

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada



“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
LOGÍSTICO PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN Y
DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS VETERINARIOS”

TESINA DE GRADO

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN: LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO
ESTRATÉGICO**

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado por:

**ANA DEL CARMEN ACEVEDO CARRASCO
RITA ELIZABETH RIZZO ANASTACIO**

Guayaquil - Ecuador

2011

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Jenny Venegas
DELEGADA DEL ICM

Ing. Cristian Arias Ulloa
PROFESOR DE SEMINARIO
DE GRADUACIÓN

AGRADECIMIENTO

A nuestros padres ya que sin su apoyo y confianza no hubiéramos podido culminar todas nuestras metas.

A nuestros profesores ya que supieron compartir sus conocimientos y nos formaron como profesionales de excelencia.

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral ya que se caracteriza por ser una institución de prestigio y con valores académicos que nos ayudaron a mucho en la realización de esta tesina.

A la Empresa que nos proporcionó la información requerida para el desarrollo de este estudio tan fructífero.

A DIOS sobretodo, por habernos dado la vida y la sabiduría para realizar nuestra tesina.

DEDICATORIA

La presente tesina esta especialmente dedicada a nuestros padres ya que ellos nos apoyaron constantemente a lo largo de nuestra carrera universitaria.

A nuestros familiares y amigos que nos ayudaron de diferentes formas en nuestro camino hacia el éxito.

A nuestros profesores ya que gracias a ellos pudimos aplicar todos los conocimientos adquiridos en nuestra carrera.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto 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)

Ana del Carmen Acevedo C.

Rita E. Rizzo Anastacio.

RESUMEN

La empresa objeto de estudio se dedica a la producción y distribución de productos veterinarios y sus mayores problemas se encontraban en el área de la bodega.

Por tal motivo, el presente proyecto tuvo como objetivo desarrollar e implementar un sistema de control de gestión basado en Balanced Scorecard con el fin de lograr ejecutar en la empresa las estrategias con respecto al control de las bodegas y al manejo del inventario.

Para lograrlo primero se revisó el marco teórico en el cual se enmarca el desarrollo del proyecto, luego se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa y las bodegas, el ámbito en el que se desarrolla, se analizaron los procesos claves, estructura organizacional, y se identificaron y analizaron los problemas críticos hasta llegar a la causa raíz utilizando herramientas de calidad.

Luego se realizó un análisis externo de clientes, proveedores y competidores, junto con un análisis interno de la estructura empresarial con el cual se estableció la estrategia a seguir para el departamento de logística. Con esta información se elaboró el mapa estratégico, se identificaron los indicadores de gestión, se construyeron los tableros de

control y se identificaron las iniciativas estratégicas que se alinearon a los objetivos del departamento.

Con la implementación del sistema se establecieron mejores prácticas para la ejecución de los procesos de almacenamiento, despacho, venta y como resultado se obtuvo un aumento en el índice de satisfacción al cliente y por ende en rentabilidad de la compañía en un 94%.

ÍNDICE GENERAL

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
RESUMEN.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
ÍNDICE DE TABLAS	XVI
CAPÍTULO 1	1
1 MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Sistemas de Control de Gestión	1
1.1.1. Elementos de un Sistema de Control	6
1.1.2. Elementos del Proceso de Control.....	6
1.1.3. Relación entre Funciones de Planificación y Control	8
1.1.4. Actividades del Control de Gestión	8
1.1.5. Congruencia de Metas	9
1.1.6. Formulación de Estrategia	9
1.1.7. Control de Actividades	10
1.1.8. Distinción entre Control de Actividades y Control de Gestión	10

1.2	Balanced Scorecard	11
1.2.1.	Definición Del Balanced Scorecard.....	11
1.2.2.	Beneficios del Balanced Scorecard.....	11
1.2.3.	Elementos del Balanced Scorecard	12
1.2.4.	Perspectivas Estratégicas	13
1.2.5.	Objetivos Estratégicos.....	14
1.2.6.	Mapa Estratégico	15
1.2.7.	Indicadores.....	15
1.2.8.	Metas	16
1.2.9.	Iniciativas	16
1.3	5' S	17
1.3.1	Definición	17
1.3.2	Seiri (Clasificar).....	18
1.3.3	Seiton (Ordenar).....	19
1.3.4	Seisō (Limpieza).....	20
1.3.5	Seiketsu (Estandarizar)	21
1.3.6	Shitsuke (Disciplina).....	21
1.4	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	22
1.5	Norma Internacional de Contabilidad NIC #2	23
1.5.1	Objetivo	23
1.5.2	Inventario	24
1.5.3	Control Interno de los Inventarios y Costo de Ventas	24

CAPÍTULO 2	26
2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	26
2.1 Información General de la Empresa	26
2.1.1. Estructura Organizacional	30
2.1.2. Política de Calidad	31
2.1.3. Objetivos de Calidad	31
2.2 Descripción de Problemas Encontrados y Análisis de la Causa Raíz ..	32
CAPÍTULO 3.....	44
3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	44
3.1 Definición Del Negocio	44
3.2 Modelo de las Cinco Fuerzas	44
3.3 Análisis FODA Organizacional	49
3.3.1 Definición de la misión:	50
3.3.2 Definición de la visión:.....	50
3.3.3 Mapa Estratégico Organizacional:.....	51
3.4 Análisis FODA de la Unidad Económica en Análisis	52
3.4.1. Definición de la misión:	53
3.4.2. Definición de la visión:.....	53
3.4.3. Objetivos Estratégicos:.....	54
3.4.4. Mapa Estratégico Logístico	55
CAPÍTULO 4.....	56
4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	56

4.1. Fichas Técnicas de Indicadores	56
4.2. Tableros de control.....	68
CAPÍTULO 5.....	91
5. APLICACIÓN DE LAS INICIATIVAS	91
5.1. Control de Gestión de Procesos.....	91
5.1.1. Mapa de Procesos	91
5.1.2. Planeación Estratégica.....	92
5.1.3. Revisión Gerencial	96
5.1.4 Auditoria de Procesos	101
5.1.5 Cadena De Valor.....	108
5.2. Diseño del Plan de Implementación de las 5S's.....	122
5.2.1. SEIRI (ordenamiento o acomodo).....	122
5.2.2. SEITON (todo en su lugar).....	124
5.2.3. SEISO (¡Que Brille!).....	125
5.2.4. Seiketsu - Estandarizar	126
5.2.5. Shitsuke - Disciplina.....	127
5.3. Plan de Capacitación de Personal.....	128
5.4. Evaluación del Personal	134
5.5. Monitoreo y Control	137
5.5.1. Reuniones de Seguimiento	139
5.5.2. Análisis de los Resultados de los Indicadores	141
CAPITULO 6.....	147

6.	AUDITORIA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	147
6.1.	Objetivos de la Auditoría.....	147
6.3.	Equipo Auditor	147
6.4.	El Proceso de Auditoria	148
6.5.	Auditoria de Confiabilidad de Balanced Scorecard.....	154
6.5.1.	Auditoria en Fase 1	154
6.5.2.	Auditoría en Fase 2.....	155
6.5.3.	Plan de Auditoria de ISO Scorecard.....	158
6.5.4.	Preparación de los Documentos de Trabajo	159
6.5.5.	Ejecución de la Auditoría.....	160
6.5.6.	Informe De Auditoría	162
6.5.7.	Finalización de la Auditoría	169
	CAPITULO 7	171
7.	ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS	171
	CAPITULO 8.....	173
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	173
8.1.	CONCLUSIONES.....	173
8.2.	RECOMENDACIONES.....	175

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Elementos del Proceso de Control.....	7
Figura 1.2: Control Interno.....	8
Figura 1.3: Terminología 5 S's.....	18
Figura 1.4: Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	23
Figura 1.5: Control interno de los inventarios y costos de ventas.....	25
Figura 2.1: Productos que elabora la Compañía.....	30
Figura 2.2: Estructura Organizacional de la Compañía.....	31
Figura 2.3: Devoluciones.....	34
Figura 2.4: Clasificación de los productos.....	35
Figura 2.5: Productos caducados.....	35
Figura 2.6: Falta de stock.....	36
Figura 2.7: Análisis Pareto.....	37
Figura 2.8: Análisis de Causas y Efectos.....	38
Figura 2.9: Análisis Pareto Causa Raíz.....	39
Figura 3.1: Mapa Estratégico Organizacional.....	52
Figura 3.2: Mapa Estratégico Logístico.....	56
Figura: 4.1 Ficha de Indicador Calidad de Pedidos Generados.....	58
Figura 4.2: Ficha de Indicador Nivel de Cumplimiento Entrega a Clientes.....	59
Figura 4.3: Ficha de Indicador Entregas perfectamente Recibidas.....	60
Figura 4.4: Ficha de Indicador Causales de Nota de Crédito.....	61

Figura 4.5: Ficha de Indicador Costos Logísticos.....	62
Figura 4.6: Calidad de la facturación.....	63
Figura 4.7: Ficha de Indicador Control de Stock de Producto terminado.....	64
Figura 4.8: Cantidad de productos correctamente almacenados.....	65
Figura 4.9: Ficha de Indicador Exactitud de los Inventarios.....	66
Figura 4.10: Ficha de Indicador Cumplimiento del Plan de Distribución.....	67
Figura 4.11: Ficha de Indicador Capacitación del Personal.....	68
Figura 4.12. Gráfica De Tendencia N 1.....	71
Figura 4.13. Gráfica de tendencia n°2.....	73
Figura 4.14. Gráfica de tendencia n°3.....	75
Figura 4.15. Gráfica de tendencia n°4.....	77
Figura 4.16. Gráfica de tendencia n°5.....	80
Figura 4.17. Gráfica de tendencia n°6.....	83
Figura 4.18. Gráfica de tendencia n°7.....	85
Figura 4.19. Gráfica de tendencia n°8.....	87
Figura 5.1. Mapa de procesos.....	92
Figura 5.2: Planeación Estratégica.....	93
Figura 5.3: Revisiones Gerencial.....	96
Figura 5.4: Auditorías Internas.....	101
Figura 5.5.: Seguimiento de auditorías.....	106
Figura 5.6 Procedimiento de Ventas.....	111

Figura 5.7: Zonificación de Ventas.....	112
Figura 5.8: Transferencia y almacenamiento de productos.....	113
Figura 5.9: Medición de satisfacción de clientes.....	117
Figura 5.10: Procedimiento de manejo de Quejas.....	121
Figura 5.11: Comparación Antes Después Aplicando SEIRE.....	123
Figura 5.12: Comparación Antes Después Aplicando SEITON	125
Figura 5.13: Comparación Antes Después Aplicando SEISO..	126
Figura 5.14: Comparación Antes Después Aplicando SEIKETSU.....	127
Figura 5.15: Comparación Antes Después Aplicando SHITSUKE.....	128
Figura 5.16: Ciclo PHVA.....	137
Figura 5.17: Análisis de Resultados Inaceptables.....	144
Figura 5.18: Análisis de Resultados Excepcionales.....	145

ÍNDICE DE TABLAS	PÁG.
Tabla 1 Análisis de Pareto	36
Tabla 2 Frecuencia de las causas de las devoluciones	39
Tabla 3 Modelo de las 5 Fuerzas	47
Tabla 4 Objetivos Estratégicos	55
Tabla 5 Tablero de Control macro objetivos	70
Tabla 6 Tablero de control clientes	79
Tabla 7 Tablero de control procesos	88
Tabla 8 Matriz de Impacto de Iniciativas	89
Tabla 9 Costos de Implementación de Iniciativas	90
Tabla 10 Plan de Comunicación para la Implementación S.C.G.	95
Tabla 11 Plan de capacitación al Personal	130
Tabla 12 Tablero de Evaluación de Desempeño	136
Tabla 13 Programa de Reuniones de Seguimiento Semanal	141
Tabla 14 Seguimiento de Acciones Correctiva	146
Tabla 15 Plan de Auditoría de ISO SCORECARD	158
Tabla 16 Ficha de Evaluación de Indicadores	161
Tabla 17 tabla de Informe de Indicadores Auditados	161
Tabla 18 Seguimiento de Plan de acción	162
Tabla 19 Check List de Auditoría S.C.G.	163
Tabla 20 Check List de Auditoría Control de Procesos	164
Tabla 21 Check List de Auditoría Seguridad e Higiene	165

Tabla 22 Check List de Auditoría Diseño de Indicadores	166
Tabla 23 Check List de Auditoría Implementación Efectiva del Sistema	167
Tabla 24 Check List de Auditoría Verificación de la Implementación	168
Tabla 25 Reporte de Hallazgos de Auditoría	169
Tabla 26 Análisis de Resultados Obtenidos	171

CAPÍTULO 1

1 MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se explican los conceptos en los cuales se enmarca el desarrollo de este trabajo y que luego se aplican al área logística.

1.1 Sistemas de Control de Gestión

El sistema de control de gestión es un proceso compuesto de diferentes elementos que implican a toda la organización cuyo objetivo final es dar información para poder controlar la gestión de la empresa¹.

¹ Biblioteca virtual de derecho y economía, cuadro de mando integral www.eumed.net/libros.

Elementos del Control de Gestión

Dentro de los elementos de un sistema de control de Gestión se incluyen:

- ✓ Planificación Estratégica
- ✓ Presupuesto
- ✓ Asignación de Recursos
- ✓ Medición del Desempeño
- ✓ Evaluación y Recompensa
- ✓ Asignación de Centros de Responsabilidad
- ✓ Precios de Transferencia

Control de Gestión

El Control de Gestión es el proceso a través del cual los gerentes influyen a otros miembros de la organización para implementar las estrategias de la organización.

- ▶ Necesario (obligatorio) para toda empresa descentralizada.
- ▶ Debe encajar con la estrategia de la empresa.

1.1.1. Elementos de un Sistema de Control

- ▶ Sensor o Detector.- sirve para medir lo que está sucediendo en el proceso que se está controlando.
- ▶ Evaluador.- herramienta que determina la significancia del problema al compararlo con un estándar.
- ▶ Corrector.- herramienta de retroalimentación que corrige la desviación.
- ▶ Red de Comunicación.- necesaria para transmitir información entre el sensor y evaluador y entre evaluador y corrector.

1.1.2. Elementos del Proceso de Control

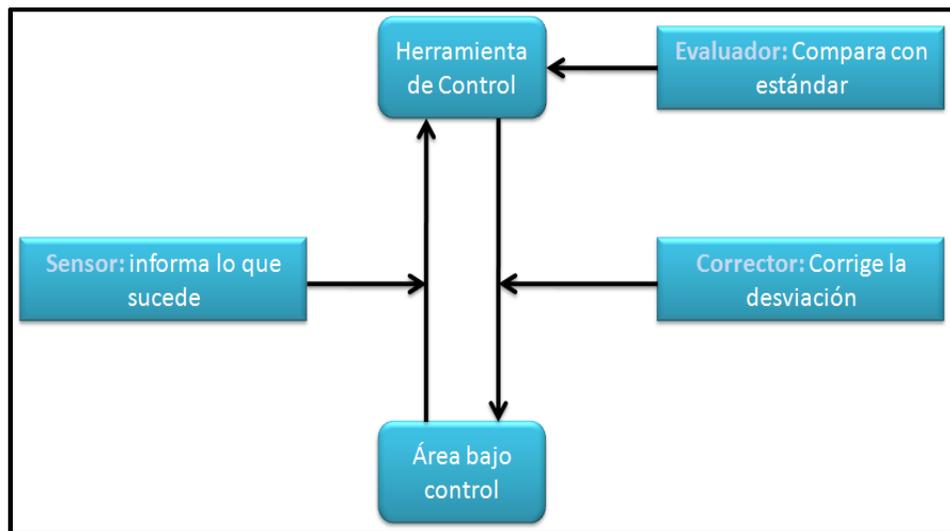


Figura 1.1 Elementos del Proceso de Control

Gestión

Una organización es un grupo de personas que trabajan juntos para lograr una meta. La complejidad de la organización determina los niveles que componen la jerarquía. El proceso de control de gestión es el proceso por el cual los gerentes de todos los niveles se asegura que su gente trabaja para cumplir sus metas².

Sistemas

- ▶ Un sistema es una forma preestablecida y usualmente repetitiva de llevar a cabo una actividad o serie de actividades.
- ▶ Muchas acciones administrativas son asistemáticas, de forma regular se encuentran situaciones donde no hay reglas que orienten la acción a tomar; se usa el sentido común.
- ▶ En esos casos depende de cuán bueno sea el gerente del departamento.

² Sistema de control según Menguzzato y Reanu 1986

1.1.3. Relación entre Funciones de Planificación y Control

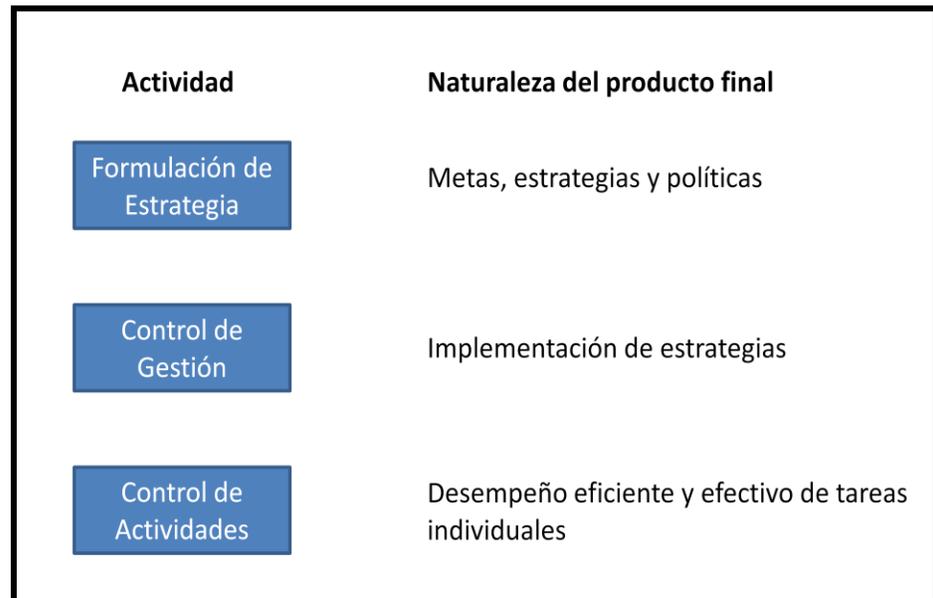


Figura 1.2 Control Interno

1.1.4. Actividades del Control de Gestión

- ▶ Planificación.- lo que la organización debe hacer.
- ▶ Coordinación.- de actividades de las diferentes áreas de la organización.
- ▶ Comunicación. - De la información.
- ▶ Evaluación. - De la información.
- ▶ Decisión.- qué acción debe ser tomada.

Influenciar.- a las personas para que cambien sus comportamientos.

1.1.5. Congruencia de Metas

- ▶ A pesar de ser sistemático, el proceso de control de gestión no es mecánico, involucra interacción entre individuos.
- ▶ Lo ideal es que a través del cumplimiento de metas personales, se logre el cumplimiento de metas organizacionales.
- ▶ La congruencia de metas significa que mientras sea factible, las metas de un miembro de la organización deben ser consistentes con los de la organización.

1.1.6. Formulación de Estrategia

- ▶ La Formulación de Estrategia es el proceso de decidir las metas de la organización y las estrategias para alcanzar dichas metas.
- ▶ Se le llamará metas a los anhelos de amplio alcance que la organización desea alcanzar, y objetivos para describir pasos específicos para cumplir al metas dentro de un marco de tiempo.
- ▶ Las metas no tienen tiempo, existen hasta que son cambiadas y se cambian raramente.

- ▶ Las estrategias son planes grandes e importantes que establecen de forma general la dirección hacia la que la Alta Dirección quiere que la organización se dirija.

1.1.7. Control de Actividades

- ▶ Control de actividades es el proceso de asegurar que tareas específicas se lleven a cabo efectiva y eficientemente.
- ▶ El control de actividades es orientado a la transacción.
- ▶ Involucra el desempeño de tareas individuales de acuerdo a políticas establecidas en el proceso de control de gestión.
- ▶ El control de actividades usualmente consiste en ver que se sigan las reglas (políticas)

1.1.8. Distinción entre Control de Actividades y Control de Gestión

- ▶ La más importante diferencia es que muchos sistemas de control de actividades son científicos, mientras que el control de gestión nunca puede ser llevado a la ciencia.
- ▶ Por definición el control de gestión involucra el comportamiento de los gerentes, lo cual no puede ser expresado por ecuaciones.

1.2 Balanced Scorecard

1.2.1. Definición Del Balanced Scorecard.

Es un sistema de gestión estratégico operacional que permite desarrollar, comunicar e implementar una estrategia y que la traduce en un conjunto de objetivos relacionados entre sí posibilitando la obtención de resultados a corto y mediano plazo que incluye variables financieras y no financieras que permite realizar una medición del desempeño y evolución del negocio³.

1.2.2. Beneficios del Balanced Scorecard

- ✓ Los empleados están vinculados y van a conocer su papel en la estrategia, pues las traduce en términos operativos.
- ✓ Los Gerentes pueden conducir su área orientándola a resultados financieros y no financieros concretos.
- ✓ Se determina los procesos críticos del negocio sobre los que preferiblemente se debe actuar para producir los cambios más significativos.
- ✓ Conocer los perfiles necesarios del personal clave y los mecanismos de apoyo para elevar sus competencias.

³ Cuadro de mando integral de kaplan y norton (1999)

- ✓ Es una potente herramienta para evaluar el desempeño del personal ya que está basada en indicadores de gestión.
- ✓ La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- ✓ Permite una integración entre los diversos niveles.
- ✓ Permite hacer un seguimiento y control de los planes.
- ✓ Hace de la estrategia un proceso continuo.
- ✓ Moviliza el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

1.2.3. Elementos del Balanced Scorecard

Antes de definir los elementos es necesario tener en claro quiénes son los Stakeholders ya que el BSC busca crear valor para ellos: Los Stakeholders son aquellos grupos de individuos, entes e instituciones cuyos objetivos y logros dependen de lo que haga la organización, y de los que a su vez depende los de la organización.

Los elementos principales del BSC son los siguientes:

1. Perspectivas.
2. Objetivos Estratégicos.
3. Mapas Estratégicos.
4. Indicadores y sus Metas.

5. Iniciativas Estratégicas con sus responsables y recursos necesarios.
6. Software.

1.2.4. Perspectivas Estratégicas

Son diferentes categorías en las cuales garantizan valor a los diferentes Stakeholders de una empresa. Estas cuatro perspectivas que son las más comunes pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas.

Perspectiva Clientes

Su objetivo es agregar valor en las transacciones relacionadas con el cliente y hacia el cumplimiento de requisitos como el precio, tiempo, calidad, desempeño, servicio, etc., definiendo objetivos que garanticen su cumplimiento.

Perspectiva Financiera

Su objetivo es crear valor para los accionistas a través del aumento de los ingresos, una productividad financiera a corto y largo plazo; esto implica la definición de objetivos para mejorar la estructura de costos y el uso óptimo de los activos, así como, para ingresar a nuevos mercados y mejorar el margen de los clientes actuales.

Perspectiva Procesos internos

Su objetivo es satisfacer a los **accionistas, clientes internos y externos** definiendo objetivos para los procesos operativos, los relacionados con el cliente, los procesos de innovación y los procesos regulatorios.

Perspectiva Desarrollo y talento Humano

Su objetivo es el desarrollo del **capital humano, informático y organizacional**, a pesar de ser una perspectiva con periodo de gestación largo, es una de las más importantes para lograr un verdadero cambio en el funcionamiento de la organización⁴.

1.2.5. Objetivos Estratégicos

Son el conjunto de actividades que la organización se debe comprometer para lograr los resultados deseados. Deben ser claros y específicos. Es preferible que sean realizados por todas las personas que conforman la empresa.

⁴ Gestopolis en "El Cuadro de Mando Integral " www.gestiopolis.com/cmi.htm

1.2.6. Mapa Estratégico

Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización. Esta representación gráfica expone los objetivos estratégicos (en óvalos), para cada una de las cuatro perspectivas y los relaciona estableciendo una relación de causa-efecto.

Son el conjunto de actividades que la organización se debe comprometer para lograr los resultados deseados. Deben ser claros y específicos. Es preferible que sean realizados por todas las personas que conforman la empresa.

1.2.7. Indicadores

El BSC se basa en la premisa que lo que no se puede medir no se puede controlar. Para tener la certeza de que se está cumpliendo la estrategia hay que definir objetivos estratégicos y por cada objetivo se establecen los indicadores.

Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la estrategia⁵.

⁵ Cuadro de mando integral Según Kaplan y Norton 1999

⁶ Libro "Calidad Total y Productividad" de Gutiérrez Pulido H. 3era. Edición Página 112

1.2.8. Metas

Representan los valores que deben alcanzar los indicadores en un determinado período de tiempo para tener la certeza que se están cumpliendo los objetivos⁶.

1.2.9. Iniciativas

Son programas claves de acción que se ejecutan para poder alcanzar los objetivos planeados. Para la ejecución de las iniciativas se debe determinar y ejecutar una mezcla única de proyectos que maximicen el uso de⁷:

- ✓ Recursos Financieros.
- ✓ Tiempo.
- ✓ Conocimiento y Habilidades.
- ✓ Infraestructura física.
- ✓ Materiales.
- ✓ Equipo.

⁷ WEB AND MARCOS, "El mapa estratégico en el cuadro de mando integral". www.webandmarcos.com/Estrategia_Cuadro_Mando_Integral

1.3 5' S

1.3.1 Definición

Las 5 S's son cinco principios japoneses cuyos nombres comienzan por S, que se desarrollaron mediante un trabajo intensivo en un contexto de manufactura, que se enfoca al logro de una empresa limpia, ordenada y con un ambiente de trabajo agradable.

El término original de las 5 S's se refiere a cinco palabras japonesas que comienzan con la letra "S".



Figura 1.3 Terminología 5 S's

Las 5 S's buscan mejorar el ambiente de trabajo en la organización así como la moral del personal, para de esta manera reducir, tiempo, energía y los riesgos de accidentes, mejorando la calidad de producción de la organización y la seguridad ocupacional de sus miembros.

Cada una de las etapas de las 5 S's tiene un objetivo específico como se muestra a continuación.

1.3.2 Seiri (Clasificar)

El objetivo específico de esta etapa es “Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil”. Para lograr este objetivo es necesario en primera instancia identificar y separar los materiales necesarios e innecesarios que se encuentran en el ambiente de trabajo, y deshacerse de los que no son útiles o a su vez reubicando las cosas de uso poco frecuente.

Los beneficios que se obtiene luego de esta primera fase son:

- ✓ Más espacio en el área de trabajo.
- ✓ Mejor control de inventario.
- ✓ Eliminar objetos innecesarios.
- ✓ Menos accidentalidad.

La ejecución de esta primera fase se la realiza con la ayuda de una tarjeta denominada Tarjeta Roja en la cual se describen datos importantes o relevantes con respecto a la clasificación, además de las firmas de responsabilidad.

1.3.3 Seiton (Ordenar)

El objetivo específico de esta etapa es “Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz”. Para lo cual es necesario clasificar los ítems por su uso y disponerlos de manera que se minimice el tiempo de búsqueda y esfuerzo, para lo cual cada ítem debe tener una ubicación, un nombre y un volumen designados, y especificar no sólo la ubicación, sino también el número máximo de ítems que se permite.

Para ejecutar esta fase se recomienda usar métodos de gestión visual para facilitar el orden, con lo que se ve la necesidad de:

- Hacer obvia la colocación de los objetos de manera lógica.
- Los objetos de uso frecuente deben estar cerca del operario.
- Clasificar los objetos por orden de utilización.
- Estandarizar los puestos de trabajo.

- Favorecer el método 'FIFO'.

1.3.4 Seisō (Limpieza)

Una vez realizada las etapas anteriores, el lugar de trabajo quedará despejado y ordenado, lo cual facilita la ejecución de esta etapa, que tiene como objetivo primordial "Mejorar el nivel de limpieza de los lugares". Esta fase consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo, previniendo de esta manera la suciedad y el desorden.

Los principios en los que se basa esta fase son:

- Limpiar, inspeccionar, detectar las anomalías.
- Volver a dejar sistemáticamente en condiciones.
- Facilitar la limpieza y la inspección.
- Eliminar la anomalía en origen.

El desarrollo de esta fase se realiza con la ayuda de listas de verificación de limpieza e inspección y tarjeta amarilla.

1.3.5 Seiketsu (Estandarizar)

La estandarización busca “Preservar altos niveles de organización, orden y limpieza”, por lo cual en esta fase se trabaja con la creación del hábito para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones, las cuales se han logrado luego de la aplicación de las 3 primeras 5 S's.

Seiketsu recuerda que el orden y la limpieza se mantiene cada día. Para lograrlo es importante crear estándares. Para lograr una estandarización se hace uso de herramientas como Tableros de estándares, instrucciones y procedimientos, y plantillas.

1.3.6 Shitsuke (Disciplina)

En lo que se refiere a la implantación de las 5 S, la disciplina es importante porque sin ella, la implantación de las cuatro primeras S's se deteriora rápidamente y no es posible la creación de hábitos en la organización.

La disciplina no es visible y no puede medirse a diferencia de las otras S's que se explicaron anteriormente. Se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina.

Las herramientas que se utilizan en esta quinta fase son las listas de verificación, y la ronda de las 5 S's que permite evaluar de manera rápida la situación de la empresa con respecto a las 4 S's anteriores⁸.

1.4 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cuatro fuerzas o elementos⁹.

⁸ Libro "Calidad Total y Productividad" de Gutiérrez Pulido H. 3era. Edición

⁹ Marketing en el Siglo XXI 3era edición; Rafael Muñiz González; RMG& Asociados, 1987

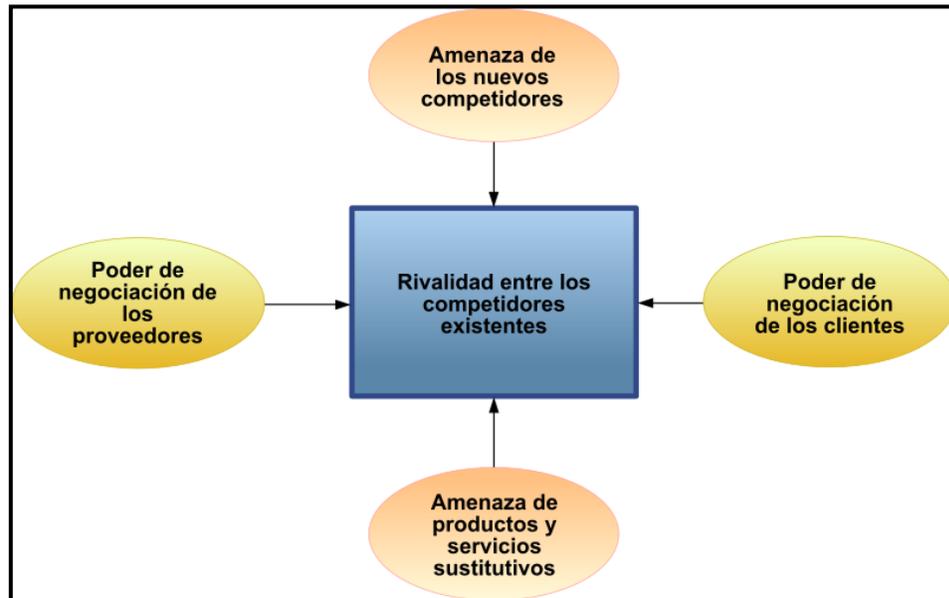


Figura 1.4 Modelo Fuerzas de Porter

1.5 Norma Internacional de Contabilidad NIC #2

1.5.1 Objetivo

El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de las existencias. Un tema fundamental en la contabilidad de las existencias es el costo que debe reconocerse como un activo, y ser diferido hasta que los correspondientes ingresos ordinarios sean reconocidos. Esta Norma suministra una guía práctica para la determinación de ese costo, así como para el posterior reconocimiento como un gasto del ejercicio, incluyendo también cualquier deterioro que rebaje el importe en libros al valor neto

realizable. También suministra directrices sobre las fórmulas de costos que se utilizan para atribuir costos a las existencias.

1.5.2 Inventario

Inventario son todos los productos listos para la venta, todos bienes en proceso de producción y todos los insumos directos o indirectos que participan en el proceso de producción.

Los inventarios y costo de ventas están interrelacionados. Además tienen una relación directa con el ciclo de compras y en el caso de industrias se relaciona con el ciclo de producción.

Los métodos contables y la uniformidad con se apliquen inciden en la valuación de los inventarios y costos. Así, la inflación afecta la relevancia del costo y existen normas que exigen una revelación complementaria del costo actual de reposición.

1.5.3 Control Interno de los Inventarios y Costo de Ventas

El control de los inventarios es importante pues inciden en todas las funciones referentes a la producción y a la venta de los bienes.

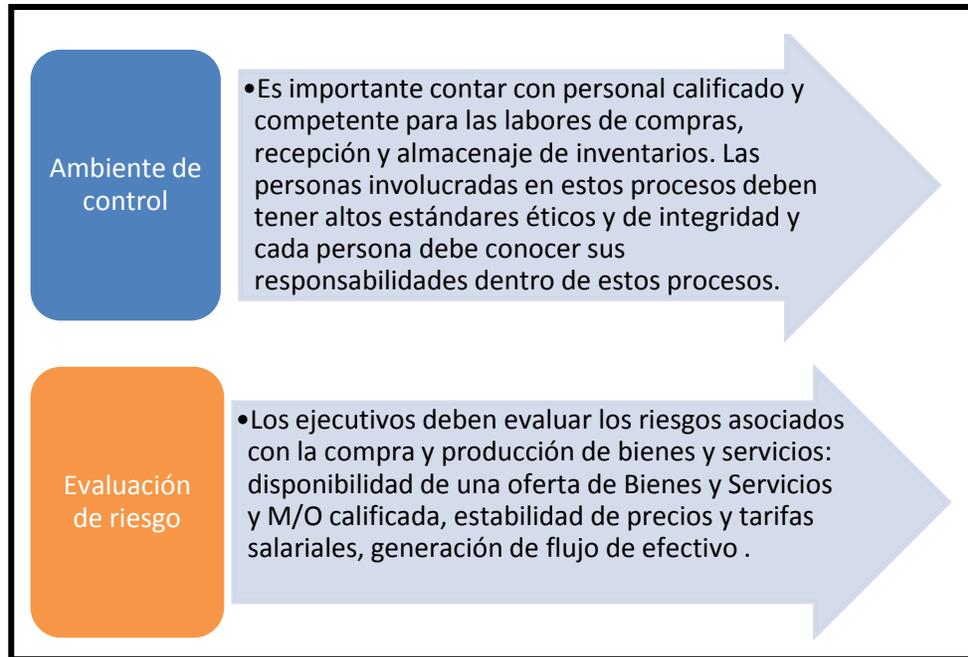


Figura 1.5 Control Interno de los Inventarios y Costos de Ventas

Comprar, recibir, almacenar, emitir, procesar y embarcar son las funciones físicas relacionadas con el inventario, el sistema contable de costos y los registros de inventario perpetuo son las funciones de registro¹⁰.

¹⁰ Normas internacionales de contabilidad NIC # 2 INVENTARIOS

CAPÍTULO 2

2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

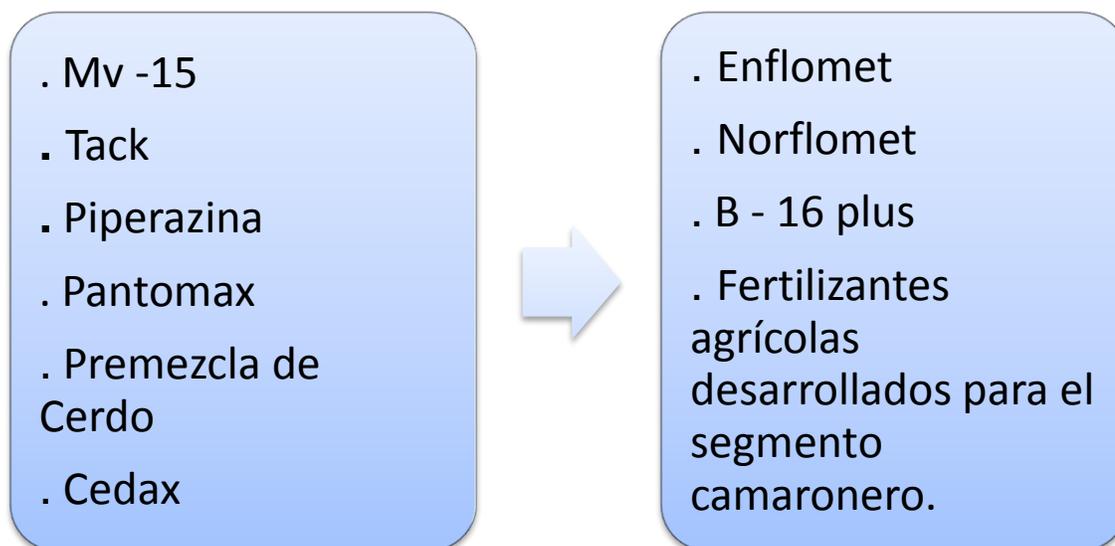
2.1 Información General de la Empresa

La empresa objeto de estudio empieza sus operaciones en Agosto de 1984 originalmente atendía al sector de la Acuicultura, con una oficina y 3 personas, 23 años después. Opera en 5 países, tiene 6 divisiones con 12 compañías, 16 oficinas, 2 plantas productoras de Carbonato de Calcio y más de 350 colaboradores directos.

La oficina matriz se encuentra localizada en la ciudad de Guayaquil, y cuenta con sucursales a lo largo de la costa Ecuatoriana en las ciudades de Machala, Santa Elena, Bahía, Manta, San Vicente, Pedernales y en la capital: Quito.

La Línea Veterinaria es creada en el año de 1999 con fármacos veterinarios como polvos-vitamínicos, antibióticos y antiparasitarios.

A continuación se detallan los fármacos con los que se inició:



A partir del segundo semestre del año 2001 comienza a crecer la línea con los productos inyectables:

- Pentamet Inyectable
- Enflomet Inyectable
- Cloramet Iny
- B-16 Iny
- K-Cedax

También se han desarrollado aditivos como:

- Suplemet
- Sales Minerales

A raíz de esto se comienza a incrementar una cartera de productos creando fármacos veterinarios tanto polvo como líquidos.

La Línea Nutricional es creada en abril del 2009 con la Meskura Broiler Meskura Ponedora, que son probióticos que proveen a los animales electrolitos, vitaminas y probióticos suplementarios durante los periodos de estrés, diarreas y deshidratación.

Bajo la asesoría técnica entregada por el personal de ventas, los clientes entregan fórmulas personalizadas de acuerdo a las necesidades de las zonas donde habitan.

Esta división está encargada de buscar nuevos productos para el mercado pecuario. Posee al momento dos áreas principales:

✓ **Nutrición Animal**

Encargada y responsable de las Premezclas de vitaminas y minerales para la producción de cerdos y aves en mediana escala y aditivos para la alimentación animal tales como sales minerales, etc. Además produce vitaminas y promotores de crecimiento en solución líquida y polvos hidrosolubles.

✓ Productos Farmacéuticos

Estos productos están basados en antibióticos inyectables, en polvo y soluciones hidrosolubles para ser añadidos al agua para ser consumidos por los animales directamente desde su bebedero.

A continuación detalle de los principales productos que se producen en la CIA en estudio.

			
<p><u>Línea Ganadera</u></p> <p>K-Cedax Pentamet Ivermectina Zipper Track Baño Garrapaticida Cloramet Enflomet Premezcla Vitamínica para cerdos Codesal Leche Codesal Carne</p>	<p><u>Línea Avícola</u></p> <p>B-16 Plus Hepamet Tack Pantomax Cloramet Enflomet Norflomet Sulfacox Loutemp Iodomet Suplemento de Calcio Oxitetraciclina</p>	<p><u>Línea Mascota</u></p> <p>Hepamet B-16 Plus Pollstress Doggy Paste Suplemento de Calcio Enflomet Track Shampoo Medicado Track Baño Garrapaticida</p>	<p><u>Línea Nutricional</u></p> <p>Meskura Broiler Meskura Ponedora Protebio</p>

Figura 2.1 Productos que elabora la Compañía

2.1.1. Estructura Organizacional

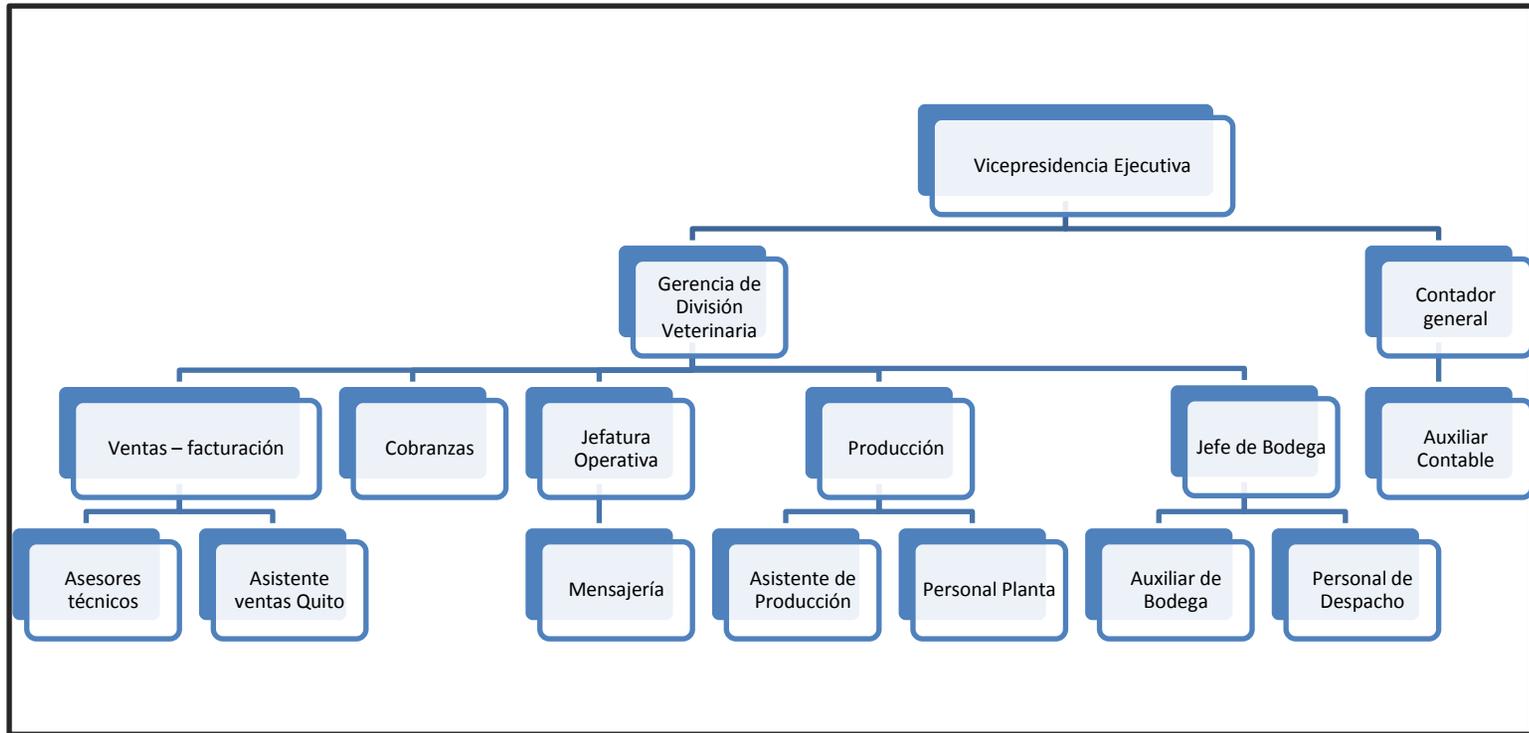


Figura 2.2 Estructura Organizacional de la Compañía

La Estructura Organizativa de la Empresa tiene como cabeza a la Vicepresidencia Ejecutiva, a continuación la Gerencia de División Veterinaria y Contador General, luego varios departamentos los cuales cumplen con los requisitos establecidos, para el buen funcionamiento de la compañía.

2.1.2. Política de Calidad

“Es una empresa Comercializadora de medicina veterinaria de alto nivel de calidad, que atiende al sector agropecuario brindando productos y asesoría técnica especializada, asegurando así la satisfacción de nuestros clientes.

Para ello contamos con personal constantemente capacitado y un Sistema de Gestión de Calidad mejorado continuamente.”

2.1.3. Objetivos de Calidad

- ✓ “Atender al sector agropecuario, distribuidores, veterinarios, profesionales veterinarios y clientes directos.”

- ✓ “Brindar productos y asesoría técnica especializada asegurando la satisfacción de nuestros clientes.”
- ✓ “Mantener cubierto el mercado nacional de las diferentes líneas de productos que posee la empresa.”

Línea Nutricional:

- ✓ Brindar productos que satisfagan las necesidades de productores y fabricantes de alimentos balanceados.
- ✓ Venta directa de la Línea con personal especializado en el producto.
- ✓ Mantener en estas ventas un margen mayor del que se percibe por la venta a distribuidores.

2.2 Descripción de Problemas Encontrados y Análisis de la Causa Raíz

Los problemas encontrados han sido evidenciados mediante informes, reportes, observaciones, entrevistas con el personal y gerencia, listas de verificación o Check List (ver Anexo 1) y Evaluaciones.

Devoluciones

Las devoluciones son uno de los problemas que afectan directamente a la satisfacción del cliente y es debido a que:

- Producto llega en mal estado
- Mercadería próxima a caducar
- Producto apelmazado
- La mercadería no llega a tiempo
- Las órdenes de pedido se elaboran con errores

Las Causas por devolución se obtuvieron mediante llamada telefónica a una muestra de 25 clientes frecuentes. (ver Anexo 9).



Figura 2.3 Devoluciones

Falta Clasificación de los productos en la Bodega.

En la bodega de Materia Prima los productos se encuentran mezclados con los diferentes tipos de skus, y no existe orden por tipo de productos, lo cual no ayuda al control del stock de Materia prima.



Figura 2.4 Clasificación de los productos.

Producto Caducado.

Existe Materia prima Caducada que aún no se ha dado de baja. Y se encuentra junto con los productos en buen estado.



Figura 2.5 Productos Caducados.

Falta de Stock.

Productos requeridos por cliente no se pueden despachar, por falta de stock en la Bodega de productos terminados.



Figura 2.6 Falta de Stock.

A continuación se realiza un diagrama de paretto en el cual se observa el impacto económico de cada uno de los problemas mencionados.

IMPACTO ECONÓMICO DE LOS PROBLEMAS (Trimestral)					
PRO.	DESCRIPCIÓN	\$ DESPERDICIO	DETALLE	FREC.	FREC. ACUM
A	DEVOLUCIONES	\$ 21.378,38	Producto en mal estado, y mal despacho.	38.79%	38.79%
C	PRODUCTO CADUCADO	\$ 14.840,73	Desorden de la Bodega, Skus mezclados, no se logra tener un inventario real.	26.93%	65.72%
B	FALTA DE STOCK	\$ 10.000,00	Devoluciones, y productos mal procesados.	18.15%	83.87%
D	FALTA DE CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS	\$ 8.889,36	El costo por transporte lo asume la CIA. (Se envía al Gasto)	16.13%	100,00%
		\$ 39.267,74			

Tabla 1
Análisis Paretto

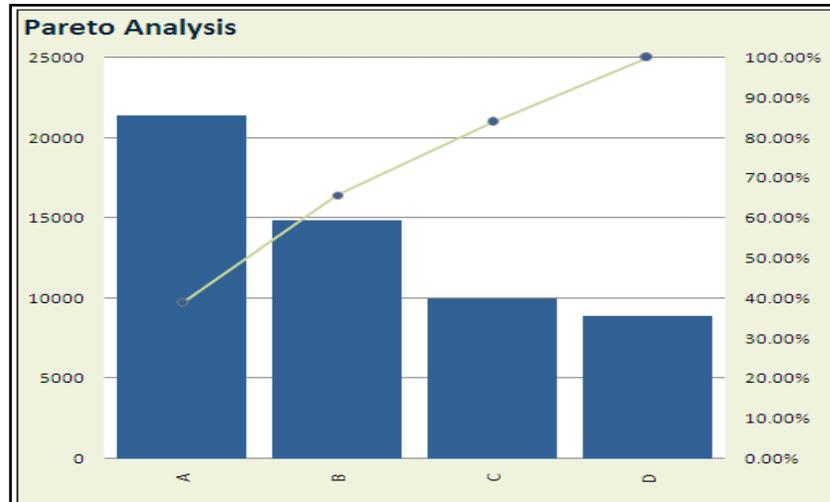


Figura 2.7 Análisis Pareto

Los Gastos de los problemas se obtienen mediante los mayores de cuentas financieros de la compañía en estudio.

Como resultado se aprecia que las devoluciones son las que generan un mayor impacto económico a la organización y por eso se analiza hasta encontrar la causa raíz.

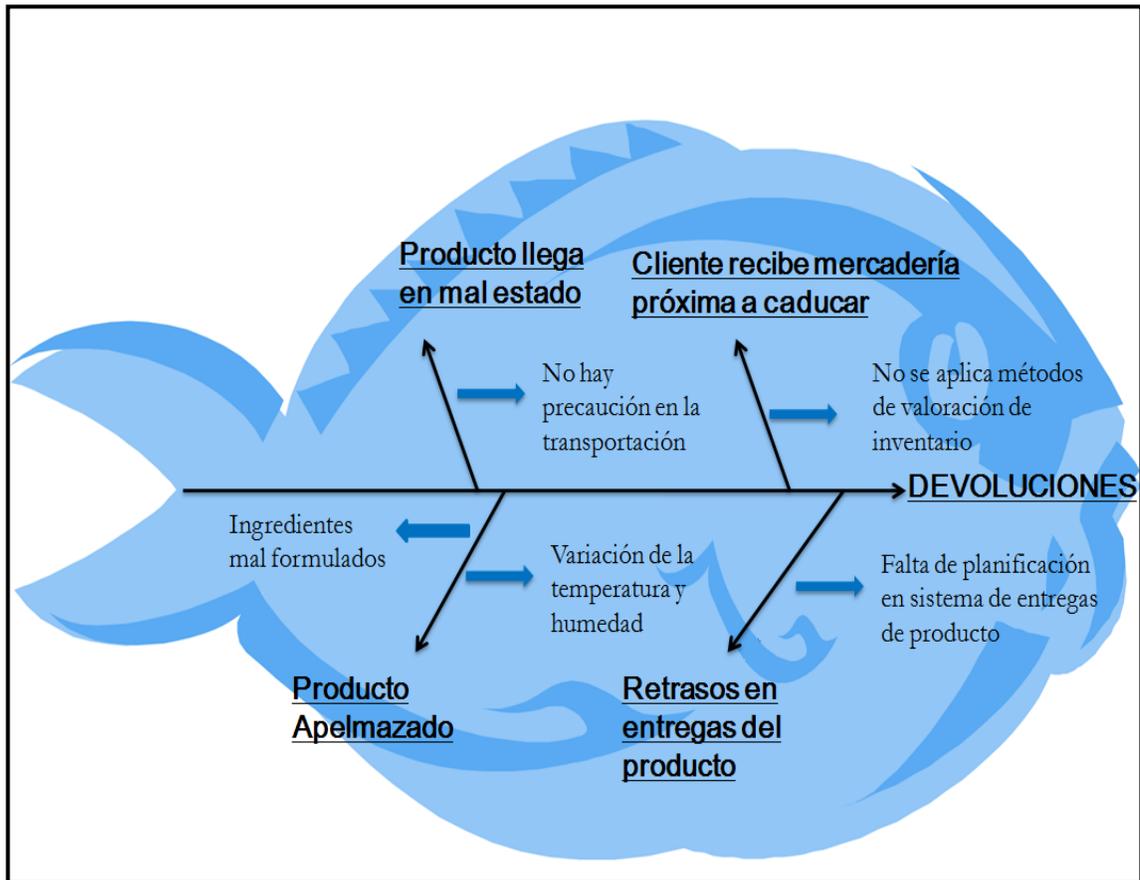


Figura 2.8 Análisis De Causa Y Efectos

Luego de determinar las causas de las devoluciones se realiza un análisis de paretto con las frecuencias de cada una.

Tabla 2

Frecuencia De Las Causas De Las Devoluciones

INSATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES			
Problemas (Opinión de los clientes)			
Llamada a 25 clientes de la compañía	Respuestas		
CAUSAS	FREQ.	% Rel.	% Acum.
A. El producto llega en mal estado.	9	36%	36%
B. mercadería próxima a caducar	8	32%	68%
C. Producto Apelmazado	5	20%	88%
D. El producto no llega a tiempo.	2	8%	96%
E. Las órdenes de pedido se elaboran con errores.	1	4%	100%
	25		

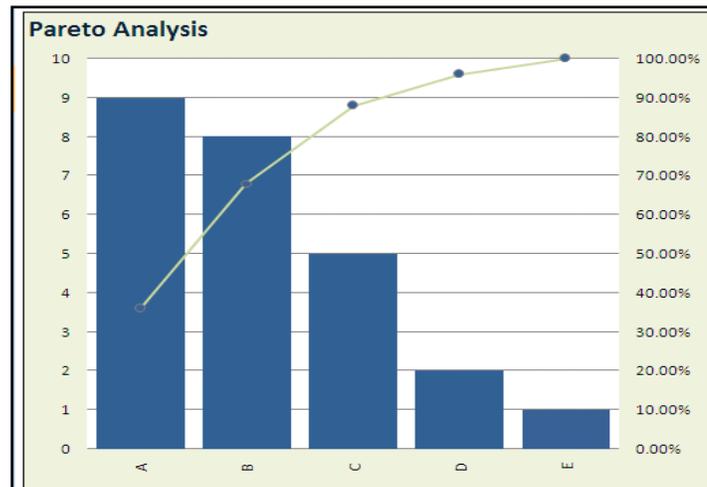
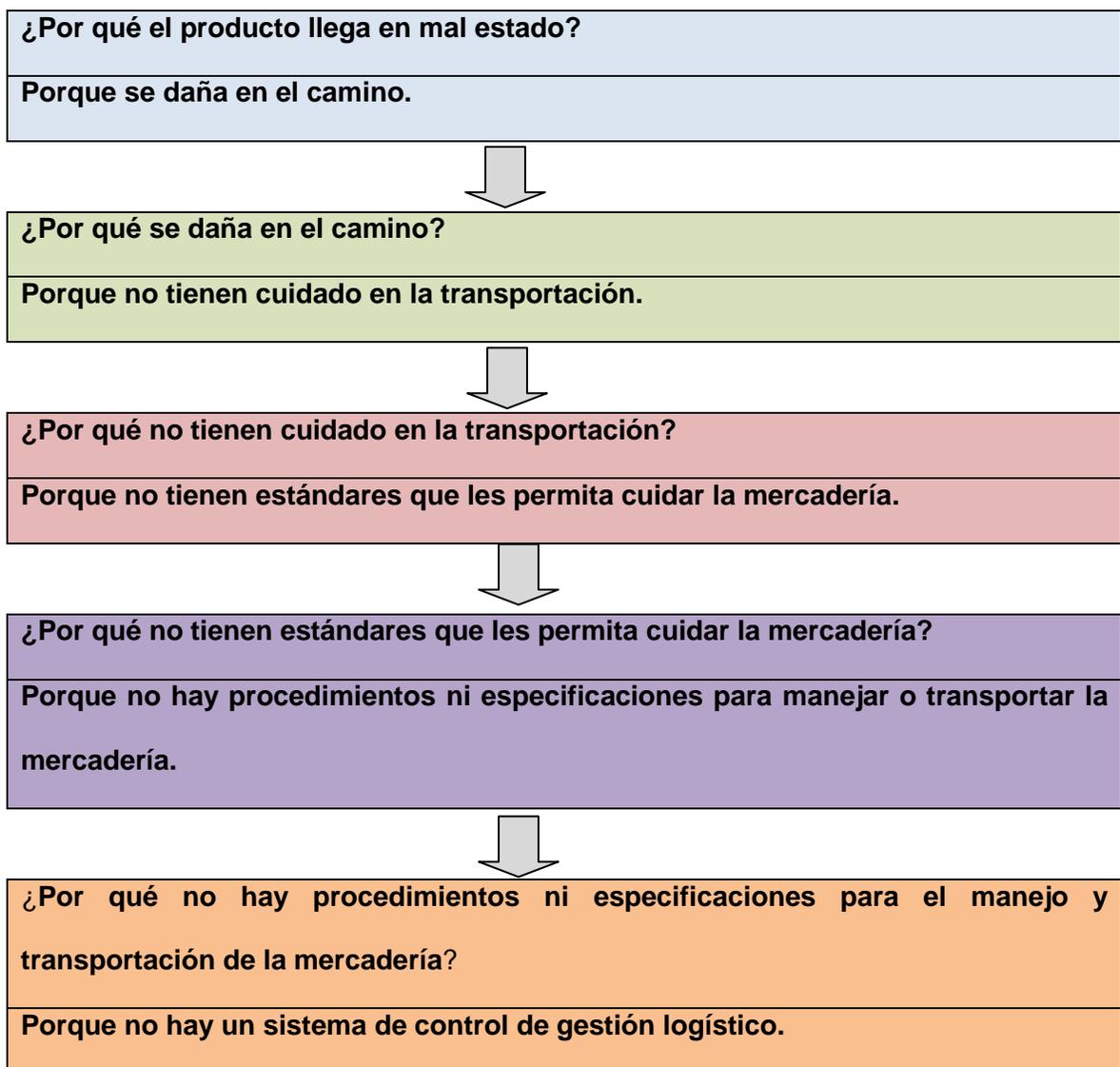


Figura 2.9 Análisis Pareto Causa Raíz

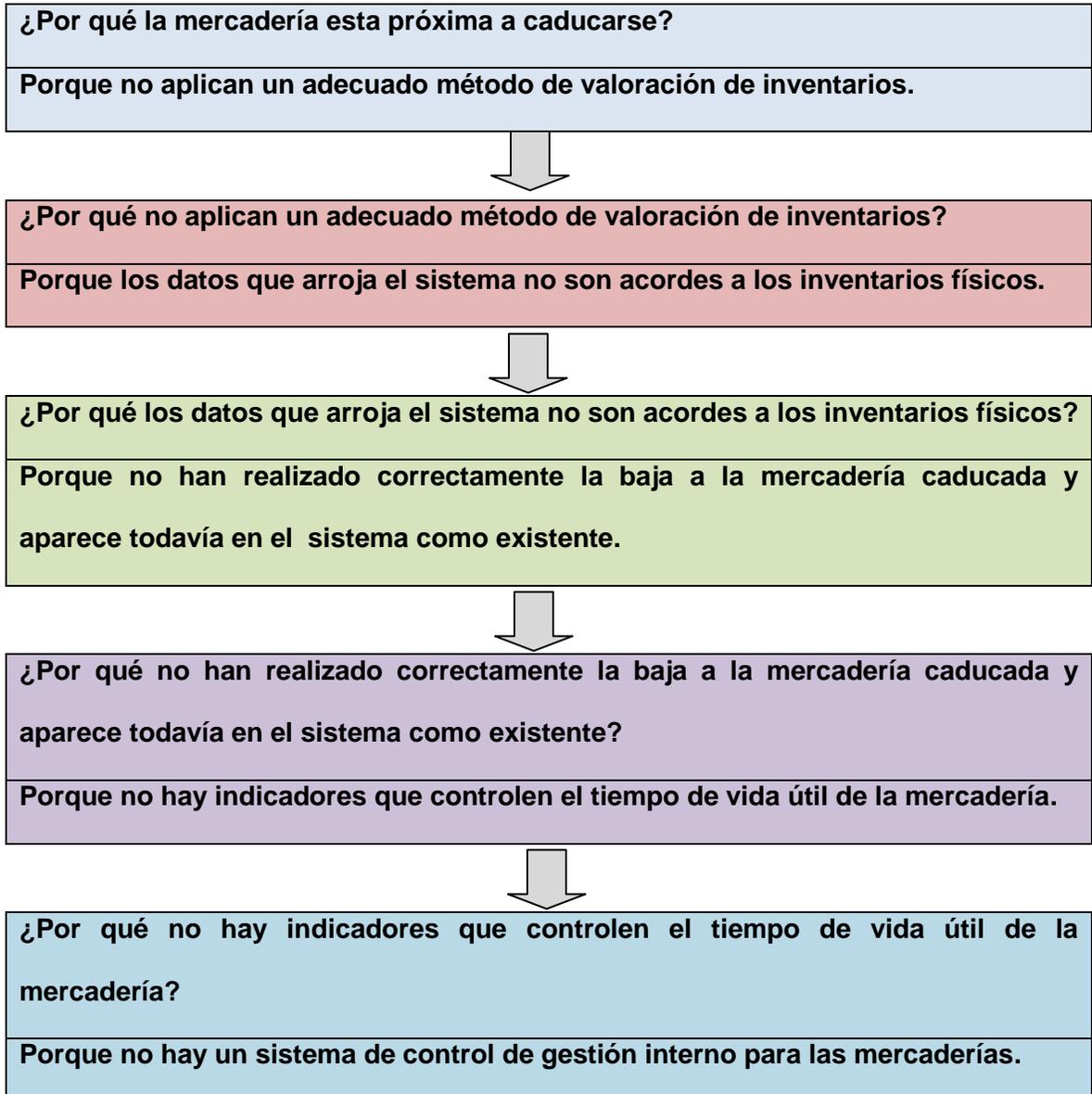
Con el fin de llegar a la causa raíz se aplica la técnica de los 5 porqués, la cual se muestra a continuación

Análisis de 5 Porqués

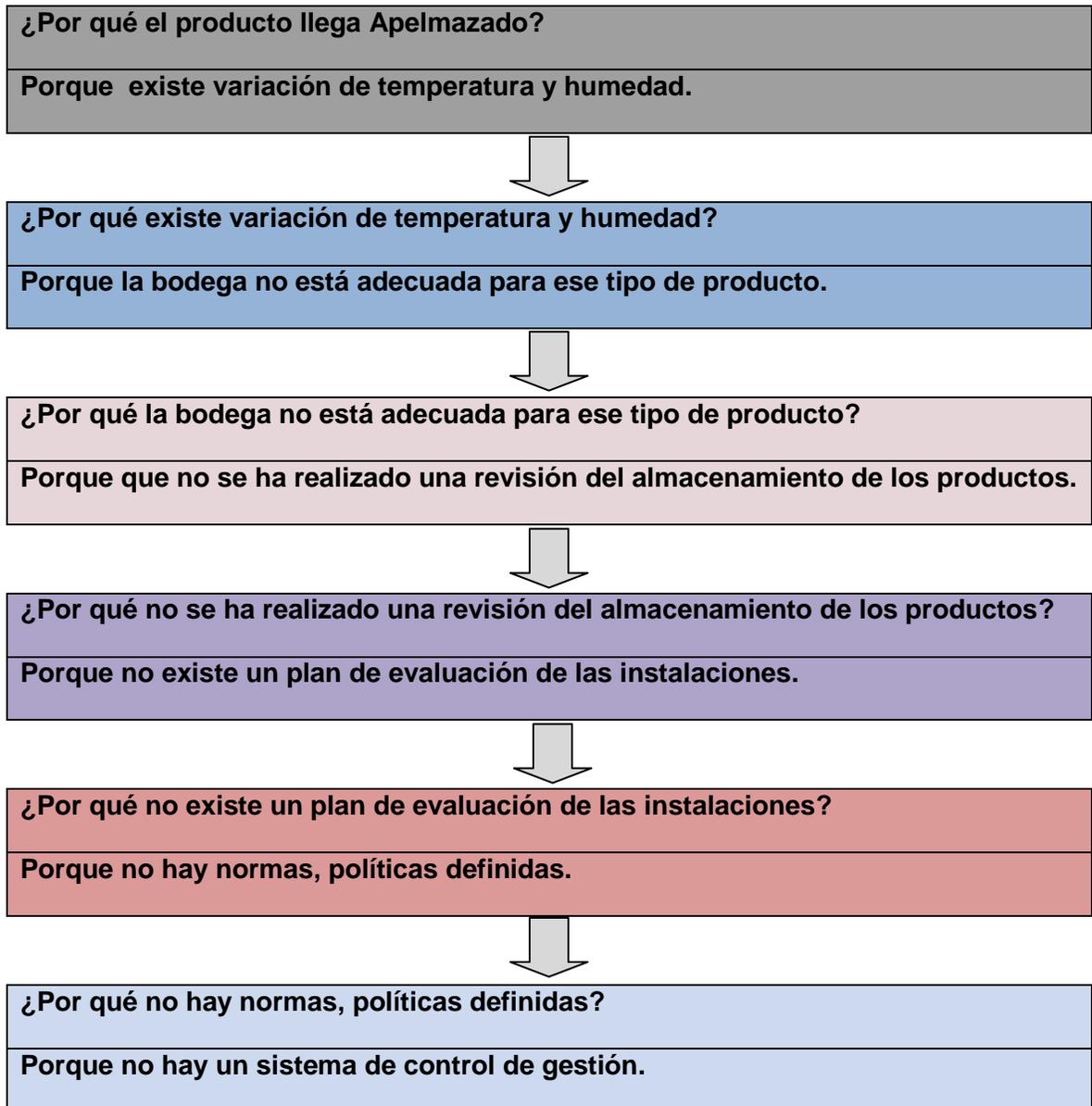
Causa No 1 “Producto en mal Estado”



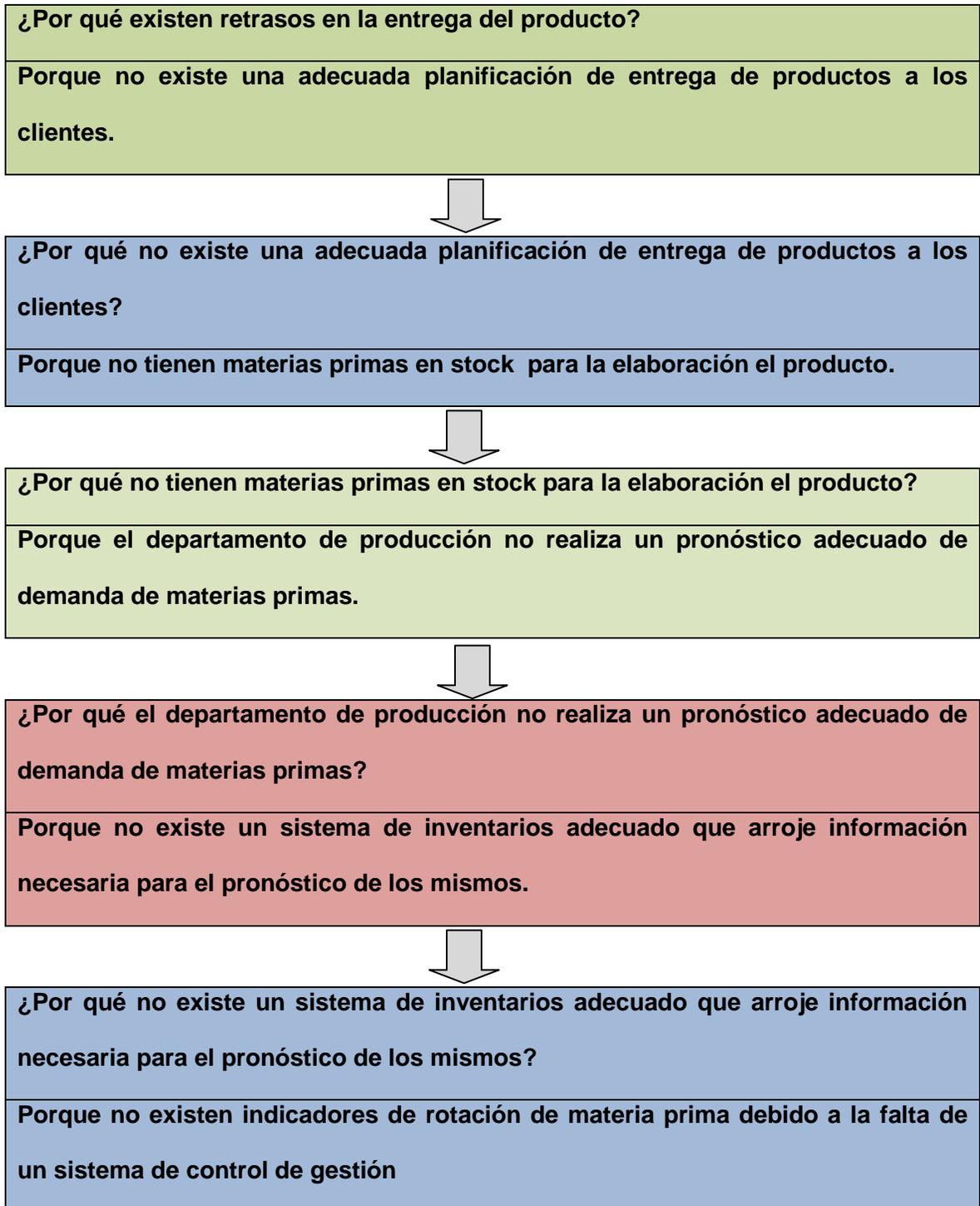
Causa No 2 “Mercadería Próxima a Caducarse”



Causa No 3 “Producto Apelmazado”



Causa No 4 "Retrasos en Entregas del Producto"



De acuerdo a los problemas encontrados y en base al análisis de las causas se concluye que la causa raíz es por la falta de un sistema de control de gestión logístico.

CAPÍTULO 3

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Definición Del Negocio

El negocio de la empresa en estudio se define como un productor y distribuidor de productos veterinarios de alta calidad. Los principales usuarios son los centros de salud veterinarios y los distribuidores de productos veterinarios a nivel nacional.

Para realizar la planificación estratégica es necesario analizar el entorno, el cual se lo puede hacer utilizando las 5 Fuerzas de Porter y el análisis FODA.

3.2 Modelo de las Cinco Fuerzas

En la compañía en estudio se han identificado cinco fuerzas que intervienen en la rentabilidad de la empresa:

- **FUERZA 1**

Poder de Negociación de los Clientes

Se analiza el poder de los clientes sobre el mercado y la posición que tienen de escoger e imponer.

- **FUERZA 2**

Poder de Negociación de Proveedores

Se analiza la amenaza impuesta en la industria por los proveedores y el impacto de insumos en el costo de la industria.

- **FUERZA 3**

Amenazas de Nuevos Proveedores

Se analiza la amenaza que se tiene de que nuevos proveedores ingresen a la industria y abarque el mercado al que pertenece la empresa.

- **FUERZA 4**

Amenazas de Productos Sustitutivos

Se analiza la amenaza que se tiene de que nuevos productos ingresen al mercado sustituyendo los de la empresa.

- **FUERZA 5**

Rivalidad Entre Los Competidores

Es el resultado de los 4 anteriores y se analiza la rivalidad entre competidores porque define la rentabilidad de un sector mientras, menos competencia sea más rentable es y viceversa.

Tabla 3
Modelo de las 5 fuerzas

FUERZAS	SITUACIÓN	ESTRATEGIAS
PODER CLIENTES	Los clientes pueden elegir nuevos productos en otros mercados y a mejores precios	Ofrecer productos de calidad y a precios razonables. Crear nuevos productos innovadores para el cliente.
PODER PROVEEDORES	Variación de precios de proveedores. Importación de nuevos insumos.	Crear vínculos con proveedores claves. Buscar proveedores que ofrezcan productos de calidad y a precios razonables.
AMENAZA ENTRANTES	Ingreso de nuevos distribuidores de productos veterinarios.	Ofrecer productos de calidad y servicio y entregas a tiempo.
AMENAZA NUEVOS PRODUCTOS	Ingreso de productos sustitutos o nuevos productos innovadores del sector veterinario.	Mantener la calidad de nuestros productos.
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Existencia de competidores líderes en la industria veterinaria. Fábricas con tecnologías nuevas.	Implementación de nuevas maquinarias. Continuar con la capacitación del personal de fábrica.

Conclusiones del Análisis

Poder clientes: cada día las empresas lanzan al mercado nuevos productos o mejoran los precios de los productos existentes por este motivo la empresa en estudio decide implementar como estrategia ofrecer productos de calidad y con precios razonables para el cliente.

Poder proveedores: para los proveedores de insumos es muy fácil variar con los precios de sus productos pero muchas veces esta variación afecta al desarrollo normal de todo negocio por esta razón la compañía en estudio desea buscar vínculos con proveedores claves para así no afectar al curso normal del negocio.

Amenaza entrante: hoy en día el sector veterinario se ha expandido de manera muy rápida por esta razón puede afectar al negocio de la empresa en estudio pero para esto la empresa ha decidido tener como estrategia ofrecer servicio de calidad y entregas a tiempo para no perder los clientes con los que cuenta.

Amenaza de nuevos productos: la innovación de productos y la introducción de nuevos productos siempre ha sido el pilar de cada negocio pero también ha sido la desdicha de algunos negocios ya que al introducirse los productos sustitutos la empresa pierde un gran sector de

mercado por este motivo la empresa se mantiene con la calidad en sus productos para no perder esta parte importante para la compañía.

Rivalidad entre competidores: la existencia de competidores líderes en el mercado no tienen gran afecto para la compañía ya que cuenta con una cobertura de mercado en muchas ciudades y provincias del país. Pero a la vez se ha decidido tener como estrategia futura la implementación de nuevas maquinarias y la continuidad de la capacitación del personal de fábrica.

3.3 Análisis FODA Organizacional



3.3.1 Definición de la misión:

“Ofrecer productos veterinarios diferenciados, de excelente calidad, producidos de manera eficiente y a un precio adecuado; contribuyendo así, al bienestar de la salud animal y por ende al desarrollo de nuestra sociedad”.

3.3.2 Definición de la visión:

“Ser la empresa líder comercializadora de medicamentos veterinarios, de calidad con alto nivel de servicio y productos innovadores, con personal comprometido y altamente capacitado dentro de los próximos 5 años”.

3.3.3 Mapa Estratégico Organizacional:

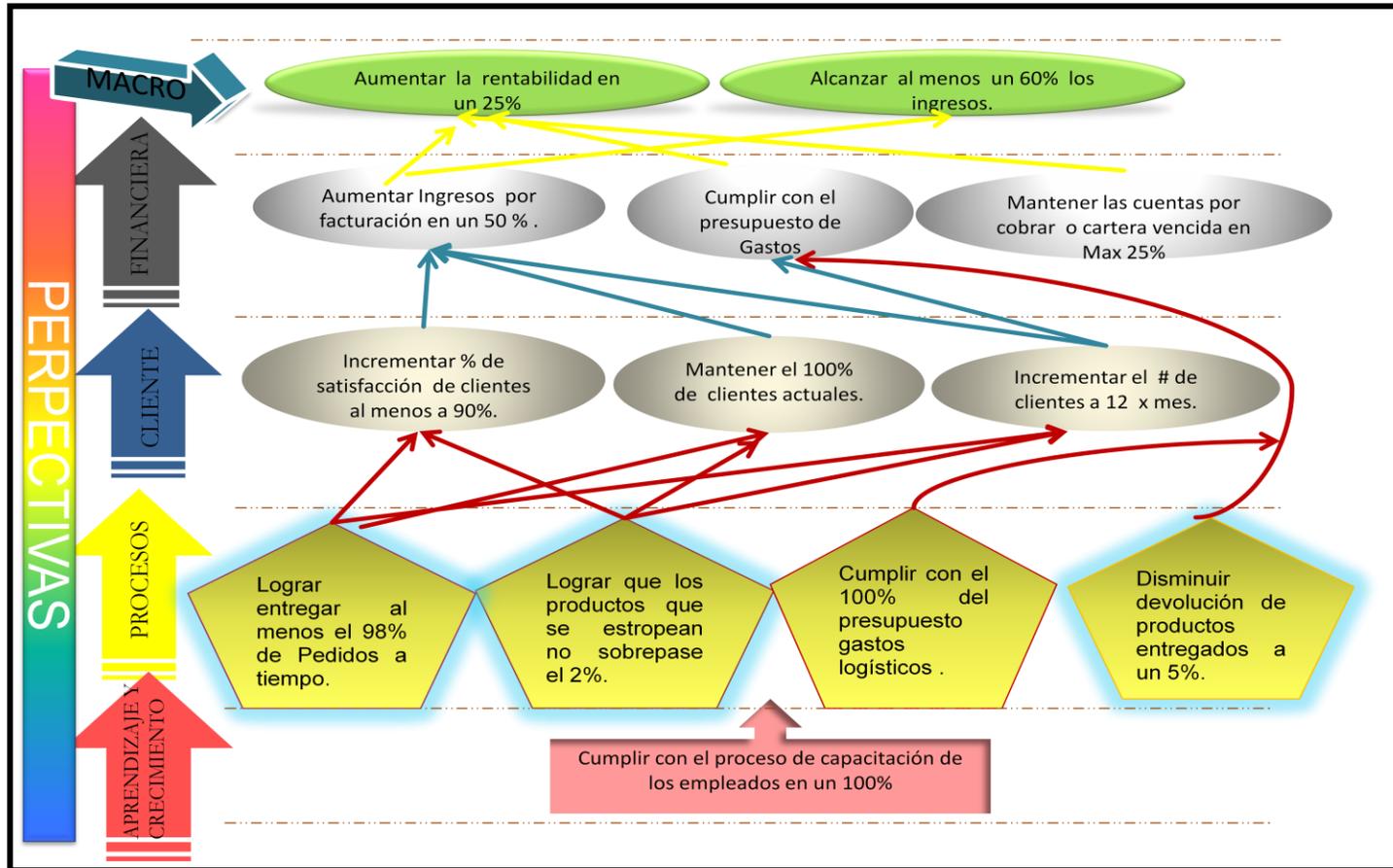
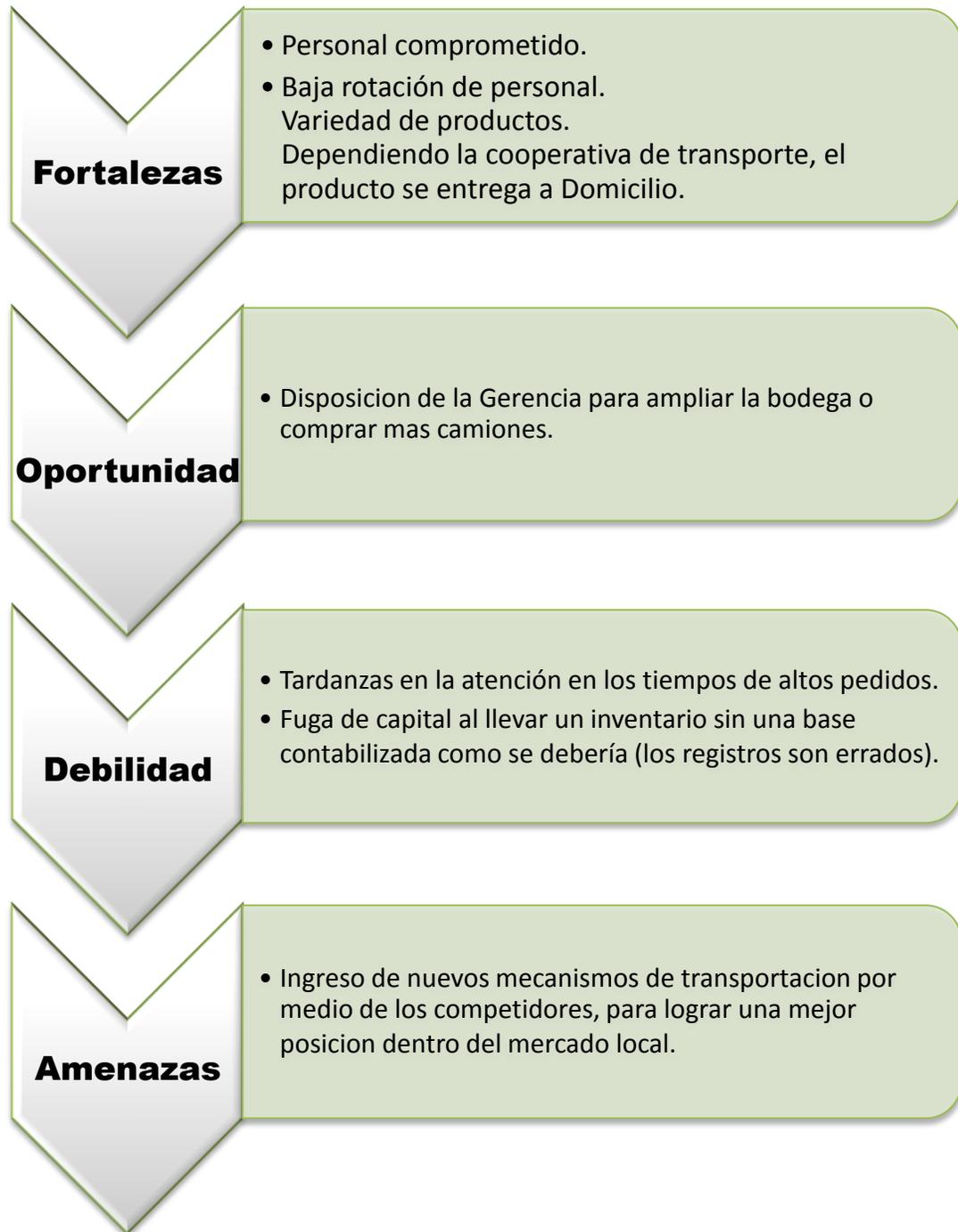


Figura 3.1 Mapa Estratégico Organizacional

3.4 Análisis FODA de la Unidad Económica en Análisis



3.4.1. Definición de la misión:

Brindar a la compañía el stock necesario de los productos requeridos para el despacho, dándoles servicios logísticos especializados, calificados, oportunos, seguros, ágiles y con costos convenientes, manteniendo un estricto cuidado por la salud de nuestros trabajadores.

3.4.2. Definición de la visión:

Lograr entregar los productos a tiempo y disminuir las mermas por falta de control reduciendo las devoluciones de clientes hasta fines del año 2011.

3.4.3. Objetivos Estratégicos:

Tabla 4
Objetivos Logísticos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
M A C R O O B J E T I V O S	Lograr entregar al menos el 98% de Pedidos a tiempo.
	Lograr que los productos que se estropean no sobrepase el 2%
	Disminuir devolución de productos entregados a un 5%.
	Cumplir el 100% del presupuesto de Gastos Logísticos
CLIENTE	Disminuir a 0% los errores de facturación
P R O C E S O S	Lograr que el 100% de los productos se encuentre debidamente almacenados
	Tener el 100% de stock de productos terminados
	Cumplir con el 100% del plan de planificación de distribución de productos
	Lograr que el 100% de los productos se encuentre debidamente registrados en el modulo de inventarios del sistema
A P R E N D I Z A J E	Cumplir con el proceso de capacitación de los empleados en un 100%

3.4.4. Mapa Estratégico Logístico

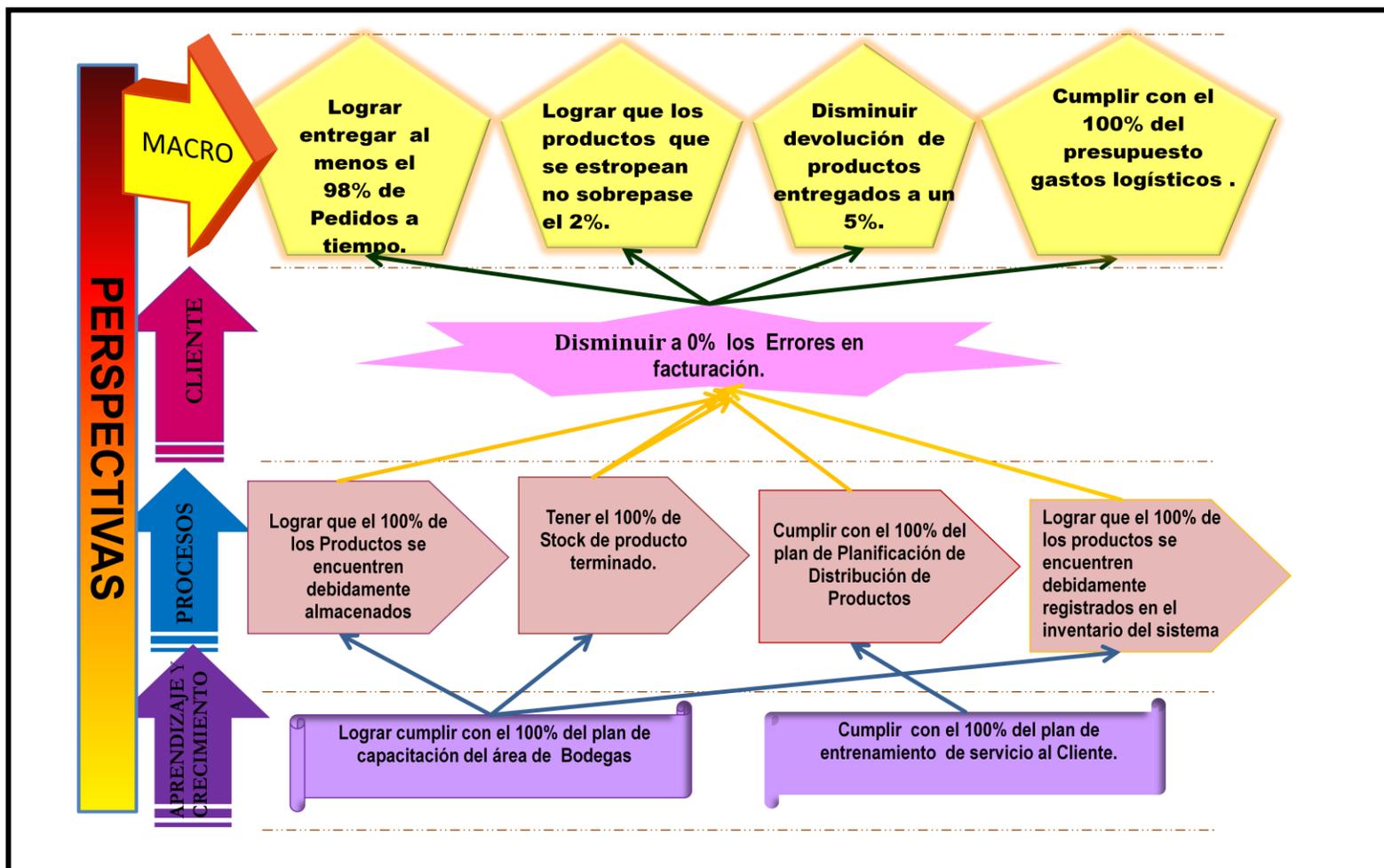


Figura 3.2 Mapa Estratégico Logístico

CAPÍTULO 4

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

4.1. Fichas Técnicas de Indicadores

En la ficha técnica de indicadores se puede apreciar la forma que se calcula cada indicador, la unidad de medición del mismo, el responsable del cumplimiento de este indicador y la frecuencia de la medición.

Cada indicador lleva un gráfico de desempeño, este muestra a través de colores si se ha alcanzado o no la meta establecida para el indicador, verde si la meta ha sido alcanzada, amarilla meta a punto de alcanzar, y rojo la meta no se ha alcanzado.

A continuación se presentan las fichas de indicadores por cada objetivo:

A) Ficha de Indicadores Macro Objetivos

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Calidad de los pedidos generados						
Objetivo:	Lograr entregar al menos el 98% de pedidos a tiempo.						
Métrica	$\left[\frac{\text{productos generados sin retraso}}{\text{total de pedidos generados}} \right] * 100\%$						
Responsable:	Asesores tecnicos, Facturación						
Fuente de Captura	Ordenes de pedidos vs Reporte de facturación						
Medición:	Mensual						
Nivel Base	70%	Unidad	%	Meta	98%	Tendencia	↑
SEMÁFORO							

	INACEPTABLE	<70%
	ACEPTABLE	70%-98%
	EXCELENTE	>98%

Figura.4.1. FICHA # 1 – CALIDAD DE PEDIDOS GENERADOS

El indicador, calidad de los pedidos generados mide la efectividad de las entregas de pedidos a clientes, y permite controlar la parte logística de los pedidos sin retraso.

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Nivel de cumplimiento de entregas a clientes.		
Objetivo:	Lograr entregar al menos el 98% de pedidos a tiempo.		
Métrica	$\frac{[(\text{total de pedidos no entregados a tiempo})/(\text{total de pedidos despachados})]*100\%}{}$		
Responsable:	Asesores tecnicos, Facturación		
Fuente de Captura	Ordenes de pedido		
Medición:	Quincenal		
Nivel Base	70%	Unidad	%
		Meta	98%
		Tendencia	↑
SEMÁFORO			

	INACEPTABLE	<70%
	ACEPTABLE	70%-98%
	EXCELENTE	>98%

Figura. 4.2. FICHA # 2 – NIVEL DE CUMPLIMIENTO ENTREGAS A CLIENTES.

Ambos indicadores ayudan a disminuir los problemas inherentes al despacho de los pedidos, como es el retraso desde su Orden de Pedido hasta la llegada al cliente así evitar costo de devoluciones y pérdida de ventas, entre otros. Para efecto de estudio se considera el Indicador que ayuda a medir el cumplimiento con el Cliente.

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Entregas perfectamente recibidas		
Objetivo:	Lograr que el producto que se estropea en el despacho no sobrepase el 2%		
Métrica	[(pedidos rechazados)/(total de ordenes de pedidos recibidos)]*100%		
Responsable:	Asesores tecnicos, Facturación		
Fuente de Captura	Reporte de devoluciones		
Medición:	Anual		
Nivel Base	5%	Unidad	%
		Meta	2%
		Tendencia	↑
SEMÁFORO			

	INACEPTABLE	>5%
	ACEPTABLE	3%-5%
	EXCELENTE	<2%

Figura.4.3. FICHA N°3 – ENTREGAS PERFECTAMENTE RECIBIDAS.

El indicador ayuda a monitorear el porcentaje de productos que se estropean por mala manipulación o almacenamiento y que afectan directamente a la rentabilidad de la empresa.

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Causales de Notas de Crédito						
Objetivo:	Disminuir devoluciones de productos despachados a un 5%						
Métrica	$[(N/C \text{ POR Dev. M.Ant.}) - (N/C \text{ por Dev.}) / (N/C \text{ por Dev. M.Ant.})] * M. \text{Act.}$						
Responsable:	Auxiliar de ventas						
Fuente de Captura	Reporte de notas de credito por devoluciones						
Medición:	Mensual						
Nivel Base	3%	Unidad	%	Meta	5%	Tendencia	↓
SEMÁFORO							

	INACEPTABLE	>7%
	ACEPTABLE	7%-5%
	EXCELENTE	<5%

Figura4.4. FICHA # 4 –CAUSALES DE NOTA DE CRÉDITO.

El indicador monitorea el porcentaje de devoluciones con el fin de analizar y medir las causas principales y poder eliminar o disminuir las mismas.

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Costos Logísticos						
Objetivo:	Cumplir con el 100% el plan de presupuesto del gasto logístico						
Métrica	$[(\text{Gasto Logístico})/(\text{Presupuesto de Gastos})]*100\%$						
Responsable:	Contador General						
Fuente de Captura	P y G Reporte de Ventas Totales						
Medición:	Mensual						
Nivel Base	120%	Unidad	%	Meta	100%	Tendencia	
SEMÁFORO							

	INACEPTABLE	>120%
	ACEPTABLE	90%-100%
	EXCELENTE	<90%

Figura.4.5. FICHA # 5 – COSTOS LOGÍSTICOS.

Los costos principales que influyen en la distribución de la Mercadería es el logístico y el cual representa un porcentaje significativo, margen bruto y los costos totales de las empresas, por ello deben controlarse permanentemente.

B) Ficha De Indicadores De Perspectiva Cliente

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:		Calidad de la Facturación					
Objetivo:		Disminuir a 0% los productos pendientes de facturación					
Métrica		$\left[\frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}} \right] * 100\%$					
Responsable:		Auxiliar de ventas					
Fuente de Captura		Reporte de ventas Totales, Reporte de facturas emitidas					
Medición:		Mensual					
Nivel Base	10%	Unidad	%	Meta	0%	Tendencia	
SEMÁFORO							

	INACEPTABLE	<10%
	ACEPTABLE	10%-0%
	EXCELENTE	>0%

FIGURA.4.6. FICHA # 6 – CALIDAD DE LA FACTURACIÓN

El indicador calidad de la facturación mide cuantas facturas se emiten erróneamente mensualmente, para tener un control de documentos y mejorar las operaciones del área logística.

C) Fichas De indicadores Perspectiva Procesos Interno

FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Control de stock de productos terminados						
Objetivo:	Tener el 100% de stock de abastecimiento de productos terminados necesarios.						
Métrica	$[(\text{Total de productos en stock})/(\text{Total de pedidos al mes})]*100\%$						
Responsable:	Jefe de operaciones, Auxiliar de Inventarios						
Fuente de Captura	Kardex de inventarios , Reportes de ventas totales						
Medición:	Mensual						
Nivel Base	90%	Unidad	%	Meta	95%	Tendencia	
SEMÁFORO							

	INACEPTABLE	<90%
	ACEPTABLE	90%-95%
	EXCELENTE	>95%

FIGURA.4.7. FICHA # 7 – CONTROL DE STOCK DE PRODUCTOS TERMINADOS

El indicador control de stock de productos terminados mide el porcentaje de productos que se pueden despachar sin problema porque se encuentran en stock y se espera lograr que se despachen al 100% sin problemas por falta de stock en bodega.

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Cantidad de productos correctamente almacenados		
Objetivo:	Lograr que el 100% de los productos se encuentren debidamente almacenados		
Métrica	[(Número de unidades correctamente almacenados)/(Total de unidades en la Bodega)]*100%		
Responsable:	Jefe de bodega		
Fuente de Captura	Historial de pedidos, Inventarios		
Medición:	Trimestral		
Nivel Base	80%	Unidad	%
Meta	90%	Tendencia	
SEMÁFORO			

	INACEPTABLE	<80%
	ACEPTABLE	80%-90%
	EXCELENTE	>90%

Figura.4.8. FICHA # 8 – CANTIDAD DE PRODUCTOS CORRECTAMENTE ALMACENADOS

La cantidad de productos correctamente almacenados se mide mediante este indicador y lo que se espera lograr es que el 100% de los productos se encuentren correctamente almacenados.

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Exactitud del Inventario		
Objetivo:	Lograr que el 100% de los productos se encuentren debidamente registrados en el modulo de Inventario-Sistema		
Métrica	[(Valor del Inventario fisico(\$))/(Valor del Inventario en el sistema(\$))]*100%		
Responsable:	Contador General		
Fuente de Captura	Kardex de costo valorizado, hoja de inventario fisico.		
Medición:	Semestral		
Nivel Base	70%	Unidad	%
Meta	98%	Tendencia	
SEMÁFORO			

	INACEPTABLE	<70%
	ACEPTABLE	70%-98%
	EXCELENTE	>98%

Figura.4.9. FICHA# 9 – EXACTITUD DE LOS INVENTARIOS

El indicador, exactitud de los inventarios ayuda a medir si se está implementando correctamente el sistema de inventarios proporcionado por la empresa a los colaboradores de bodega y contabilidad. Se espera lograr que el 100% de los productos cuadren con el inventario del sistema.

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del Indicador:	Cumplimiento del plan de distribución		
Objetivo:	Cumplir con el 100% del plan de planificación de la Distribución de los productos.		
Métrica	[(# de pedidos entregados de acuerdo al plan de distribución)/(Total de pedidos a distribuir)]*100%		
Responsable:	Asistente de Facturación, Jefe de Bodega		
Fuente de Captura	ordenes de pedidos , reportes de ventas		
Medición:	Semanal		
Nivel Base	95%	Unidad	%
Meta	100%	Tendencia	
SEMÁFORO			

	INACEPTABLE	<95%
	ACEPTABLE	95%-100%
	EXCELENTE	>100%

Figura.4.10. FICHA # 10 – CUMPLIMIENTO CON EL PLAN DE DISTRIBUCIÓN

El indicador cumplimiento con el plan de distribución mide el porcentaje de productos que se distribuyen de acuerdo al plan de distribución existente. Se espera lograr que se cumpla en un 100%.

D) Ficha De Indicadores De Perspectiva Aprendizaje Y Crecimiento

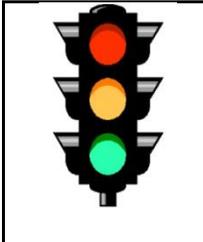
FICHA DEL INDICADOR							
Nombre del Indicador:	Capacitación al personal						
Objetivo:	Cumplir con el 100% del plan de capacitación al personal del area de bodegas.						
Métrica	[(# de empleados capacitados)/(# de empleados por capacitar)]*100%						
Responsable:	Gerente de División, Jefe de Dirección y Desarrollo de Personal						
Fuente de Captura	empleados.						
Medición:	Trimestral con Gráficos						
Nivel Base	70%	Unidad	%	Meta	98%	Tendencia	
SEMÁFORO							
		INACEPTABLE	<70%				
		ACEPTABLE	70%-98%				
		EXCELENTE	>98%				

Figura.4.11. FICHA # 12 –CAPACITACIÓN AL PERSONAL.

El Indicador de Capacitación al personal ayuda a medir si los empleados se encuentran capacitados para realizar sus labores, ya que las actividades industriales necesitan de destrezas y conocimientos especiales, y así se evitan accidentes físicos y la incorrecta manipulación de materiales y productos.

4.2. Tableros de control

Los Tableros de Control Logísticos permiten recolectar, sintetizar y analizar la información de forma apropiada y participativa.

Ayudan a identificar los focos de alerta que se presentan en cada uno de los resultados obtenidos para diferenciarlos asignando rojo cuando éste es inaceptable, amarillo cuando es aceptable y verde si es excepcional.

A continuación se detallan las mediciones realizadas de los objetivos estratégicos de mayor impacto del área logística mostrando los resultados de los últimos once meses desde la implementación de las iniciativas seguido de las gráficas de tendencia con su respectivo análisis.

A) Tablero de Control de los Macro Objetivos.

TABLERO DE CONTROL LOGÍSTICO DE LOS MACRO OBJETIVOS
TABLA 5

P E R S I V A	Objetivos			Indicadores/ Iniciativas														
	Titulo	Métrica	Resp.	Titulo	Máx.	Mínimo	Máximo	Resultado por Mes										
								Agosto.	Septiemb.	Octubre.	Noviemb.	Diciemb.	Enero.	Febrero.	Marzo	Abril.	Mayo.	
M a c r o O b j e t i v o	Lograr entregar al menos el 98% de Pedidos a tiempo.	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$	R.S.	Nivel de cumplimiento entregas a clientes.	98%	95%	98%	98%	98%	97%	97%	98%	96%	97%	98%	98%	97%	
	Lograr que los productos que se estropean no sobrepase el 2%	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times \text{Estropeo} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Pedidos Entregados}}$	R.S.	Entregas perfectamente recibidas.	2%	2%	3%	2%	3%	1%	1%	0%	3%	2%	2%	2%	1%	
	Disminuir devolución de productos entregados a un 5%.	$\frac{\text{N/C} \times \text{Dev. M.Ant.} - \text{N/C} \times \text{Dev. M.Act.}}{\text{N/C} \times \text{Devol. M.Ant.}}$	F.S.	Causales de Notas Crédito	5%	3%	7%	6%	8%	5%	6%	3%	4%	4%	5%	7%	5%	
	Cumplir con el 100% el plan de presupuesto del gasto logístico	$\frac{\text{Gastos Logísticos}}{\text{Presupuesto de Gastos}}$	E.S.	Costos Logísticos	100%	90%	120%	106%	90%	84%	105%	94%	98%	94%	102%	82%	83%	

En el tablero de control se detallan los resultados de los últimos 11 meses desde que están en práctica las iniciativas y los controles propuestos en el mes de agosto del año 2010. A continuación se aprecian las gráficas de tendencia para los indicadores macro aplicados desde enero del año 2010 hasta mayo del 2011.

Gráficas de Tendencia de Perspectivas Macro

GRÁFICAS DE TENDENCIAS DE INDICADORES MACRO								TENDENCIA	
Nombre del Indicador			Métrica del Indicador					HACIA ARRIBA %	
Nivel de cumplimiento de Entrega a Clientes (%)			$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}} \times 100$						
MES	ENE-10	FEB-10	MAR-10	ABR-10	MAY-10	JUN-10	JUL-10	AGO-10	
MÁXIMO	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	
MÍNIMO	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	
META	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	
PEDIDOS RETRASADOS	1.934,76	904,88	1.269,53	1.861,33	1.823,24	2.571,64	785,90	989,45	
PEDIDOS DESPACHADOS	41.407,98	35.527,56	40.123,69	37.103,93	50.910,33	35.825,34	37.983,98	41.185,80	
NIVEL DE CUMPL.	95%	97%	97%	95%	96%	93%	98%	98%	

Inaceptable	Aceptable	Excepcional
<	entre	>
95%	95% - 98%	98%

GRÁFICAS DE TENDENCIAS DE INDICADORES MACRO								TENDENCIA	
Nombre del Indicador			Métrica del Indicador					HACIA ARRIBA %	
Nivel de cumplimiento de Entrega a Clientes (%)			$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}} \times 100$						
MES	SEP-10	OCT-10	Nov-10	DIC-10	ENE-11	FEB-11	MAR-11	ABR-11	MAY-11
MÁXIMO	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%
MÍNIMO	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
META	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%
PEDIDOS RETRASADOS	799,76	1.432,32	1.254,54	985,24	1.548,21	1.255,21	1.054,58	785,25	1.542,01
PEDIDOS DESPACHADOS	44.423,55	46.952,44	39.456,13	43.786,15	38.665,34	38.701,32	43.078,75	45.491,75	47.269,44
NIVEL DE CUMPL.	98%	97%	97%	98%	96%	97%	98%	98%	97%

Inaceptable	Aceptable	Excepcional
<	entre	>
95%	95% - 98%	98%

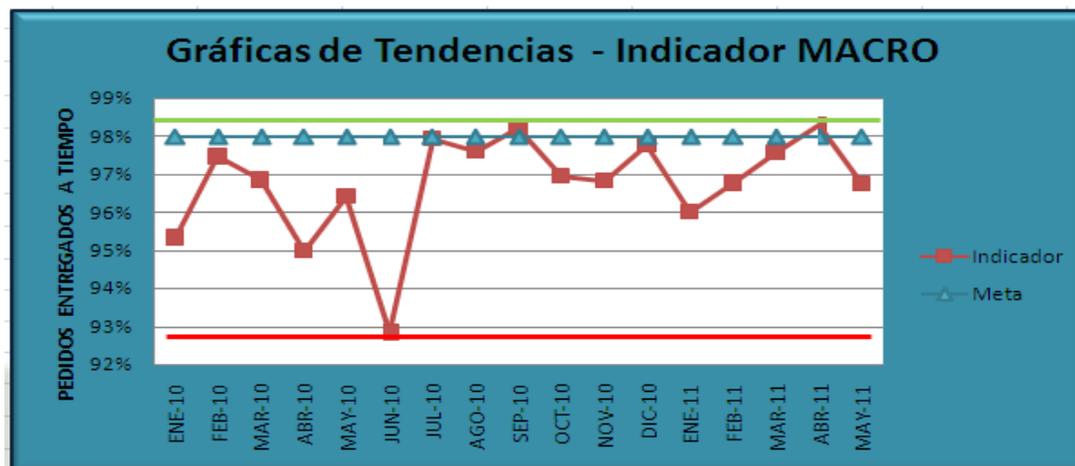


Figura 4.12. Gráfica De Tendencia N°1 – Nivel de Cumplimiento de Entrega a Cliente desde enero 2010 a mayo 2011.

La gráfica de tendencia N°1 muestra el nivel de cumplimiento de la mercadería entregada al cliente sin retrasos del total despachado en el mes, los datos fueron tomados del físico de las Guías de Remisión donde se le confirma al cliente el número de guía del transporte, día del envío y el determina la conformidad del servicio. Se puede evidenciar dentro de los meses de enero a mayo, se ha podido entregar la mercadería dentro del plazo establecido, pero en el mes de junio no se logró entregar a tiempo la mercadería, pero en los tres meses (Agosto a Octubre) se logra hacer un despacho a tiempo y los siguientes meses se evidencia que se logra cumplir con el objetivo según el monitoreo hasta mayo del presente año.

GRÁFICAS DE TENDENCIAS DE INDICADORES MACRO								TENDENCIA	
Nombre del Indicador		Métrica del Indicador						HACIA ABAJO %	
Entrega perfectamente Recibida(%)		Pedidos Rechazados por Estropeo x 100							
		Total de Ordenes de Pedido Entregadas							
MES	ENE-10	FEB-10	MAR-10	ABR-10	MAY-10	JUN-10	JUL-10	AGO-10	
MÁXIMO	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
META	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	
MÍNIMO	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	
CUMPLIMIENTO	3%	4%	2%	2%	0%	3%	4%	2%	
DEV. POR ESTROPEO	1,234.54	1,355.94	945.19	736.75	-	1,128.45	1,380.70	734.54	
PEDIDOS ENTREGADOS	41,407.98	35,527.56	40,123.69	37,103.93	50,910.33	35,825.34	37,983.98	41,185.80	
		Excepcional		Aceptable		Inaceptable			
		<		entre		>			
		2%		2% - 5%		5%			

GRÁFICAS DE TENDENCIAS DE INDICADORES MACRO									
Nombre del Indicador		Métrica del Indicador						TENDENCIA	
Entrega perfectamente Recibida(%)		Pedidos Rechazados por Estropeo x 100						HACIA ABAJO %	
		Total de Ordenes de Pedido Entregadas							
MES	SEP-10	OCT-10	NOV-10	DIC-10	ENE-11	FEB-11	MAR-11		
MÁXIMO	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
META	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
MÍNIMO	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
CUMPLIMIENTO	3%	1%	1%	0%	3%	2%	2%	2%	1%
DEV. POR ESTROPEO	1,211.12	587.34	458.55	215.25	985.25	854.54	658.99	900.58	598.36
PEDIDOS ENTREGADOS	44,423.55	46,952.44	39,456.13	43,786.15	38,665.34	38,701.32	43,078.75	45,491.75	47,269.44
		Excepcional		Aceptable		Inaceptable			
		<		entre		>			
		2%		2% - 5%		5%			

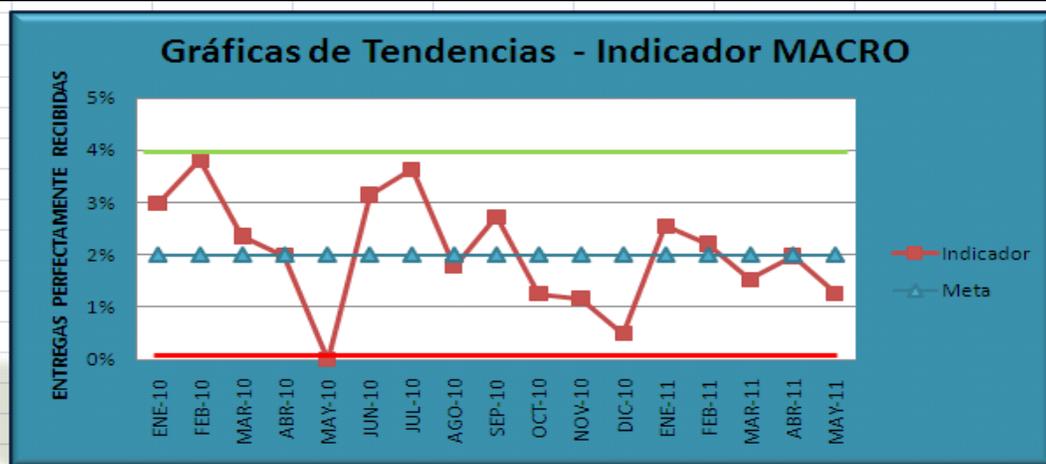


Figura 4.13. GRÁFICA DE TENDENCIA N^o2 – Entregas perfectamente recibidas por cliente desde enero del 2010 hasta mayo del 2011.

La gráfica de tendencia N° 2 muestra el comportamiento del nivel productos que le han llegado al cliente en mal estado, por motivos de la manipulación durante el envío, ellos no se responsabilizan si las cajas se estropean, ya que se paga un mínimo por envío de mercadería y ese costo lo asume la empresa. Se puede evidenciar que las cantidades entregadas en mal estado a los clientes no son representativas al total despachada, pero esto incide al monto de mercaderías devueltas por otros motivos y su costo tiende a elevarse.

GRÁFICAS DE TENDENCIAS DE INDICADORES MACRO								TENDENCIA	
Nombre del Indicador		Métrica del Indicador						HACIA ABAJO %	
Causales de Nota de Crédito		N/C x Dev. M.Ant.-N/C x Dev. M.Act							
		N/C x Devol. M.Ant.							
	ENE-10	FEB-10	MAR-10	ABR-10	MAY-10	JUN-10	JUL-10	AGO-10	
MÁXIMO	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
MÍNIMO	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	
CUMPLIMIENTO	8%	13%	14%	17%	0%	19%	5%	6%	
C.U.D. MENS.	3.227,24	4.697,63	5.556,96	6.326,24	-	6.881,37	1.924,78	2.545,20	
C.U.D. PROYECT.	41.407,98	35.527,56	40.123,69	37.103,93	50.910,33	35.825,34	37.983,98	41.185,80	
		Excepcional		Aceptable		Inaceptable			
		<		entre		>			
		5%		5% - 7%		7%			

GRÁFICAS DE TENDENCIAS DE INDICADORES MACRO								TENDENCIA	
Nombre del Indicador		Métrica del Indicador						HACIA ABAJO %	
Causales de Nota de Crédito		N/C x Dev. M.Ant.-N/C x Dev. M.Act							
		N/C x Devol. M.Ant.							
	SEP-10	OCT-10	Nov-10	DIC-10	ENE-11	FEB-11	MAR-11	ABR-11	MAY-11
MÁXIMO	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
MÍNIMO	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
CUMPLIMIENTO	8%	5%	6%	3%	4%	4%	5%	7%	5%
C.U.D. MENS.	3.467,45	2.132,56	2.432,65	1.324,54	1.546,65	1.545,21	2.251,25	3.215,25	2.132,56
C.U.D. PROYECT.	44.423,55	46.952,44	39.456,13	43.786,15	38.665,34	38.701,32	43.078,75	45.491,75	47.269,44
		Excepcional		Aceptable		Inaceptable			
		<		entre		>			
		5%		5% - 7%		7%			

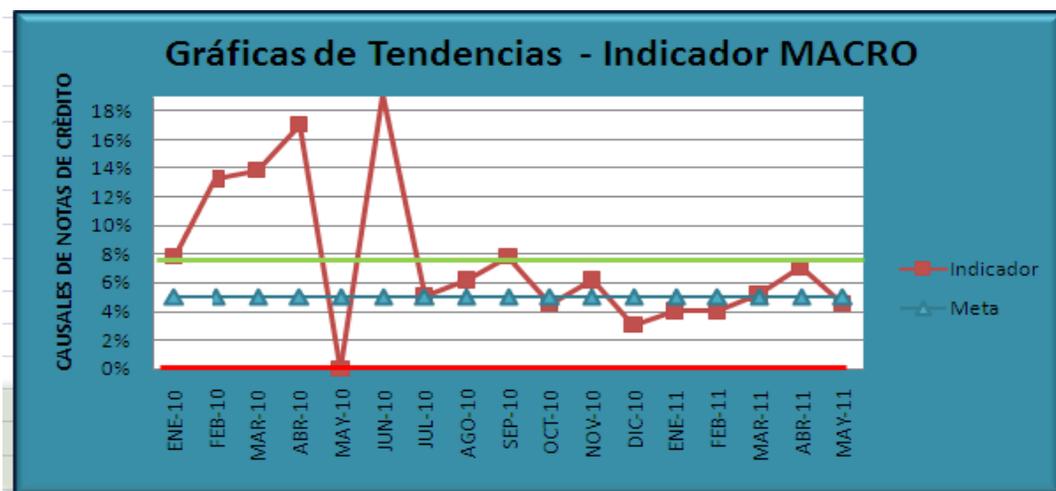


Figura 4.14. Gráfica De Tendencia N°3 –Causales de Nota de Crédito de enero 2010 a mayo del 2011.

La gráfica de tendencia muestra el porcentaje de Notas de Créditos realizadas por devoluciones de mercadería ya sean por errores en el despacho, productos que han llegado en mal estado o retrasos en la entrega, etc.

La gráfica de tendencia del indicador anterior que muestra a detalle la incidencia en porcentaje de la mercadería devuelta porque el producto llega en mal estado, y esto agrega valor a este análisis, lo cual se puede evidenciar que la mayor parte del año a estado por encima de la meta proyectada de devolución (ver anexo 4). En el mes de mayo-10 no se reflejan devoluciones pero se vio reflejada en el siguiente mes, ya que no se habían registrado en el sistema dentro del mes de mayo, también se evidencia que los últimos meses analizados se logró disminuir el % de Devoluciones ya que se empezaron a tomar medidas correctivas.

GRÁFICAS DE TENDENCIAS DE INDICADORES MACRO								TENDENCIA	
Nombre del Indicador			Metrica del Indicador						
COSTOS LOGÍSTICOS			Gastos Logísticos					HACIA ABAJO %	
			Presupuesto de Gastos						
	ENE-10	FEB-10	MAR-10	ABR-10	MAY-10	JUN-10	JUL-10	AGO-10	
MÁXIMO	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	
MÍNIMO	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	
META	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
CUMPLIMIENTO	100%	124%	109%	118%	86%	120%	112%	106%	
C. LOGIST.	6,608.62	7,073.08	6,965.65	7,003.25	6,971.05	6,894.95	6,803.85	7,016.20	
C.LOG. PROYECT.	6,625.28	5,684.41	6,419.79	5,936.63	8,145.65	5,732.05	6,077.44	6,589.73	
			Excepcional	Aceptable	Inaceptable				
			<	entre	>				
			90%	90% - 100%	100%				

GRÁFICAS DE TENDENCIAS DE INDICADORES MACRO										TENDENCIA	
Nombre del Indicador			Metrica del Indicador								
COSTOS LOGÍSTICOS			Gastos Logísticos							HACIA ABAJO %	
			Presupuesto de Gastos								
	SEP-10	OCT-10	NOV-10	DIC-10	ENE-11	FEB-11	MAR-11	ABR-11	MAY-11		
MÁXIMO	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%	120%		
MÍNIMO	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%		
META	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		
CUMPLIMIENTO	90%	84%	105%	94%	98%	94%	102%	82%	83%		
C. LOGIST.	6,425.60	6,325.50	6,647.20	6,620.00	6,081.90	5,821.80	7,011.20	5,936.60	6,263.50		
C.LOG. PROYECT.	7,107.77	7,512.39	6,312.98	7,005.78	6,186.45	6,192.21	6,892.60	7,278.68	7,563.11		
			Excepcional	Aceptable	Inaceptable						
			<	entre	>						
			90%	90% - 100%	100%						

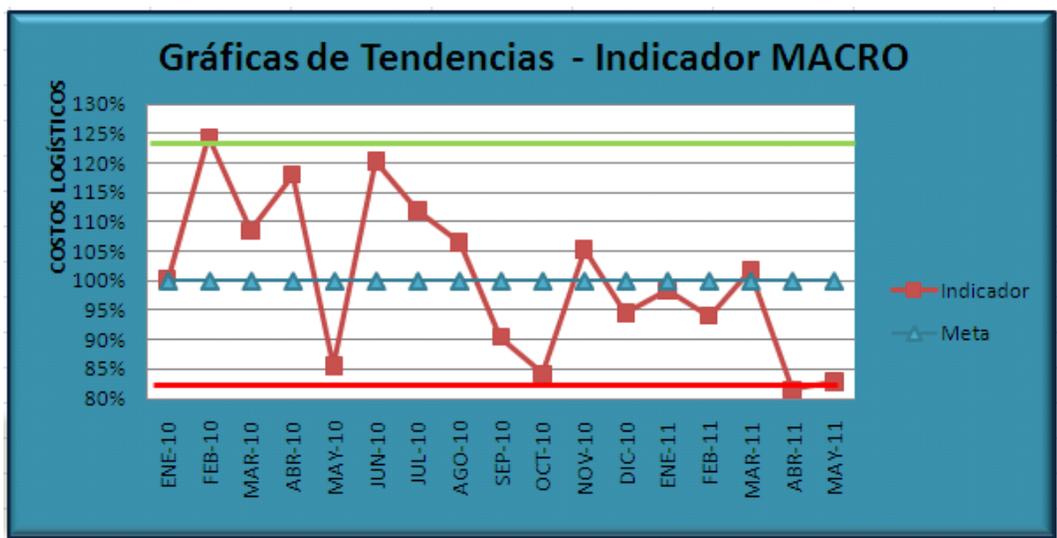


Figura 4.15. GRÁFICAS DE TENDENCIA N° 4 – Costos Logísticos desde enero del 2010 hasta mayo 2011.

La gráfica de tendencia muestra el comportamiento del cumplimiento de los costos con relación a lo presupuestado. En los meses de febrero a agosto del año 2010 los costos logísticos no tenían un control monitoreado es por esa razón que en la gráfica se refleja el semáforo en rojo por la falta de control. En los meses posteriores se presencia una mejoría en el control de los gastos logísticos por la implementación de la iniciativa de control de procesos. Y en los meses de abril y mayo del presente año se presentan en un porcentaje excepcional en comparación a otros meses.

B) Tablero de Control de Perspectiva de Clientes

Tabla 6
TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVA DE CLIENTES

P E R S P E C T I V A	Objetivos			Indicadores/ Iniciativas														
	Titulo	Métrica	Resp.	Titulo	Meta	Mínimo	Máximo	Resultado por Mes										
								Agosto.	Septemb.	Octubre.	Noviemb.	Diciemb.	Enero.	Febrero.	Marzo	Abril.	Mayo.	
C e l e b r i t	Disminuir a 0% los Errores de facturación.	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$	R.R.	Calidad de la Facturación.	0	0	10	9	8	3	10	14	10	9	5	4	3	

El presente tablero refleja el análisis del indicador de la perspectiva de clientes desde agosto del 2010 hasta mayo del 2011. A continuación se presenta las graficas de tendencia de la perspectiva de clientes para los indicadores analizados desde enero del 2010 hasta mayo del 2011.

GRÁFICA DE TENDENCIA DE PERSPECTIVA CLIENTES

GRÁFICAS DE TENDENCIAS DE INDICADORES CLIENTE								Tendencia	
Nombre del Indicador		Métrica del Indicador						Tendencia	
Calidad de la Facturación		Factura Emitidas con Errores						Hacia Abajo %	
		Total de Facturas Emitidas							
	ENE-10	FEB-10	MAR-10	ABR-10	MAY-10	JUN-10	JUL-10	AGO-10	
MÁXIMO	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	
MÍNIMO	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	
CUMPLIMIENTO	7%	5%	3%	7%	6%	5%	4%	4%	
# de facturas Error	21,00	12,00	15,00	16,00	14,00	12,00	10,00	9,00	
# de facturas Rel.	300,00	234,00	456,00	234,00	234,00	233,00	233,00	254,00	

Excepcional	Aceptable	Inaceptable
<	entre	>
3,00	3 - 9	10

GRÁFICAS DE TENDENCIAS DE INDICADORES CLIENTE								Tendencia	
Nombre del Indicador		Métrica del Indicador						Tendencia	
Calidad de la Facturación		Factura Emitidas con Errores						Hacia Abajo %	
		Total de Facturas Emitidas							
	SEP-10	OCT-10	NOV-10	DIC-10	ENE-11	FEB-11	MAR-11	ABR-11	MAY-11
MÁXIMO	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
MÍNIMO	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
CUMPLIMIENTO	2%	1%	3%	3%	4%	3%	2%	1%	1%
# de facturas Error	8,00	3,00	10,00	14,00	10,00	9,00	5,00	4,00	3,00
# de facturas Rel.	344,00	456,00	345,00	460,00	234,00	287,00	243,00	378,00	432,00

Excepcional	Aceptable	Inaceptable
<	entre	>
3,00	3 - 9	10



Figura 4.16. Gráfica De Tendencia N° 5– Calidad de la Facturación desde enero 2010 a mayo 2011.

La gráfica de tendencia N^o 5 muestra el comportamiento de número de errores detectados por facturación en cual se analizó por la incidencia que tiene este con la conformidad del cliente, y al mal despacho de los productos, se evidencia un nivel elevado en los primeros meses de enero a junio del 2010, en estos meses que no existía un control de la facturación, a su vez esto da inicio al proceso de despacho, en los meses de Agosto Septiembre y Octubre del 2010 los errores en la facturación se controlan y disminuyen con el efecto de manuales de procedimientos de normas ISO para el siguiente trimestre del año no existe un control del proceso en la facturación, pero mejora para el año 2011 hasta el mes de mayo en el que hay un nivel bajo de errores en facturación.

C) Tablero de Control Perspectiva de Procesos

Tabla 7
TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVA PROCESOS

PERSPECTIVA	Objetivos			Indicadores/ Iniciativas															
	Titulo	Métrica	Resp.	Titulo	Meta	Mínimo	Máximo	Resultado por Mes											
								Agosto.	Septiemb.	Octubre.	Noviemb.	Diciemb.	Enero.	Febrero.	Marzo	Abril.	Mayo.		
P r o c e s o s	Lograr que el 100% de los Productos se encuentren debidamente almacenados	Unidades correctamente almacenadas x 100 <hr/> Total de unidades en la bodega	R.S.	Productos Almacenados Correctamente.	100%	80%	100%	85%	80%	95%	88%	80%	88%	88%	88%	88%	88%	88%	
	Tener el 100% de Stock, de producto terminado.	total de productos en stock x 100 <hr/> total de pedidos al mes	R.S.	Control de stock de productos terminados	90%	80%	100%	93%	96%	96%	93%	93%	93%	93%	94%	95%	94%	94%	
	Cumplir con el 100% del plan de Planificación de Distribución de Productos	# de pedidos entregados de acuerdo al plan de distribución <hr/> Total pedidos a distribuir	R.R.	Cumplir con el Plan de Distribución.	100%	95%	100%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	
	Lograr que el 100% de los productos se encuentren debidamente registrados en el inventario del sistema	Valor de inventario físico(\$) <hr/> Valor de inventario en el sistema	D.G.	Exactitud del Inventarios	100%	90%	100%	70%	70%	99%	99%	99%	99%	99%	90%	90%	90%	95%	

En el tablero de control de la perspectiva de procesos internos se muestra los resultados de los indicadores aplicados desde agosto del año 2010 hasta mayo del 2011. A continuación se muestran las gráficas de tendencia de las iniciativas analizadas, para el objetivo cumplir con el plan de distribución de productos no se realiza un análisis por carencia de algunos datos.

GRÁFICAS DE TENDENCIA DE PERSPECTIVAS DE PROCESOS

GRÁFICAS DE TENDENCIAS DE INDICADORES PROCESOS																	
Nombre del Indicador	Métrica del Indicador						Tendencia										
Productos Almacenados Correctamente.	Unidades correctamente almacenadas x 100						Hacia Arriba %										
	Total de unidades almac. en la bodega																
	ENE-10	FEB-10	MAR-10	ABR-10	MAY-10	JUN-10	JUL-10	AGO-10									
MÁXIMO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%									
MÍNIMO	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%									
CUMPLIMIENTO	75%	75%	75%	75%	88%	88%	80%	85%									
# Tipos de Prod.	40	40	40	40	40	40	40	40									
# Prod. Alm. Incorr.	10	10	10	10	5	5	8	6									
<table border="1"> <tr> <td>Inaceptable</td> <td>Aceptable</td> <td>Excepcional</td> </tr> <tr> <td><</td> <td>entre</td> <td>></td> </tr> <tr> <td>80%</td> <td>80% - 90%</td> <td>90%</td> </tr> </table>									Inaceptable	Aceptable	Excepcional	<	entre	>	80%	80% - 90%	90%
Inaceptable	Aceptable	Excepcional															
<	entre	>															
80%	80% - 90%	90%															
GRÁFICAS DE TENDENCIAS DE INDICADORES PROCESOS																	
Nombre del Indicador	Métrica del Indicador						Tendencia										
Productos Almacenados Correctamente.	Unidades correctamente almacenadas x 100						Hacia Arriba %										
	Total de unidades almac. en la bodega																
	SEP-10	OCT-10	NOV-10	DIC-10	ENE-11	FEB-11	MAR-11	ABR-11									
MÁXIMO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%									
MÍNIMO	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%									
CUMPLIMIENTO	80%	95%	88%	80%	88%	88%	88%	88%									
# Tipos de Prod.	40	40	40	40	40	40	40	40									
# Prod. Alm. Incorr.	8	2	5	8	5	5	5	5									
<table border="1"> <tr> <td>Inaceptable</td> <td>Aceptable</td> <td>Excepcional</td> </tr> <tr> <td><</td> <td>entre</td> <td>></td> </tr> <tr> <td>80%</td> <td>80% - 90%</td> <td>90%</td> </tr> </table>									Inaceptable	Aceptable	Excepcional	<	entre	>	80%	80% - 90%	90%
Inaceptable	Aceptable	Excepcional															
<	entre	>															
80%	80% - 90%	90%															

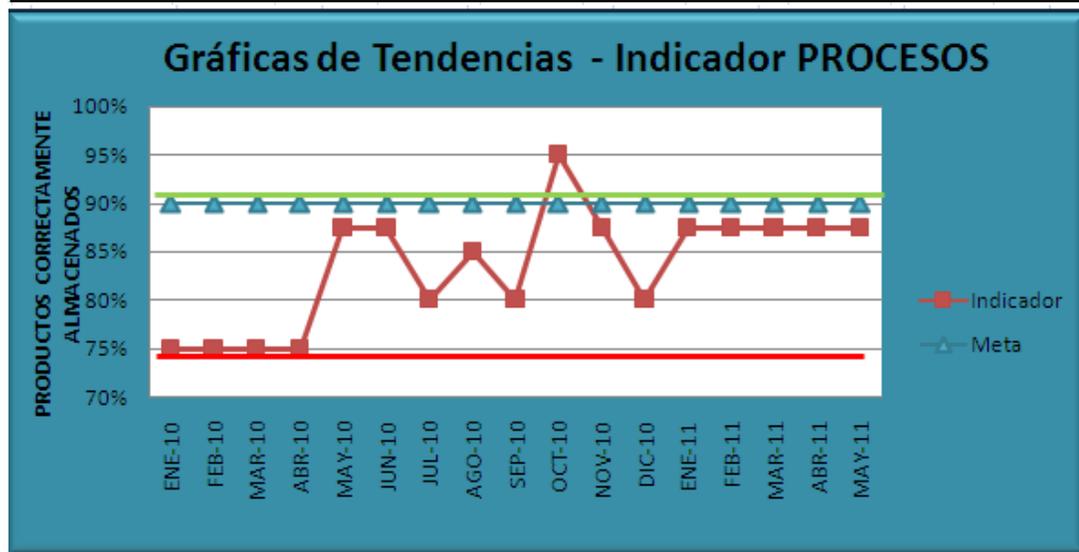


Figura 4.17. Gráfica De Tendencia N° 6 – Productos Correctamente Almacenados.

La gráfica de tendencia N°7 muestra el comportamiento del % de mercadería no almacenada correctamente, mediante un check List realizado en la Bodega (ver anexo 6), se evidencia que la mercadería tiene un comportamiento variable mes a mes por motivo de la manipulación en las entradas y salidas de mercadería, se almacenaban en estanterías y bodegas no correspondiente, en el momento que se puso en práctica la implementación de acciones en el mes de Agosto y septiembre de las 5's esto fue mejorando de un 80 a un 95% y se mantiene en un nivel aceptable para los siguientes meses del año 2010 y el año 2011.

GRÁFICAS DE TENDENCIAS DE INDICADORES PROCESOS									
Nombre del Indicador	Métrica del Indicador						Tendencia		
Control de Stock de Productos Terminados	Total de productos en stock x 100						Hacia Arriba %		
	Total de pedidos al mes								
		ENE-10	FEB-10	MAR-10	ABR-10	MAY-10	JUN-10	JUL-10	AGO-10
MÁXIMO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
MÍNIMO	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	
CUMPLIMIENTO	91%	94%	93%	95%	93%	89%	89%	93%	
Se dejo de Desp.	3.868,26	1.956,10	2.953,00	1.973,73	3.390,72	3.998,94	4.281,63	2.765,22	
% de Prod sin Stock	9%	6%	7%	5%	7%	11%	11%	7%	

Inaceptable	Aceptable	Excepcional
<	entre	>
90%	90% - 95%	95%

GRÁFICAS DE TENDENCIAS DE INDICADORES PROCESOS									
Nombre del Indicador	Métrica del Indicador						Tendencia		
Control de Stock de Productos Terminados	Total de productos en stock x 100						Hacia Arriba %		
	Total de pedidos al mes								
		SEP-10	OCT-10	NOV-10	DIC-10	ENE-11	FEB-11	MAR-11	ABR-11
MÁXIMO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
MÍNIMO	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
CUMPLIMIENTO	96%	96%	93%	93%	93%	93%	94%	95%	94%
Se dejo de Desp.	1.619,84	1.782,92	2.570,59	2.921,73	2.655,04	2.808,35	2.782,97	2.174,50	2.625,43
% de Prod sin Stock	4%	4%	7%	7%	7%	7%	6%	5%	6%

Inaceptable	Aceptable	Excepcional
<	entre	>
90%	90% - 95%	95%

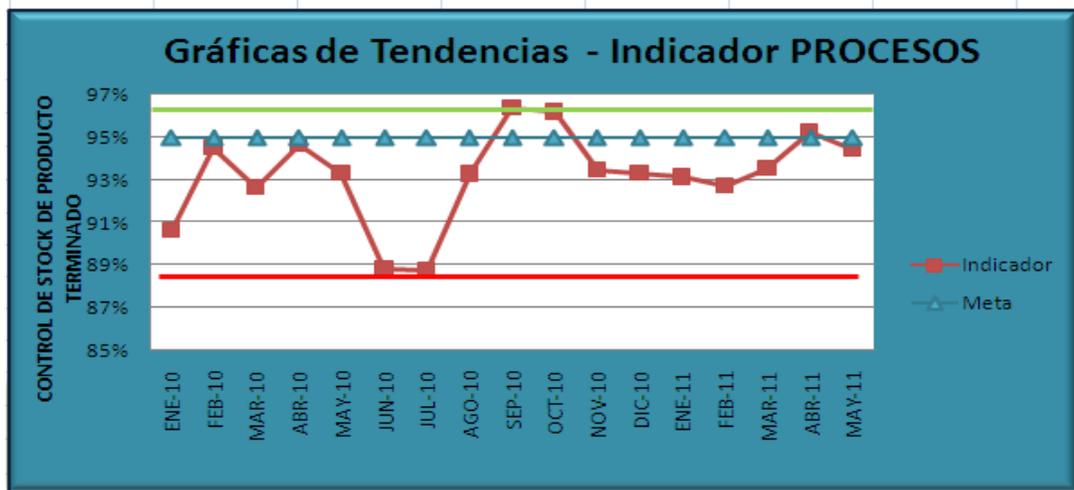


Figura 4.18. Gráfica De Tendencia N° 7 – Control de Stock de Producto terminado desde enero 2010 a mayo 2011.

La gráfica de tendencia del Control de Stock de productos Terminado muestra el % de cumplimiento de los requerimientos de los pedidos solicitados por los clientes, es decir si la bodega cuenta con el Stock de seguridad de los productos requeridos, se estableció una meta del 95% de entregas de los pedidos solicitados, en la cual se evidencia que en los primeros meses (Enero a mayo del 2010) quedó mercadería que no se logró despachar por falta de stock y en el mes de Junio y julio del 2010 se evidencia un nivel alto de 11% de productos que no fueron despachados, y en los meses de Agosto, septiembre y Octubre del año 2010 se refleja la disminución de la perdida por falta de Stock (ver anexo 8) y se mantiene en un nivel aceptable para los siguientes meses y el siguiente año teniendo como resultado en abril de 2011 un nivel excepcional del 95% llegando a la meta y manteniéndose para el siguiente mes .

GRÁFICAS DE TENDENCIAS DE INDICADORES PROCESOS									
Nombre del Indicador	Métrica del Indicador						Tendencia		
Exactitud del Inventarios	Valor de inventario físico (\$)						Hacia Arriba %		
	Valor de inventario en el sistema								
	ENE-10	FEB-10	MAR-10	ABR-10	MAY-10	JUN-10	JUL-10	AGO-10	
MÁXIMO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
MÍNIMO	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
CUMPLIMIENTO	90%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
			Inaceptable	Aceptable	Excepcional				
			<	entre	>				
			90%	90% - 98%	98%				

GRÁFICAS DE TENDENCIAS DE INDICADORES PROCESOS									
Nombre del Indicador	Métrica del Indicador						Tendencia		
Exactitud del Inventarios	Valor de inventario físico (\$)						Hacia Arriba %		
	Valor de inventario en el sistema								
	SEP-10	OCT-10	NOV-10	DIC-10	ENE-11	FEB-11	MAR-11	ABR-11	MAY-11
MÁXIMO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
MÍNIMO	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
CUMPLIMIENTO	70%	99%	99%	99%	99%	99%	90%	90%	95%
			Inaceptable	Aceptable	Excepcional				
			<	entre	>				
			90%	90% - 98%	98%				



Figura 4.19. Gráfica De Tendencia N° 8 – Exactitud de los Inventario desde enero del 2010 a mayo del 2011.

La gráfica de tendencia N°9 refleja la inconformidad del inventario en el sistema vs el físico en Bodega, mes a mes se evidencia las diferencias, esto se demuestra en el momento que se realizaba un muestreo de productos en Stock de Bodega y Sistema, la cantidad que reflejan no son exactas, se tomaron medidas correctivas en la cual se inició con un inventario en el mes de Octubre (ver anexo 7), en el cual se ajustaron los saldos y se dio de baja mercadería no acta para el despacho el cual se ve reflejado un incremento en la gráfica.

Declaración de las Iniciativas Estratégicas.

Las iniciativas estratégicas deben estar alineadas a los objetivos estratégicos establecidos para el área u organización con el fin de lograr las metas propuestas.

Se han formulado iniciativas para saber exactamente qué se tiene que hacer, para cuándo, por quién, con qué recursos, etc. a fin de lograr los objetivos estratégicos que se han planteado. Las iniciativas formuladas para la empresa son las siguientes:

- 1.- Implementación de 5'S.
- 2.- Implementación y Control de procesos.
- 3.- Plan de capacitación de empleados área logística
- 4.- Evaluación de desempeño de empleados

Luego de formuladas las propuestas se midió el impacto de cada una de ellas.

i. Matriz de Impacto de las Iniciativas Estratégicas

TABLA 8
MATRIZ DE IMPACTO DE INICIATIVAS

MATRIZ DE IMPACTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						
CLAVE DE CALIFICACION		INICIATIVAS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS				Cobertura del Objetivo
3 ALTA 2 MEDIO 1 BAJA 0 NINGUNA		APLICAR LOS PRINCIPIO DE CINCO S.	IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	PLAN DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						
MACRO- OBJETIVOS	Lograr entregar al menos el 98% de Pedidos a tiempo.	2	3	1	3	9
	Lograr que los productos que se estropean no sobrepase el 2%.	3	3	3	0	9
	Disminuir devolución de productos entregados a un 5%.	1	3	2	0	6
	Cumplir con el 100% del presupuesto gastos logísticos .	2	2	3	0	7
CLIENTES	Disminuir a 0% los Errores de facturación.	2	2	2	3	9
PROCESOS	Lograr que el 100% de los Productos se encuentren debidamente almacenados.	3	3	3	1	10
	Tener el 100% de Stock de producto terminado.	1	2	2	3	8
	Cumplir con el 100% del plan de Planificación de Distribución de Productos.	2	1	2	3	8
	Lograr que el 100% de los productos se encuentren debidamente registrados en el inventario del sistema.	3	3	2	3	11
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	Lograr cumplir con el 100% del plan de capacitación del área de Bodegas.	0	2	2	0	4
	Cumplir con el 100% del plan de entrenamiento de servicio al Cliente.	0	2	1	0	3
Impacto Estratégico Total		20	29	25	17	
Ranqueo de los Proyectos		3	1	2	4	

Las iniciativas definidas como principales se priorizan, por su nivel de impacto obtenidas de la tabla. Se mide y se establece las iniciativas estratégicas con acción inmediata a tomar.

ii. Costo para la Implementación de las Iniciativas

TABLA 9
TABLERO DE COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS

INICIATIVAS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS					
	APLICAR LOS PRINCIPIO DE CINCO S.	IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE PROCESOS.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	PLAN DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL	
Impacto de la Iniciativa.	20	29	23	17	89
COSTO ESTIMADO	\$ 2000	\$ 3000	\$ 800	\$ 5000	

Se observa que las iniciativas planteadas no son excesivamente costosas, por lo tanto se plantea desarrollar las cuatro.

CAPÍTULO 5

5. APLICACIÓN DE LAS INICIATIVAS

A continuación se presenta el desarrollo de las iniciativas propuestas de acuerdo con la necesidad de la empresa.

5.1. Implementación y Control de Procesos

5.1.1. Mapa de Procesos

La Introducción de los procesos y procedimientos en la compañía y en las operaciones que se realizan, ayuda a la gerencia moderna estar muy atenta al rol de lo que la gestión de procesos bien definidos que conlleva, su alcance, su desarrollo, a la manera como definirlos, de tal forma que garantice resultados positivos y favorezca exitosamente la operatividad de la empresa en todos sus aspectos.

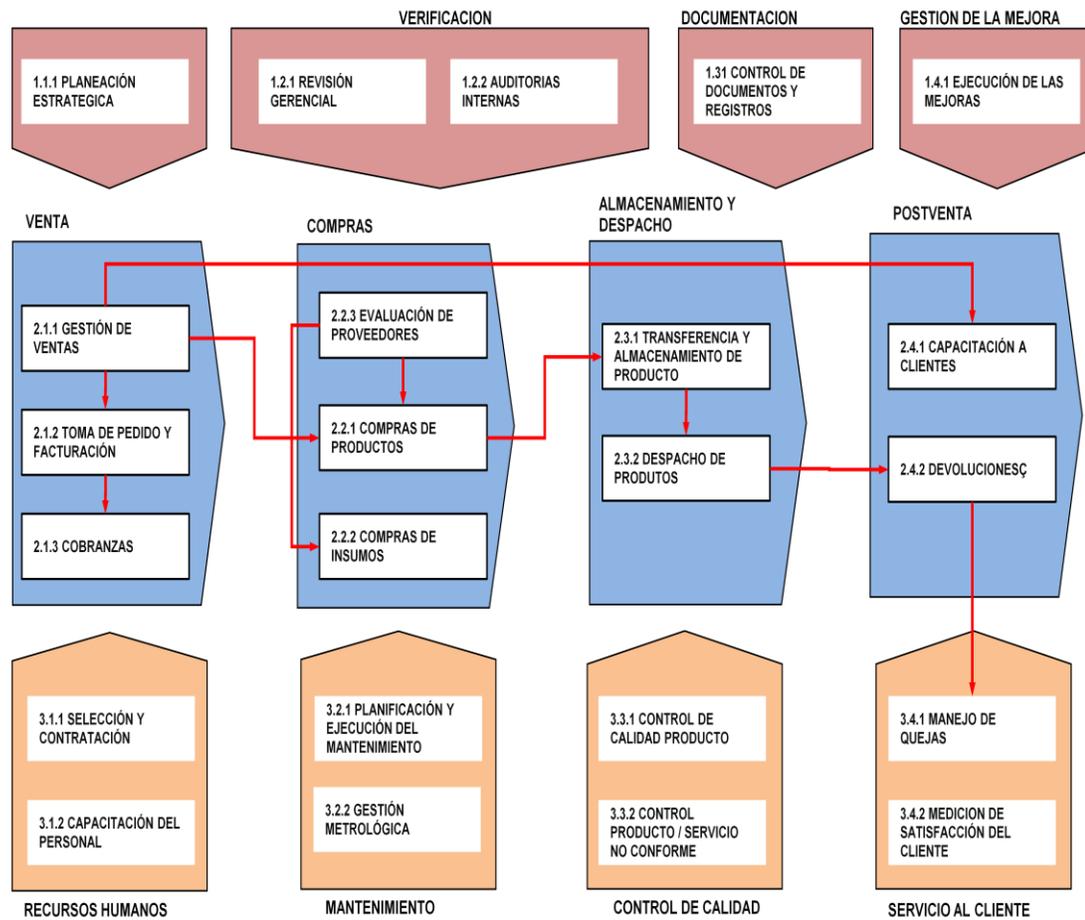


Figura 5.1. Mapa de Procesos

5.1.2. Planeación Estratégica

Normas Generales

El Gerente de División, informa al Vicepresidente Ejecutivo sobre la medición de los Objetivos cada seis meses.

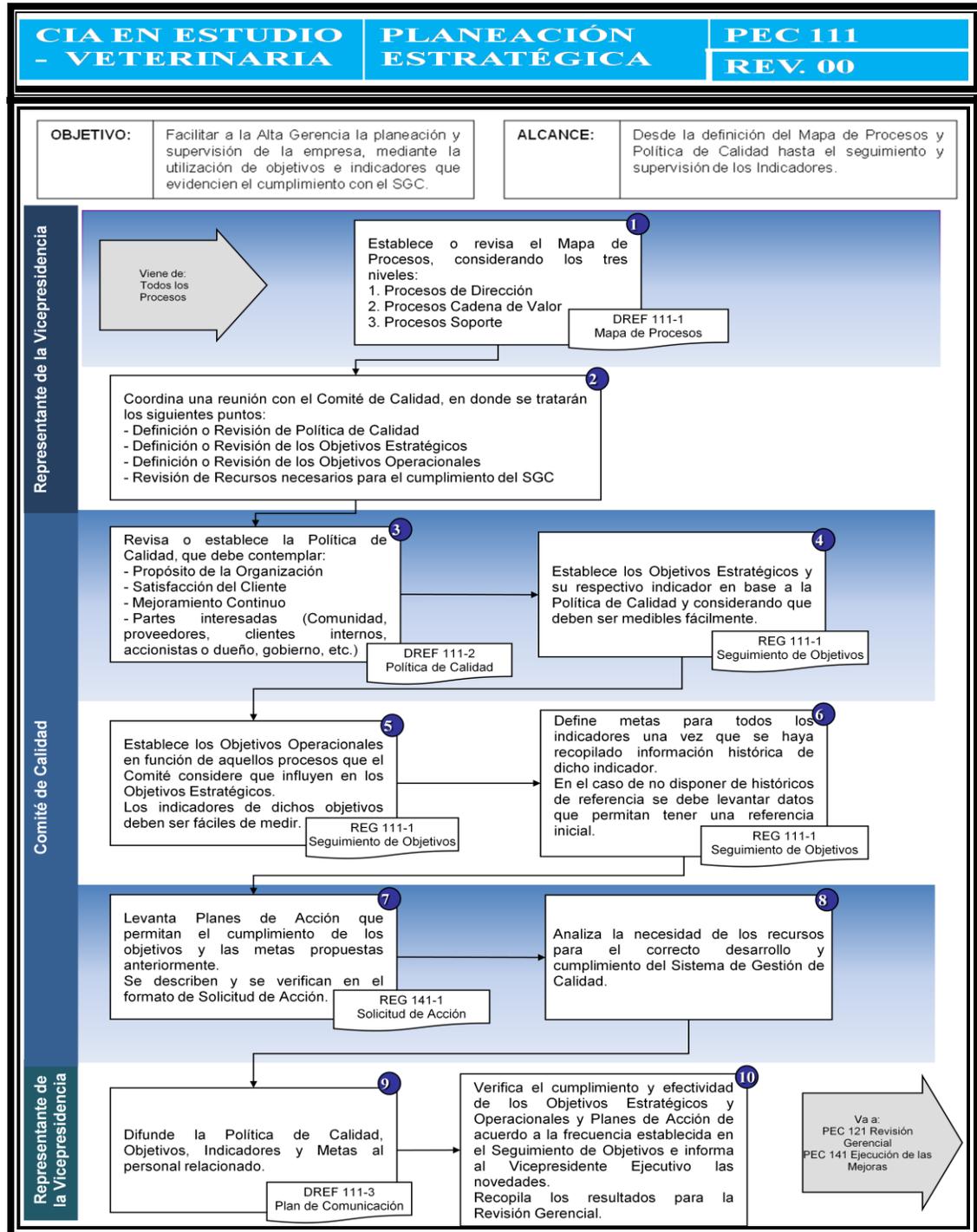


Figura 5.2. Planeación Estratégica

CUADRO DE CONTROL DE REGISTROS					
REGISTRO	DISTRIBUCIÓN	RETENCIÓN	ACCESO	CONSERVACIÓN ARCHIVO PASIVO	DISPOSICIÓN
REG 121-1 Solicitud de acción	Todo el Personal	Vicepresidente Ejecutivo	Todo el Personal	2 años	Destrucción
REG 121-2 Seguimiento de Objetivos	Vicepresidente Ejecutivo Representante de la Gerencia	ORIGINAL Vicepresidente Ejecutivo COPIAS, Comité de Calidad	Vicepresidente Ejecutivo Representante de la Gerencia	N/A	N/A

Plan de Comunicación para la Implementación SCG

TABLA 10
Plan De Comunicación Para La Implementación SCG

CIA EN ESTUDIO	Plan de Comunicación				
	DREF 111-3 Rev. 00				
OBJETO DE DIFUSIÓN	MÉTODO	GRUPO OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	FRECUENCIA
POLÍTICA DE CALIDAD Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Colocación en Bodega	Personal Operativo	Coordinador del SGC	Impresión en A4	Permanente
	Colocación en Oficinas Administrativas	Personal Administrativo	Coordinador del SGC	Impresión en A4	Permanente
	Charla General	Todo el personal	Coordinador del SGC	Sala, infocus, computador y presentación ppt	Después de que se establezca la política y objetivos
	Arte en los Wall Paper de las computadoras	Todo el personal	Coordinador del SGC	Arte	Permanente
OBJETIVOS OPERACIONALES	Charlas por áreas de trabajo	Personal Administrativo	Representante de la Gerencia	Objetivos impresos	Semestral
DOCUMENTACIÓN DEL SGC	Charla general de los procedimientos que involucre a todo el personal	Todo el personal	Representante de la Gerencia	Documentación del SGC, Sala, infocus, computador y presentación	Previo a la Implementación del Sistema y Semestralmente
AVANCES DEL PROYECTO	Charlas a todo el personal	Todo el Personal	Representante de la Gerencia	Resumen de avance	A medida que avance el proyecto

5.1.3. Revisión Gerencial

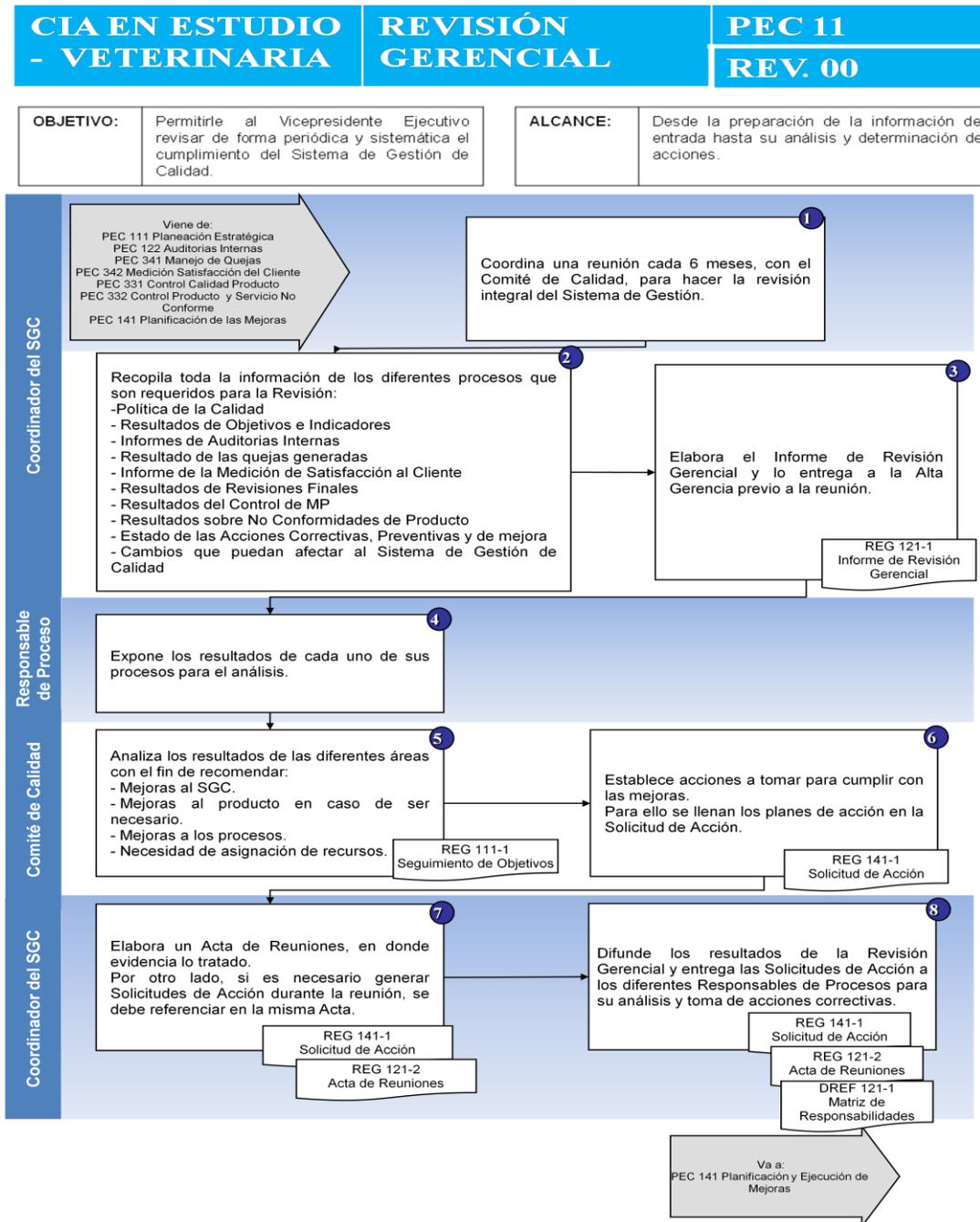


Figura 5.3 Revisión Gerencial

Normas Aplicadas.

Frecuencia de Reuniones del Comité de Calidad.- El comité debe mantener reuniones con frecuencia semestral, y/o cada vez que se requiera.

Frecuencia de las Revisiones Gerenciales.- La Revisión Gerencial se realiza una vez por semestre, luego de las auditorías internas.

Personas y grupos que Intervienen.

Comité de Calidad: Grupo designado por la Alta Dirección que es responsable de:

- ✓ Velar por el correcto desarrollo del Proyecto de implementación y cualquier otro esfuerzo de mejora.
- ✓ Revisar periódicamente el funcionamiento del Sistema de Calidad, mediante reuniones gerenciales
- ✓ Velar por el cumplimiento de los procedimientos y requerimientos del sistema de calidad.
- ✓ Auspiciar, dar soporte y preparar las áreas bajo su cargo para las Auditorías Internas y externas.
- ✓ Coordinar los mejoramientos originados por el Sistema de Calidad.
- ✓ Mejorar continuamente el sistema de Calidad.

Representante de la Dirección: Persona designada por la Alta Dirección que es responsable de:

- ✓ El establecimiento del Sistema de Calidad.
- ✓ La implementación efectiva del Sistema de Calidad.
- ✓ El mantenimiento del Sistema de Calidad
- ✓ Reportar a la Gerencia General sobre el funcionamiento del Sistema de Calidad, mediante revisiones periódicas.
- ✓ Establecimiento y Mantenimiento de Auditorías Internas del Sistema de Calidad.

Cuadro de Control de registros

CUADRO DE CONTROL DE REGISTROS						
REGISTRO	DISTRIBUCIÓN	RETENCIÓN	INDEXACIÓN	ACCESO	CONSERVACIÓN ARCHIVO PASIVO	DISPOSICIÓN
REG 121-1 Informe de Revisión Gerencial	Coordinador SGC Representante de la Dirección	Vicepresidente Ejecutivo	Cronológico	Comité de Calidad	2 años	Destrucción
REG 121-2 Actas de Reuniones	Coordinador SGC Representante de la Dirección	ORIGINAL Vicepresidente Ejecutivo COPIAS, Comité de Calidad	Cronológico	Comité de Calidad	2 años	Destrucción

Matriz de Responsabilidades

Detalle de los procedimientos y acciones a realizarse en la implementación con los respectivos responsables, involucrados todo el personal de la compañía en estudio.

TABLA 11
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CIA EN ESTUDIO - VETERINARIA		Matriz de Responsabilidades							DREF 121-1		
									Rev. 00		
PROCEDIMIENTOS Y ACCIONES		RESPONSIBLE	Gerente de División	Asistente de Cobranzas	Asistente de Inventarios y Facturación	Jefe de Producción	Jefe de Bodega	Jefe Administrativa	Operadores de Despacho	Auxiliar de Bodega	Auxiliar de Producción
1.1.1	PLANEACION ESTRATEGICA		✓			✓					
1.2.1	REVISION GERENCIAL		✓								
1.2.2	AUDITORIAS INTERNAS			✓							
1.3.1	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS				✓						
1.4.1	EJECUCION DE LAS MEJORAS							✓			
2.1.1	PLANIFICACION DE MARKETING Y VENTAS		✓			✓					
2.1.2	GESTION DE VENTAS				✓						
2.1.3	TOMA DE PEDIDO Y FACTURACION				✓						
2.1.4	COBRANZAS			✓							
2.2.1	COMPRA DE PRODUCTOS							✓			
2.2.2	COMPRA DE INSUMOS							✓			
2.3.1	TRANSFERENCIA Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO						✓				
2.3.2	DESPACHO DE PRODUCTOS								✓		
2.4.1	CAPACITACION A CLIENTES							✓			
2.4.2	DEVOLUCIONES			✓							
3.1.1	SELECCIÓN Y CONTRATACION		✓					✓			
3.1.2	CAPACTACION DEL PERSONAL							✓			
3.2.1	PLANIFICACION Y EJECUCION DEL MANTENIMIENTO					✓	✓				
3.3.1	CONTROL DE CALIDAD PRODUCTO										✓
3.3.2	CONTROL DE PRODUCTO / SERVICIO NO CONFORME						✓				
3.4.1	MANEJO DE QUEJAS			✓							
3.4.2	MEDICION DE SATISFACCION DEL CLIENTE				✓						

5.1.4 Auditoria de Procesos

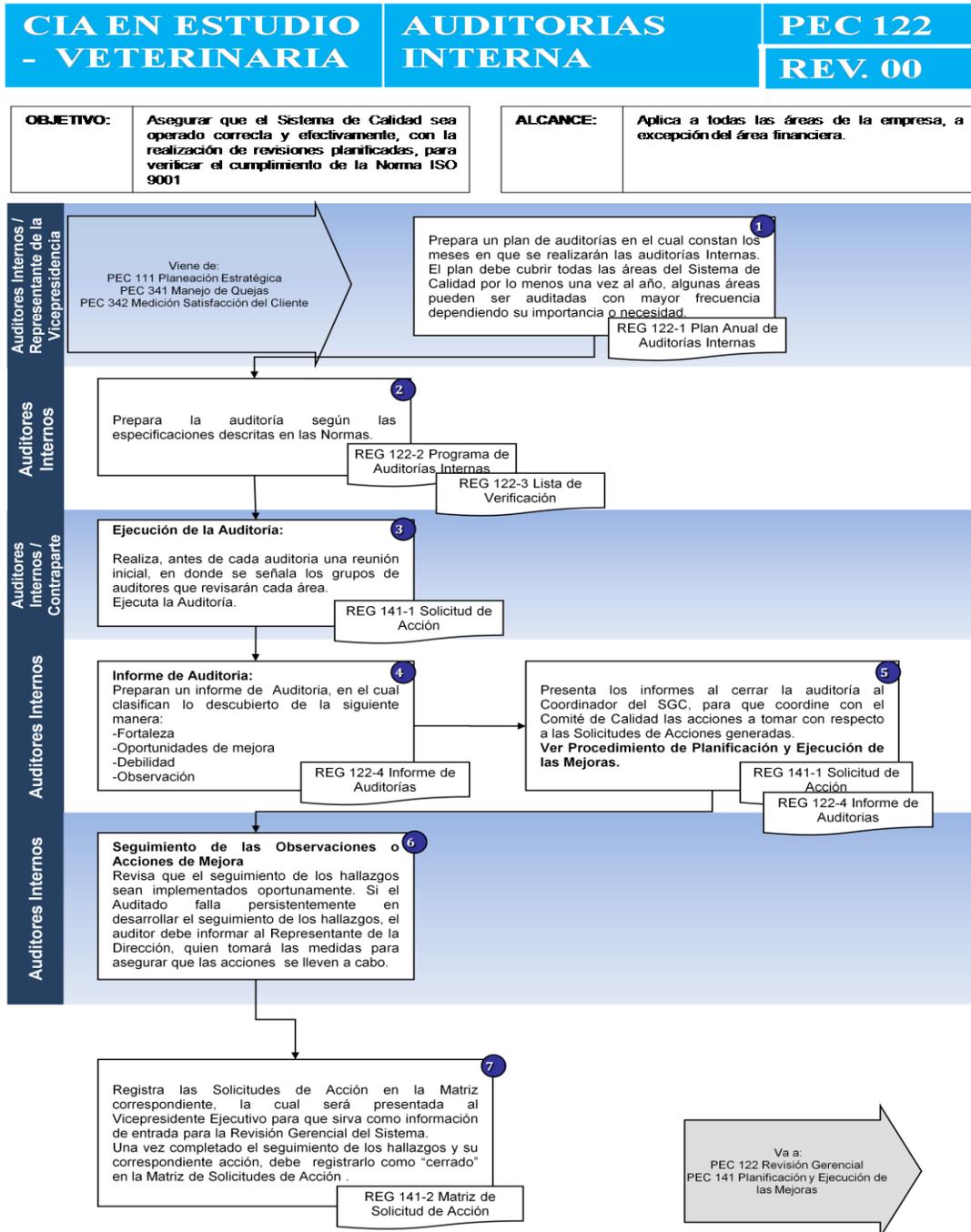


Figura 5.4 Auditorias Interna

Normas Aplicadas.**PLAN DE AUDITORIAS.**

El Plan debe dejar tiempo para auditorías no programadas debido a:

- ✓ Áreas con problemas.
- ✓ Recomendaciones de la Gerencia.
- ✓ Cambios o modificaciones no previstas.
- ✓ El Plan debe definir, para cada Auditoria:
- ✓ El proceso a auditar (ejemplo: Compras, Ventas).
- ✓ El tipo de Auditoria.
- ✓ El grupo o equipo Auditor.
- ✓ La fecha (para la etapa de planificación, indicar el mes de la Auditoria es suficiente, a medida que se aproxima el tiempo el Auditor fijará una fecha exacta con la Contraparte).

Preparación del Auditor.

El Auditor se preparará para cada Auditoria de la siguiente manera:

- a) Leyendo informes de Auditorias previas (en caso que hubiese) que hayan cubierto los mismos procesos, examinando con mayor detalle aquellos que presentaron problemas, o estudiando más de cerca las áreas que no hayan sido examinadas anteriormente.
- b) Revisando el programa de auditorías que realizan el Representante de la Dirección con el Auditor Líder, en el cual consta

la fecha y la hora exacta de las auditorias, las personas auditadas y los auditores.

c) Preparando una lista de verificación **(Check list)** de Auditoria, en la que consta las preguntas que previo a un estudio de la documentación y de la norma ISO 9001:2000, realizarán a sus auditados en cuanto a suficiencia de documentación y cumplimientos con los requisitos preestablecidos.

En esta lista anotan los hallazgos encontrados durante el proceso de auditoría.

- La lista de verificación puede ser entregada al auditado antes de la realización de las auditorias.

Recomendaciones Durante la Auditoria.

Durante la Auditoria, se recomienda:

- ✓ Hacer uso de las Técnicas de Auditoria para coleccionar información objetiva referente al tema que está siendo auditado.
- ✓ Tomar notas para poder escribir el informe de la Auditoria.
- ✓ Recolectar evidencia documentada de conformidad e inconformidad.
- ✓ Notar donde pueden ser mejorados los procedimientos actuales.
- ✓ Mantener informado al Auditado sobre el progreso de la Auditoria y cualquier descubrimiento o hallazgo.

✓ Registrar los hallazgos en la lista de verificación.

Registrar los hallazgos encontrados (Oportunidades de mejora, Observaciones, Debilidades) en las Solicitudes de Acción.

Informe de Auditoría.

El informe de auditoría deberá estar listo en un tiempo máximo de 3 días laborables después de terminada la Auditoría.

Clasificación del Informe de Auditoría:

Fortaleza: Si cumple de manera eficiente y con valor agregado los requerimientos de la Normas y procedimientos, manuales o instructivos de la Compañía.

Oportunidades de mejora: Sugerencias constructivas a un proceso que puede ser mejorado.

Debilidad: Si no satisface los requerimientos de la Normas o no cumple con los procedimientos, manuales o instructivos, de la propia Empresa.

Observación: Si existe una desviación parcial de los requerimientos de la Normas o no cumple parcialmente con los procedimientos, manuales o instructivos, de la propia Empresa.

Contenido de la solicitud de acción.

Las Solicitudes de Acciones generadas, deben contener (ver anexo 2):

- ✓ Descripción de la no conformidad
- ✓ Causa de no conformidad
- ✓ Acción correctiva / preventiva / de mejora a tomar.

Auditores externos:

Las Auditorías podrán ser ejecutadas por auditores externos en caso que la Gerencia de la División lo considere pertinente.

Seguimientos de las Auditorias

CIA EN ESTUDIO - VETERINARIA		PROGRAMA DE SEGUIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS				REG 1222
						Rev. 00
Criterio de Auditoria:						
FECHA	HORA INICIO	HORA FINAL	PROCESO	CONTRAPARTE/ RESPONSABLE	EQUIPO AUDITOR	LUGAR
15-11-10	9:00	10:00	PEC 111 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	GERENTE DE DIVISION	AUDITOR EXTERNO	OFICINA
15-11-10	10:00	10:30	PEC 121 REVISION GERENCIAL	GERENTE DE DIVISION	AUDITOR EXTERNO	OFICINA
15-11-10	10:30	11:00	PEC 122 AUDITORIAS INTERNAS	GERENTE DE DIVISION	AUDITOR EXTERNO	OFICINA
15-11-10	11:00	11:30	PEC 131 CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	JEFE ADMINISTRATIVO	AUDITOR EXTERNO	OFICINA
15-11-10	11:30	12:00	PEC 141 EJECUCION DE LAS MEJORAS	JEFE ADMINISTRATIVO	AUDITOR EXTERNO	OFICINA
16-11-10	9:00	10:00	PEC 211 GESTION DE VENTAS	GERENTE DE DIVISION / VENDEDOR	AUDITOR EXTERNO	OFICINA
16-11-10	10:00	10:30	PEC 212 TOMA DE PEDIDO Y FACTURACION	ASISTENTE DE VENTAS	AUDITOR EXTERNO	OFICINA
16-11-10	10:30	11:00	PEC 213 COBRANZAS	ASISTENTE DE COBRANZAS	AUDITOR EXTERNO	OFICINA
16-11-10	11:00	11:30	PEC 221 COMPRAS DE PRODUCTOS	JEFE ADMINISTRATIVO	AUDITOR EXTERNO	OFICINA
16-11-10			PEC 222 COMPRAS DE INSUMOS		AUDITOR EXTERNO	OFICINA
16-11-10	11:30	12:00	PEC 223 EVALUACION DE PROVEEDORES	JEFE ADMINISTRATIVO	AUDITOR EXTERNO	OFICINA
22-11-10	9:00	10:00	PEC 231 RECEPCION Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS	JEFE DE BODEGA	AUDITOR EXTERNO	PLANTA 1
22-11-10	10:00	10:30	PEC 232 DESPACHO DE PRODUCTOS	JEFE DE BODEGA	AUDITOR EXTERNO	PLANTA 1
22-11-10	10:30	11:00	PEC 241 CAPACITACION A CLIENTES	GERENTE DE DIVISION	AUDITOR EXTERNO	OFICINA
22-11-10	11:00	11:30	PEC 242 DEVOLUCIONES	ASISTENTE DE VENTAS	AUDITOR EXTERNO	OFICINA
22-11-10	11:30	12:00	PEC 311 SELECCIÓN Y CONTRATACION	JEFE ADMINISTRATIVO	AUDITOR EXTERNO	OFICINA
22-11-10	12:00	12:30	PEC 312 CAPACITACION DEL PERSONAL	JEFE ADMINISTRATIVO	AUDITOR EXTERNO	OFICINA
23-11-10	9:00	10:00	PEC 321 PLANIFICACION Y EJECUCION DEL MANTENIMIENTO	JEFE ADMINISTRATIVO	AUDITOR EXTERNO	OFICINA
23-11-10	10:00	10:30	PEC 322 GESTION METROLOGICA	JEFE ADMINISTRATIVO	AUDITOR EXTERNO	OFICINA
23-11-10	10:30	11:00	PEC 331 CONTROL DE CALIDAD	GERENTE DE PRODUCCION / JEFE DE BODEGA	AUDITOR EXTERNO	PLANTA 1
23-11-10	11:00	11:30	PEC 332 DISPOSICION DE PRODUCTO NO CONFORME	GERENTE DE PRODUCCION / JEFE DE BODEGA	AUDITOR EXTERNO	PLANTA 1
23-11-10	11:30	12:00	PEC 341 MANEJO DE QUEJAS	JEFE ADMINISTRATIVO	AUDITOR EXTERNO	OFICINA
23-11-10	12:00	12:30	PEC 342 MEDICION DE SATISFACCION DEL CLIENTE	JEFE ADMINISTRATIVO	AUDITOR EXTERNO	OFICINA

Figura 5.5. Seguimiento de Auditorias

Planeación y Ejecución De Mejoras

Normas Aplicadas en el Proceso.

El Representante de la Vicepresidencia debe tramitar las Solicitudes de Acción de manera inmediata una vez que la ha recibido.

Las acciones planteadas para la solución de las causas, deben procurar ser de mayor impacto y menor despliegue cuando sea aplicable. (Menos costo y más efectivas).

Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable, que haya pasado por un proceso de análisis.

Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Acción de Mejora: Acción que promueve el mejoramiento de un proceso, a pesar de que se cumple con todos los requisitos del SGC.

Herramienta de Análisis de Causa Efecto: Herramienta propuesta para el Análisis de Causas que generan la desviación de un proceso y ayuda a encontrar la causa raíz de los problemas.

CUADRO DE CONTROL DE REGISTROS						
REGISTRO	DISTRIBUCIÓN	RETENCIÓN	Indexación	ACCESO	CONSERVACIÓN ARCHIVO PASIVO	DISPOSICIÓN
REG 141-1 Solicitud de acción	Todo el Personal	Vicepresidente Ejecutivo	Secuencial	Todo el Personal	2 años	Destrucción
REG 141-2 matriz de solicitud de Acción	Representante de la Dirección	ORIGINAL Vicepresidente Ejecutivo COPIAS, Comité de Calidad	Única	Gerente de Área Gerente General	N/A	N/A

5.1.5 Cadena De Valor

El análisis de la cadena de valor se realiza para crear y sostener la ventaja competitiva de la cía.

Está basada en la premisa de que la ventaja competitiva se la obtiene al optimizar los principales procesos de la empresa, es decir, aquellos procesos que forman parte de la cadena de valor de la empresa.

Los procesos que forman parte de la cadena de valor impactan directamente en los productos y/o servicios que el cliente consume.

Los procesos de Ventas, almacenamiento y despacho, y servicio al cliente, forman parte de los procesos de apoyo que tienen un efecto indirecto en los clientes.

1 VENTAS

Gestión De Ventas

Tipos de personas involucradas en el proceso

Distribuidor: Es quien vende productos exclusivos de la Cía., tiene identificado a sus clientes y los objetivos de venta para cada uno. La empresa le da exclusividad, asesoría técnica y descuentos especiales.

Mayorista: Es quien vende a Almacenes. No posee contrato de exclusividad con la cía. (Por lo tanto no tiene exclusividad), Poseen un segundo nivel de descuento y tiene un presupuesto mensual de ventas.

El Porcentaje de descuento asignado a este tipo de cliente varía según el cumplimiento de metas de venta.

Coordina charlas a Minoristas (estas charlas son dictadas por profesionales de La Cía. en Estudio).

Minorista / Almacén: Local de expendios de productos veterinarios o clínica veterinaria. Recibe descuento y promociones recibe de manera indirecta Asesoría técnica (a través de los Mayoristas)

Consumidor Final (Productor): Es el dueño de la granja que puede ser avícola, ganadera o porcina.

NORMAS APLICADAS.

Los créditos y descuentos a clientes deberán ser analizados y aprobados por el Gerente de División previo a su asignación.

Los pedidos deberán llevar firma de responsabilidad de los clientes.

No se realizará ninguna venta a clientes morosos. (Excepciones solo con autorización del Gerente de División.

Es obligatorio que los Asesores Técnicos presenten semanalmente su reporte de visitas realizadas junto con su planificación al Gerente de División.

Los precios de los productos son establecidos por el Gerente de División según los precios referenciales del mercado.

CUADRO DE CONTROL DE REGISTROS					
Registro	Distribución	Indexación	Acceso	Conservación Archivo Pasivo	Disposición
Base de Datos	Asesores Técnicos	Única	Gerente de División / Asesores Técnicos	Indefinida	N/A
REG. 211-1 Reporte Semanal de Visitas	Asesores Técnicos	Cronológico	Gerente de División / Asesores Técnicos	2 meses	Destrucción
REG. 211-2 Nota de Pedido	Asesores Técnicos	Secuencial	Asesores Técnicos	1 año	Destrucción

Procedimiento

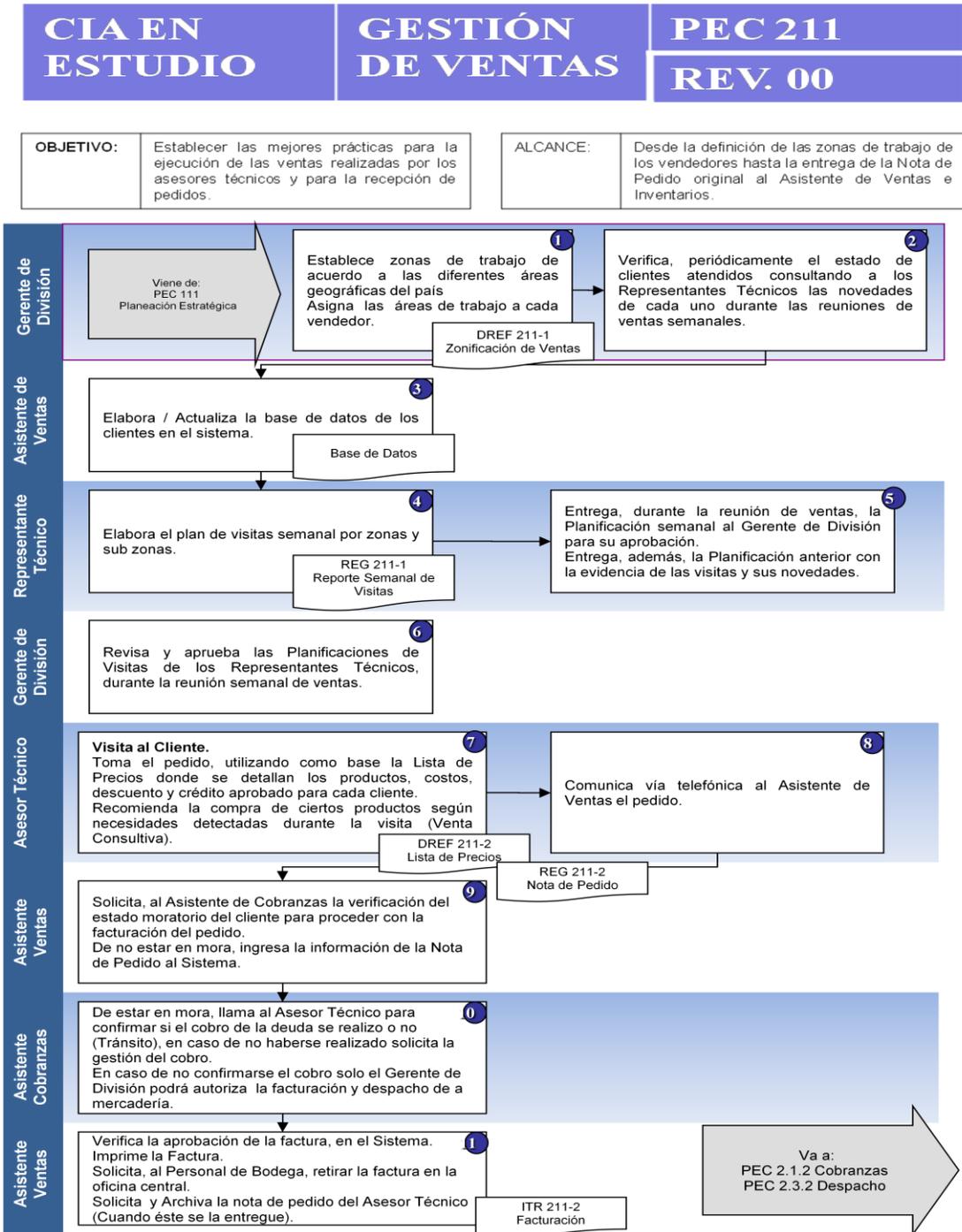


Figura 5.6 Procedimientos de Venta

Zonificación de Ventas

El mapa, se encuentra dividido por zonas específicas para cada asesor técnico, que pertenece a la cía.

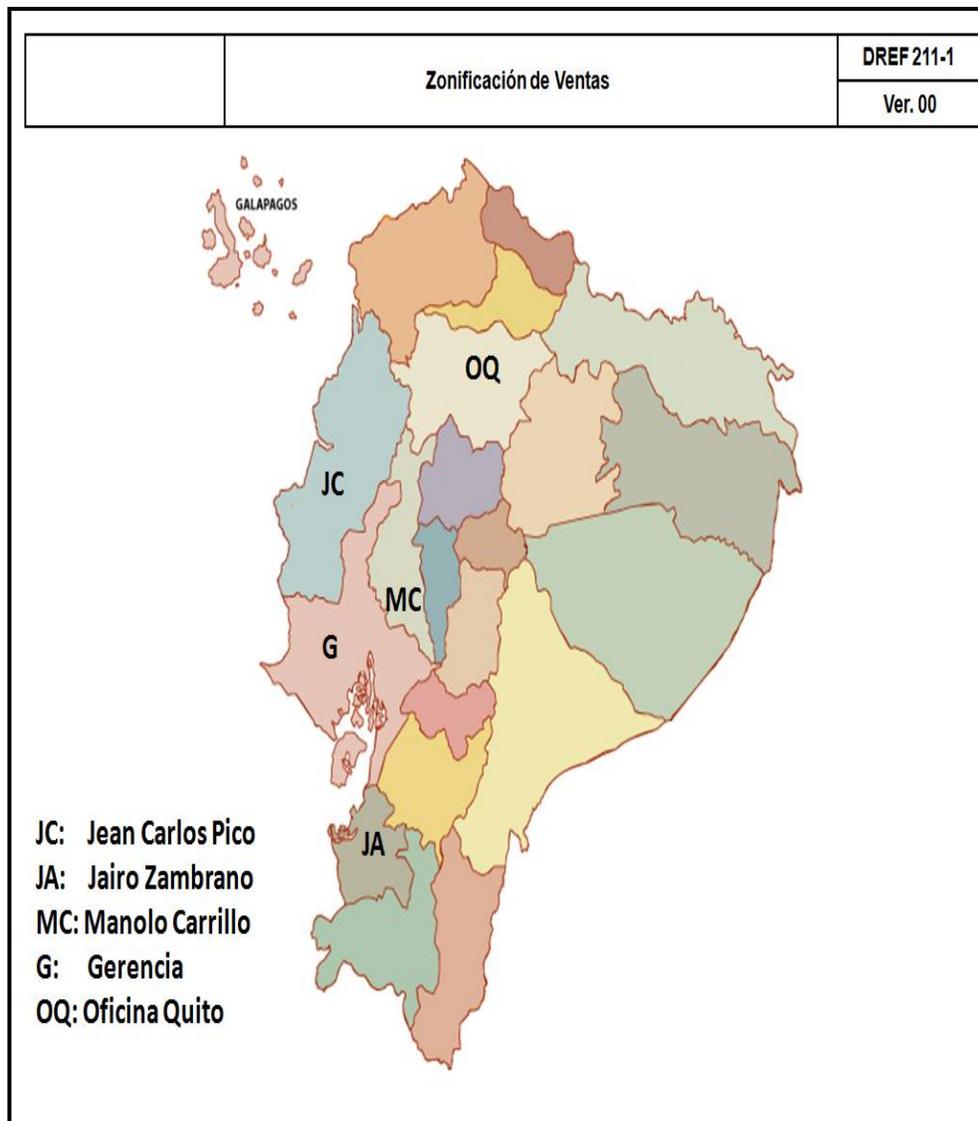


Figura 5.7 Zonificación de Ventas

2 TRANSFERENCIA Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO

CIA EN ESTUDIO	TRANSFERENCIA Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO	PEC 231 REV. 00
-----------------------	---	----------------------------

OBJETIVO:	Establecer las actividades de almacenamiento e ingreso al Sistema de los inventarios.	ALCANCE:	Desde la recepción del producto terminado hasta el ingreso y archivos de los documentos evidencia del ingreso.
------------------	---	-----------------	--

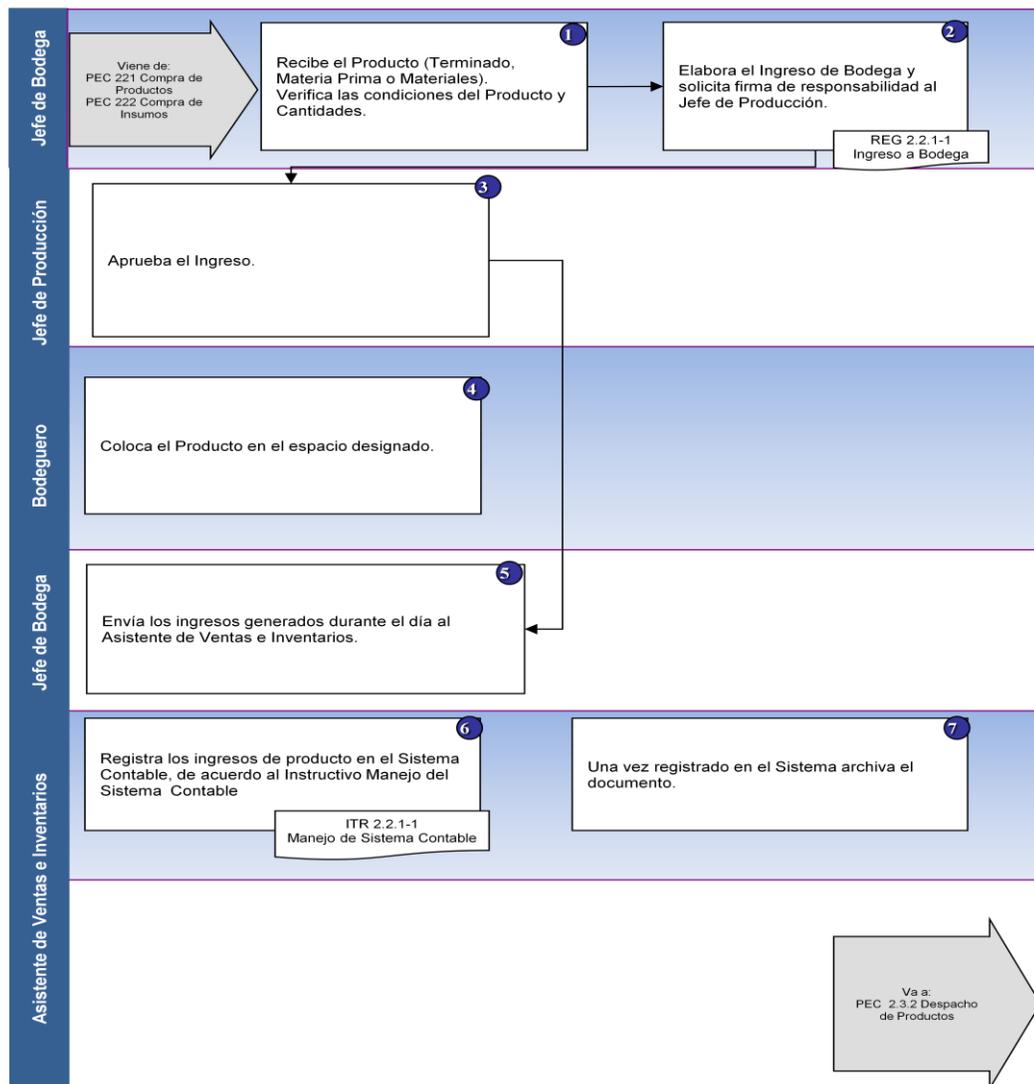


Figura 5.8 Transferencia y Almacenamiento de Productos

Tipo de materia Prima para la que se Aplica el Procedimiento.

Producto: Producto Terminado, Materia Prima, Materiales.

Normas Aplicadas.

- Al recibir un producto No Conforme se procede a su devolución.
- Se realiza una auditoria mensual comparativa entre el sistema contable y el inventario físico.
- Los ingresos de inventarios deben ser registrados diariamente.

Cuadro de Control de registro.

CUADRO DE CONTROL DE REGISTROS					
Registro	Distribución	Indexación	Acceso	Conservación Archivo Activo	Archivo Pasivo y Disposición
REG 2.2.1-1 Ingreso a Bodega	Jefe de Bodega / Asistente Contable	Secuencial	Jefe de Bodega, Asistente Contable, Gerente de División	1 mes	Desecho

3 SERVICIO AL CLIENTE

Medición De Satisfacción Al Cliente

Herramientas Utilizadas.

Encuesta.- Se toma un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

MSC: Medición Satisfacción al Cliente.

Ponderación. Es el peso que se atribuye a cada variable dentro de un conjunto que se pretende medir o expresar en un índice.

Tabulación. Es organizar o agrupar trabajos en columnas.

Normas Aplicadas.

Frecuencia de la Ejecución de las Mediciones.

La frecuencia de las Mediciones de Satisfacción al Cliente es Semestral.

Tipo de Cliente. Los clientes se dividen tres grupos:

- ✓ Productores
- ✓ Almacenes
- ✓ Distribuidores

Determinación de las Dimensiones de Calidad. El Comité de Calidad, a través de reuniones semestrales, se encarga de mantener y actualizar cada uno de los rubros de las dimensiones tanto de

producto como de servicio dentro de la encuesta, debiendo para aquello identificar el peso o grado de importancia que tendrá cada rubro dentro de la encuesta y así poder cuantificarlo.

Trimestralmente los vendedores, se deben reunir con la Asistente de Cobranzas para revisar y dar mantenimiento a la base de datos de los clientes, a medida que los clientes ingresen o salgan.

Frecuencia y forma de realizar la medición de satisfacción del cliente.

Podemos considerar lo siguiente:

Frecuencia: la frecuencia de la medición del índice de satisfacción del cliente es semestral, y luego se entrega a la Vicepresidencia Ejecutiva un informe con los resultados obtenidos así como, de ser necesario, las acciones a tomar.

Forma de realizar la medición: la medición es realizada en forma telefónica.

Tamaño de la Muestra:

La encuesta se realizará a los 20 clientes con mayor facturación divididos de la siguiente manera:

Distribuidores: los 3 con mayor facturación

Productores: los 7 con mayor facturación

Almacenes: los 10 con mayor facturación

Cuadro de Control de Registro

CUADRO DE CONTROL DE REGISTROS					
Registro	Distribución	Indexación	Acceso	Conservación Archivo Activo	Disposición
REG 342-1 Medición Satisfacción Clientes	Asistente de Ventas	Cronológico	Asistente de Ventas / Gerente de División	1 año	Dstrucción
REG 342-2 Informe de Quejas y Novedades	Asistente de Ventas	Cronológico	Asistente de Ventas / Gerente de División	1 año	Dstrucción

4 MANEJO DE QUEJAS

Acciones a realizar.

Comunicación entre cliente y asistente de facturación. Consiste en el intercambio de mensajes, información entre los individuos.

Canalización de asistente de ventas. Recoger opiniones, iniciativas, actividades y orientarlas para que se cumplan.

Novedad de los clientes. Cualquier petición o anuncio generado por el cliente a cualquier empleado de la empresa durante cualquier proceso.

Quejas de los clientes. Son las novedades que, dependiendo de la frecuencia, despliegue o impacto se convierten en queja y/o los reclamos puntuales de los clientes.

Normas Aplicadas.

Disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes. Se debe determinar e implementar las siguientes disposiciones, para una buena comunicación con los clientes:

- ✓ Información sobre el producto.
- ✓ Consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones.
- ✓ Retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

Canales de comunicación del cliente. Todos los colaboradores deben canalizar las quejas y, o novedades de los clientes a través del Jefe Administrativo.

Es compromiso de toda la empresa informar a los clientes (reales y potenciales) de las diferentes alternativas que pueden utilizar para comunicarse con la compañía:

Mecanismos de Difusión de los Canales de Comunicación:

- Tarjetas de Presentación
- Dípticos / Trípticos
- Afiches

CUADRO DE CONTROL DE REGISTROS					
Registro	Distribución	Indexación	Acceso	Conservación Archivo Activo	Disposición
REG 341-1 Bitácora de Quejas y Novedades	Jefe Administrativo	Cronológico	Jefe Administrativo / Gerente de División	1 año	Dstrucción
REG 341-2 Informe de Quejas y Novedades	Jefe Administrativo	Cronológico	Jefe Administrativo / Gerente de División	1 año	Dstrucción

Procedimiento

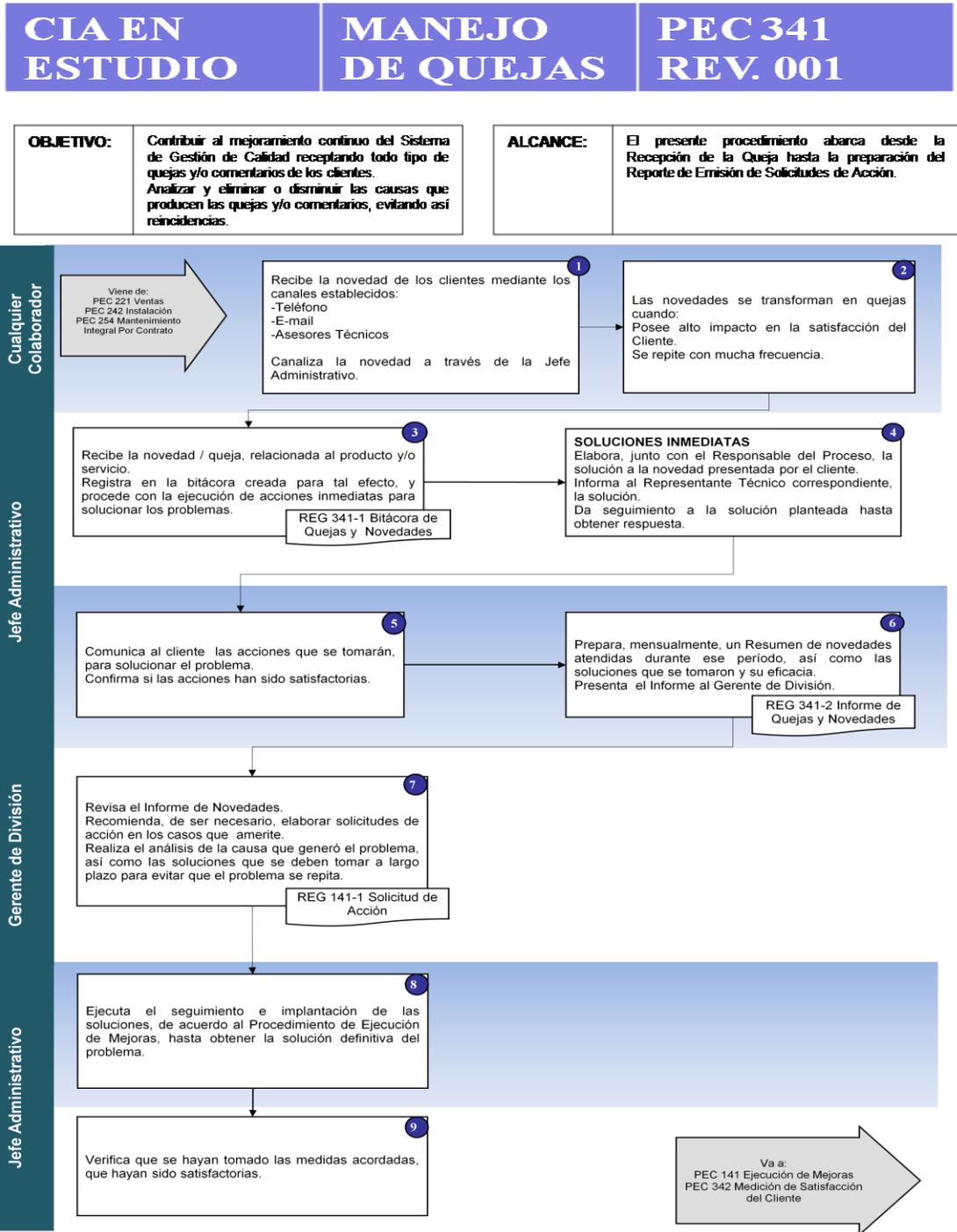


Figura 5.10 Procedimiento de Manejo de Quejas

5.2. Diseño del Plan de Implementación de las 5S's

Uno de los aspectos primordiales que se debe considerar para el plan de implementación de las 5S's en la empresa es la formación de un comité que tiene la función de vigilar la correcta ejecución del proceso y la auditoría del personal.

Después de comprometer al personal se deben establecer los objetivos y las actividades a realizar, de acuerdo a cada una de las 5S's que se describen en la metodología.

5.2.1. SEIRI (ordenamiento o acomodo)

El propósito de la primera fase de la metodología es retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que son innecesarios para las operaciones de mantenimiento o de oficinas. Para llevarlo a cabo la organización debe identificar los elementos innecesarios tanto en el área de plantaciones como en el área de empaque. En este aspecto es indispensable:

1. Diseñar una lista de elementos innecesarios, donde se debe registrar el elemento, la ubicación, cantidad encontrada, posible causa y acción sugerida para su eliminación.

2. Creación de tarjetas de color, estas permiten marcar el sitio de trabajo donde exista algo innecesario.

3. Elaborar un plan de acción para retirar elementos, el cual contiene actividades como mover el elemento a una nueva ubicación dentro de la empresa, almacenar el elemento fuera del área de trabajo o eliminar el elemento.

4. Controlar y realizar informe final, actividad que debe ser ejecutada y publicada por el jefe del área respectiva.



Figura 5.11 Comparación Antes Después Aplicando Seire

5.2.2. SEITON (todo en su lugar)

En esta fase se pretende ubicar todos los elementos que sean necesarios tanto para el proceso de producción como el proceso de empaque de los productos veterinario en lugares donde se los pueda encontrar y retornar fácilmente. Para llevar a cabo este aspecto la organización debe:

1. Realizar un control visual de los lugares donde se encuentran los elementos, de los estándares sugeridos para cada actividad, sitios donde se deben ubicar los elementos de aseo o limpieza, entre otros.
2. Elaborar un mapa de las 5S's que muestre la ubicación de los elementos a ordenar en un área determinada, tomando en cuenta la frecuencia de uso y la función de los elementos.
3. Identificar los lugares donde se guardan las cosas, detallando la cantidad de elementos en cada sitio.
4. Identificar puntos de trabajo y ubicación de elementos a través de colores.
5. Codificar los activos de la empresa.



Figura 5.12 Comparación Antes Después Aplicando SEITON

5.2.3. SEISO (¡Que Brille!)

En este aspecto se trata de motivar al personal a mantener el orden y acomodo de los activos de la organización.

Aquí la organización debe:

1. Planificar la limpieza de cada área de la empresa.
2. Elaborar un manual de limpieza que incluya el propósito de la limpieza, la foto del área a limpiar, foto del personal que realiza la tarea, elementos de limpieza y seguridad, además del diagrama de flujo a seguir.
3. Preparar los elementos de limpieza necesarios.
4. Implantar la limpieza en el área asignada.



Figura 5.13 Comparación Antes Después Aplicando SEISO

5.2.4. Seiketsu - Estandarizar

En esta fase se trata de conservar todo lo anteriormente realizado en la organización. Para obtener esto la organización debe:

1. Asignar trabajos y responsabilidades.
2. Integrar las acciones de acomodo, orden y limpieza en los trabajos rutinarios de la empresa.



Figura 5.14 Comparación Antes Después Aplicando SEIKETSU

5.2.5. Shitsuke - Disciplina

Con esta fase del plan de implementación se pretende lograr un hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos y controles establecidos. En cuanto a disciplina la organización debe:

1. Formar al personal en lo que respecta a la metodología, logrado que aprendan a través de la práctica.
2. Crear condiciones que favorezcan la disciplina, creando un equipo líder, suministrando los recursos necesarios, evaluando el progreso de la empresa, etc.
3. Asumir con entusiasmo las actividades del plan de implementación de las 5S's.
4. Hacer participativo la elaboración del plan de mejoras.
5. Difundir el progreso de la empresa después de ejecutar todo lo descrito anteriormente.



Figura 5.15 Comparación Antes Después Aplicando SHITSUKE

5.3. Plan de Capacitación de Personal

Consiste en determinar el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, metodología, inversión y los demás aspectos que se consideran para realizar un plan de desarrollo del recurso humano.

A su vez la programación implica el detalle de las características en lo referente al diseño instruccional objetivos - contenidos - métodos - materiales - evaluación, los mismos que deben ser diseñados para cada actividad. Específicamente en esta etapa debe:

- a. Definir la filosofía, objetivos, políticas, estrategias y demás acciones del sistema de capacitación y desarrollo

- b. Determinar el diagnóstico de necesidades priorizadas de capacitación y desarrollo del personal,
- c. Definir quienes deben ser desarrollados
- d. Precisar que necesitan aprender los colaboradores (conocimientos, habilidades o destrezas)
- e. Definir a quien seleccionar como instructor
- f. Elaborar el presupuesto de inversión
- g. Establecer las normas metodológicas
- h. Definir el tipo de capacitación, tiempo a emplear, empleo de medios, materiales, instructores, etc.

El gerente general y el jefe de producción son los responsables de hacer cumplir este plan de capacitación.

**TABLA 11
PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

Área por capacitar	Acción de capacitación	Responsable de capacitación	Duración	Objetivo
Bodega	Operaciones correctas en la bodega	Jefe de bodega Gerencia general	12 horas	Que el personal efectúe correctamente el inventario de la bodega
Producción	Calidad de la producción Normas ISO	Jefe de producción Gerencia general	16 horas	Mejorar la calidad de los productos
Ventas Y Despacho	Calidad en el servicio al cliente	Jefe de ventas Gerencia general	8 horas	Mejorar las relaciones entre los clientes y el personal de ventas
Contabilidad	Actualización de normas de contabilidad y manejo de programa en uso	Jefe de contabilidad Gerencia general	24 horas	Analizar los aspectos normativos de contabilidad logrando mejor desempeño en esta área
Todos los departamentos	Liderazgo y motivación	Gerencia general y jefes de cada área	12 horas	Mejorar la efectividad del liderazgo en todas las áreas y motivar al personal en general para el cumplimiento de sus funciones.

EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La etapa de la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento, utilizando los trípticos y/u otro medio para difundir la realización del evento. La ejecución de las actividades de capacitación pueden darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: tele conferencia, seminario, películas-videos, cursos, etc.

En esta fase se deben considerar los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido, etc. Ello depende del contenido, de la enseñanza y características del educando. Hay que reiterar la importancia de los principios del aprendizaje como: la motivación, reforzamiento, repetición, participación activa y retroalimentación.

Observar la transparencia del aprendizaje es decir, aplicar al trabajo lo aprendido, para que la capacitación sea útil, lo opuesto es el fracaso, de allí que se debe capacitar en tareas similares al trabajo mismo.

Además se tiene en cuenta, que el programa de capacitación debe ser planificado y con la interacción del método, calidad de instructores y características de los colaboradores a instruir, por ello, se debe hacer lo siguiente:

- a. Análisis del Método: Contenido, características del individuo, aptitudes
- b. Calidad de Instructores: es un aspecto fundamental en el éxito del programa de capacitación
- c. Observar los principios del aprendizaje:
 - Motivación, ayuda al aprendiz
 - Reforzamiento a tiempo
 - Evitar la tensión, es negativa
 - Buscar la participación
 - Facilitar la retroalimentación

Para que la capacitación se ejecute en forma armónica, y sobre todo que cumpla sus objetivos depende principalmente de los siguientes factores:

a. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.

La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

b. La calidad del material del entrenamiento presentado.

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

c. La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.

El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad

considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto superfluo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

5.4. Evaluación del Personal

La evaluación de desempeño del personal ha sido necesario aplicarlo siempre para medir el nivel de cada colaborador en el cumplimiento de sus tareas. Cada área se evalúa con una ponderación y una métrica procediendo a completar un formulario por cada persona evaluada, con tiempo, dándole al proceso la importancia que merece.

Se recomienda de 0 a 10 lo cual a la mayoría le resultaría muy natural, aunque se puede proponer calificaciones de 1 a 5, siendo sus interpretaciones:

1: Es una alarma para que la persona cambie, se esperara un cambio de actitud y se evaluara su performance nuevamente en 3 meses.

2: Se necesita mejorar, no se encuentran conformes con lo logrado hasta ahora.

3: El desempeño es el esperado, adecuado, correcto.

4: Se encuentran muy contentos con lo logrado, felicitaciones.

5: Se encuentran fascinados y encantados con los logros. El evaluado es un ejemplo para los demás.

**TABLA 12
TABLERO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Evaluación del desempeño	
Apellido y nombre:	
Puesto:	
Fecha:	
Evaluador:	
Evalué del 1 al 5 las siguientes métricas:	
1. Malo 2. Regular 3. Bueno 4. Muy bueno 5. Excelente	
Desempeño laboral:	
1	Responsabilidad
2	Exactitud y calidad de trabajo
3	Cumplimiento de fechas estimadas
4	Productividad
5	Orden y claridad de trabajo
6	Planificación del trabajo
7	Reporta avances de tarea
8	Capacidad de delegar tareas
9	Capacidad de realización
10	Comprensión de la situación
12	Cumplimiento de los procedimientos existentes
13	Grado de conocimiento funcional
Factor humano/actitudinal	
15	Actitud hacia la empresa
16	Actitud hacia superior
18	Actitud hacia clientes
19	Cooperación con el equipo
20	Capacidad de aceptar críticas
21	Capacidad de generar sugerencias constructivas
22	Presentación personal
23	Predisposición
24	Puntualidad
Habilidades	
25	Iniciativa
26	Creatividad
27	Adaptabilidad
28	Respuesta bajo presión
29	Capacidad de manejar múltiples tareas
30	Coordinación y liderazgo
31	Potencialidad- capacidad de aprendizaje
32	Carisma
33	Manejo de conflictos
34	Manejo y optimización del grupo
35	Relación con el cliente
36	Planificación – coordinación
37	Toma de decisiones

5.5. Monitoreo y Control

El objetivo principal del monitoreo y control es revisar el resultado de los indicadores mediante los tableros de control a medida que avanza el tiempo estimado de cada iniciativa y a la vez generan mejoras al sistema de gestión en conjunto con la revisión realizada por la dirección de la empresa.

Para mantener y mejorar el nivel de control en los procesos se aplicara el PHVA (Planear, hacer, verificar, actuar)



Figura 5.16 Ciclo PHVA

Planear

- Determinar los Objetivos deseados

La planeación debe ser realizada en función del objetivo que se pretende alcanzarla

- Que hacer para alcanzar adecuadamente

El plan debe ser flexible y elástico con el fin de poderlo adaptar a situaciones imprevistas

Hacer

- Determinar las responsabilidades para la ejecución de lo planeado
- Definir y proveer los recursos necesarios para cumplimiento del plan.
- Desarrollar las acciones definidas en el plan
- Documentar y registrar las acciones desarrolladas

Verificar

- Establecer mecanismos de seguimiento y verificación
- Establecer indicadores y modelos de evaluación
- Efectuar seguimiento del cumplimiento de lo planeado
- Documentar y registrar los resultados obtenidos

Actuar

- Ante las desviaciones observadas, establecer acciones correctivas
- Definir posibilidades de mejora
- Documentar y registrar.

5.5.1. Reuniones de Seguimiento

Las reuniones de seguimiento se las debe hacer según como elija cada dirección, se puede hacer una planificación mensual de seguimiento con el equipo de trabajo asignado para cada una, se puede realizar en forma presencial o por medios electrónicos como videoconferencia, vía e mail etc.

Es importante mantener la hora y el día indicado para cada reunión y recordar siempre que la reunión es de seguimiento no para debatir por lo tanto debe ser corto en duración.

El personal debe asistir con el material preparado sobre los temas y puntos a tratar y sobre todo con los tableros de control.

Antes de la reunión.

- Elaborar un plan.
- Revisar el lugar y sus condiciones
- Revisar los elementos

En el comienzo de la reunión:

- Observar el lenguaje gestual de las personas cuando ingresan a la reunión
- Explicar la meta del grupo para la reunión
- Asegurar que en la agenda conste los temas apropiados para tratar en la reunión.
- Comenzar con una actividad que motive al grupo.

Durante el desarrollo de la reunión:

- Resumir cada ítem de la agenda a tratar las decisiones previas a fin de actualizar a todos.
- Repasar los puntos que se observa importantes para clarificar las discusiones.
- Estar atentos a comentarios negativos expuestos ante la propuesta.

Fin de la reunión

- Recordar lo acordado para evitar malos entendidos
- Concretar la hora, lugar y fecha para la próxima reunión

- Terminar puntualmente la reunión

A continuación se presenta un programa de reuniones semanales de seguimiento en el cual se involucra a todos los miembros de la organización.

TABLA 13
PROGRAMA DE REUNIONES DE SEGUIMIENTO SEMANAL

Programa de reuniones de seguimiento semanal							
Reunión de seguimiento	Responsables	Hora	L	M	M	J	V
Seguimiento al objetivo estratégico 1	Gerencia general Jefe de bodega	10h30-11h00					
Seguimiento al objetivo estratégico 2	Gerencia general Jefe de bodega Jefe de ventas	11h00-11h30					
Seguimiento al objetivo estratégico 3	Gerencia general Jefe de ventas	11h30-12h00					
Seguimiento al objetivo estratégico 4	Gerencia general Jefe de bodega Jefe de ventas	14H30-15H00					
Seguimiento al objetivo estratégico 5	Gerencia general Jefe de ventas Jefe de contabilidad	15h00-15h30					
Seguimiento al objetivo estratégico 6	Gerencia general Jefe de bodega Jefe de ventas	15h30-16h00					

5.5.2. Análisis de los Resultados de los Indicadores

Durante las reuniones se analizan los resultados de los indicadores presentados en el tablero de control, el objetivo es poder identificar las causas de los resultados ya sean estos inaceptables (rojo), aceptables (amarillos) o verde (excepcionales).

Sin embargo se otorga prioridad a los resultados pintados en rojo, puesto que se deben tomar medidas correctivas, de lo contrario, estos resultados no solo afectan al área logística sino a la organización ya que están alineados a los macro-objetivos.

A continuación se presenta un formato para analizar los resultados inaceptables de los indicadores.

Análisis de Resultados Inaceptables y Excepcionales

Se analizan los resultados inaceptables y excepcionales, con el fin de registrar las buenas prácticas que se realizan en alguna actividad, y poder conservar y transmitir el conocimiento para futuras ocasiones o nuevo personal de la organización.

En los resultados inaceptables, se evidencia que no se logra cumplir el objetivo propuesto en el mes de Agosto, Noviembre y en Marzo (Figura 4.15. Ficha de Indicador #15) "Cumplir con el 100% del Plan de Presupuesto de Gastos Logísticos", debido a que no se realiza un control de los Procesos Logísticos implementados por parte del departamento de Operaciones, ya que como resultado, se dio que el

personal operativo omitía procedimientos, esto se evidencia en el momento que se realiza la evaluación de desempeño de Actividades. En los resultados Excepcionales, se evidencia que el objetivo ah sido alcanzado (Tabla 7._ Panel de Control de Procesos)”Lograr que el 100% de los productos se encuentren debidamente registrados en el Sistema” esto llegó a la meta, y se lo considera excepcional por el motivo que dos iniciativas lograron una respuesta positiva a gerencia, el cual queda satisfecha de los resultados, ya que visualizan los cambios en la bodega y un Stock confiable en el Sistema,(Figura 5.12 -5.14) que es necesario para realizar análisis internos, y el cual puede ser monitoreado mensualmente.

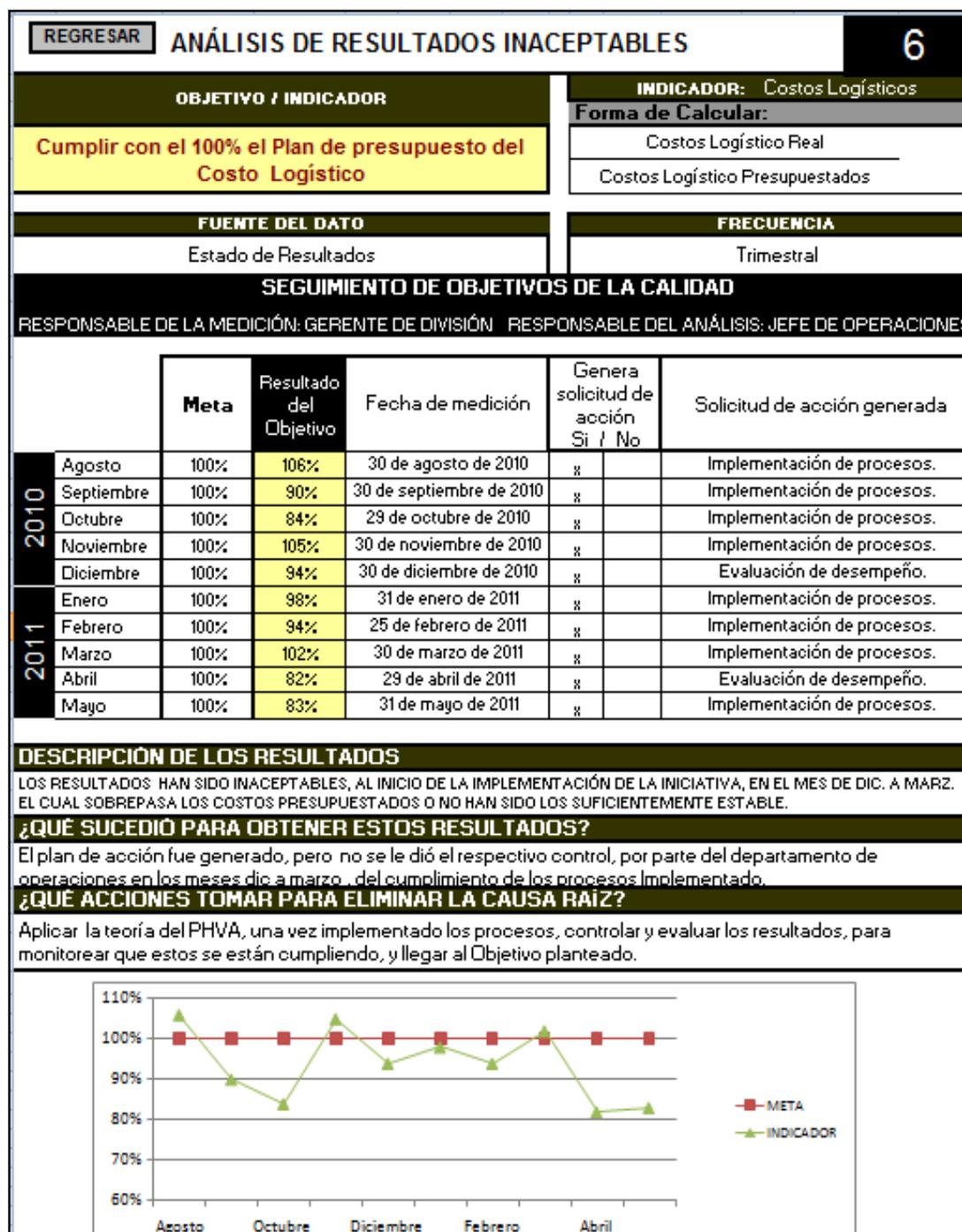


Figura 5.17 Análisis de Resultados Inaceptables

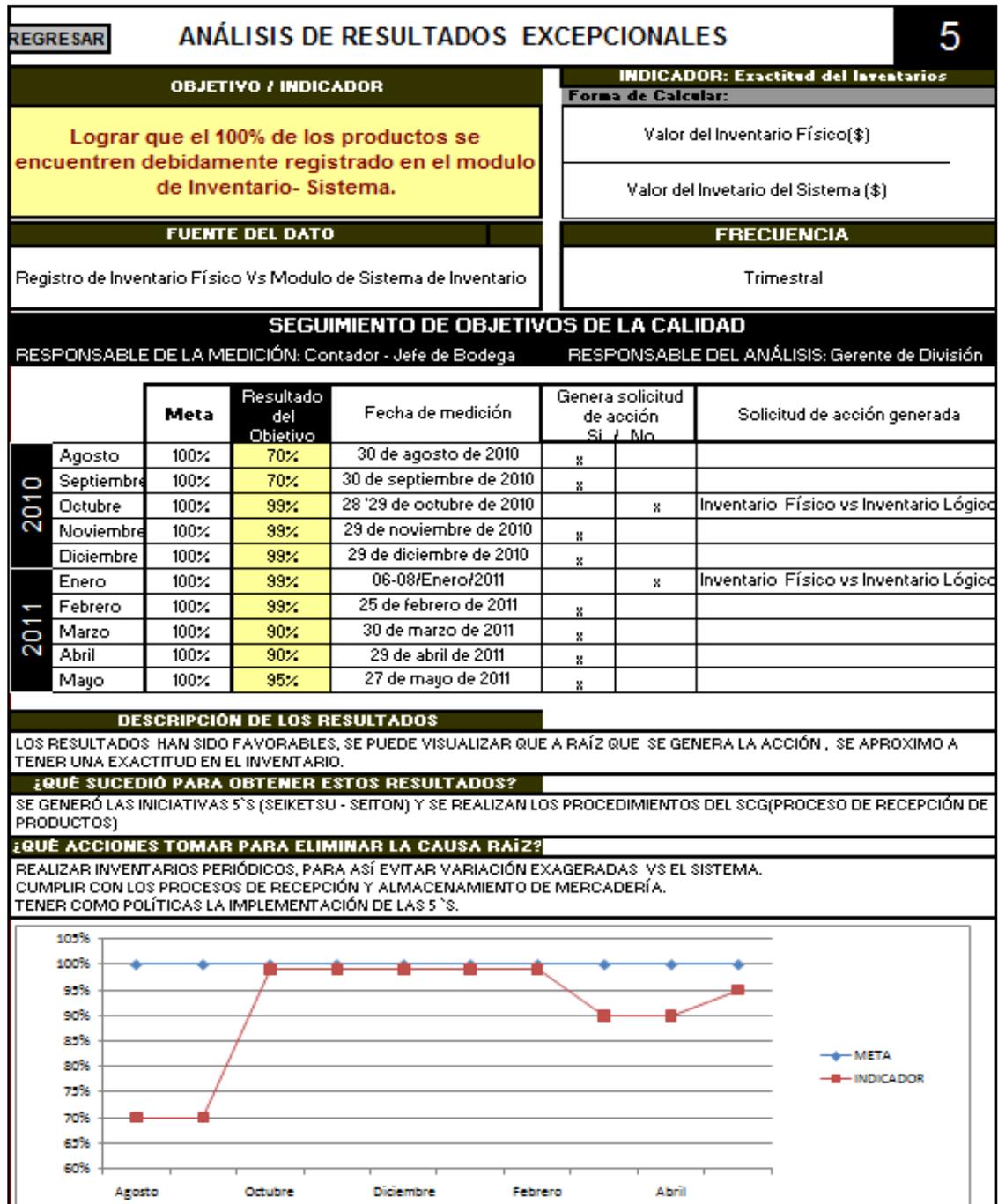


Figura 5.18 Análisis de Resultados Excepcionales

Finalmente se monitorea o se realiza seguimiento a las acciones planteadas por medio de una ficha, la misma que debe ser analizada en la siguiente reunión con el fin de evaluar el nivel de cumplimiento de las acciones correctivas o de mejora para cada una de las actividades monitoreadas a través de los indicadores.

**TABLA 14
SEGUIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS**

SEGUIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS-MEJORA (REUNIONES)					
Área	Acción a Ejecutar	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Observaciones
Despacho	Incrementar Despachos favorables	Jefe de Bodega	02/08/2010	23/12/2010	En ejecución favorable
BODEGA	Personal Altamente Capacitado.	Jefe de Bodega	02/02/2011	30/06/2011	Por ejecutar
BODEGA	Incrementar Orden en Bodega	Jefe de Bodega	02/08/2010	23/12/2010	En ejecución favorable
BODEGA - CONTABILIDAD	Reducir diferencias en Stocks	Jefe de Bodega Contador	02/08/2010	23/10/2010	En ejecución

CAPITULO 6

6. AUDITORÍA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

6.1. Objetivos de la Auditoría

- Verificar la confiabilidad de los datos del Balanced Scorecard
- Identificar oportunidades de mejora.
- Verificar el cumplimiento de los procesos internos de la empresa
- Proveen información para la revisión por la Dirección.

6.2. Alcance de la Auditoría

La Auditoría se lleva a cabo en la bodega y área logística de la compañía en estudio y abarca actividades como: Recepción de requerimientos de los clientes, planificación del itinerario de distribución de productos, almacenamiento y entregas de productos.

6.3. Equipo Auditor

- SRTA. RITA RIZZO
- SRTA. ANA ACEVEDO

6.4. El Proceso de Auditoria

La Auditoría de Calidad consta de 4 etapas. Estas se aplican rigurosamente en las auditorías externas pero pueden ser también aplicables, con las modificaciones necesarias, en las auditorías internas.

Estas cuatro etapas son las siguientes:

- 1.- Recopilación de información.
- 2.- Reunión previa
- 3.- Proceso de la auditoría
- 4.- Reunión Final

ETAPA 1: Recopilación de la Información

Mediante llamadas telefónicas, cartas, cuestionarios, visitas de reconocimiento o cualquier otro medio de comunicación o combinación de ellos se obtienen la siguiente información:

1. Tamaño, complejidad y alcance de la organización a auditar en lo que respecta a su superficie, fuerza y rango de productos.
2. La propia opinión de la organización respecto a cómo cumple los requisitos de Calidad normalizados objeto de la auditoría.
- . Certificaciones de homologaciones de clientes o Certificaciones de organismos independientes.

Para las auditorías es útil disponer previamente del Manual de Calidad, de forma que pueda prepararse la misma con anterioridad a la visita del equipo auditor a la organización.

Toda la información obtenida de esta manera permitirá al auditor conocer qué es lo que se hace y planificar las actividades de la auditoría en función de la cantidad de trabajo a desarrollar.

ETAPA 2. Reunión Previa

Habiéndose preparado el grupo auditor, la primera actividad de la auditoría es la reunión de introducción. En ella el jefe auditor debe exponer varios puntos:

- . Presentarse a sí mismo y a su equipo
- . Explicar el alcance de la auditoría y asegurarse de que ésta es comprendida, incluyendo:
 - Determinación de la norma a usar como base de la auditoría y acordar la secuencia de la realización.
 - Explicación de las diferencias entre los diferentes tipos de desviaciones, si se va a utilizar esta clasificación. En las auditorías por una tercera parte esta clasificación adquiere especial importancia, puesto que una desviación de gran alcance puede impedir la certificación.

- Dar detalles del objetivo de la reunión final.
- Conocer la documentación que constituye la aplicación del Sistema de Calidad de la organización auditada y que será utilizada durante la auditoría de cumplimiento.
- Asegurarse de que los interlocutores de nivel suficiente están disponibles y que han sido debidamente informados.
- Confirmar que se han hecho los arreglos oportunos como disponer de la oficina a utilizar, lugares a visitar, comidas, etc.
- Verificar que los niveles directivos de la organización han sido informados de que la auditoría está teniendo lugar.
- Preparar una visita a las instalaciones o un mapa de ellas, para el equipo auditor.
- Invitar a preguntar dudas acerca de la auditoría.

Una vez completadas estas actividades, el equipo se traslada a su oficina, o local reservado para ello, para poner en orden la información y para preparar los horarios a los que deberán reunirse para comentar la planificación de los trabajos.

ETAPA 3. Proceso de la Auditoría

Si el Manual de Calidad de la organización no fue recibido para preparar la misma, antes de comenzar este punto un miembro del equipo debe revisar el mismo.

Mientras dure la auditoría, el jefe de equipo ES responsable de asegurar varios aspectos:

- Se cubren todos los objetivos de la auditoría.
- Se elaboran informes claros y precisos de las desviaciones detectadas.
- Todas las desviaciones se basan en evidencias objetivas.
- Las reuniones de enlace con su equipo y reuniones de revisión se mantendrán regularmente durante la auditoría.
- La auditoría marcha de acuerdo al plan establecido y los recursos son conducidos según las necesidades para alcanzar los objetivos.
- Si se utiliza la clasificación de desviaciones/observaciones, que los responsables de la organización están informados de las desviaciones detectadas.

Pérdida de tiempo

Por muchas razones, los auditados tratan a menudo de hacer perder tiempo a los auditores., para ello se toma en consideración lo siguiente:

Introducción

Es mejor que ésta se realice sólo una vez, por parte del jefe del grupo auditor, pidiendo que todas las personas representativas de la organización se encuentren presentes durante la reunión inicial.

Los participantes en esta reunión pueden variar según la importancia de la auditoría, pero deben estar, al menos, el Director de Calidad, los responsables de las áreas funcionales a auditar y los interlocutores designados. Es deseable que el Director Gerente, como responsable último de la Calidad se encuentre también presente.

Charlas sobre materias de interés común.

La relación entre el auditor y los responsables de las áreas auditadas es esencial para el buen flujo de comunicación, pero ésta no debe interferir con el trabajo que se está realizando. No hay que permitir que el auditado distraiga del camino que se ha fijado, llevando al auditor por donde él quiere.

Desplazamientos durante la auditoría.

El desplazamiento entre las áreas a auditar puede ocasionar pérdidas de tiempo importantes. El recorrido debe ser organizado por el Jefe auditor, teniendo esto en cuenta.

Discusiones sobre los puntos no conformes detectados.

El tiempo perdido en discusiones puede evitarse por el auditor, haciendo constar las desviaciones y observaciones por escrito al mismo tiempo que aparecen teniendo al interlocutor como testigo. Debe tenerse en cuenta que haciendo esto, el interlocutor no está aceptando la situación observada como una desviación, pero constata la evidencia objetiva observada por el auditor.

ETAPA 4. La Reunión de Cierre

La reunión de cierre se desarrolla normalmente al final de la auditoría, pero si se está utilizando el sistema de desviación/observación y se encuentra alguna desviación, la reunión puede celebrarse en ese momento, a no ser que la gravedad resulte de la conjunción de varias observaciones. A estas reuniones deben asistir las mismas personas convocadas a la reunión de apertura inicial.

En la preparación de la reunión de clausura el equipo auditor deberá:

- Permitir a cada miembro del equipo relatar las desviaciones detectadas.
- Evaluar y revisar estas desviaciones.
- Decidir la acción correctiva a tomar para corregir las desviaciones detectadas. .
- Informar de las observaciones detectadas.
- Realizar un borrador del informe final.

Posteriormente se mantiene la reunión de clausura para cerrar la auditoría de forma concluyente, para acordar datos sobre la toma de la acción correctiva y para establecer las acciones de seguimiento oportunas.

6.5. Auditoria de Confiabilidad de Balanced Scorecard

6.5.1. Auditoria en Fase 1

En esta fase se cubre los siguientes aspectos:

- a) Realización de la planificación de inspecciones necesarias.
- b) Revisión de la norma ISO Scorecard 66175.
- c) Preparación de las listas de verificación.
- d) Identificación de la política general de la empresa y los procesos dentro de la compañía.
- e) Identificación del Foda y misión y visión de la compañía.

- f) Análisis de iniciativas y resultados de las mismas.
- g) Identificación de los objetivos e iniciativas establecidas en el proceso del Balanced Scorecard.
- h) Análisis de los resultados del monitoreo y control en la aplicación de indicadores.

Para un mejor desarrollo de la auditoría, las actividades se realizarán en las instalaciones del cliente, y así cumplir con lo enunciado anteriormente.

6.5.2. Auditoría en Fase 2

El objetivo de la fase 2 de auditoría es evaluar la implementación, incluyendo la efectividad del Sistema de Balanced Scorecard. Esta fase comprende de lo siguiente:

Realización de la reunión de apertura, para lo cual el líder del equipo deberá:

- Presentarse a sí mismo y a su equipo.
- Explicar el alcance de la auditoría y asegurarse de que ésta es comprendida, incluyendo la determinación de la norma a usar como base de la auditoría y acordar la secuencia de la realización.
- Dar detalles del objetivo de la reunión final.

- Conocer la documentación que constituye la aplicación del Balanced Scorecard en la organización auditada y que será utilizada durante la auditoría de cumplimiento.
- Asegurarse de que los interlocutores de nivel suficiente están disponibles y que han sido debidamente informados.
- Confirmar que se han hecho los arreglos oportunos como disponer de la oficina a utilizar, lugares a visitar, comidas, etc.
- Verificar que los niveles directivos de la organización han sido informados de que la auditoría está teniendo lugar
- Preparar una visita a las instalaciones o un mapa de ellas, para el equipo auditor.
- Invitar a preguntar dudas acerca de la auditoría
- Una vez completadas estas actividades, el equipo se traslada a su oficina, o local reservado para ello, para poner en orden la información y para preparar los horarios a los que deben reunirse para comentar la planificación de los trabajos.
- Ejecución de entrevistas que se consideren necesarias.
- Recopilación y revisión de la siguiente información:
 - Organización del departamento de logística
 - Descripción de puestos
 - Mapas de procesos del departamento

- Fichas de indicadores
- Tableros de control
- Fichas de iniciativas aplicadas
- Determinación del grado de cumplimiento de BSC dentro de la compañía con los requisitos de la norma ISO Scorecard y los reglamentos aplicables
- Determinación de la confiabilidad de los datos generados en el Balanced Scorecard.
- Generación de los hallazgos encontrados según la normativa, leyes, y reglamentos empleados.

6.5.3. Plan de Auditoría de ISO Scorecard

TABLA 15
PLAN DE AUDITORIA DE ISO SCORECARD

Plan de Auditoría				
Área Auditada				
Objetivo				
Alcance				
Documentos Aplicables				
Equipo Auditor		Personal Auditado		
Cronograma de Actividades de Auditoria				
Actividades	Intervienen	Fecha	Hora	Lugar
Observaciones Adicionales:				
Plan Realizado Por:			Fecha:	
	<hr style="width: 100px; margin: 0 auto;"/>			
	Firma			

El plan de auditoría se formula utilizando la metodología basada en riesgos de negocios para hacer más eficiente la labor del auditor orientando sus recursos a los temas críticos del negocio.

El Plan de Auditoría debe contemplar por lo menos una Auditoría Global Interna al año, indicándose los procesos y las áreas auditadas.

El plan de auditora es la guía para la ejecución de las actividades del auditor el cual es aprobado por el comité de Auditoría de la empresa

6.5.4. Preparación de los Documentos de Trabajo

Gestión de Control se reúne con el equipo de auditores internos para determinar las pautas de la auditoría en los días posteriores al envío del programa de auditoría.

A continuación los papales de trabajo a utilizar:

- Cronograma de actividades
- Check list
- Reportes de hallazgos

Los auditores internos son responsables de preparar y enviar a Gestión de Control la programación de su auditoría en el que se incluye los requisitos de la norma y áreas a auditar.

Sistema de Gestión, posee un programa general de auditoría (por lo menos 7 días antes de su inicio) a los responsables de las áreas que administran los procesos programados y/o a los responsables de las áreas vinculadas a dichos procesos, con la finalidad de facilitar al auditor toda la información necesaria para la ejecución de sus actividades.

Dicho programa debe contener como mínimo los siguientes datos: fechas de auditoría, procesos auditables, auditores asignados, horas programadas de visita (ver anexo 6).

En los días programados para la auditoría los responsables de las áreas toman las medidas pertinentes para dar las facilidades a los auditores.

Se procede a la ejecución de la auditoría misma. Cabe señalar que durante la misma, el auditor interno tiene autoridad para solicitar cualquier información que considere esté vinculada directa o indirectamente al funcionamiento del Sistema de la empresa.

6.5.5. Ejecución de la Auditoría

Cabe mencionar que se realizan dos tipos de Auditoría:

1. Global al Sistema de Gestión de Control (Semestral)
2. A la confiabilidad de los indicadores (Mensual)

Antes de iniciar las entrevistas de los Auditores con los auditados, el Auditor líder efectúa la reunión de apertura de la auditoria en la que se conoce el Plan de la auditoria y otros datos que considere de interés para el normal desarrollo de la auditoria.

Concluida la reunión de apertura, cada uno de los auditores procede a realizar las entrevistas de acuerdo al programa establecido.

El Auditor realiza entrevistas con los auditados y determina mediante evidencias objetivas con el uso de Check list.

Fichas de evaluación de indicadores:

**TABLA 16
FICHA DE EVALUACIÓN DE INDICADORES**

AUDITORIA: CONFIABILIDAD DE DATOS INDICADORES			
Fecha:	Responsable:	Área:	
Indicador Auditado:			Métrica:
Objetivo que pertenece:			
Meta:	Mínimo:	Máximo:	
Fuente de información:			
Resultado en el tablero:		Resultado obtenido de las fuentes de información:	
El Resultado concuerda:	SI	NO	
Observación:			
Firma Auditado:		Firma Auditor:	

**TABLA 17
TABLA DE INFORME DE INDICADORES AUDITADOS**

INFORME INDICADORES AUDITADOS			
Auditor:			Fecha:
Indicadores Auditados	Responsable	Concuerda Si/No	Observaciones
Firma Auditor:			

6.5.6. Informe De Auditoría

El informe de auditoría contiene lo siguiente:

Un reporte con comentarios acerca del resultado obtenido en el procedimiento de la auditoría.

Un informe de los planes de acción a realizarse en el caso de que se presenten no conformidades en la evaluación de los indicadores, se utiliza un formato para darles seguimientos a los planes de acción.

**TABLA 18
SEGUIMIENTO DE PLAN DE ACCIÓN**

SEGUIMIENTO PLANES DE ACCION-AUDITORÍA					
Área	Acción a Ejecutar	Responsable	F. Inicio	F. Fin	Observaciones
Firma Auditor:					

A continuación se presentan Check list con los que se realiza la auditoría de gestión:

Tabla 19
Check list de Auditoría
"Sistema de Control de gestión"

Lista de Verificación				
Empresa:		Fecha de Inicio		
Área Auditada		Responsable:		
Auditor:				
Preguntas de la Auditoría	Si	No	Parc.	Observaciones
¿Existe un plan realista y estructurado, donde se detalle la planificación temporal y las responsabilidades para lograr los objetivos propuestos?				
¿Se han identificado las responsabilidades y recursos para las actividades que se han desarrollado y planificado, y que los implicados las conocen?				
¿Se han identificado las fortalezas evidentes de la organización y probablemente significativos?				
¿Se han establecido las responsabilidades asociadas a la recogida, gestión y uso de los datos?				
¿Se recogen datos de forma sistemática (indicadores) con el objetivo de empezar a gestionar los principales aspectos de la organización?				
Se están llevando a cabo (o que como mínimo se han planificado) acciones de mejora continua.				

Tabla 20
Check list de Auditoría
"Control de Procesos"

Lista de Verificación				
Empresa:		Fecha de Inicio		
Área Auditada		Responsable:		
Auditor:				
Preguntas de la Auditoría	Si	No	Parc.	Observaciones
¿Cuenta la instalación con un procedimiento escrito referente a las medidas disciplinarias que garantice la ausencia de abusos psíquicos o físicos?				
¿Se ha puesto dicho procedimiento en conocimiento de todos?				
¿Existe evidencia alguna del empleo de castigo corporal o coacción física?				
¿Existe evidencia alguna del empleo de abuso mental o verbal o intimidación excesivos?				
¿Existe evidencia alguna del uso del personal de seguridad u otro personal designado (distinto de los supervisores) para imponer disciplina a los trabajadores?				
Se están llevando a cabo (o que como mínimo se han planificado) acciones de mejora continua.				

Tabla 21
Check list de Auditoría
"Seguridad e higiene General"

Lista de Verificación				
Empresa:		Fecha de Inicio		
Área Auditada		Responsable:		
Auditor:				
Preguntas de la Auditoría				
	Si	No	Parc.	Observaciones
¿Cuenta la instalación con un instructivo de ambiente de trabajo escrito que incluya las políticas y procedimientos para las condiciones medioambientales, de seguridad, de higiene y de trabajo?				
¿Se encuentra el instructivo de Ambiente de Trabajo y Seguridad de la instalación a disposición de todos los trabajadores en el idioma local?				
¿Fomenta la instalación la concienciación del instructivo en el lugar de trabajo?				
¿Se facilita a todos los trabajadores, previo al inicio del nuevo puesto de trabajo, una formación / educación sobre el instructivo de Ambiente de Trabajo?				
¿Se les concede la oportunidad a todos los trabajadores de expresar sus opiniones / preocupaciones sobre el instructivo de Ambiente de Trabajo?				
¿Han recibido los trabajadores formación sobre seguridad química?				
¿Existe un inventario químico actualizado disponible para todos los productos químicos peligrosos producidos, importados, y / o utilizados en el lugar?				
¿Se encuentran los tanques de procesado y almacenaje de productos químicos peligrosos etiquetados y /o clasificados por colores?				

Tabla 22
Check list de Auditoría
"Diseño de Indicadores"

Lista de Verificación				
Empresa:	"ABC"			Fecha de Inicio
Área Auditada				Responsable:
Auditor:				
Preguntas de la Auditoría				
	Si	No	Parc.	Observaciones
¿Se ha definido la estructura de la organización?				
¿Se encuentran definidas las diferentes responsabilidades y autoridades dentro del Sistema de Gestión?				
¿Existen objetivos donde la dirección establece el sistema de gestión para asegurar su conveniencia y eficacia?				
¿Se han establecido y se usan indicadores para el seguimiento de la organización de acuerdo con los objetivos y metas establecidas?				
¿Para cada indicador se define la fórmula de cálculo?				
¿Existen procedimientos documentados para la monitorización y la medida de los puntos y características clave de las operaciones de la organización que pueden provocar impacto significativo?				
¿Se han establecido procedimientos de control operacional efectivos y prácticos?				
¿Se han considerado las necesidades de formación del personal implicado en los procedimientos de control operacional identificados?				

Tabla 23
Check list de Auditoría
“Implementación efectiva del Sistema”

Lista de Verificación				
Empresa:	“ABC”	Fecha de Inicio		
Área Auditada		Responsable:		
Auditor:				
Preguntas de la Auditoría				
	Si	No	Parc.	Observ.
¿Existe una definición documentada de las funciones, responsabilidades, y autoridad relativa del Sistema de Gestión, y que ésta se han comunicado a las partes implicadas de la organización?				
¿La Dirección ha designado un representante específico responsable para el seguimiento del Sistema de Gestión?				
¿Existen procedimientos para recibir, documentar y responder a comunicaciones relevantes de terceras partes externas (clientes, proveedores)?				
¿Existe un registro de las consideraciones y decisiones de la organización respecto a las comunicaciones externas?				
¿Existen y se han implantado procedimientos para identificar y responder de manera efectiva a accidentes y situaciones de emergencia potenciales?				
¿Se comprueba periódicamente la eficacia y validez de los procedimientos relacionados con las situaciones de emergencia?				

Tabla 24
Check list de Auditoría
“Verificación de la implementación Sistema de Gestión”

Lista de Verificación				
Empresa:	“ABC”	Fecha de Inicio		
Área Auditada		Responsable:		
Auditor:				
Preguntas de la Auditoría				
	Si	No	Parc.	Observ.
¿Se ha revisado el proceso de implantación del Sistema control de Gestión?				
¿El personal de la organización está implicado en el Sistema de Gestión?				
¿Los indicadores seleccionados son adecuados para el seguimiento y la evaluación de los objetivos y las metas establecidas?				
¿Se ha establecido una sistemática para la recogida, registro y almacenamiento de los datos?				
¿Los indicadores establecidos y los datos aportados por éstos representan de forma precisa el comportamiento de la organización?				
¿Existe un programa de auditoría documentado que define los objetivos de cada auditoría?				
¿Se han evaluado los datos aportados por los indicadores de comportamiento?				

6.5.7. Finalización de la Auditoría

Reporte de hallazgos

Los reportes de hallazgos se presentan por el equipo auditor dentro de los 7 días posteriores de realizar la auditoría y debe contener las no conformidades las observaciones y recomendaciones del auditor.

TABLA 25
REPORTE DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA

REPORTE DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA DEL SISTEMA DE INDICADORES
1. Diseño de indicadores
A. Detalle de oportunidades de mejora.
B. Acciones correctivas recomendadas.

REPORTE DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA DEL SISTEMA DE INDICADORES**2. Implantación del sistema**

A. Detalle de oportunidades de mejora.

B. Acciones correctivas recomendadas.

REPORTE DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA DEL SISTEMA DE INDICADORES**3. Evaluación y mejora del sistema**

A. Detalle de oportunidades de mejora.

B. Acciones correctivas recomendadas.

CAPITULO 7

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS

A continuación se presenta un análisis de resultados de los indicadores claves en la que se muestra la situación actual y la situación anterior de la compañía:

TABLA 26
ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS

Objetivos departamento de Logística	En.10 – Ago.10	Sep.10 – May.11	Iniciativa aplicada
Lograr entregar al menos el 98% de pedidos a tiempo	Se evidencia que dé En-Ago. Un 96% de los pedidos se entregan a tiempo.	Se evidencia un aumento de 1% en la entrega de pedidos y se mantuvo estable.	Implementación y Control de Procesos.
Lograr que los productos que se estropean no sobrepasen el 2%	Los productos estropeados no son el principal problema de devolución, se refleja un promedio 2%	Se evidencia una disminución a 1% de productos estropeados y en otros meses se mantiene.	Implementación y Control de Procesos.
Disminuir devolución de productos entregados a un 5%	Los productos devueltos en estos meses son considerable llegaron a un 19%.	Se evidencia una disminución de devoluciones que llegó a un 13% en el mes de mayo.	Implementación y Control de Procesos.
Cumplir con el 100% del presupuesto gastos logísticos.	Los costos sobrepasaron el límite establecido por Gerencia de un 14% del total de los ingresos en 6 de los 8 meses analizado.	Durante los meses de Septiembre a Noviembre existen variaciones, a partir del mes de Diciembre a Marzo el costo estuvieron en un nivel aceptable y en Abril y mayo se logró el objetivo.	Implementación y Control de Procesos.

Objetivos departamento de logística.	En.10 – Ago.10	Sep.10 – May.11	Iniciativa aplicada.
Disminuir a 0% los errores en facturación	De Enero a Agosto se evidencia que un 7% facturas con errores.	Se evidencia disminución a 3% facturas con errores desde el mes de octubre	Implementación y Control de Procesos.
Lograr que el 100% de los productos se encuentren debidamente almacenados.	Se evidencia que hasta el mes de Agosto se encuentra en un nivel aceptable.	Se evidencia un aumento al 95% en el mes de octubre y los siguientes meses se mantuvieron en aceptable.	Aplicación de 5 S's
Tener el 100% de stock de productos terminados	Se evidencia un 93% de productos en stock para la distribución de pedidos.	Un aumento al 96% se evidencia en octubre con respecto a agosto y se mantiene hasta mayo.	Implementación y Control de Procesos. y 5 S's
Cumplir el 100% del plan de planificación de distribución de productos	Se evidencia un 70% de cumplimiento de plan de distribución	Se mantiene en 70% con respecto al mes de agosto	Implementación y Control de Procesos.
Lograr que el 100% de los productos se encuentren debidamente registrados en el inventario del sistema	Se evidencia que el 70% de los registros se encuentran correctamente en el sistema.	Un aumento del 99% de productos se encuentra registrado correctamente en el sistema debido a los inventarios realizados.	Implementación y Control de Procesos. y 5 S's
Lograr cumplir con el 100% del plan de capacitación del área de bodegas	Se evidencia que en un 70% el personal se encuentra capacitado para realizar sus actividades.	Se mantiene en 70% con respecto al mes de agosto, no se implementó el plan de capacitación al personal.	Plan de capacitación al personal

CAPITULO 8

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las siguientes conclusiones

- ✓ El BSC permite desplegar la estrategia de la empresa en toda la organización, es decir todos conocen el impacto de sus actividades en los objetivos generales del área o la organización.
- ✓ El tablero de control es una herramienta que permite identificar a simple vista los resultados inaceptables, aceptables y excelentes debido al método de semaforización que utiliza y por lo tanto le permite a la dirección tomar decisiones oportunamente,
- ✓ El sistema de control crea una cultura de mejoramiento continuo y de medición, ya que todos deben presentar el resultado de sus tableros y proponer soluciones para los resultados en rojo.
- ✓ Por medio de la metodología se identifican las iniciativas estratégicas que se alinean a los objetivos del área u organización; por lo tanto los esfuerzos se enfocan en acciones que impactan en los objetivos estratégicos.

- ✓ Los manuales de procedimientos, unas de las iniciativas identificadas, establecen mejores prácticas para la ejecución de las actividades de almacenamiento, despacho, venta y atención al cliente.
- ✓ La implementación de las 5'S, otra de las iniciativas identificadas, permite la organización de la bodega a nivel administrativo y operativo, uno de los resultados de la implementación ha sido que el 100% de los productos se encuentre debidamente registrado.
- ✓ Las reuniones de seguimiento son el eje alrededor del cual gira el sistema de control, puesto que es en ese espacio de tiempo es donde se presentan y se analizan los resultados y se proponen mejoras no solo para las actividades, sino también para el sistema en general.
- ✓ La auditoría es el herramienta que le garantiza a la dirección que los resultados que se observan en los tableros son el fiel reflejo de la realidad, por ese motivo se debe realizar mensual.
- ✓ El sistema de control de gestión permite que la organización o el área, logre sus resultados por medio del enfoque de sus actividades, la constante medición y mejoramiento continuo de las mismas, pero sobre todo a través de la capacitación de los empleados.
- ✓ El sistema de control es la base para un sistema de remuneración variable.

8.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Implementar el plan de capacitación establecido (ver Iniciativa 4.14) para las áreas de bodega y ventas y expandir el plan para toda la empresa con el fin de que la organización mejore su desempeño.

- ✓ Revisar anualmente la planificación Estratégica y los indicadores del Sistema de Control de Gestión para un mejoramiento continuo.

- ✓ Continuar con la implementación de 5 s's (ver iniciativa 4.13) para el área de bodega e implementarlo en toda la organización para así mejorar la productividad de los colaboradores.

- ✓ Continuar con el control de los inventarios en el sistema de la compañía para lograr presentar datos reales que faciliten los procesos de ventas y despacho.

- ✓ Implementar Software del Balanced Scorecard, el cual permita automatizar el SCG, monitoreando el desempeño y convirtiéndose en una herramienta para la toma de decisiones.

- ✓ Desarrollar un método que pronostique la demanda de productos con la finalidad de reducir los niveles de venta perdidas por falta de stock de mercadería, este debe estar basado en estadísticas de años anteriores y del presente año para un mejor resultado.

BIBLIOGRAFÍA

1. KAPLAN ROBERT S. Y DAVID P. NORTON, Alignment “Cómo Alinear La Organización A La Estrategia A Través Del Balanced Scorecard”, Ediciones Gestión 2000.
2. ALVIN A. ARENS. Y JAMES K. LOEBBECKE, AUDITORÍA “Un Enfoque Integral”, Pearson Educación, Sexta Edición.
3. MS.c. CRISTHIAN ARIAS. Talleres “LIDERAZGO Y CONTROL DEL ÉXITO ESTRATÉGICO”. Guayaquil – Ecuador
4. Martha Alles, “Desarrollo Del Talento Humano”, Editorial Granica 2010 - Nueva Edición.
5. Ken O. Donnell, “Valores Humanos En La Empresa”, Editorial: Empresarial S.L. 2007 Esta Edición - Madrid España.
6. Harvard Business Review. (1999), “Liderazgo”, Ediciones DEUSTO SA.
7. Idalberto Chiavenato, “Gestión del Talento Humano”. (2002), Editorial McGraw Hill.

8. Eduard Ballarin F., Maria Jesus Grandes G. y Josep María Rosanas M. (2008), "Sistemas de Planificación y Control", Editorial Desclée de Brouwer.
9. A. López Viñega. (2004), "El cuadro de Mando y los sistemas de información para gestión empresarial", Monografía AECA.
10. Jay Heizer & Bany Renter, "Dirección de la producción", Sexta edición, Editorial Pearson Prentice Hall.
11. Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan. (2003), "Sistemas de control de gestión", Décima edición, Editorial McGraw Hill.
12. Enciclopedia de la Auditoria, Océano Centrum
13. John C. Maxwell. (2004), "El Abc De Las Relaciones", Editorial Mundial Impresos S.A.
14. C.S. Barnard & J.S. Nix, "Planeamiento y control agropecuario", segunda edición, Editorial El Ateneo.

15. Oriol Amat, Joseph Chiar, Javier Diez, Samuel Itusenman, Jose Ma Mateu, Pedro Nueno, Marcel Planellas. (1996), "Emprender con éxito", Ediciones Gestion 2000.
16. N. Olve, J. Roy y M. Wetter. (2000), "Implantando y gestionando el cuadro de mando integral", Editorial Gestión.
17. Luis Muñiz. (2000), "Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica", Editorial Gestión.
18. Mike Boune & Pipa Boune. (2004), "Cuadro de mando integral en una semana", Editorial Gestión 2000.
19. Stephen Covey. (2007), "El octavo hábito". (2004), Editorial Frog Ltd.
20. David Niven. (2007), "Un camino hacia nuestros éxitos", Segunda Edición, Ediciones Pirámide.
21. Catherine Fitzgerald & Jennifer Garvey Berger. (2003), "Coaching ejecutivo", Segunda Edición, Davies-Black.

22. Mark W. Johnston & Grew W. Marshal, "Administración de ventas", Séptima edición, Editorial McGraw Hill.

23. Idalberto Chiavenato, "Gestión del Talento Humano". (2002), Editorial McGraw Hill.

24. John C. Maxwell. (2009), "LIDER DE 360°", Editorial Grupo Nelson.

Chase, Jaquilano & Jacobs, "Administración de producción y operaciones", Octava edición, Editorial McGraw-Hill.