión de indicadores?	3
40.	¿Se evalúa si verdaderamente los indicadores sirven para tomar decisiones?	3
41.	¿Se avalúa si el indicador representa realmente el concepto que se quiere conocer?	3
42.	¿Se validan los niveles metas, utilizando estadística y límites de capacidad del sistema?	3
43.	¿Se realizan pruebas de validez y confiabilidad de la información proveniente de los indicadores?	3
44.	¿Se evalúa si la representación gráfica utilizada es clara para los usuarios?	3
45.	¿Se evalúa si la periodicidad de análisis y toma de decisiones es adecuada?	3
46.	¿En los casos que es pertinente, se cuenta con información de comparaciones (benchmarks) para los indicadores claves y tomar decisiones?	3
47.	¿Cuándo un indicador es dejado de monitorearse, se cuenta con la definición de las causas?	3
48.	¿Se cuenta con información que permite comprobar que los indicadores son útiles y rentables (costos de obtención vs resultados alcanzados)?	3
49.	¿Se evalúa si el tablero de indicadores permite evaluar los aspectos claves de un área o proceso?	3
50.	¿De acuerdo con los resultados de las evaluaciones del sistema de indicadores, se toman decisiones en cuanto ha mantener, modificar, suprimir o crear nuevos indicadores?	3
TOTAL		32

FUENTE: INFORMACIÓN DEL LABORATORIO FARMACÉUTICO

De la evaluación aplicada a la organización para conocer si el sistema de gestión de indicadores que hemos diseñado ha servido para que la institución mejore, de este análisis se obtuvieron los siguientes resultados:

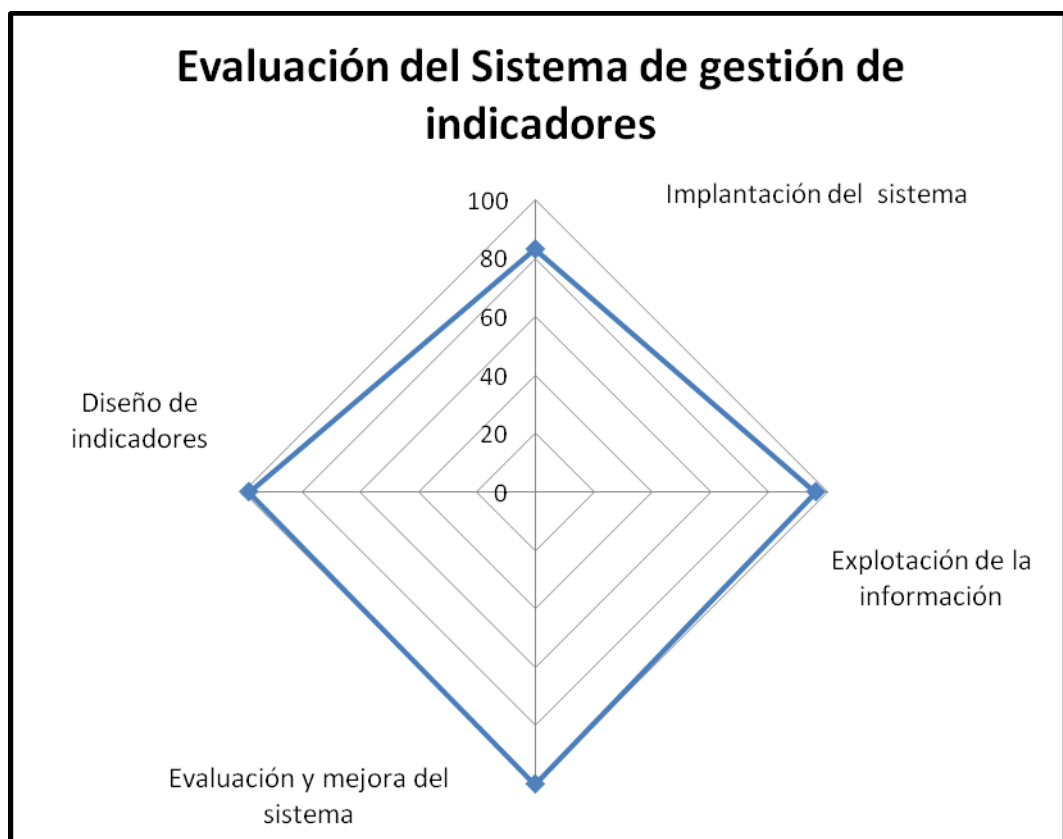
En la parte del diseño de indicadores se obtuvo que el sistema de indicadores ha sido de gran importancia para la organización ya que ayudo a mejorar las falencias detectadas en el análisis previo al diseño de los mismos.

En relación a la implantación del sistema, la implantación del sistema ha ayudado que el personal de la organización conozca de la importancia del cumplimiento de sus actividades para mejorar el desempeño de los indicadores.

Con respecto a la explotación de la información esto ha ayudado a la organización a tener información a tiempo para tomar decisiones, visualizar los resultados de los indicadores y compararlos con las metas planteadas, la evaluación de las acciones basándose en los resultados provee información para un análisis más en detalle de las causas de desviación de los resultados.

Y en la parte de la evaluación & mejora del sistema, se planea evaluar periódicamente los objetivos planteados, así como las metas con el fin de actualizar los objetivos y si es necesario cambiarlos.

Estos resultados lo observamos en el siguiente gráfico, que es la representación de las cuatro etapas.



CAPITULO X

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al análisis realizado en los capítulos anteriores, hemos llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones:

1. Del diagnóstico situacional previo que se realizó al LABORATORIO FARMACÉUTICO se obtuvieron como resultados las siguientes debilidades:

- ✓ No cuenta con herramientas y metodología que permiten determinar las principales tendencias.
- ✓ No están definidas claramente ni documentadas la misión y la visión.
- ✓ No cuentan con una propuesta de valor diferenciada.

- ✓ No tienen claramente identificados y priorizados los objetivos estratégicos. Por esto no se encuentra graficado el mapa estratégico y no se ha comunicado el modelo de negocio a los miembros de la organización.

- ✓ No cuentan con objetivos, metas KPI's e iniciativas para cada una de las áreas / procesos.

- ✓ No tienen mecanismo de comunicación de la visión, estrategia que permita dar a conocer el giro del negocio, reforzar la dirección de futuro.

- ✓ No cuentan con un calendario de mediciones que permite monitorear y documentar los indicadores claves de desempeño.

- ✓ No se realiza una evaluación de desempeño y la compensación individual no están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas.

2. Del análisis estadístico se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- ✓ Por cada dólar que aumenten los costos de producción la rentabilidad disminuirá en 2.93%.
- ✓ Si las medicinas rechazadas aumentan en 1, los precios competitivos disminuyen en 0.06%.
- ✓ Si la competitividad de los precios aumenta en 1% la participación de mercado también aumenta en un 0.14%.

Recomendaciones:

1. Analizar y evaluar los procesos para determinar los factores críticos y emprender una mejora continua.
2. Usar el software diseñado para monitorear el desempeño de los indicadores y así tomar acciones correctivas.
3. Construir el plan de ejecución de las iniciativas estratégicas que no se desarrollaron, para el logro de objetivos.

4. Llevar un control periódico de los objetivos a fin de actualizar las metas de estos o de eliminarlos en el caso de ser necesario.
5. Establecer un plan maestro a fin de certificar los procesos de producción de la compañía.
6. Realizar encuestas mensuales a los proveedores, empleados y clientes a fin de determinar el grado de satisfacción de estos con el fin de llevar un control real de estos indicadores.
7. Establecer un plan de capacitación para aumentar el porcentaje de personal idóneo en el área de producción.

ANEXOS

APÉNDICE

MODELIZACIÓN DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

En muchas investigaciones realizadas dentro del campo de las ciencias sociales es común analizar la relación existente entre las variables estudiadas. Para este análisis los modelos clásicos son la regresión lineal ya sea esta simple o múltiple, existen otros modelos multivariados como el análisis factorial, el análisis multivariante de la varianza entre otros. Estos modelos anteriormente mencionados presentan una limitación: examinan solo una relación al mismo tiempo. Además estos modelos son usados para analizar la relación entre variables observables.

En la actualidad el análisis de datos se extiende a variables latentes o factoriales, entendiéndose por variable latente un concepto supuesto y no observado que se lo puede aproximar mediante variables observables y medibles. Este análisis se lo realiza mediante ecuaciones estructurales. La técnica del modelo de ecuaciones estructurales es considerada una extensión de otras técnicas multivariantes que comprende un grupo de modelos conocido por muchas denominaciones, como son análisis de la estructura de la covarianza, análisis de variable latente, análisis factorial confirmatorio, e inclusive análisis LISREL (Linear Structural Relationship).

Los modelos de ecuaciones estructurales tienen dos características fundamentales: estiman relaciones de dependencia múltiple cruzada y tienen la capacidad de representar conceptos no observados en estas relaciones teniendo en cuenta el error de medida en el proceso de estimación. De esta forma podemos establecer que la diferencia principal entre los sistemas de ecuaciones estructurales y las otras técnicas de análisis multivariado es la capacidad de analizar relaciones para cada subconjunto de variables. Es decir que el análisis estructural mide la relación entre las variables latentes, y especifica que variables influyen directa o indirectamente en las otras variables.

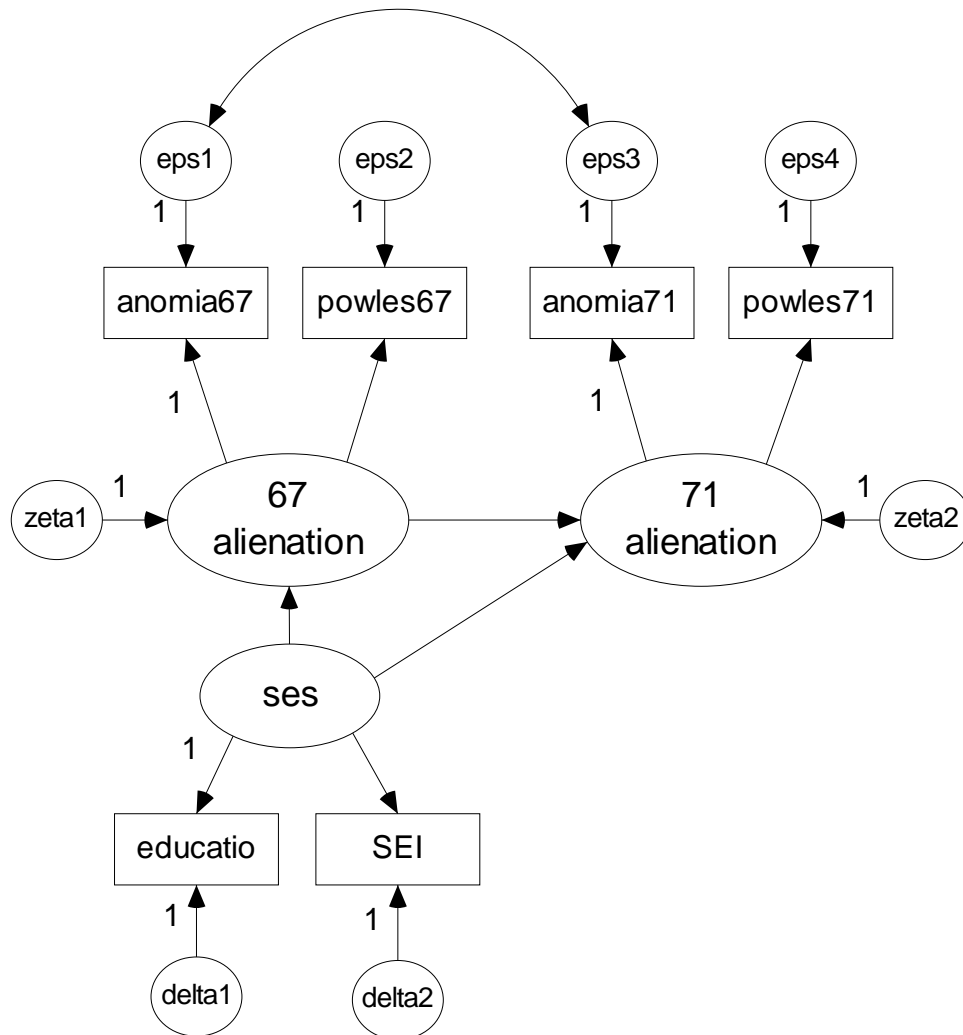
DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

En cualquier modelo de ecuaciones estructurales se parte de variables observables las cuales se identifican mediante un rectángulo, esta notación se deriva del método LISREL de K. Joröskog. Las variables observables pueden ser de dos tipos las independientes o exógenas y las dependientes o endógenas.

Las variables latentes que como ya dijimos son las no observables pero que son explicadas por las variables observadas y se representan con un círculo.

La denominación de estas variables depende del programa que se utilice, en

LISREL estas variables son denominadas ξ (Ksi) o η (eta).



En el diagrama de senderos anterior las componentes son:

Variables latentes:

Endógenas: 71_alienation, 67_alienation

Exógenas: ses

Variables observables

Endógenas: anomia67, powles67, anomia71, powles71, educatio, SEI.

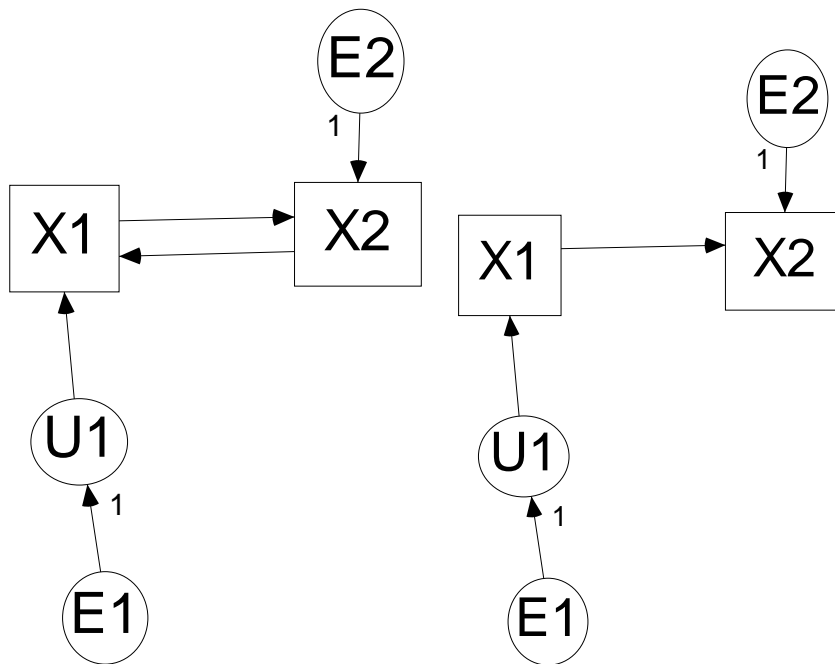
Errores de medida:

Variables Observables: eps1, eps2, eps3, delta1, eps4, delta2

Términos de perturbación

Zeta1, Zeta 2

En el desarrollo de este trabajo son de particular interés los modelos causales los cuales pueden ser recursivos o no recursivos. Un modelo causal es recursivo cuando existe una causalidad simple entre las variables latentes exógenas y endógenas, pero sobre todo, entre variables latentes endógenas además en un modelo recursivo los residuos (perturbaciones) no están correlacionados. Los modelos recursivos tienen lazos de retroalimentación o pueden tener perturbaciones correlacionadas.



EL MODELO

La modelización causal convierte un modelo teórico complejo en un sistema completo de ecuaciones y de variables relacionadas entre sí. La modelización causal permite contrastar cualquier modelo basado sobre la teoría y evalúa la medida y la causalidad de un sistema cada componente causal se refiere a la relación estructural planteada entre las variables no

observables.

El modelo de medida

El modelo de medida está formado por las ecuaciones que ayudan a especificar las relaciones entre variables ya sean estas endógenas o exógenas.

Para las variables endógenas la ecuación se representa:

$$Y = \Lambda y \eta + \varepsilon$$

Donde Y es un vector de $p \times 1$ medidas observables para la variable dependiente Y . Λy es una matriz $p \times m$ de coeficientes de regresión de la variable latente η y ε representa un vector $p \times 1$ de errores de medida con respecto a Y .

De manera similar para las variables exógenas.

$$X = \Lambda x \xi + \delta$$

Donde X es un vector de $q \times 1$ medidas observables de las variables independientes X .

Λx es una matriz $q \times n$ de coeficientes de regresión de la variable latente ξ ;

δ representa un vector $q \times 1$ de errores de medida de X .

El modelo estructural

La ecuación estructural del modelo se presentaría como:

$$\eta = \beta \eta + \Gamma \xi + \zeta$$

Donde η representa un vector de $m \times 1$ variables latentes endógenas, ξ un vector de variables latentes exógenas $n \times 1$. β una matriz de coeficientes de regresión $m \times m$ o efectos de las variables exógenas sobre las variables endógenas; Γ una matriz $m \times n$ de coeficientes de regresión y ζ un vector $m \times 1$ de errores de las ecuaciones.

IDENTIFICACIÓN DEL MODELO

La identificación del modelo permite preguntarse si existen valores únicos para cada parámetro para ello se calculan los grados de libertad de cada modelo que serán iguales al número de momentos distintos (relaciones posibles entre las variables observables) menos el número de parámetros distintos que estimar (relaciones del modelo presentado). Si los grados de libertad son superiores a cero el modelo queda identificado. Si la función de discrepancia o minimización converge hacia un valor mínimo, esto significa que todos los parámetros serán identificados.

Los momentos del modelo se podrían calcular de acuerdo a la siguiente expresión.

$$M = \frac{1}{2}[(p+q)(p+q+1)]$$

Donde p es el total de variables endógenas y q es el total de variables exógenas.

Los grados de libertad serán iguales a

$$GL = M - P$$

donde P es el total de parámetros a estimar. El modelo estará sobreidentificado si los grados de libertad son superiores a 0, exactamente

identificado si los grados de libertad son iguales a 0 e infraidentificado si los grados de libertad son inferiores a 0. En este último caso no se puede estimar el modelo.

ESTIMACIÓN DE LOS PARÁMETROS

Los programas existentes en su gran mayoría utilizan un proceso iterativo mediante el cual estiman las varianzas y las covarianzas en cada iteración (que es considerada como un mínimo local) y en el mínimo final de la función de minimización o discrepancia, se calculará el ajuste y todos los estimadores. Ello significa que la matriz de covarianzas reproducida y la matriz de covarianzas observable son próximas y por ello se ha llegado al mínimo.

Si la función de minimización llega a un mínimo final significa que la función converge hacia una solución y que se ha llegado a cierta correspondencia entre las matrices reproducidas y la observada. Generalmente los programas utilizan cualquiera de los tres métodos de estimación: Máxima Verosimilitud, Mínimos Cuadrados Generalizados y el método de Mínimos Cuadrados no ponderados.

MEDIDAS DE AJUSTE

Nuestro objetivo principal era buscar si las relaciones causa efecto de nuestro mapa estratégico eran significativas. En este punto no nos interesan los valores de los parámetros de las regresiones para un grupo de variables, tenemos un particular interés en las diferentes medidas de ajuste para los modelos de ecuaciones estructurales.

Uno de los valores más usados en análisis multivariado es el valor p que en este caso da como resultado la probabilidad que un estadístico χ^2 (Ji Cuadrado) con df grados de libertad exceda el valor (Ji Cuadrado) calculado para el modelo.

Sin embargo para los modelos de ecuaciones estructurales Jöreskog & Sörbom demostraron que el χ^2 no es un valor confiable debido, en muchos casos, al tamaño de la muestra y fueron ellos quienes establecieron un nuevo indicador para la bondad de ajuste de un modelo de ecuaciones estructurales conocido como GFI (goodness of fit index), este valor cumple que $0 \leq GFI \leq 1$. Si el valor es 0 el ajuste es malo, si es 1 el ajuste es bueno y cualquier valor cercano a 0.90 nos indica la presencia de un buen modelo. La expresión que permite calcular el GFI es:

$$GFI = 1 - \frac{tr\left(\sum^{-1}S - I\right)^2}{tr\left(\sum^{-1}S\right)^2}$$

Donde:

Σ es la matriz de covarianzas reproducidas por el modelo

S matriz de covarianzas observadas (iniciales)

I es la matriz identidad

tr Traza de la matriz

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Alfaro Luis, “**Diamante Estratégico: Herramienta de Auditoría Estratégica,**” Artículo, 2002.
- [2] Análisis DOFA y análisis PEST. Disponible en http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest.
- [3] Ciclo PIRA. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/PDCA>.
- [4] El Balanced ScoreCard. Disponible en <http://www.symnetics.com.ar>.
- [5] Kaplan Robert, Norton David, “**El Cuadro de Mando Integral,**” Editorial Gestión 2000, 1998.
- [6] Lozada Jaime, “**Metodología para la gestión basada en el Balanced ScoreCard,**” Material del tópico de graduación, 2007.

ANEXO 1

DEFINICION DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA

1.- Definición del negocio

Definición 1: Industria farmaceutica

Definición 2: En el negocio de la salud

Definición 3: Produccion de medicinas genericas

2.- Evaluación de las opciones

Use la escala del 1 al 3 siendo 1 la opción MENOS DESEABLE y 3 la opción MAS DESEABLE

	OPCION 1	OPCION 2	OPCION 3
TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL	1	2	3
POTENCIAL DE SATISFACER A CLIENTES	1	2	3
CANTIDAD DE COMPETIDORES	1	1	2
DISPONIBILIDAD O DESARROLLO DE LOS FCE	2	2	2
POSIBILIDAD DE DIFERENCIACION	1	1	2
ATRACTIBILIDAD PARA LA EMPRESA	2	3	3
TOTAL	8	11	15

3.- Elección y Definición final

Clientes: Distribuidores farmaceuticos y Mayoristas

Necesidades: Productos genericos de buena calidad y precios bajos

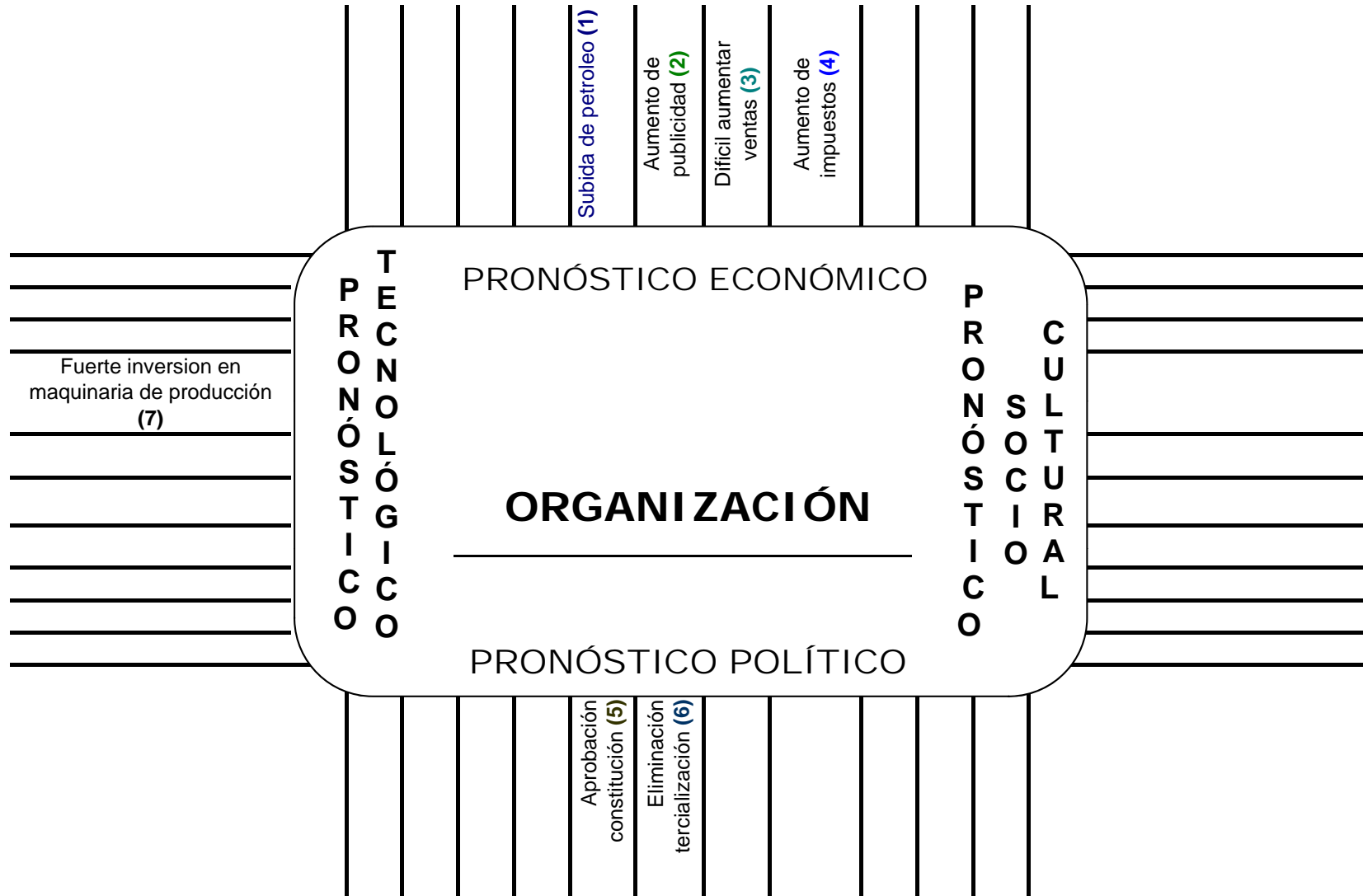
Productos: Tetraciclina, Ciproflaxina, AAF

Factores Claves de Exito: Canales de Distribucion, Precios Bajos

Competidores: Laboratorios Farmaceuticos grandes y pequeños

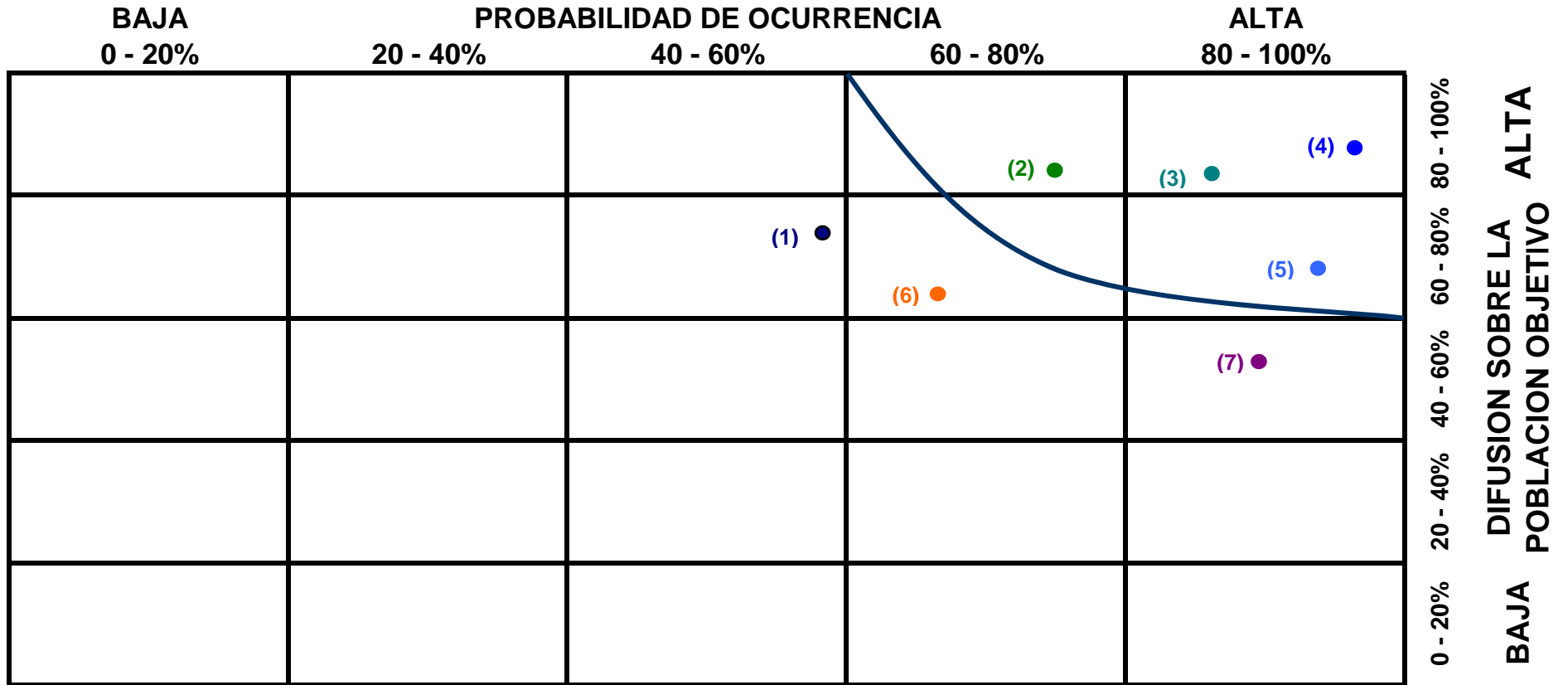
ANEXO 2

ANALISIS PEST



ANEXO 3

MATRIZ PROBABILIDAD - DIFUSION



0 - 20% 20 - 40% 40 - 60% 60 - 80% 80 - 100%

BAJA DIFUSION SOBRE LA POBLACION OBJETIVO ALTA

ANEXO 4

DETERMINACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Escala de calificación del Grado de Impacto de la Fortaleza o Debilidad

1: CONSIDERABLE

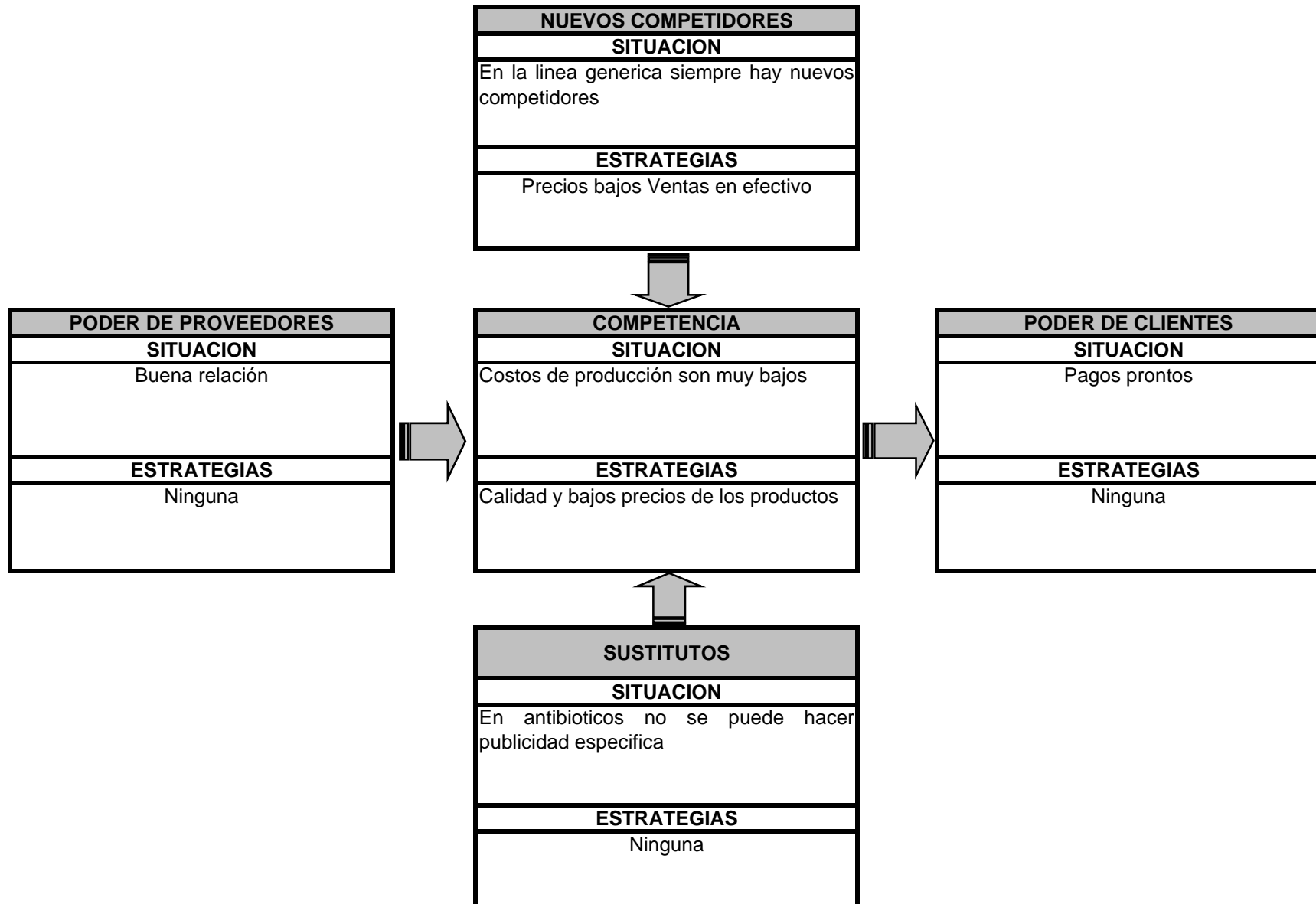
2: IMPORTANTE

3: MUY ALTO

INFRAESTRUCTURA & ADMINISTRACION	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Cuerpo de abogados	x		3
2.- Control de ventas		x	2
RECURSOS HUMANOS	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Relación entre trabajador y jefe es directa	x		3
2.- Capacitación		x	
TECNOLOGIA & SISTEMAS DE INFORMACION	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Control de calidad	x		3
2.- Control de inventario manual		x	2
ABASTECIMIENTO	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Buena comunicación con los proveedores	x		3
2.- Just in Time	x		2
LOGISTICA DE ENTRADA	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Bajo nivel de inventario	x		
MANUFACTURA & OPERACIONES	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Alta Tecnología	x		
LOGISTICA DE SALIDA	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Trabajo sobre pedido	x		
MERCADEO & VENTAS	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Publicidad en radio	x		
2.- Publicidad por televisión		x	
SERVICIO AL CLIENTE	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO

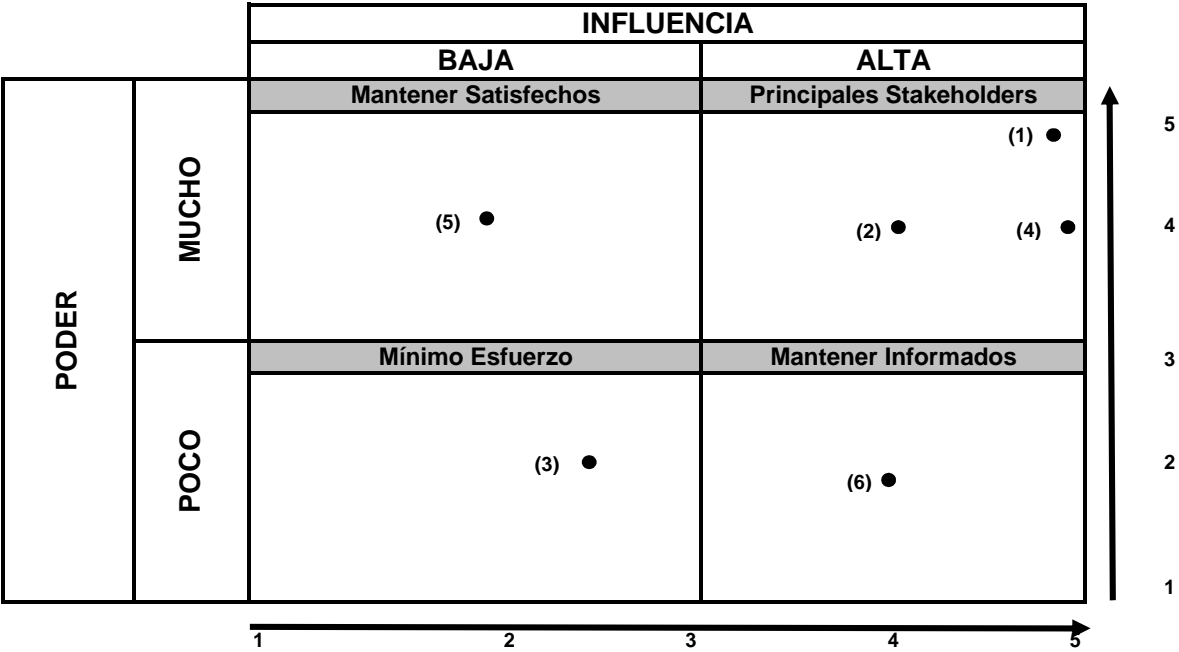
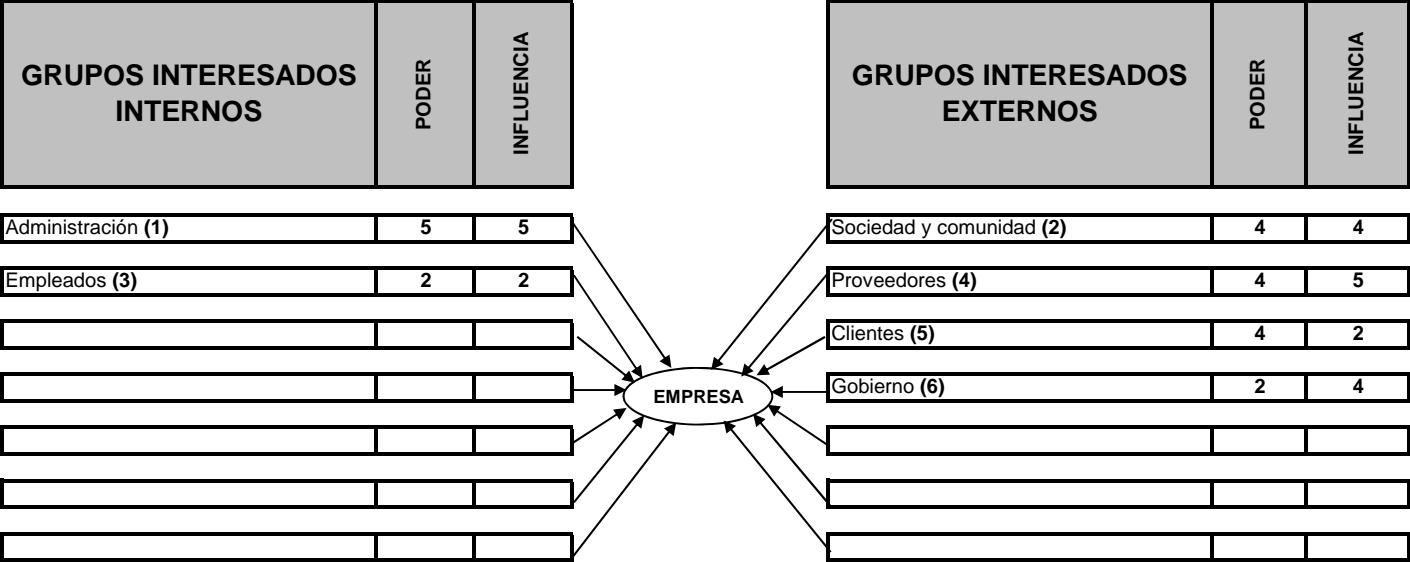
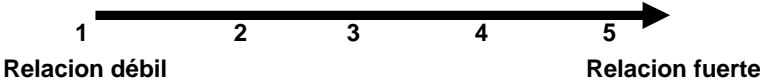
ANEXO 5

ANALISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA - EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS



ANEXO 6

IDENTIFICACION DE LOS PRINCIPALES STAKEHOLDERS



ANEXO 10

MATRIZ DE COBERTURA DE LOS TEMA ESTRATEGICOS

	FODA										STAKEHOLDERS			5 FUERZAS					ESTRATEGIA			SUMA +	SUMA -	NETO
	Mantener y mejorar el programa de control de calidad vigente	Planificación de producción	Realizar entregas puntuales	Manejo óptimo de inventarios	Elaborar un programa de ventas	Estar al día con los requerimientos legales	Minimizar los costos	Brindar capacitaciones periódicas	Canales de comunicación óptimo	Publicidad por internet	ADMINISTRACIÓN	PROVEEDORES	COMUNIDAD	Precios bajos ventas en efectivo	Calidad y bajos precios de los productos	VISION	VISION	PROP. DE VALOR	COSTO / ADOPC					
	3	1	0	-1	-3																			
TEMAS ESTRATEGICOS	Gestión de inventario	0	3	3	3	3	-3	3	0	3	0	3	3	1	1	3	3	3	3	39	-3	36		
	Productividad en el despacho	-3	3	3	-3	1	-1	3	1	1	1	3	1	-1	-1	3	3	3	3	30	-9	21		
	Marketing	0	0	0	0	3	0	-3	0	3	3	3	0	3	1	3	3	3	-3	28	-6	22		
	Ventas	3	1	0	3	3	1	-1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	-1	42	-2	40		
	Calidad en los productos	3	1	3	1	1	3	1	0	-1	-1	3	3	3	3	3	3	3	1	38	-2	36		
	Crecimiento de la imagen	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	-1	3	0	3	3	3	1	45	-1	44		
																				0	0	0		
																				0	0	0		
																				0	0	0		
																				0	0	0		
																				0	0	0		
	SUMA +	9	11	12	10	14	7		7		8	16	12	12	10	11	18	18	8	90,61%				
	SUMA -	-3	0	0	-3	0	-4		0		-1	0	-1	0	-1	-1	0	0	-4					
	NETO	6	11	12	7	14	3		7		7	16	11	12	9	10	18	18	4	INDICE DE CONSISTENCIA				

ANEXO 11

MATRIZ DE COBERTURA DE VALORES ORGANIZACIONALES

		TEMAS ESTRATEGICOS										SUMA +	SUMA -	NETO
		Gestión de inventario	Ventas	Calidad en los productos	Crecimiento de la imagen									
VALORES ORGANIZACIONALES	Calidad	1	3	3	3							10	0	10
	Responsabilidad	3	3	3	3							12	0	12
	Innovación	1	3	3	3							10	0	10
	Honestidad	3	1	3	0							7	0	7
	Creatividad	-1	1	1	3							5	-1	4
	Integridad	3	1	1	1							6	0	6
	Solidaridad	1	-1	1	1							3	-1	2
	Defensa del ambiente	1	1	1	3							6	0	6
												0	0	0
												0	0	0
											0	0	0	
	SUMA +	13	13	16	17	0	0	0	0	0	0	96,72%		
	SUMA -	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0			
	NETO	12	12	16	17	0	0	0	0	0	0	INDICE DE CONSISTENCIA		

ANEXO 12

MATRIZ DE COBERTURA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

		TEMAS ESTRATÉGICOS					ESTRATEGIA							
		Gestión de inventario	Productividad en el despacho	Marketing	Ventas	Calidad en los productos	Crecimiento de la imagen	MISIÓN	VISIÓN	VALORES				PROP. DE VALOR
	3													
	1													
	0													
	-1													
	-3													
FINANZAS	Lograr un crecimiento sostenible de la rentabilidad.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	0	30
	Reducir los costos de producción.	1	-1	-1	0	-3	0	1	1	1	1	5	-5	0
	Buscar nuevos mercados.	0	-3	3	3	1	3	3	3	1	3	20	-3	17
	Maximizar el uso de los activos productivos. Fomentar la lealtad en los clientes.	1 3	1 0	1 3	3 3	3 1	3 3	3 3	3 3	1 1	3 1	22 21	0 0	22 21
CLIENTES	Buscar un nivel de precios competitivo.	1	0	3	3	1	3	3	3	1	3	21	0	21
	Ofrecer medicamentos de calidad.	1	-1	3	3	3	3	3	3	3	3	25	-1	24
	Satisfacer los requerimientos del cliente	1	3	1	3	1	1	1	1	3	1	16	0	16
	Disminuir los tiempos de entrega.	1	3	-1	3	0	3	3	3	1	3	20	-1	19
PROCESOS	Disminuir el número de quejas de los vendedores.	3	1	1	3	0	1	1	1	1	3	15	0	15
	Buscar una disminución de los tiempos de entrega de los proveedores.	3	1	0	3	1	1	1	1	0	1	12	0	12
	Mejorar el nivel de satisfacción de los proveedores.	3	1	0	3	1	1	1	1	1	1	13	0	13
	Certificar los procesos de producción.	3	0	3	1	3	3	3	3	3	3	25	0	25
	Reducir el tiempo de entrega de los productos terminados.	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	6	0	6
CAPITAL INTANGIBLE	Aumentar el porcentaje de personal capacitado.	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	26	0	26
	Elevar el índice de satisfacción de los empleados.	0	1	1	3	1	3	1	1	3	1	15	0	15
	Aumentar los tiempos de disponibilidad del sistema.	3	3	1	3	1	1	0	1	1	1	15	0	15
	Mejorar las evaluaciones de los gerentes	-1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	13	-1	12
	SUMA +	31	22	27	43	24	38	35	36	28	36	96,68%		
	SUMA -	-1	-5	-2	0	-3	0	0	0	0	0			
	NETO	30	17	25	43	21	38	35	36	28	36	ÍNDICE DE		

ANEXO 13	ENCUESTA DE LA GERENCIA	FECHA:
		PÁGINA: 1 de 1

TU OPINIÓN CUENTA

Por favor, dedica unos minutos a completar este pequeño cuestionario, la información que nos proporciones será utilizada para evaluar a su Gerente

Tus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

Este cuestionario dura aproximadamente [3] minutos.

Nombre del Gerente:

Departamento:

¿Cuál es tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre tu Gerente?

El Gerente....

	Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	En desacuerdo
Es receptivo y está abierto a nuevas ideas			
Se comunica de forma clara y fácil de entender			
Sabe comunicar las responsabilidades de cada empleado			
Respeto a todos los empleados			
Promueve la participación del empleado			
Es cortés y amable con todos los empleados			

Puntué a su Gerente utilizando una escala del 1 al 5 en cada uno de los siguientes aspectos (1 significa muy deficiente y 5 muy sobresaliente)

	1	2	3	4	5
Explicó los objetivos de la empresa					
Crea un buen ambiente de trabajo					
Tiene buenas relaciones con los empleados					

ANEXO 14	ENCUESTA EVALUACIÓN DEL EMPLEADO	FECHA:
		PÁGINA: 1 de 4

1.- DATOS DEL EMPLEADO

1. Introduzca los datos del empleado:

Nombres:

Apellidos:

Puesto:

Departamento:

2. Persona que evalúa:

Nombres:

Apellidos:

Puesto:

Departamento:

2.- HABILIDADES Y PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO

Puntúe al empleado utilizando la siguiente escala:

- 5- Excelente: El empleado cumple de forma excelente el aspecto a evaluar.
- 4- Muy bueno: El empleado cumple sobradamente el aspecto a evaluar.
- 3- Bueno: El empleado cumple bien el aspecto a evaluar.
- 2- Medio: El empleado cumple de forma suficiente el aspecto a evaluar.
- 1- Pobre: El empleado no cumple suficientemente con el aspecto a evaluar.

3. Conocimiento del puesto:

	Pobre	Medio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Entiende los deberes y responsabilidades del puesto					
Posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto					

ANEXO 14	ENCUESTA EVALUACIÓN DEL EMPLEADO	FECHA:
		PÁGINA: 2 de 4

4. Planificación y Resolución

	Pobre	Medio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Trabaja en forma organizada					
Requiere una supervisión mínima					
Es capaz de identificar problemas					
Reacciona rápidamente ante las dificultades					

5. Productividad

	Pobre	Medio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Consigue los objetivos					
Puede manejar varios proyectos a la vez					
Consigue los estándares de calidad					

6. Habilidades de comunicación

	Pobre	Medio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Articula ideas de forma eficaz					
Participa en las reuniones					
Sabe escuchar					

7. Trabajo en equipo

	Pobre	Medio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Sabe trabajar en equipo					
Ayuda a su equipo					
Trabaja bien con distintos tipos de personas					
Participa en conversación de Grupo					

ANEXO 14	ENCUESTA EVALUACIÓN DEL EMPLEADO	FECHA:
		PÁGINA: 3 de 4

8. Habilidades de dirección

	Pobre	Medio	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área.					
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de los objetivos					
Demuestra dotes de liderazgo					
Motiva a su equipo a cumplir los objetivos					

3.- PREGUNTAS ABIERTAS

9. En su opinión, ¿en que áreas debe concentrar el empleado sus esfuerzos por mejorar?

1.

2.

3.

4.

10. ¿Cree que el empleado esta mejor preparado para otro puesto dentro de la compañía?

Si

No

11. Y si es así, ¿Para que tipo de puesto?, por favor concrete el nombre del puesto y el área al que pertenece.

Nombre del puesto:

Área:

12. Por favor, añada cualquier comentario que desee sobre sus respuestas a las dos preguntas anteriores:

ANEXO 14	ENCUESTA EVALUACIÓN DEL EMPLEADO	FECHA:
		PÁGINA: 4 de 4

13. Evaluación general, A continuación resuma su evaluación precedente al empleado:

Pobre Medio Bueno Muy Bueno Excepcional

ANEXO 15	FORMATO DE QUEJAS	FECHA:
		PÁGINA: 1 de 1

POR FAVOR LLENAR LA PERSONA QUE GENERA LA QUEJA Y/O SUGERENCIA	
Opcional	Nombre de quien presentó la queja y/o sugerencia:
	Dirección: Teléfono:
	Correo electrónico: Firma:
Requerido	Descripción de la queja y/o sugerencia:
	La queja y/o sugerencia corresponde a un servicio proporcionado por el departamento de:

A LLENAR POR EL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO	
Requerido	Reporte No: Fecha: _____ dd/mm/aa
	Queja <input type="radio"/> Sugerencia <input type="radio"/> Cliente <input type="radio"/> Proveedor <input type="radio"/>
	Programa de atención inmediata a la queja y/o sugerencia:
	Nombre del responsable de atender la queja y/o sugerencia:
	Puesto:
	La sugerencia requiere proyecto de mejora: SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
Toda queja requiere una acción correctiva	

Nota: Si falta espacio en algún rubro, utilizar el reverso de la hoja indicando el rubro.

ANEXO 16	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PROVEEDOR	Fecha:
		Página: 1 de 1

Señor Proveedor:

El **Laboratorio Farmacéutico** tiene como principio el desarrollo de habilidades dirigidas a crear valor agregado, mediante relaciones de beneficio mutuo, le hace llegar esta encuesta para identificar oportunidades de mejora.

Para cada una de las siguientes (10) preguntas, favor marcar con “X” una opción, para el nivel de satisfacción.

DESCRIPCIÓN	NIVEL DE SATISFACCIÓN				
	MUY INSATISFECHO (1)	INSATISFECHO (2)	MEDIANAMENTE SATISFECHO (3)	SATISFECHO (4)	TOTALMENTE SATISFECHO (5)
1 Accesibilidad y trato recibido por nuestro personal					
2 Sistema de Comunicación y retroalimentación					
3 Homologación de muestras					
4 Plazos y condiciones de entrega de los productos					
5 Claridad en información técnica y requisitos de compra especificados					
6 Solución de conflictos					
7 Control en la ejecución de contratos					
8 Oportunidad en pagos					
9 Asistencia técnica para el desarrollo de productos					
10 Transparencia en el proceso de adquisiciones					

ANEXO 17	ENCUESTA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	FECHA:
		PÁGINA: 1 de 5

1.- AYÚDENOS A MEJORAR

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro producto.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por el LABORATORIO FARMACÉUTICO.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando Los productos del Laboratorio Farmacéutico?

- Menos de un mes
- Entre uno y seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años

2. ¿Con que frecuencia utiliza nuestros productos?

- Una o más veces a la semana
- Dos o tres veces al mes
- Una vez al mes
- Menos de una vez al mes

2.- SATISFACCIÓN GENERAL

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con nuestros productos?

- Completamente satisfecho Satisfecho Medianamente Satisfecho Insatisfecho
- Completamente Insatisfecho

4. En comparación con otras alternativas de [INTRODUZCA CATEGORÍA DEL PRODUCTO], [INTRODUZCA PRODUCTO] es ...

- Mucho mejor

ANEXO 17	ENCUESTA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	FECHA:
		PÁGINA: 2 de 5

Algo mejor

Más o menos igual

Algo peor

Mucho peor

3.- INTENCIÓN DE USO Y RECOMENDACIÓN

5. ¿Comprará o utilizará usted nuestros productos de nuevo?

Seguro que sí

Probablemente sí

Puede que sí, puede que no

Probablemente no

Seguro que no

6. ¿Recomendaría usted nuestros productos a otras personas?

Sí

Probablemente sí

No estoy seguro

Probablemente no

No

ANEXO 17	ENCUESTA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	FECHA:
		PÁGINA: 3 de 5

4.- SATISFACCIÓN ATRIBUTOS

7. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar nuestros productos? y ¿Cuál es su grado de satisfacción en esos mismos aspectos con nuestros productos?

	Grado de importancia		Satisfacción con nuestro producto	
Calidad del Producto	Muy importante		Completamente satisfecho	
	Importante		Satisfecho	
	Indiferente		Medianamente satisfecho	
	No demasiado importante		Insatisfecho	
	No importante		Completamente insatisfecho	
Relación Calidad Precio	Muy importante		Completamente satisfecho	
	Importante		Satisfecho	
	Indiferente		Medianamente satisfecho	
	No demasiado importante		Insatisfecho	
	No importante		Completamente insatisfecho	
Proceso de Compra del producto	Muy importante		Completamente satisfecho	
	Importante		Satisfecho	
	Indiferente		Medianamente satisfecho	
	No demasiado importante		Insatisfecho	
	No importante		Completamente insatisfecho	
Experiencia de uso	Muy importante		Completamente satisfecho	
	Importante		Satisfecho	
	Indiferente		Medianamente satisfecho	
	No demasiado importante		Insatisfecho	
	No importante		Completamente insatisfecho	
Servicio Postventa	Muy importante		Completamente satisfecho	
	Importante		Satisfecho	
	Indiferente		Medianamente satisfecho	
	No demasiado importante		Insatisfecho	
	No importante		Completamente insatisfecho	

5.- VALORACIÓN DE LA EMPRESA Y DEL PRODUCTO

Teniendo en cuenta su experiencia más reciente con nuestros productos, por favor, valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

8. El *Laboratorio Farmacéutico* me dio un producto que valía lo que pague por el.

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo No aplicable

9. El producto cubre las necesidades.

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo No aplicable

ANEXO 17	ENCUESTA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	FECHA:
		PÁGINA: 4 de 5

10. El producto es fácil de usar

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo No aplicable

11. El Laboratorio Farmacéutico ofrece productos competitivos.

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo No aplicable

12. El servicio al cliente del Laboratorio Farmacéutico conoce bien del producto.

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo No aplicable

13. El servicio al Cliente del Laboratorio Farmacéutico atiende bien a las necesidades del cliente.

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo No aplicable

6.- VARIOS

14. Basándose en su propia experiencia con los productos, ¿Buscaría usted a otra empresa para comprar productos o servicios similares?

Es muy probable Es probable Puede que sí, puede que no No es probable

Es muy improbable

15. ¿Ha tenido usted algún problema a la hora de usar nuestros productos?

Si No

16. ¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?

Sí, fueron resueltos por la empresa o por sus representantes.

Sí, fueron resueltos por alguien de fuera de la empresa

No

No hubo ningún problema

ANEXO 17	ENCUESTA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	FECHA:
		PÁGINA: 5 de 5

17. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle al *Laboratorio Farmacéutico* sobre sus productos que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor, díganos de que se trata:

ANEXO 18


DETERMINACIÓN DE LA FICHA DE LOS INDICADORES

		INICIATIVAS				
		Buzón de sugerencia	Investigación de mercado	Planeación de la logística	Creación página web para pedidos online.	Desarrollo de cursos de salud para mejorar la calidad de vida.
FINANZAS	Lograr un crecimiento sostenible de la rentabilidad.	0	9	5	5	3
	Reducir los costos de producción.	9	5	9	5	0
	Buscar nuevos mercados.					
	Maximizar el uso de los activos productivos.	0	5	9	5	3
	Fomentar la lealtad en los clientes.	3	5	9	5	3
CLIENTES	Buscar un nivel de precios competitivo.	3	9	5	5	0
	Ofrecer medicamentos de calidad.	5	9	0	5	3
	Satisfacer los requerimientos del cliente	0	5	5	9	5
	Disminuir los tiempos de entrega.	0	5	9	5	0
PROCESOS	Disminuir el número de quejas de los vendedores.	0	5	9	5	0
	Buscar una disminución de los tiempos de entrega de los proveedores.	0	0	9	3	0
	Mejorar el nivel de satisfacción de los proveedores.	5	3	5	9	0
	Certificar los procesos de producción.	5	3	5	5	9
	Reducir el tiempo de entrega de los productos terminados.	3	5	5	9	0
APREND & CRECIM.	Aumentar el porcentaje de personal capacitado.	0	3	5	3	5
	Elevar el índice de satisfacción de los empleados.	5	5	3	0	9
	Aumentar los tiempos de disponibilidad del sistema.	5	9	0	9	0
	Mejorar las evaluaciones de los gerentes	5	9	5	5	9
IMPACTO ESTRATEGICO TOTAL		48	94	97	92	49
RANKEO DE LOS PROYECTOS		5	2	1	3	4

ANEXO 19

SINCRONIZACION - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS


BSC UNIDAD LABORATORIO FARMACÉUTICO				PROCESOS									
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	META	RESPONSABLE	CLAVES				APOYO					
				Producción	Ventas	Logística		RR.HH.	Compras				
Lograr un crecimiento sostenible de la rentabilidad.	Utilidad neta / Venta		Gerente Financiero		X						X		

DEPARTAMENTOS				
Departamento Productivo	Departamento Comercialización			
OBJETIVOS				
Adquirir materia prima de calidad y a bajo costo % de materia prima rechazada	Aumento de rentabilidad de los clientes % rentabilidad por cliente			
METAS				
5%	25 %			
TENDENCIA DESEADA				
				

ANEXO 20

SINCRONIZACION - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS



BSC UNIDAD LABORATORIO FARMACÉUTICO				PROCESOS									
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	META	RESPONSABLE	CLAVES				APOYO					
				Producción	Ventas	Logística			RR.HH.	Compras			
Reducir los costos de producción.	Costo promedio de producción		Gerente de operaciones							X			

DEPARTAMENTOS				
Departamento Productivo				
OBJETIVOS				
Mejorar los tiempos de pedidos. Tiempo promedio.				
METAS				
4 Días				
TENDENCIA DESEADA				
				

ANEXO 21

SINCRONIZACION - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

BSC UNIDAD LABORATORIO FARMACÉUTICO				PROCESOS									
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	META	RESPONSABLE	CLAVES				APOYO					
				Producción	Ventas	Logística			RR.HH.	Compras			
Buscar nuevos mercados.	Participación de mercados		Gerente de Ventas / Ventas		X	X							

		DEPARTAMENTOS		
Departamento Comercialización	Departamento Logístico			
		OBJETIVOS		
Mejorar la aceptación del producto en el mercado . % de aceptación del cliente	Evaluar el grado de satisfacción de los clientes Satisfacción del cliente			
		METAS		
45 %	4 Escala			
		TENDENCIA DESEADA		
				

ANEXO 22

SINCRONIZACION - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

BSC UNIDAD LABORATORIO FARMACÉUTICO				PROCESOS									
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	META	RESPONSABLE	CLAVES				APOYO					
				Producción	Ventas	Logística		RR.HH.	Compras				
Maximizar el uso de los activos productivos.	Venta Totales /Activos Totales		Gerente Financiero		X								

DEPARTAMENTOS

Departamento Comercialización				
-------------------------------	--	--	--	--

OBJETIVOS

Lograr crecimiento de las ventas % de incremento semestral				
---	--	--	--	--

METAS

5%				
----	--	--	--	--

TENDENCIA DESEADA

				
---	--	--	--	--

ANEXO 23

SINCRONIZACION - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

BSC UNIDAD LABORATORIO FARMACÉUTICO				PROCESOS									
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	META	RESPONSABLE	CLAVES				APOYO					
				Producción	Ventas	Logística			RR.HH.	Compras			
Fomentar la lealtad en los clientes.	Ventas promedio por clientes		Gerente de Ventas / Ventas		X	X							

DEPARTAMENTOS

Departamento Comercialización	Departamento Logístico			
-------------------------------	------------------------	--	--	--



OBJETIVOS

Conocer y satisfacer la demanda del cliente % satisfacción del cliente	Eficiencia para entregar el producto # de días para entregar			
---	---	--	--	--

METAS

30 %	3 días			
------	--------	--	--	--

TENDENCIA DESEADA

				
---	---	--	--	--

ANEXO 24

SINCRONIZACION - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

BSC UNIDAD LABORATORIO FARMACÉUTICO				PROCESOS									
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	META	RESPONSABLE	CLAVES				APOYO					
				Producción	Ventas	Logística			RR.HH.	Compras			
Buscar un nivel de precios competitivo.	Precios Empresa / Precios Competencia		Gerente de Ventas / Ventas		X								

DEPARTAMENTOS

Departamento Comercialización				
-------------------------------	--	--	--	--

OBJETIVOS

Aumentar la cartera de clientes Número de clientes nuevos por bimestre				
---	--	--	--	--

METAS

3				
---	--	--	--	--




TENDENCIA DESEADA

				
---	--	--	--	--

ANEXO 26

SINCRONIZACION - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS


BSC UNIDAD LABORATORIO FARMACÉUTICO				PROCESOS									
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	META	RESPONSABLE	CLAVES			APOYO						
				Producción	Ventas	Logística	RR.HH.	Compras					
Satisfacer los requerimientos del cliente.	Indice de Satisfacción Cliente		Gerente de Ventas / Ventas		X	X				X			

DEPARTAMENTOS				
Departamento Comercialización	Departamento Logístico	Departamento Productivo		
OBJETIVOS				
Incrementar el número de ventas. # de ventas diarias	Mantener satisfechos a los clientes. Quejas de clientes mensuales	Evaluar la calidad de la materia prima. % satisfacción		
METAS				
3 Ventas	3 Quejas	60 %		
TENDENCIA DESEADA				
				

ANEXO 27

SINCRONIZACION - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

BSC UNIDAD LABORATORIO FARMACÉUTICO				PROCESOS									
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	META	RESPONSABLE	CLAVES				APOYO					
				Producción	Ventas	Logística			RR.HH.	Compras			
Disminuir los tiempos de entrega.	Tiempo promedio desde pedido hasta entrega		Gerente de operaciones			X							

DEPARTAMENTOS				
Departamento Logístico				
OBJETIVOS				
Acelerar la entrega. # de entregas al día				
METAS				
3 Días				
TENDENCIA DESEADA				
				

ANEXO 28

SINCRONIZACION - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

BSC UNIDAD LABORATORIO FARMACÉUTICO				PROCESOS									
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	META	RESPONSABLE	CLAVES				APOYO					
				Producción	Ventas	Logística		RR.HH.	Compras				
Disminuir el número de quejas de los vendedores.	Número de quejas presentadas por los vendedores		Gerente de Ventas/ Ventas			x							

DEPARTAMENTOS

Departamento Logístico				
------------------------	--	--	--	--

OBJETIVOS

Reducir el número de quejas presentadas por los vendedores				
# de quejas				

METAS

3				
---	--	--	--	--

TENDENCIA DESEADA

				
---	--	--	--	--

ANEXO 29

SINCRONIZACION - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

BSC UNIDAD LABORATORIO FARMACÉUTICO				PROCESOS									
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	META	RESPONSABLE	CLAVES				APOYO					
				Producción	Ventas	Logística		RR.HH.	Compras				
Buscar una disminución de los tiempos de entrega de los proveedores.	Tiempo promedio de entrega del proveedor		Gerente Financiero			x					x		

DEPARTAMENTOS

Departamento Logística	Departamento Productivo			
------------------------	-------------------------	--	--	--

OBJETIVOS

Aumentar el porcentaje de pedidos hechos a tiempo % de pedidos hechos a tiempo	Aumentar el porcentaje de pedidos hechos a tiempo % de pedidos hechos a tiempo			
---	---	--	--	--

METAS

80%	80%			
-----	-----	--	--	--


TENDENCIA DESEADA

				
---	---	--	--	--

ANEXO 30

SINCRONIZACION - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS


BSC UNIDAD LABORATORIO FARMACÉUTICO				PROCESOS									
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	META	RESPONSABLE	CLAVES				APOYO					
				Producción	Ventas	Logística			RR.HH.	Compras			
Mejorar el nivel de satisfacción de los proveedores.	Indice de satisfacción del Proveedor		Gerente Financiero							X			

DEPARTAMENTOS				
Departamento Productivo				
OBJETIVOS				
Entrega puntual Tiempo de satisfacer la solicitud				
METAS				
4 Días				
TENDENCIA DESEADA				
				

ANEXO 31

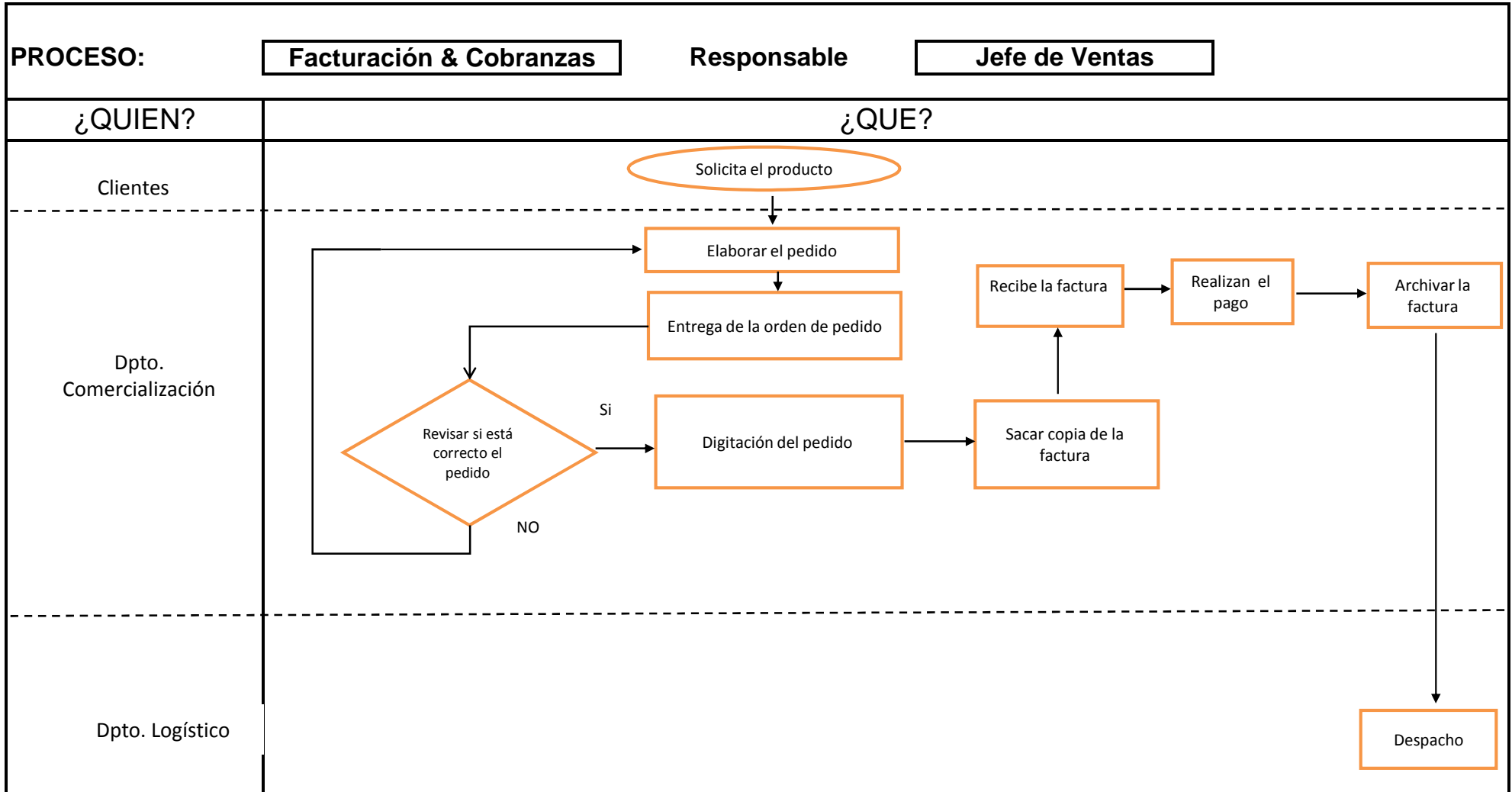
SINCRONIZACION - CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

BSC UNIDAD LABORATORIO FARMACÉUTICO				PROCESOS									
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	META	RESPONSABLE	CLAVES				APOYO					
				Producción	Ventas	Logística			RR.HH.	Compras			
Reducir el tiempo de entrega de los productos terminados.	Cantidad de entregas a tiempo		Gerente de operaciones							X			

DEPARTAMENTOS				
Departamento Productivo				
OBJETIVOS				
Entregar los productos en un tiempo menor o igual al requerido #Productos entregados a tiempo/ #Productos pedidos				
METAS				
85%				
TENDENCIA DESEADA				
				

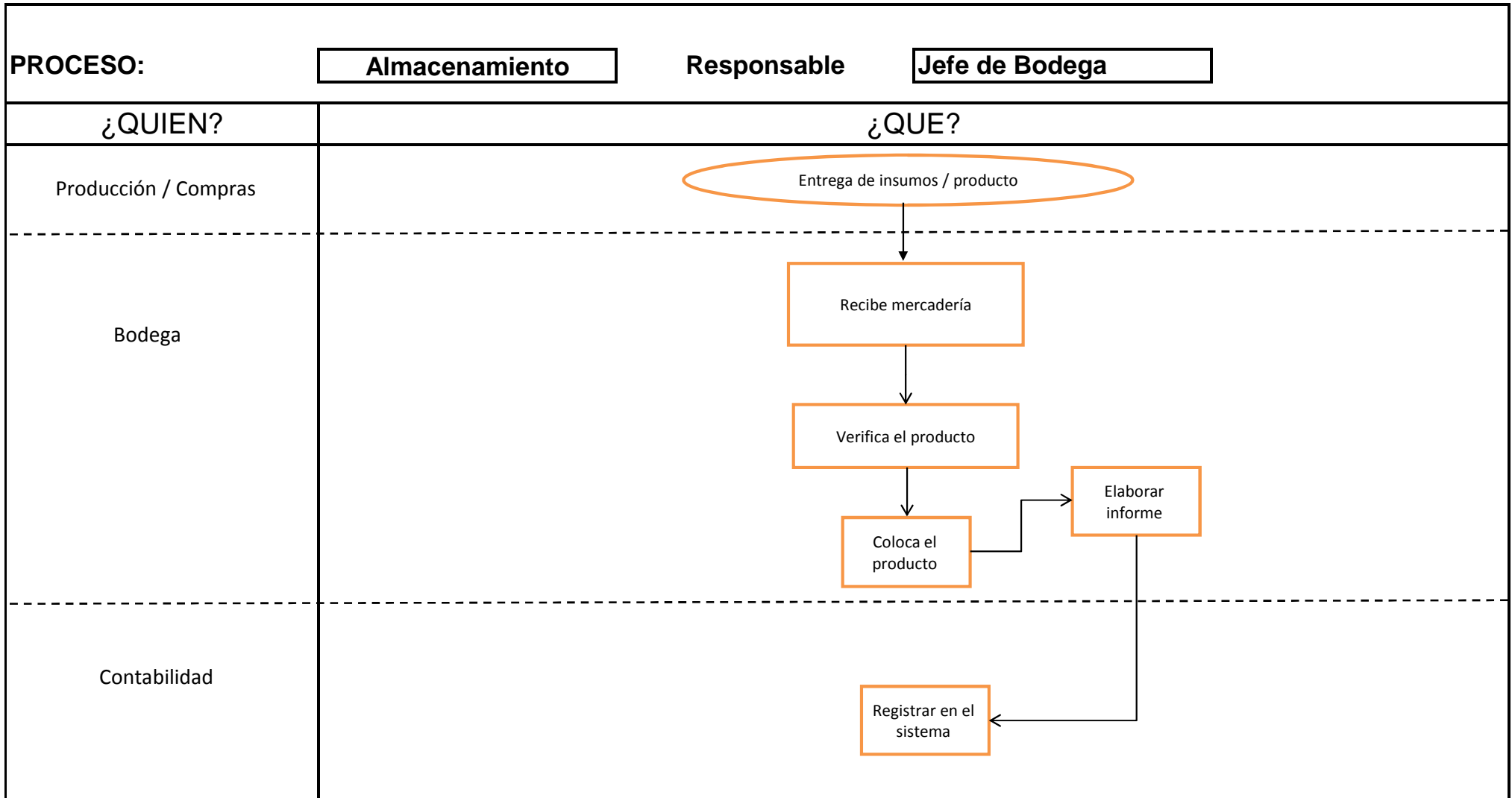
ANEXO 32

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



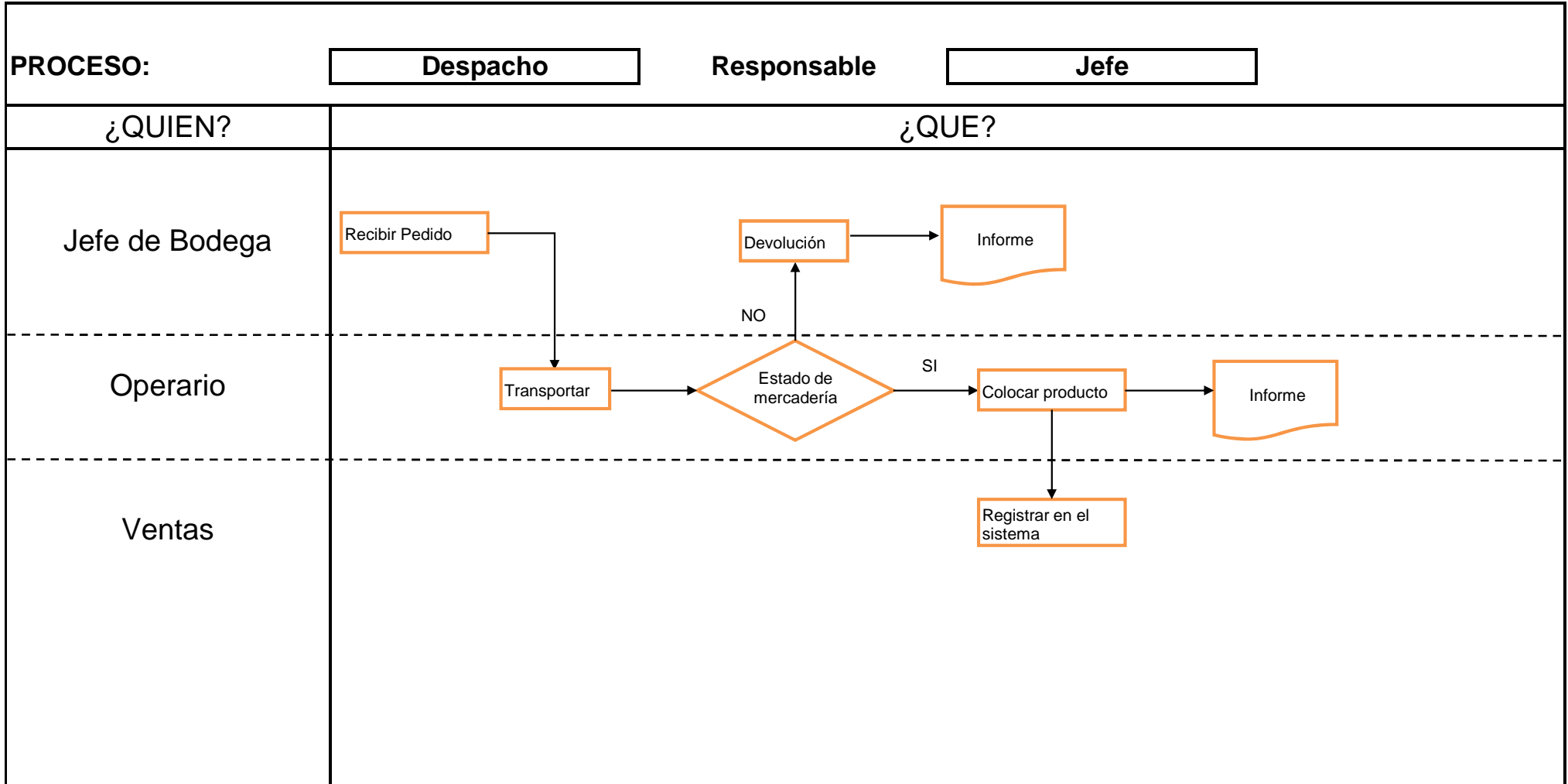
ANEXO 33

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



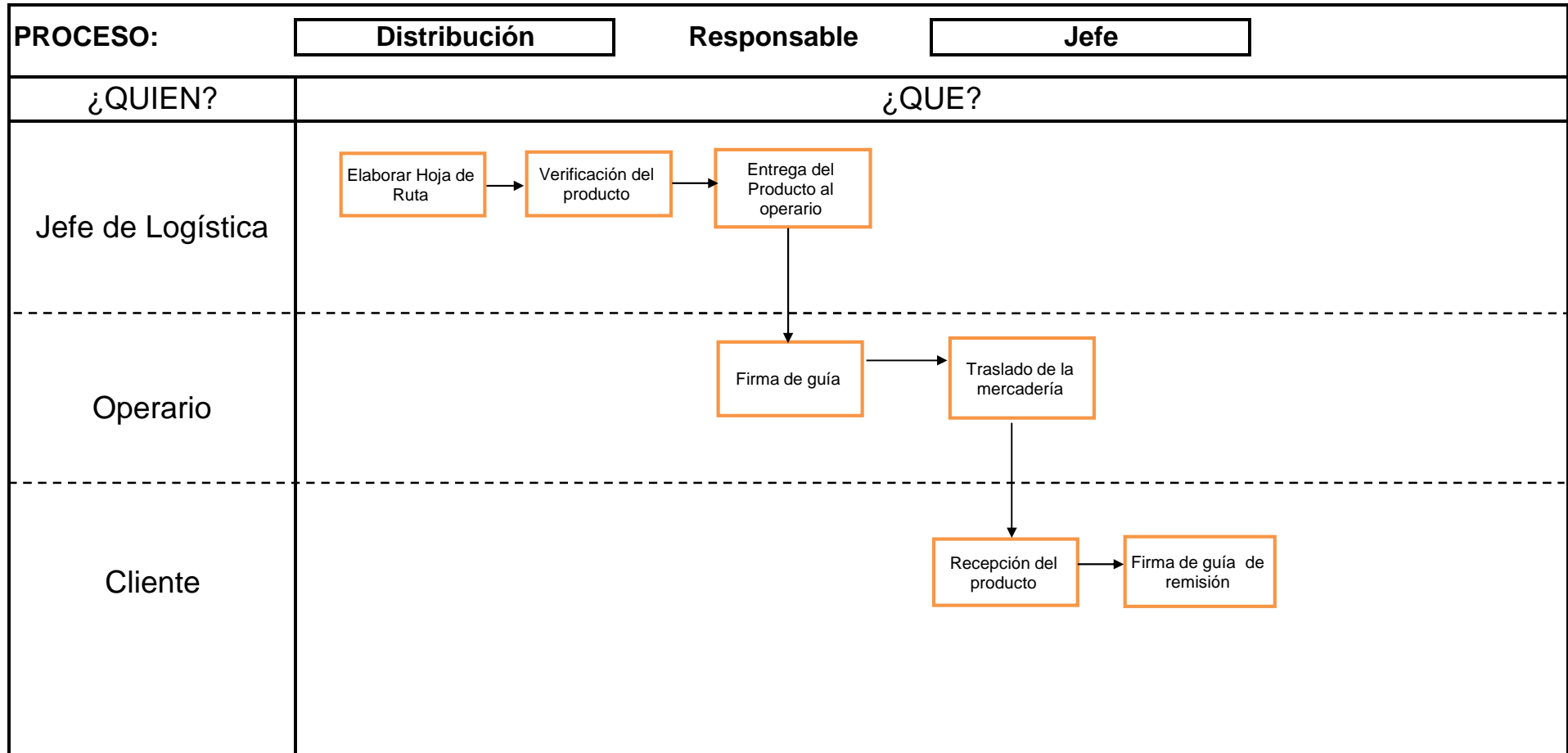
ANEXO 34

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



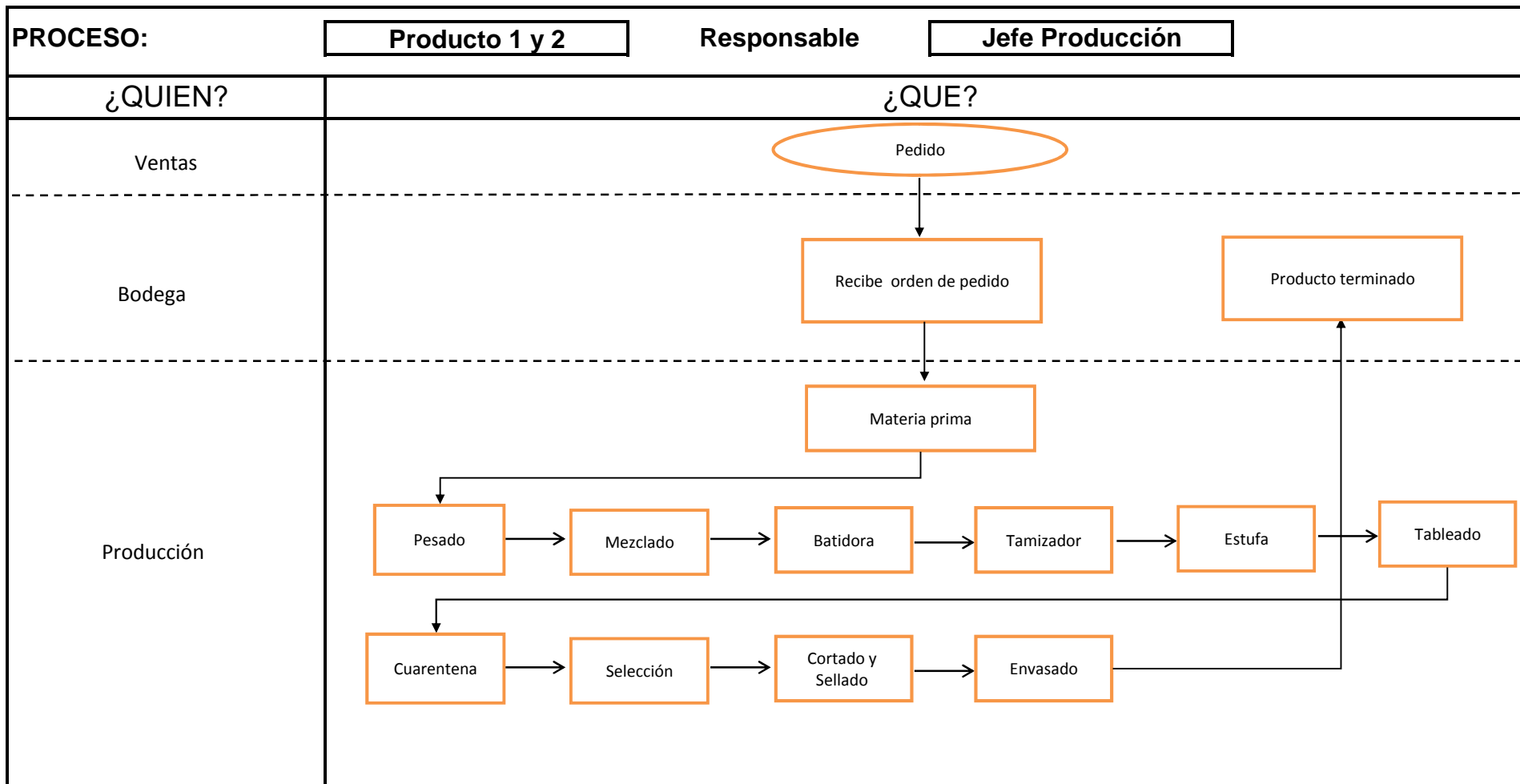
ANEXO 35

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



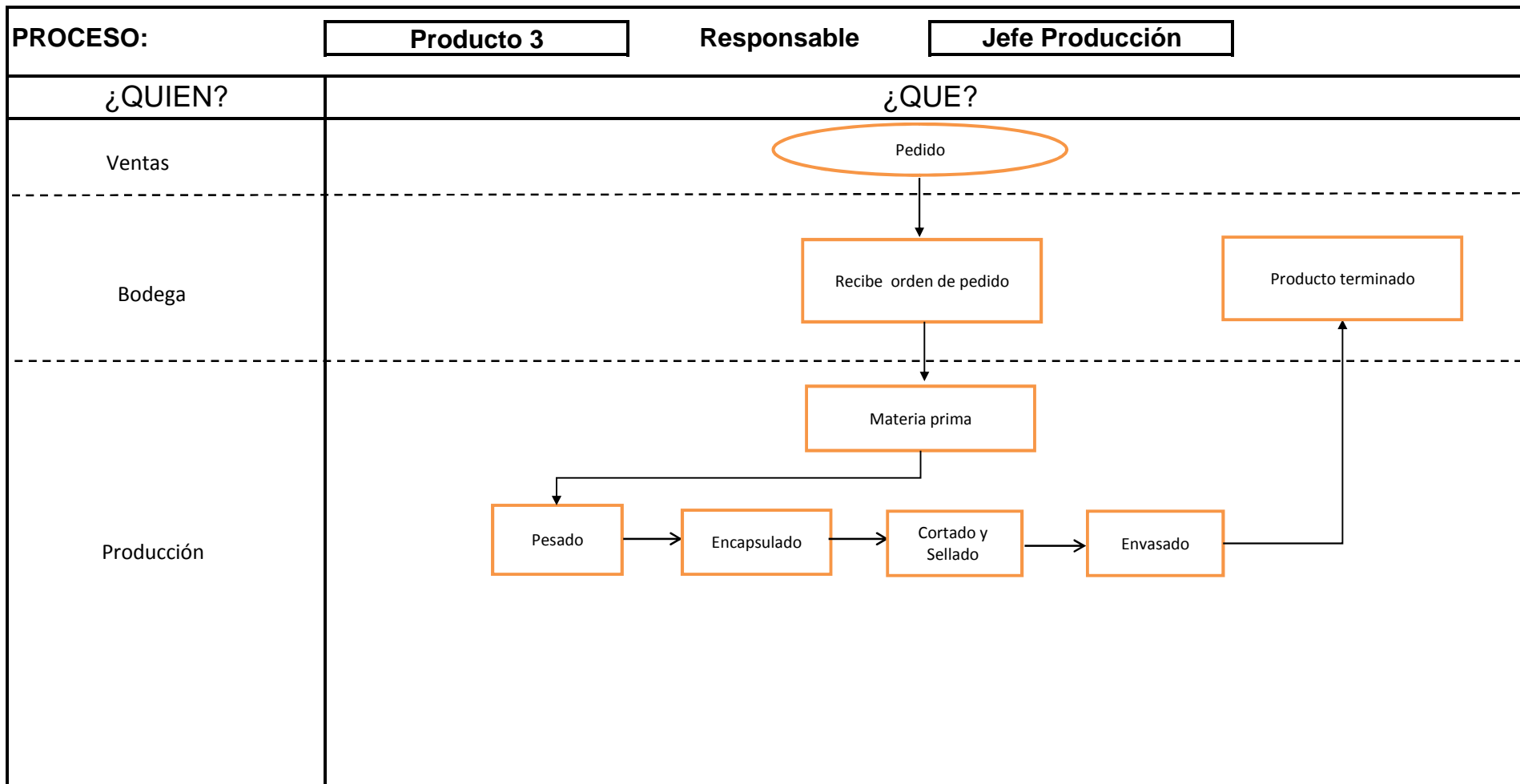
ANEXO 36

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



ANEXO 37

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



ANEXO 38

PRINCIPALES INDICADORES DEL PROCESO

UNIDAD DE NEGOCIO: **LAB. FARMACÉUTICO**

DEPARTAMENTO: **Ventas**

PROCESO: **Facturación & Cobranzas**

TIPO DE KPI	INDICADOR	DESCRIPCION / FORMULA	RESPONSABLE
ENTRADA	Horas Hombres	Sumatoria de horas hombres	Jefe de ventas
SALIDA	Cantidad de facturas entregadas al mes	Número de facturas entregadas al mes	Jefe de ventas
EFICIENCIA	Cantidad de facturas entregadas al mes sobre horas hombres	Número de facturas entregadas al mes / Sumatoria de horas hombres	Jefe de ventas
TIEMPO	Tiempo interno para generar una factura	Sumatoria de ingresar los datos más la sumatoria de tiempo de espera	Jefe de ventas
CALIDAD	Cantidad de facturas entregadas al mes a tiempo.	Número de facturas entregadas al mes a tiempo / Número de facturas entregadas al mes	Jefe de ventas
PRODUCTIVIDAD	Cantidad de facturas entregadas al mes a tiempo por horas hombres	Número de facturas entregadas al mes a tiempo / Sumatoria de horas hombres	Jefe de ventas
IMPACTO INTERNO	Costos del proceso	Sumatoria de los costos por procesos	Jefe de ventas
IMPACTO EXTERNO	Satisfacción del cliente	% Satisfacción del cliente	Jefe de ventas
CULTURA - CAPACITACION	Prueba donde se evalúa las habilidades	Número de personas (C > 70) / Total del personal	Jefe de ventas

ANEXO 39

PRINCIPALES INDICADORES DEL PROCESO

UNIDAD DE NEGOCIO:

LAB. FARMACÉUTICO

DEPARTAMENTO:

Logística

PROCESO:

Despacho

TIPO DE KPI	INDICADOR	DESCRIPCION / FORMULA	RESPONSABLE
ENTRADA	Cantidad de operarios	# de operarios	Supervisor
SALIDA	Número de pedidos despachados	# de pedidos despachados al mes	Supervisor
EFICIENCIA	Número de pedidos despachados al mes por vendedor	# de pedidos despechados al mes / # de operarios	Supervisor
TIEMPO	Tiempo necesario para realizar un despacho	# de horas para realizar un despacho	Supervisor
CALIDAD	Porcentaje de despachos sin errores	# de despachos sin errores / # de despachos realizados al mes	Supervisor
PRODUCTIVIDAD	Número de despachos sin errores por operario	# de despachos sin errores / # de operarios	Supervisor
IMPACTO INTERNO	Costos de despacho	Sumatoria de los costos por procesos	Supervisor
IMPACTO EXTERNO	Quejas de clientes	% Quejas de clientes	Supervisor
CULTURA - CAPACITACION	Prueba donde se evalúa las habilidades y conocimiento	Número de personas (C > 90) / Total del personal	Supervisor

ANEXO 40

PRINCIPALES INDICADORES DEL PROCESO

UNIDAD DE NEGOCIO:

LAB. FARMACÉUTICO

DEPARTAMENTO:

Logística

PROCESO:

Almacenamiento

TIPO DE KPI	INDICADOR	DESCRIPCION / FORMULA	RESPONSABLE
ENTRADA	Cantidad de operarios	# de operarios	Supervisor
SALIDA	Número de productos	# de pedidos almacenados al mes	Supervisor
EFICIENCIA	Número de productos almacenados al mes por operario	# de productos almacenados al mes / # de operarios	Supervisor
TIEMPO	Tiempo necesario para almacenar	# de horas para almacenar los productos	Supervisor
CALIDAD	Porcentaje de productos bien almacenados	# de productos bien almacenados / # de productos almacenados al mes	Supervisor
PRODUCTIVIDAD	Número de productos bien almacenados por operario	# de productos bien almacenados / # de operarios	Supervisor
IMPACTO INTERNO	Costos de almacenamiento	Sumatoria de los costos por procesos	Supervisor
IMPACTO EXTERNO	Quejas de clientes	% Quejas de clientes	Supervisor
CULTURA -CAPACITACION	Prueba donde se evalúa las habilidades y conocimiento	Número de personas (C > 90) / Total del personal	Supervisor

ANEXO 41

PRINCIPALES INDICADORES DEL PROCESO

UNIDAD DE NEGOCIO: **LAB. FARMACÉUTICO**

DEPARTAMENTO: **Logística**

PROCESO: **Distribución**

TIPO DE KPI	INDICADOR	DESCRIPCION / FORMULA	RESPONSABLE
ENTRADA	Horas-Hombre	# de Horas-Hombre	Supervisor
SALIDA	Número de pedidos entregados	# de pedidos entregados al mes	Supervisor
EFICIENCIA	Número de pedidos entregados al mes por hora-hombre	# de pedidos entregados al mes / horas-hombre	Supervisor
TIEMPO	Tiempo necesario distribuir los pedidos	# de horas para distribuir los productos	Supervisor
CALIDAD	Porcentaje de pedidos entregados a tiempo	# de pedidos entregados a tiempo / # de pedidos entregados al mes	Supervisor
PRODUCTIVIDAD	Número de pedidos entregados a tiempo por hora-hombre	# de pedidos entregados a tiempo / horas-hombre	Supervisor
IMPACTO INTERNO	Costos de entrega	Sumatoria de los costos por procesos	Supervisor
IMPACTO EXTERNO	Quejas de clientes	% Quejas de clientes	Supervisor
CULTURA - CAPACITACION	Prueba donde se evalúa las habilidades y conocimiento	Número de personas (C > 90) / Total del personal	Supervisor

ANEXO 42

PRINCIPALES INDICADORES DEL PROCESO

UNIDAD DE NEGOCIO: **LAB. FARMACÉUTICO**

DEPARTAMENTO: **Productivo**

PROCESO: **Productos**

TIPO DE KPI	INDICADOR	DESCRIPCION / FORMULA	RESPONSABLE
ENTRADA	Horas hombre trabajadas	# de Horas-Hombre	Supervisor
SALIDA	Productos entregados	# de productos entregados al mes	Supervisor
EFICIENCIA	Eficiencia en el trabajo de los productos	# de productos entregados al mes / horas-hombre	Supervisor
TIEMPO	Periodo de elaboración del producto	# de horas para elaborar el producto	Supervisor
CALIDAD	% De productos no rechazados	$\left(\frac{\text{productos no rechazados}}{\text{productos entregados al mes}} \right) \times 100$	Supervisor
PRODUCTIVIDAD	Productos entregados de calidad	# de productos no rechazados / horas-hombre	Supervisor
IMPACTO INTERNO	Costo de producto	Sumatoria de los costos por procesos	Supervisor
IMPACTO EXTERNO	Quejas de clientes por productos dañados	% Quejas de clientes	Supervisor
CULTURA - CAPACITACION	% Personal capacitado para realizar los productos	#Personal Capacitado en el área de producción/ # Total de personas que laboran en producción	Supervisor