ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción

"Diseño e Implementación de un Sistema de Control Operacional para el Área Logística de una Empresa Comercializadora de Productos Farmacéuticos, Basado en Cuadro de Mando Integral"

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERAS INDUSTRIALES

Presentada por:

Juana Jenniffer Bernabé Suárez

Natali Elena Parra Gavilanes

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2012

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la entereza y paciencia para la realización de la presente Tesis, a mis padres Gladys y Domingo por su dedicación y esfuerzo durante toda mi carrera universitaria, a mis hermanos, mi sobrino, mis tíos Inés y Silvano, a mi prima Silvana por su acogida durante todos estos años. A mi querida amiga Naty por su comprensión y ayuda, además a mi amigo y novio Paul por su apoyo incondicional y desinteresado.

Jenniffer

A Dios por bendecirme y permitirme cumplir cada una de mis metas propuestas, a mi mamá Aracely y mi hermano Daniel por su comprensión, apoyo y entera confianza a lo largo de mi carrera, a mis abuelos por su cobijo durante todos estos años de esfuerzo y dedicación, a mi papá por su ayuda para poder llegar hasta el final. En especial a Juanita por su valiosa amistad, compartir sus conocimientos, paciencia, tiempo para la elaboración de la presente Tesis y ser parte de este objetivo alcanzado.

Natali

DEDICATORIA

A Dios, mis padres, mis hermanos, mis sobrinos y mi novio Paul.

Jenniffer

A mi mamá por su amor y dedicación incondicional, mi hermano y mis abuelos.

Natali

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Gustavo Guerrero M.	Ing. Cristian Arias U.
DECANO DE LA FIMCP	DIRECTOR DE TESIS

Ing. Nelson Cevallos B.
VOCAL PRINCIPAL

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL"

Juana Jenniffer Bernabé Suárez

Natali Elena Parra Gavilanes

RESUMEN

Como consecuencia del incremento en la demanda de productos farmacéuticos y de consumo a nivel nacional, surgió la necesidad de optimizar los procesos desde la compra hasta la distribución al cliente final; con el fin de lograr mejores beneficios económicos y un crecimiento sostenido de la organización.

Por tal motivo el objetivo de esta Tesis es diseñar un Sistema de Control de Gestión para una bodega, que es una de las áreas críticas de la organización, basado en Balanced Scorecard.

Para el desarrollo del trabajo, primero se revisó el marco teórico en el cual se enmarcó la Tesis, también se detallaron las diversas técnicas para el análisis y solución de problemas.

Luego se realizó el diagnóstico de la situación interna y externa del Área Logística recopilando información que permitió identificar y medir los principales problemas, se describió el ámbito en el cual se desarrolla, los servicios que brinda y sus respectivos procesos.

A continuación se diseñó el sistema de control para la bodega partiendo de la elaboración de la planificación estratégica, se realizó el mapa estratégico, el

cuadro de mando integral alineados a la misión, visión y objetivos de la empresa. También se identificaron las iniciativas que impactaron en los objetivos planteados.

Una de las iniciativas que se aplicó es la metodología “5 S” con el fin de evitar pérdidas de tiempo en la ejecución de las funciones y usar eficientemente los recursos del área, contribuyendo al fortalecimiento de las relaciones laborales entre el empleado y empleador.

Después se establecieron los procesos para el monitoreo y la auditoría al sistema de control y se analizaron los resultados para presentar las conclusiones y recomendaciones.

Los beneficios esperados de la implementación fueron: obtener el 100% de pedidos despachados a tiempo, cero despachos incorrectos, las inconformidades en la atención al cliente, aumentar en un 20% la productividad de la mano de obra, disminución en un 10% los costos operativos, y disminución en un 30% de los costos por mantener en inventario productos farmacéuticos y de consumo que no tienen la rotación esperada.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

RESUMEN……VII

ÍNDICE GENERAL…..……....IX

ÍNDICE DE FIGURAS…….……...XVI

ÍNDICE DE TABLAS…….……XIX

INTRODUCCIÓN…….……..1

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES……..2

1.1. Antecedentes……...2

1.2. Objetivo General……..3

1.3. Objetivos Específicos……..3

1.4. Metodología de la Tesis……..4

1.5. Estructura de la Tesis……..4

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO……..7

2.1. Sistema de Control de Gestión……7

2.1.1. Análisis FODA……8

2.1.2. Las 5 Fuerzas de Porter……10

2.1.3. Misión……13

2.1.4. Visión……14

2.1.5. Ventaja Competitiva……..15

2.1.6. Valores……..17

2.2. Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral ……..18

2.2.1. Conceptos Básicos……....18

2.2.2. Perspectivas Financieras……...18

2.2.3. Perspectiva Cliente……19

2.2.4. Perspectiva Procesos…….....19

2.2.5. Perspectiva Desarrollo y Talento Humano……20

2.2.6. Mapa Estratégico……21

2.2.7. Alineamiento Organizacional……23

2.3. Tableros de Control……...25

2.4. Establecimiento de Objetivos e Indicadores……26

2.5. Metodología de Las Cinco “S” ……26

2.5.1. Seiri - Organización. Separar innecesarios……..…….27

2.5.2. Seiton - Orden. Situar necesarios..……...……...27

2.5.3. Seiso - Limpieza. Suprimir suciedad..……..…...28

2.5.4. Seiketsu - Estandarizar. Señalizar anomalías.……..…28

2.5.5. Shitsuke - Disciplina o seguir mejorando…..……..….29

2.6. Ciclo PHVA y Herramientas de Calidad……..…..31

2.7. Rotación de Inventarios……33

2.8. Gestión por Procesos……33

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA……37

3.1. Informe General……37

3.1.1. Descripción General de la Empresa……..……..37

3.1.2. Misión y Visión de la Empresa……..38

3,1.3. Productos y Procesos……..…..39

3.1.4. Estructura Organizacional……...41

3.2. Análisis de la Situación Actual……45

3.2.1. Gestión Técnica……..……45

3.2.2. Gestión Administrativa……..……45

3.2.3. Gestión de Talento Humano……...46

3.3. Descripción de los Principales Problemas Encontrados en la Bodega….46

3.4. Determinación de la Causa Raíz……48

CAPÍTULO 4

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL OPERACIONAL PARA EL ÁREA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA……58

4.1. Identificación del Equipo Líder…….59

4.2. Planificación Estratégica……...60

4.2.1. Matriz FODA……...60

4.2.2. Las 5 Fuerzas de Porter…….61

4.2.3. Establecimiento de la Misión…….65

4.2.4. Establecimiento de la Visión……....65

4.2.5. Identificación de la Ventaja Competitiva……....65

4.2.6. Establecimiento de los Valores…….66

4.2.7. Establecimiento de los Macro-Objetivos……....67

4.3. Mapa Estratégico del Área Logística……..67

4.4. Cuadros de Mando Integral……..70

4.4.1. Ficha de los Indicadores……71

4.4.2. Tablero de Control……....86

4.4.3. Gráficas de Tendencias……....87

4.4.4. Registros de Información……100

4.5. Iniciativas Estratégicas……...108

CAPÍTULO 5

5. DESARROLLO DE LA INICIATIVA 5 S……..113

5.1. Educación y Entrenamiento a Base de la Metodología 5'S……..115

5.1.1. Plan de Capacitación……..…115

5.1.2. Registros……....116

5.2. Plan de Ejecución de las 5'S……118

5.2.1. Seiri - Organización……..119

5.2.2. Seiton - Orden……...126

5.2.3. Seiso - Limpieza……130

5.2.4. Seiketsu - Estandarizar……133

5.2.5. Shitsuke - Disciplina y Hábito……....134

CAPÍTULO 6

6. DESARROLLO DE LA INICIATIVA – MAPEO DE PROCESOS DEL ÁREA LOGÍSTICA……...……139

6.1. Identificación de los Procesos……..……139

6.1.1. Procesos Estratégicos……..……...140

6.1.2. Procesos de Valor……..……..……...140

6.1.3. Procesos de Apoyo…….....141

6.1.4. Mapa de Procesos del Área Logística……..……143

6.2. Diagramas de Flujo……145

6.2.1. Diagramas de Flujo Procesos Estratégicos……145

6.2.2. Diagramas de Flujo Procesos Valor……..……....145

6.2.3. Diagrama de Flujo Procesos de Apoyo……..……..160

6.3. Políticas y Procedimientos……161

6.4. Análisis de los Procesos……162

CAPÍTULO 7

7. AUDITORÍA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN……164

7.1. Monitoreo y Control……164

7.2. Auditoría al Sistema……174

CAPÍTULO 8

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS……...184

8.1. Análisis de Resultados Obtenidos……184

8.2. Resultados Proyectados……186

CAPÍTULO 9

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES……189

9.1. Conclusiones……189

9.2. Recomendaciones……191

ANEXOS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÍNDICE DE FIGURAS

			Pág.
Figura 2.1	Proceso de Sistema de Control	.....	7
Figura 2.2	Análisis FODA	.....	9
Figura 2.3	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	.....	13
Figura 2.4	Perspectivas del BSC	.....	20
Figura 2.5	Mapa Estratégico	.....	21
Figura 2.6	Metodología de las Cinco "S"	.....	30
Figura 2.7	Ciclo PHVA	.....	33
Figura 3.1	Principales Productos	.....	39
Figura 3.2	Organigrama de la Empresa	.....	42
Figura 3.3	Diagrama de Pareto de las Causas	.....	49
Figura 3.4	Análisis de Causa - Efecto	.....	50
Figura 4.1	Matriz FODA	.....	61
Figura 4.2	Valores	.....	66
Figura 4.3	Mapa Estratégico del Área Logística	.....	69
Figura 4.4	Parámetros de los Indicadores	.....	71
Figura 4.5	Indicador de Nivel de Despacho	.....	74
Figura 4.6	Indicador del Tiempo de Respuesta	.....	75
Figura 4.7	Indicador de Variación de Presupuesto de Gastos	.....	76
Figura 4.8	Indicador de Costos Logísticos	.....	77
Figura 4.9	Indicador de Nivel de Desperdicios	.....	78
Figura 4.10	Indicador de Nivel de Cumplimiento de Requerimientos	.....	79

Figura 4.11	Indicador de Nivel de Inconformidades	.....	80
Figura 4.12	Indicador de Calidad de Facturación	.....	81
Figura 4.13	Indicador de Etiquetado	.....	82
Figura 4.14	Indicador de Certeza de Inventario	.....	83
Figura 4.15	Indicador de Nivel de Capacitaciones	.....	84
Figura 4.16	Indicador de Personal Capacitado	.....	85
Figura 4.17	Gráfica de Tendencia - Nivel de Despacho	.....	87
Figura 4.18	Gráfica de Tendencia - Tiempo de Respuesta	.....	88
Figura 4.19	Gráfica de Tendencia - Costos Logísticos	.....	89
Figura 4.20	Gráfica de Tendencia - Nivel de Desperdicios	.....	90
Figura 4.21	Gráfica de Tendencia - Nivel de Cumplimiento de Requerimientos	.....	91
Figura 4.22	Gráfica de Tendencia - Nivel de Inconformidades	.....	92
Figura 4.23	Gráfica de Tendencia - Calidad de Facturación	.....	94
Figura 4.24	Gráfica de Tendencia - Etiquetado	.....	95
Figura 4.25	Gráfica de Tendencia - Certeza de Inventario	.....	96
Figura 4.26	Gráfica de Tendencia - Nivel de Capacitaciones	.....	98
Figura 4.27	Gráfica de Tendencia - Personal Capacitado	.....	99
Figura 4.28	Reporte de Etiquetado	.....	102
Figura 4.29	Diseño del Plan Estratégico	.....	107
Figura 5.1	Cronograma de Implementación 5 S's	.....	114
Figura 5.2	Sistema de organización de los Stocks	.....	120

Figura 5.3	Pasos en la Estrategia de Tarjetas Rojas	123
Figura 5.4	Tarjeta Roja	124
Figura 5.5	Aplicación de Técnica de Tarjetas Rojas	125
Figura 5.6	Letreros de Señalización	128
Figura 5.7	Aplicación de Letreros	129
Figura 5.8	Etiqueta de Mejora	138
Figura 6.1	Macroproceso	144
Figura 6.2	Planeación Estratégica	145
Figura 6.3	Diagrama de Flujo Funcional - Importación Mercadería Comercial FARMA	147
Figura 6.4	Diagrama de Flujo Funcional - Recepción de Importación de Mercadería Comercial FARMA	150
Figura 6.5	Diagrama de Flujo Funcional - Almacenamiento de Mercadería Comercial FARMA	154
Figura 6.6	Diagrama de Flujo Funcional - Control de Inventario de Mercadería Comercial FARMA	158
Figura 6.7	Diagrama IPO - Almacenamiento de Mercadería Comercial FARMA	163
Figura 7.1	Proceso de Mejoramiento Continuo	167

ÍNDICE DE TABLAS

			Pág.
Tabla 1	Estructura Organizacional	.....	43
Tabla 2	Pareto de las Causas	.....	48
Tabla 3	Equipo de Líderes Administrativos	.....	59
Tabla 4	Equipo de Auxiliares	.....	60
Tabla 5	Objetivos Estratégicos	.....	70
Tabla 6	Tabla de Indicadores	.....	73
Tabla 7	Tablero de Control	.....	86
Tabla 8	Registro de Indicadores - Financieros	.....	101
Tabla 9	Registro de Indicadores - Cliente	.....	103
Tabla 10	Registro de Pedidos	.....	104
Tabla 11	Evaluación del Nivel de Cumplimiento	.....	105
Tabla 12	Registro de Indicadores - Procesos	.....	106
Tabla 13	Rendimiento de Codificación	.....	107
Tabla 14	Matriz de Responsabilidades	.....	109
Tabla 15	Iniciativas Estratégicas	.....	111
Tabla 16	Plan de Capacitaciones	.....	116
Tabla 17	Registro de Capacitaciones	.....	117
Tabla 18	Plan de Ejecución 5 S's	.....	118
Tabla 19	Check List de Organización	.....	121
Tabla 20	Registro de Tarjetas Rojas	.....	126
Tabla 21	Dimensiones de Letreros	.....	128
Tabla 22	Registro de Planificación de Limpieza	.....	131

Tabla 23	Check List de Limpieza	.....	132
Tabla 24	Lista de Responsables	.....	134
Tabla 25	Lista de Chequeos 5 S's	.....	135
Tabla 26	Promoción de la Iniciativa	.....	137
Tabla 27	Plan de Reuniones Efectivas	.....	169
Tabla 28	Cronograma de Reuniones	.....	170
Tabla 29	Formato para Resultados de Indicadores Excepcionales	.....	172
Tabla 30	Formato para Resultados de Indicadores Inaceptables	.....	173
Tabla 31	Formato de Reporte de Auditoría de Indicadores	.....	177
Tabla 32	Informe General de Auditoría de Indicadores	.....	178
Tabla 33	Auditoría 1°S - Clasificación	.....	180
Tabla 34	Auditoría 2°S - Orden	.....	181
Tabla 35	Auditoría 3°S - Limpieza	.....	182
Tabla 36	Auditoría 4°S - Estandarizar	.....	183
Tabla 37	Resultados Obtenidos	.....	185
Tabla 38	Resultados Proyectados	.....	193

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a grandes retos, desafíos y a un mercado que va creciendo de manera acelerada; para lo cual deben establecer medidas de control para el cumplimiento de metas y objetivos, aprovechando sus principales fortalezas con las que pueden cubrir las necesidades de los clientes, demostrando así ser competitivos y exitosos.

Por esta razón es necesario manejar una metodología que facilite el uso de herramientas que ayuden a cumplir con la estrategia deseada, comprendiendo la importancia de saber qué es lo que están haciendo y de la mejor manera sin afectar su rentabilidad.

El Cuadro de Mando Integral es una metodología indispensable e importante que ayuda a plantear una estrategia y transformarla en objetivos que pueden ser medibles y controlables a través de indicadores, los cuales permiten una mejora continua en el desempeño de la organización desarrollando la toma de decisiones.

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES

1.1. Antecedentes

La empresa en estudio tiene sus inicios en el año de 1865, en la ciudad de Guayaquil, cuando un empresario inicio un proyecto que con el tiempo se convierte en una de las más importantes y prosperas empresas del País, contando con capital Ecuatoriano-Holandés se dedicó a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo.

Por medio de la presente Tesis se muestra el Diseño de un Sistema de Gestión, analizando la importancia del control en la bodega, a su vez utilizando la Filosofía de las 5 S's aumentar el desempeño de los servicios, mediante el análisis y evaluación de las actividades

actuales en cada proceso, con el fin de que permita dirigir a la bodega hacia el cumplimiento de sus objetivos planteados, optimizando sus recursos económicos.

1.2. Objetivo General

Implementar un Sistema de Control de Gestión en la bodega de una empresa de comercialización y distribución de productos farmacéuticos, enfocándose en el área logística.

1.3. Objetivos Específicos

- Almacenar los productos en cantidades apropiadas, teniendo en cuenta la fecha de vencimiento.
- Disminuir los costos operativos y costos de los productos en inventario que no tienen la rotación esperada.
- Definir planes de capacitación e información al personal sobre los beneficios que se obtendrán con la implementación del Sistema de Control de Gestión.

1.4. Metodología de la Tesis

Se realizan visitas constantes con el fin de entrevistar y evaluar el desempeño de la empresa y lograr ejecutar la estrategia de la misma, además se permiten implementar herramientas logísticas que nos facilitan alcanzar los objetivos planteados.

Para mejorar el desempeño de la empresa se identifican los equipos y actividades más relevantes en el proceso, recopilando información acerca del inventario de la bodega, costo de transportación, manipulación y almacenamiento de productos.

1.5. Estructura de la Tesis

Esta tesis comprende 9 capítulos.

En el capítulo 1 se detallan los antecedentes de la empresa, el objetivo general que persigue la presente Tesis, así como los objetivos específicos. Además se menciona la metodología, filosofías y estructura a seguir.

En el capítulo 2 se desarrolla los conceptos básicos utilizados a lo largo del desarrollo del trabajo.

El capítulo 3 contiene el diagnóstico actual de la organización, su estructura, productos, procesos, gestión técnica, administrativa y de talento humano, así como la descripción de los principales problemas encontrados mediante un análisis de la causa raíz.

En el capítulo 4 se presenta el diseño del Sistema de Control de Gestión, la planificación y la determinación de indicadores implementando Tableros de Control que ayudan a medir y controlar los problemas existentes en el área logística.

En el capítulo 5 se desarrolla el diseño del plan de la implementación de la Filosofía de las 5 S's, que es una de las iniciativas estratégicas que generan un mayor impacto al área logística.

En el capítulo 6 se desarrolla el mapeo de la situación actual de los procesos donde se describe cada actividad realizada en el área logística.

El capítulo 7 se establece el proceso de auditoría a seguir al Sistema de Control, determinando objetivos, alcance y procedimientos para realizar el monitoreo y control a lo establecido en los capítulos anteriores.

En el capítulo 8 se analizan los resultados obtenidos luego de la implementación del Sistema de Control de Gestión, la Filosofía de las 5 S's y el Mapeo de Procesos. Finalmente en el capítulo 9 se establecen las debidas conclusiones y recomendaciones para ser consideradas por parte de la organización para obtener una mejora continua de sus procesos.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Sistema de Control de Gestión

El Sistema de Control de Gestión es una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, que le permita el acceso al mundo competitivo de hoy, se ha convertido en un tema de gran actualidad.

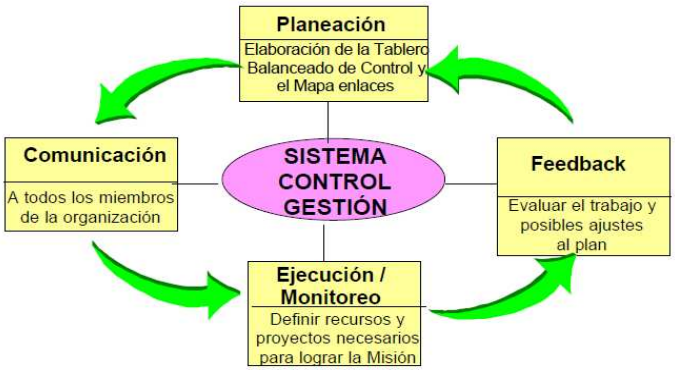


FIGURA 2.1. PROCESO DE SISTEMA DE CONTROL

2.1.1. Análisis Foda

El análisis Foda resume los aspectos clave del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. El objetivo es identificar hasta qué punto la estrategia actual de la organización, es decir, sus fuerzas y debilidades, son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno económico.

También puede utilizarse para determinar si existen oportunidades para explotar aún más los recursos o las competencias de la organización. Las siglas Foda corresponden al significado “Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”.

Las Fortalezas son aquellos elementos internos y positivos que diferencian la organización de otras de su misma clase.

Las Oportunidades se generan en un ambiente externo donde la organización no tiene control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta

pueden afectar de manera positiva el desempeño de su actividad económica.

Debilidades caso contrario a las fortalezas es el de afectar de forma negativa y directa al desempeño de la organización, derivando en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida por acciones correctivas.

Amenazas al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno de la empresa y de manera directa o indirecta afectan negativamente al quehacer institucional.

FIGURA 2.2. ANÁLISIS FODA

2.1.2. Las 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter consiste en identificar si existen factores en el entorno que pueden influir en el grado de competencia en una industria y que, por lo tanto, pueden ayudar a los directivos a identificar las bases de la estrategia competitiva. El objetivo es encontrar una posición en la industria donde la organización se pueda defender de estas fuerzas e igualmente pueda utilizarla a su favor.

Amenazas de entrada (1)

En una industria las amenazas de entrada dependen del nivel de las barreras de entrada, entre ellas tenemos: economías de escala, las necesidades de capital, acceso a los canales de distribución, ventajas en costes independientemente de la dimensión, represalias posibles, legislación o acción gubernamental, diferenciación.

[1] Fred R. David “Concepto de Administración Estratégica”

Poder de negociación de compradores y proveedores

Debido a que ambas fuerzas están vinculadas fuertemente se las puede analizar de forma conjunta. Además a la hora de limitar la libertad estratégica de una organización y de influir en los márgenes de acción de la misma, la relación entre compradores y vendedores tiene efectos análogos.

El poder de los compradores es mayor cuando el volumen de compras es muy elevado, la industria suministradora está formada por un elevado número de pequeños proveedores, existen fuentes de suministro alternativas, el coste de los compradores o materiales representa una gran parte del coste total, el coste de cambiar de proveedor sea reducido o implique poco riesgo, exista la amenaza de una integración hacia atrás del comprador.

Amenaza de productos sustitutivos

La amenaza de sustitución puede tomar distintas formas: sustitución producto a producto, sustitución de necesidad, sustitución genérica, abstinencia.

Hay que tomar en cuenta si un producto puede o no amenazar con hacer obsoleto el producto o servicio de la empresa, la factibilidad de cambiar de un producto a otro que suele estar determinado por los costes inmediatos que tiene que pagar el comprador.

Rivalidad entre competidores

Las condiciones más competitivas se producen cuando la entrada al mercado es factible. Los productos sustitutos constituyen una amenaza, y los compradores o proveedores ejercen un control. Existen fuerzas que influyen sobre la rivalidad entre competidores como: el grado de equilibrio entre competidores cuando los competidores tienen aproximadamente el mismo tamaño, las tasas de crecimiento de los mercados pueden afectar a la rivalidad, la existencia o desarrollo de clientes globales puede aumentar la competencia entre los proveedores, aumento de la capacidad adicional, diferenciación.

FIGURA 2.3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER (2)

2.1.3. Misión

La misión indica la manera de cómo la organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Representa la propuesta de valor que se ofrece al cliente. La misión consta de tres partes: descripción de lo que la empresa hace, para quien está dirigido el esfuerzo, el target, el mercado objetivo, representa la particularidad de la organización.

[2] Gerry Johnson, Kevan Sholes (2003) “Dirección Estratégica”

Debe ser un enunciado (3):

- Claro: De fácil interpretación.
- Sencillo: para que todos la comprendan.
- Corto, para que se pueda recordar fácilmente.
- Compartido: Consensuado por las personas de la organización.

Propósito de la misión

- Es un indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de su grupo de interés.
- Establece el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas.
- Todas las decisiones estratégicas surgen de la Misión.

2.1.4. Visión

Es un conjunto de ideas que describe lo que la organización desea en el futuro dentro de un determinado periodo de

[3] Ing. Nelson Cevallos-(Archivo Cátedra Estrategia Competitiva, capítulo 5)

tiempo. Se define el objetivo general de largo plazo que la empresa desea alcanzar.

La visión es la imagen de destino de la organización, se determina llevar a la organización de una situación actual a una situación deseada (3).

Una visión:

- Motiva el cambio.
- Provee dirección guía y energía

Sin una visión se crea:

- Incertidumbre
- Ansiedad (no saber a dónde se va).
- Baja motivación

2.1.5. Ventaja Competitiva (4)

Es la búsqueda consciente de un plan de acción que permita a una organización posicionarse en la industria de manera tal

[4] Michael E. Porter "Estrategia Competitiva"

que obtenga una ventaja competitiva sostenible que le permita alcanzar un retorno.

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a os clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

2.1.6. Valores

Los valores son principios conscientes considerados validos porque están presentes en la organización. Deben ser considerados como un código de ética de la organización, son los patrones de comportamiento de cada miembro de la empresa desde los altos mandos hasta los operarios.

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes necesarias para lograr sus objetivos.

Es decir, los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus enunciados generales.

2.2. Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (5)

2.2.1. Conceptos Básicos

Es una herramienta que permite medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de las empresas partiendo de un diagnostico situacional. Busca básicamente complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros, logrando un balance de tal forma que la organización obtenga buenos resultados a corto y largo plazo, para de esta manera cumplir su misión.

2.2.2. Perspectivas Financiera

La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial, están basadas en el crecimiento y la rentabilidad del negocio, principalmente en el valor agregado económico, vincula los objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

[5] Robert S. Kaplan, David P.Norton “Cuadro de Mando Integral” 2da. Edición

2.2.3. Perspectiva Cliente

El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos.

Los objetivos e indicadores de esta perspectiva evalúan las necesidades de los clientes con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.

2.2.4. Perspectiva Procesos

Están enfocados en cual debe ser el nivel de calidad y eficiencia de los procesos de la organización para satisfacer las necesidades de los clientes.

Los objetivos y métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando la organización y si los productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

2.2.5. Perspectiva Desarrollo y Talento Humano

Se evalúa las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, los colaboradores, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

FIGURA 2.4. PERSPECTIVAS DEL BSC

2.2.6. Mapa Estratégico

El mapa estratégico sirve como guía a la organización en momentos de incertidumbre. Se construye con respecto a lo que la empresa piensa del futuro. Es una representación gráfica de la estrategia de la organización que permite aprender sobre los cambios a medida que se generan. Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura especifica de causa y efecto y nos da una visión clara de cómo interactúan las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

FIGURA 2.5. MAPA ESTRATÉGICO

Beneficios del BSC

Los beneficios que se obtiene de la aplicación del Balanced Scorecard se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.

- Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.
- Convierte la estrategia en acción.
- Logra que la estrategia sea el objetivo de Genera indicadores de control efectivo.
- Permite tomar decisiones oportunas.
- Aumenta la satisfacción de sus clientes.
- Instaura un proceso continuo de generación y modificación de estrategias.

2.2.7. Alineamiento Organizacional

Alineamiento organizacional es lograr generar las condiciones y dinámicas humanas necesarias para implementar una estrategia que busca crear mayor valor. Para tener un alineamiento se han identificado cuatro ámbitos o elementos: el clima organizacional, la cultura organizacional, las competencias organizacionales y el enfoque organizacional.

El alineamiento estratégico es fundamental, ya que permite a los gerentes, jefes y supervisores de cualquier nivel de la organización la capacidad de (6):

- Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, a la visión y estrategia de la organización.
- Eslabonar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización.
- Orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes, accionistas y empleados (y en casos necesarios: proveedores y comunidad).
- Integrar los procesos del área de todas las áreas hacia la estrategia de la organización para desarrollar gente de alto desempeño.
- Mejorar continuamente el desempeño de unidades, departamentos, procesos y personas.
- El concepto de alineamiento está construido bajo el criterio que para lograr la visión, estrategia y los resultados que la

[6] Reynoso Alvaro, Extracto de charla *"Estrategia para la mejora de los resultados"* Año 2010

organización busca alcanzar, es necesario sincronizar efectivamente los esfuerzos de unidades de negocio, departamentos y procesos independientes. Este enfoque diferenciador y su posterior alineamiento organizacional, no deben ser vistos como una meta, sino un proceso continuo que requiere constante y rápido re-enfoque y re-alineamiento.

2.3. Tableros de Control

Se define Tablero de Control o Tablero de Comando como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permite contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector Se inicia identificando las áreas claves de la organización, aquellas que si dejan de funcionar correctamente impedirían el buen funcionamiento de la empresa. Según las necesidades de la empresa se puede utilizar cuatro tipos de tableros de control.

2.4. Establecimiento de Objetivos e Indicadores

Objetivos estratégicos.- Son las acciones concretas que figuran en el mapa estratégico, bajo la relación causa y efecto, es decir la parte que se descompone de la estrategia.

Indicadores.- Son indicadores que miden la actuación de cada objetivo estratégico, en el cuadro de mando integral se menciona mucho por separado también los indicadores de causa y efecto y/o indicadores de actuación son aquellos que miden al objetivo estratégico.

2.5. Metodología de Las Cinco "S"

Esta metodología toma su nombre del número de palabras que forman las fases o etapas de implantación y mantenimiento necesarias para mejorar el entorno y clima laboral. Las cinco palabras que componen esta metodología son: Seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke.

Mantener ordenado, limpio y bien organizado el lugar de trabajo garantiza la eficiencia en el desempeño de las actividades, el ahorro de recursos y la optimización de resultados.

2.5.1. Seiri – Organización. Separar innecesarios

El primer paso de la metodología consiste en hacer una exhaustiva separación de los objetos que se localizan en un espacio de trabajo determinado. Hacer esta separación es responsabilidad de cada uno de los participantes en su respectivo lugar o en el espacio que se les haya asignado.

Una vez que se han clasificado las cosas en grupos de acuerdo con su utilidad y necesidad en objetos de uso continuo o diario, semanal, quincenal, mensual, etc., se procede a eliminar aquellas cosas que no son realmente necesarias, ya sea reciclándolas, vendiéndolas si tienen algún valor residual o destruyéndolas uno mismo o a través del servicio de limpia.

2.5.2. Seiton – Orden. Situar necesarios

El siguiente paso de la metodología consiste en establecer las posiciones que ocuparan dentro del espacio de trabajo cada uno de los elementos, objetos, maquinaria, materiales, equipos y herramientas que se necesitan para efectuar las actividades de ese puesto de trabajo.

2.5.3. Seiso – Limpieza. Suprimir suciedad

Una vez clasificadas, separadas, ordenadas y organizadas las cosas en el lugar de trabajo hay que fijar como política o mejor aún, como requisito o instrucción, que al iniciar y al terminar la jornada laboral, todos los involucrados se aseguren de limpiar y regresar o mantener en su lugar todos los instrumentos, materiales y objetos utilizados a sus espacios correspondientes.

Esta limpieza permite reducir costos y elevar el desempeño alcanzado. Es más fácil hacer las tareas diarias en un lugar limpio y organizado, incluso se reducen los accidentes y riesgos de trabajo.

2.5.4. Seiketsu – Estandarizar. Señalizar anomalías

Al llegar a esta fase ya se debe estar observando un cambio radical en la cultura organizacional, por lo que para conservar y elevar los beneficios derivados de esta nueva forma de trabajo limpio y ordenado, se sugiere establecer normas o estándares que se conviertan en referencia e indicador del desempeño; en

caso de observar que alguien deja de hacer lo establecido como norma se puede corregir oportunamente y si se llegará a dar el caso de que varios trabajadores dejaran de aplicar la metodología se podrá tomar cartas en el asunto.

2.5.5. Shitsuke - Disciplina o Seguir Mejorando

Una vez alcanzada la ansiada normalización del método de trabajo basado en la limpieza, orden y organización, es tiempo de evaluar, analizar y documentar los avances alcanzados y retroalimentar a los participantes en este proceso de mejora de la importancia de seguir incrementando su eficiencia buscando la adopción de una filosofía y cultura organizacional de disciplina y compromiso.

Implantar este proceso de mejora continua puede tomar desde solo unas pocas semanas hasta varios meses, después de lo cual se reinicia el ciclo para crear una espiral de calidad, productividad y competitividad. Este ciclo se puede alinear con los objetivos de la planeación estratégica para consolidarlo como parte de la cultura organizacional.

FIGURA 2.6. METODOLOGÍA DE LAS CINCO "S" (7)

Beneficios de la implementación de 5's

Los beneficios que se obtienen de la implementación de la iniciativa 5'S ayudan a conseguir una mayor productividad, resumiéndolos en los siguientes puntos

- Menos productos defectuosos.
- Menos averías.
- Menor nivel de existencias o inventarios.
- Menos accidentes.
- Menos movimientos y traslados inútiles.

[7] Luis Socconini, *"El proceso de Las 5S's en acción: La metodología japonesa para mejorar la calidad y productividad de cualquier tipo de empresa".*

- Menor tiempo para el cambio de herramientas.

Lograr un mejor lugar de trabajo puesto que se consigue:

- Más espacio.
- Orgullo del lugar en el que se trabaja.
- Mejor imagen ante nuestros clientes.
- Mayor cooperación y trabajo en equipo.
- Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas.
- Mayor conocimiento del puesto.

2.6. Ciclo PHVA y Herramientas de Calidad

Una de las principales herramientas para la mejora continua en las empresas es el ya conocido por todos y poco aplicado Ciclo Deming o también nombrado ciclo **PHVA.** El ciclo Deming es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una empresa. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente.

Cada paso del ciclo se describe como sigue:

- Planificar.- Mejorar las operaciones, encontrando que cosas se están haciendo incorrectamente y determinando ideas para solventar esos problemas.
- Hacer cambios diseñados para resolver los problemas primero en una escala pequeña o experimental. Esto minimiza el entorpecimiento de las actividades diarias mientras se prueban si los cambios funcionan o no.
- Verificar que los pequeños cambios están consiguiendo los resultados deseados.
- Actuar para implementar el cambio a gran escala si el experimento es exitoso. Actuar también involucra a otras personas (otros departamentos, suplidores o clientes) afectado por el cambio y cuya cooperación se necesita para implementar el cambio a gran escala.

FIGURA 2.7. CICLO PHVA

2.7. Rotación de Inventarios

La rotación de inventarios mide la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa. En términos financieros, calcula la relación entre lo vendido y lo mantenido en bodega. La rotación de inventario estará siempre ligada a la estrategia comercial y financiera de la compañía.

2.8. Gestión por Procesos

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo

definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

El enfoque por proceso se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

Las ventajas de este enfoque son las siguientes**:**

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra cómo se crea valor en la organización.

- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

En este sentido el enfoque en proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes.

La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.

Como resultado de la identificación de los procesos que intervienen en las actividades se representan los mismos en tres categorías:

Procesos estratégicos:

- Procesos que orientan y dirigen los procesos clave y de soporte. Son los procesos de la dirección y engloban los procesos de planificación, de toma de decisiones y políticas.

Procesos clave:

- La razón de ser de la empresa, el objetivo principal de actividad. Identifica la secuencia de los procesos necesarios para entregar a los clientes los productos y servicios de la compañía (8).

Procesos de apoyo:

- Los que apoyan a uno o más de los procesos clave para que puedan desarrollarse, tales como la gestión de recursos humanos, los sistemas de información y comunicación, el presupuesto, las compras, etc.

[8] Ing. Nelson Cevallos-(Archivo Cátedra Estrategia Competitiva, capítulo 8)

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1. Informe General

3.1.1. Descripción General de La Empresa

La empresa se origina en el año 1865 en la ciudad de Guayaquil, en sus inicios se dedica a la importación y venta de productos agroquímicos, farmacéuticos, ferreteros, para la construcción, para el mantenimiento automotriz, importación de solventes, representaciones de telas, relojes y afines.

Ofrece a sus clientes productos de los proveedores más conocidos a nivel mundial por su excelente calidad.

En la actualidad es una de las más grandes comercializadoras del país, que a su vez se dedica al reempacado del producto en presentaciones adecuadas para satisfacer las necesidades del mercado.

3.1.2. Misión y Visión de la Empresa

MISIÓN

"Cooperar con el desarrollo del sector de agropecuario, veterinario y farmacéutico, entregando productos de alta calidad que permitan a nuestros clientes contar con productos que mejoren su productividad y su calidad de vida, creando valor agregado a nuestros clientes, potenciando el desarrollo de nuestros colaboradores y fortaleciendo la cooperación con nuestros proveedores y socios comerciales".

VISIÓN

"Ser una empresa identificada en el mercado nacional, brindando productos para la salud agrícola, salud humana y salud animal, siendo eficientes en todos los procesos de la organización, logrando mantener alianzas estratégicas

duraderas con todos nuestros proveedores, mediante el crecimiento sostenible".

3.1.3. Productos y Procesos

Dentro del área farmacéutica su principal producto es el antigripal "Trioval día y noche" que cuenta con presentaciones de 10 y 80 comprimidos, además de jarabes de 100ml, gotas orales de 15 ml.

COMPOSICIÓN FARMACOLÓGICAS DE TRIOVAL DÍA Y NOCHE

Comprimido azul (Noche) contiene:	
Paracetamol	500 mg
Pseudoefedrina	60 mg
Clorfenamina	4 mg

Comprimido blanco (Dia) contiene:	
Paracetamol	500 mg
Pseudoefedrina	60 mg

COMPOSICIÓN FARMACOLÓGICAS DE TRIOVAL GOTAS ORALES

Cada ml de solución (24 gotas)contiene:	
Paracetamol	120 mg
Pseudoefedrina clorhidrato	7,5 mg
Clorfenamina maleato	0,75 mg

COMPOSICIÓN FARMACOLÓGICAS DE TRIOVAL JARABE

Cada 5 ml de suspensión contiene:	
Paracetamol	125 mg
Pseudoefedrina clorhidrato	30 mg
Clorfenamina maleato	2 mg

FIGURA 3.1. PRINCIPALES PRODUCTOS

Características de Almacenamiento

El almacenamiento debe realizarse en lugares con una temperatura por debajo de los 25□C protegidos de luz y humedad.

Posología y Administración

Comprimidos: niños mayores a 12 años y adultos, 1 comprimido tres veces al día.

Suspensión: niños de 6 a 12 años, 1 cucharaditas dos a tres veces al día. Niños de 1 a 6 años, ½ a 1 cucharadita dos veces al día.

Gotas orales: niños menores de 4 años, 2 gotas por Kg cuatro veces al día.

3.1.4. Estructura organizacional

La empresa cuenta con una estructura organizacional bien definida lo cual facilita la designación correcta de responsabilidades en cada área de la misma.

Análisis de Fuerza Laboral

La empresa cuenta con un personal capacitado en cada una de las áreas, con pleno conocimiento de las actividades que debe realizar. Los jefes de cada área poseen los conocimientos necesarios para el manejo de la misma, mientras que su personal de planta tiene una formación educativa intermedia.

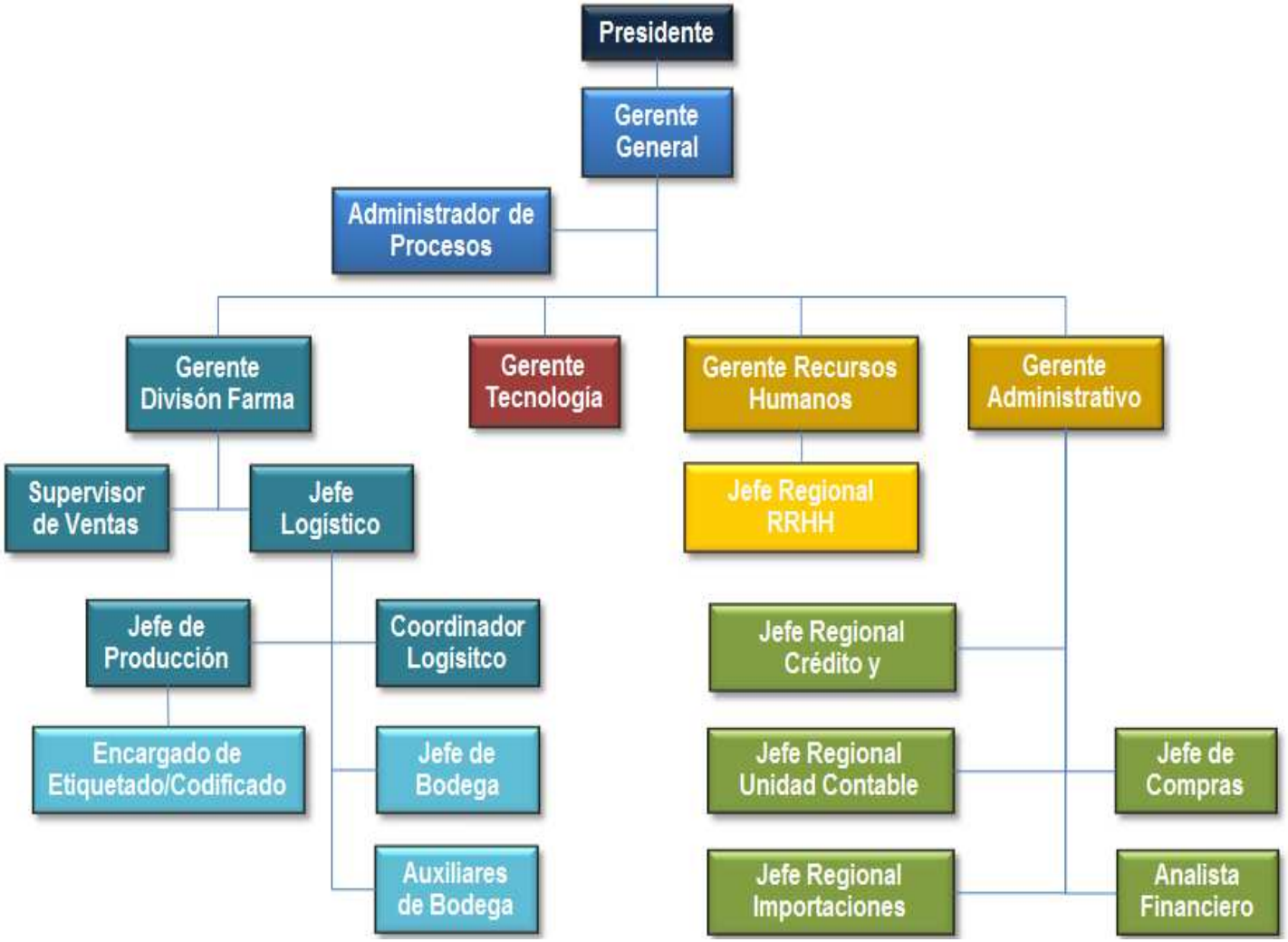


FIGURA 3.2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Su fuerza laboral está distribuida de la siguiente manera:

TABLA 1

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Área	Nº de personas
Junta General	4
Recusos Humanos	2
Unidad Contable	5
Área Logistica	150
Ventas	35
Producción	30
Compras	3

El horario de trabajo para el área administrativa es de 08h30 a 17h15 de lunes a viernes, para el área operativa de 08h00 a 17h00 de lunes viernes y el sábado de 08h00 a 13h00.

Dentro del proceso se logran identificar 3 áreas fundamentales:

- Área de logística
- Área de importaciones y compras locales
- Área ventas.

Área de logística está estructurada por un jefe de logística, el cual se encarga de la planificación de la cadena de

abastecimiento desde las importaciones del producto hasta su entrega al cliente, un coordinador logístico que es responsable del control del inventario en el punto de venta y distribución de la mercadería, un jefe de producción que realiza el fraccionamiento del producto de acuerdo a las necesidades del mercado local, un jefe de bodega que es el encargado de coordinar la operación de despacho de mercadería y reinserción del mismo.

Área de importaciones y compras locales está conformado por 3 personas que están encargadas de recibir pedidos del área comercial para luego comunicarlas al proveedor, además de la documentación de las importaciones y desaduanización del producto.

Área de ventas está conformada por una nómina de 35 personas, los cuales se encargan de realizar visitas personalizadas a los clientes efectuando una asesoría técnica de acuerdo a los requerimientos que necesiten.

3.2. Análisis de la situación actual

Se realiza el análisis de la situación actual de acuerdo 3 factores que son: Gestión Administrativa, Gestión Técnica, y Gestión del Talento Humano.

3.2.1. Gestión Técnica

La organización no cuenta con registros de reclamos por parte del cliente debido a producto no solicitado, error en el despacho o no conformidad del mismo. A pesar de que se cuenta con un tiempo de entrega establecido no se lleva registro del mismo.

El servicio de transporte dentro de la ciudad es realizado en camiones pertenecientes a la empresa, mientras que los que los envíos de mercadería que se realizan fuera de la ciudad son realizados por operadores logísticos.

3.2.2. Gestión Administrativa

La gerencia tiene un sistema informático para la realización de pedidos por parte de los vendedores pero no es utilizado,

debido a que no se acostumbran, por lo cual siguen realizando esta actividad de la forma anterior es decir mediante llamadas telefónicas.

3.2.3. Gestión del Talento Humano

La empresa no tiene establecido un procedimiento de selección y reclutamiento, evaluación de sus competencias, habilidades o destrezas que posea el personal. El proceso de contratación de personal administrativo no es realizado por el Área de Recursos Humanos sino por el Departamento de Organización y Métodos.

La organización no cuenta con un plan de incentivos establecidos o planes basados en habilidades del personal por lo cual se genera desmotivación en el mismo.

3.3. Descripción de los principales problemas encontrados en la bodega

De acuerdo a la información obtenida mediante entrevistas realizadas al personal operativo así como el administrativo se obtuvieron los siguientes problemas los cuales se detallan a continuación:

Incorrecto despacho de mercadería

Existe falta de comunicación entre los bodegueros, jefes y coordinadores del área, la información en el sistema es actualizada diariamente a las 4 de la tarde por lo que no se tiene un registro real de los ítems que se encuentran en las bodegas o que están por ser despachados, además de presentarse errores humanos y despachos de pedidos ficticios.

Falta de espacio para la recepción de mercadería o despacho de pedidos

Existe una notable falta de espacio para identificar el área de recepción de mercadería y el área de despacho de pedidos, por lo que en algunas ocasiones esto provoca retrasos en sus actividades o inclusive tener interrupciones por movimientos del montacargas o transpaletas en reducidos espacios.

Falta de conocimientos de los procedimientos por parte de los operarios para la realización de los despacho

A pesar de poseer procedimientos establecidos en el área de bodega, estos no son llevados a cabo, por lo que se producen pérdidas de tiempo, por consiguiente costos innecesarios para la organización.

3.4. Determinación de la Causa Raíz

TABLA 2

PARETO DE LAS CAUSAS

Problema	Detalle	Costo ($) / mes
1	El incorrecto despacho provoca devoluciones de mercadería	$ 41,827.50
2	Existe reprocesos de producto	$ 11,400.00
3	Máquinas paradas	$ 6,080.00
4	Ocurrencia de incidentes en el área	$ 80.00

Análisis Pareto

Para lograr determinar en qué problema enfocarse, lo primero que se realiza es un diagrama de Pareto, porque no se pueden resolver todos los problemas a la vez.

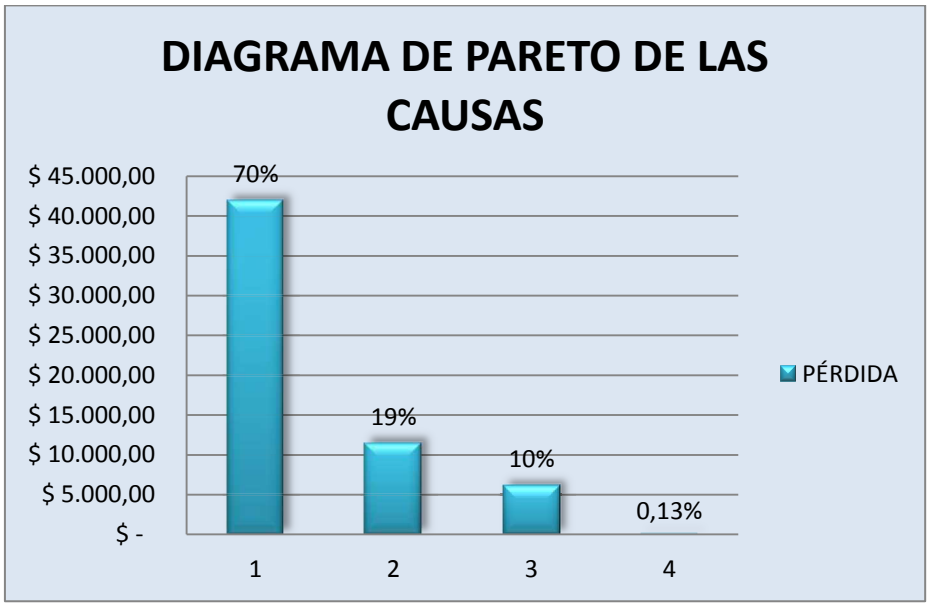


FIGURA 3.3. DIAGRAMA DE PARETO DE LAS CAUSAS

Análisis Causa – Efecto

El diagrama de causa-efecto es una técnica gráfica que relaciona el problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que éste ocurra.

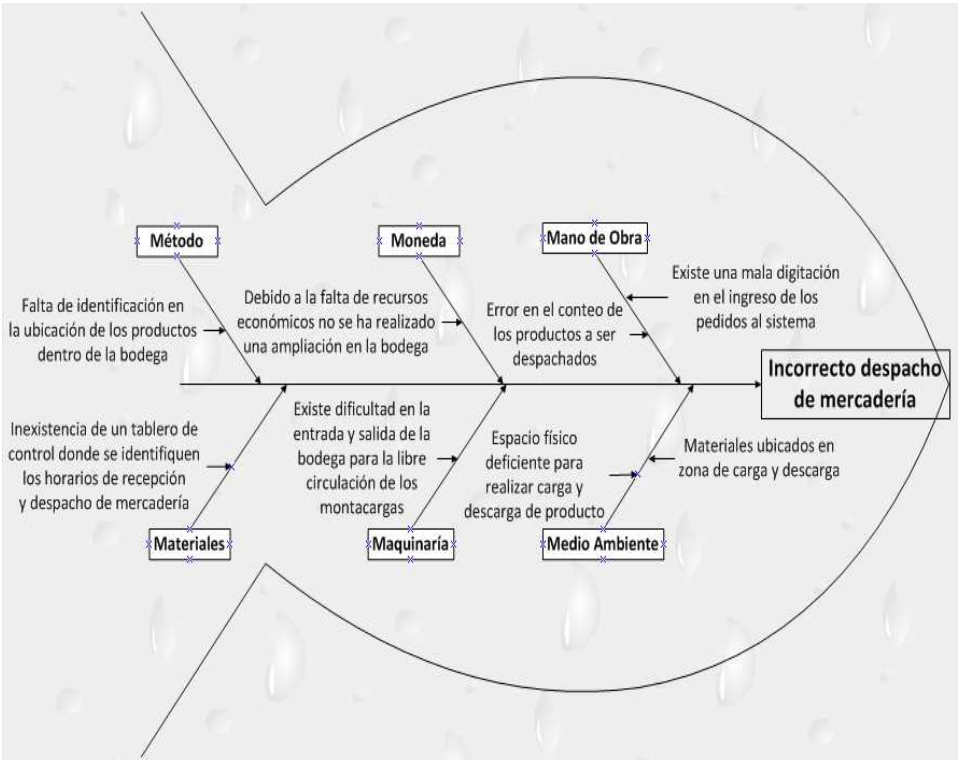


FIGURA 3.4. ANÁLISIS DE CAUSA - EFECTO

Análisis de los 5 Por qué?

En método se basa en realizar preguntas para indagar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular. A su vez determina la causa raíz del problema.

1.- Mala digitación en el ingreso de pedidos en el sistema.

- ¿Por qué se realiza una mala digitación en el ingreso de los pedidos al sistema?

Debido a que los digitadores tienen establecido un tiempo límite para el ingreso de los pedidos y lo hacen rápidamente.

- ¿Por qué los digitadores tienen establecido un tiempo límite?

Debido a que el sistema se actualiza a las 4 de la tarde.

- ¿Por qué el sistema se actualiza a las 4 de la tarde?

Porque a esa hora se recoge todos los pedidos a nivel nacional.

- ¿Por qué a esa hora se recoge todos los pedidos a nivel nacional hasta las 4 de la tarde?

Porque no se ha analizado la necesidad de cambiar ese procedimiento.

- ¿Por qué no se ha analizado la necesidad de cambiar ese procedimiento?

Porque no existen indicadores que muestren el número de errores.

- ¿Por qué no existen indicadores que muestren el número de errores?

Porque falta un Sistema de Control de Gestión.

2.- Error en el conteo de los productos al ser despachados.

- ¿Por qué se producen errores en el conteo de los productos al ser despachados?

Por falta de coordinación en el área de etiquetado y codificado para priorizar el orden de pedidos a ser atendidos.

- ¿Por qué existe la falta de coordinación en el área de etiquetado y codificado para priorizar el orden de pedidos a ser atendidos?

Debido a que siempre se cuenta con pedidos urgentes.

- ¿Por qué siempre se dan los pedidos urgentes?

Porque no existe la planificación adecuada en el área de logística.

- ¿Por qué no existe la planificación adecuada en el área de logística?

Porque no existen indicadores de desempeño.

- ¿Por qué no existen indicadores de desempeño?

Porque no se cuenta con la implementación de un Sistema de Control de Gestión.

3.- Falta de identificación en la ubicación de los productos dentro de la bodega.

- ¿Por qué existe la falta de identificación en la ubicación de los productos dentro de la bodega?

Debido a que cuentan con una gran cantidad de ítems que tienen que ser situados en el espacio físico disponible.

- ¿Por qué los ítems tienen que ser situados en el espacio físico disponible en la bodega?

Porque no cuentan con una ubicación fija dentro de la bodega.

- ¿Por qué no cuentan con una ubicación fija dentro de la bodega?

Por la mala planificación de la demanda que se tiene mensualmente.

- ¿Por qué tienen una mala planificación de la demanda mensual?

Porque no posee un Sistema de Control de Gestión.

4.- Inexistencia de un tablero de control donde se identifiquen los horarios de recepción y despacho de mercadería.

- ¿Por qué no existe un tablero de control para identificar los horarios de recepción y despacho?

Debido a que en algunas ocasiones llega mercadería y se elaboran pedidos fuera del horario y cantidad planificada.

-¿Por qué llega mercadería y se elaboran pedidos fuera del horario y cantidad planificada?

Porque no existe coordinación para establecer un horario de recepción y despacho.

- ¿Por qué no existe coordinación para establecer un horario de recepción y despacho?

Porque no hay compromiso entre los administrativos y auxiliares para cumplir con el horario que se planifique.

- ¿Por qué no hay compromiso para cumplir con el horario que se planifique?

Porque no se cuenta con un Sistema de Control de Gestión.

5.- Existe dificultad en la entrada y salida de la bodega para la libre circulación de los montacargas.

- ¿Por qué existe dificultad en la entrada y salida de la bodega para la circulación del montacargas?

Porque existen días en los que les toca colocar la mercadería recibida en los pasillos y el andén por lo que dificulta la circulación.

- ¿Porque existen que les toca colocar la mercadería recibida en los pasillos y el andén?

Porque no existe espacio físico en las estanterías para colocar la mercadería.

- ¿Por qué no existe espacio físico en las estanterías para colocar la mercadería?

Porque tienen una elevada demanda de productos lo que dificulta realizar una buena distribución de los mismos en toda la bodega.

- ¿Por qué tienen dificultad para realizar una buena distribución de los productos en toda la bodega?

Porque no se ha implementado un Sistema de Control de Gestión.

6.- La falta de recursos económicos no permite realizar una ampliación de la bodega.

-¿Por qué la falta de recursos económicos no permite realizar una ampliación en la bodega?

Porque no tienen establecido un presupuesto para gastos en el área logística.

- ¿Por qué no tienen establecido un presupuesto para gastos en el área logística?

Porque no tienen un indicador que permita llevar un control de los costos logísticos.

- ¿Por qué no tienen un indicador que permita tener un control de los costos logísticos?

Porque no se ha diseñado un Sistema de Control de Gestión.

CAPÍTULO 4

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL OPERACIONAL PARA EL ÁREA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA

En este capítulo se presenta la implementación del sistema de control operacional que consta de las siguientes partes: Identificación del Equipo Líder, Matriz FODA de la empresa, establecimiento de la misión, visión, ventaja competitiva y valores alineados a los objetivos establecidos en el área. Después de establecer los puntos anteriores se procede a realizar el mapa estratégico de donde se derivan los tableros de control y las iniciativas estratégicas. Por último, se realiza el monitoreo y control de las iniciativas estratégicas procurando alcanzar los objetivos planteados.

4.1. Identificación del Equipo Líder

La identificación del equipo líder es el primer paso dentro de la implementación del Sistema de Control de Gestión, cabe recalcar que los integrantes de éste son quienes tienen claro todos los objetivos a ser alcanzados, conocen el manejo del área logística dentro de la empresa, además son responsables de llevar a cabo la misión y visión como tal.

De acuerdo a las características antes mencionadas el equipo líder está conformado por:

TABLA 3

EQUIPO DE LÍDERES ADMINISTRATIVOS

NOMBRE	CARGO
Ing. Mauricio Ramos	Jefe Logístico
Fernando Del Pozo	Coordinador Logístico
Carlos Zambrano	Jefe de Bodega

Además se cuenta con el apoyo de los auxiliares de bodega, quienes serán el soporte en la realización de cada una de las actividades que contribuyan al alcance de la misión y visión del área.

TABLA 4

EQUIPO DE AUXILIARES

NOMBRE	CARGO
Martín Lino	Auxiliar de Bodega
Juan Carlos Flores	Auxiliar de Bodega
Daniel Rivera	Auxiliar de Bodega

4.2. Planificación Estratégica

4.2.1. Matriz FODA

Para realizar una correcta planificación estratégica se debe iniciar con el FODA del área en la que se está enfocando, de esta manera se tiene una visión general de los aspectos internos y externos que afectan al proceso.

FIGURA 4.1. MATRIZ FODA

4.2.2. Las 5 Fuerzas de Porter

Se identifican las cinco fuerzas, que influyen en el grado de competencia de la empresa. Este análisis de los nuevos competidores, el poder de negociación de compradores y proveedores, amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad entre competidores, se presenta a continuación:

Nuevos competidores.

La empresa en la actualidad posee una barrera de entrada para los nuevos competidores, esta es la diferenciación del producto, la lealtad por parte de los clientes, debido a que son los únicos distribuidores de ciertos tipos de fármacos que circulan dentro del país, además de ser atendidos en la gran mayoría de los requerimientos exigidos por el cliente.

Poder de negociación de proveedores

En el país la empresa es el mayor distribuidor de productos farmacéuticos de grandes cadenas a nivel latinoamericano, el poder de negociación entre el proveedor y la empresa es muy bueno, debido a que dentro del país no existen muchas empresas que se dediquen a la distribución de fármacos, el mayor mercado está cubierto por parte de la organización objeto de estudio, es por ello que podemos decir que el poder de negociación lo tiene la empresa.

En el caso de los compradores existe una situación similar, debido a que la organización es distribuidora de más de 3000

productos farmacéuticos, se concluye que la empresa tiene el poder de negociación con los compradores.

Poder de negociación de los clientes

En el caso de los clientes existe una situación similar, debido a que la organización es distribuidora de más de 3000 productos farmacéuticos, se concluye que la empresa tiene el poder de negociación con los clientes. La mayor red de distribución de este tipo de productos lo posee la organización es por ello que los clientes prefieren trabajar con la empresa, aunque cuando se quedan sin stock dentro de la bodega el mercado busca a los distribuidores de farmacias pequeñas.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos para la empresa son los fármacos genéricos que dentro del mercado ecuatoriano son muy baratos en relación a los fármacos distribuidos por la empresa. Lo cual ante los clientes puede ser más atractivo para la venta, hay que tomar en cuenta que la tendencia de la población es que somos muy sensibles al precio, por lo que las personas

que necesiten de los medicamentos pueden optar por adquirir productos genéricos, lo cual afectaría a la empresa.

Rivalidad entre los competidores existentes

La empresa tiene cerca de 3 competidores directos, que ofrecen un servicio a menor costo, pero tiene muchas deficiencias en la entrega de los pedidos, además no presentan una atención personalizada, es decir el vendedor no visita al cliente, por el contrario el cuerpo de vendedores de la empresa lo hace a menudo, lo cual mantiene a los clientes satisfechos de la atención prestada.

Dentro de la competencia indirecta existen 3 distribuidoras de menor envergadura, las cuales abastecen a las farmacias pequeñas, pero no poseen el suficiente stock como para representar realmente una competencia. Sin embargo en algunas ocasiones son contactadas debido a la falta de productos por parte de la empresa, pero no cumplen con las expectativas de los clientes debido a su falta de canales de distribución que es uno de los fuertes que posee la empresa objeto de estudio.

4.2.3. Establecimiento de la Misión

Para lograr una planificación estratégica acertada es necesario plantear una correcta misión:

Misión

"Comercializar productos de alta calidad, garantizando orden y limpieza dentro de la bodega y la correcta distribución de insumos utilizando un sistema de control de gestión".

4.2.4. Establecimiento de la Visión

La declaración de la visión cuantificable y alcanzable en un lapso de tiempo determinado para el área es la siguiente:

Visión

"Hasta finales del año 2012 disminuir en un 10% los despachos no conformes, brindando el mejor servicio de distribución de productos para la satisfacción del cliente".

4.2.5. Identificación de la Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de la bodega:

Ser los principales distribuidores de los más importantes laboratorios farmacéuticos a nivel latinoamericano.

4.2.6. Establecimiento de los Valores

FIGURA 4.2. VALORES

Integridad

Una cualidad por la que la persona se determina a elegir y actuar siempre en base de la verdad y la auténtica justicia.

Respeto

Es una forma de reconocimiento, de aprecio y valoración de las cualidades de los demás.

Trabajo en equipo

Saber complementar los esfuerzos para llegar a un objetivo en común.

4.2.7. Establecimiento de los Macro-objetivos

Se determina junto con el Jefe del Área Logística los objetivos principales:

- Aumentar a 100% el cumplimiento de pedidos despachados al mes.
- Aumentar a 100% los pedidos entregados a tiempo.
- Lograr que la variación del presupuesto de gastos sea máximo 5%.

4.3. Mapa Estratégico del Área Logística

El mapa estratégico que se presenta a continuación está basado en tres macro-objetivos los cuales se despliegan en las 4 perspectivas del Balanced Scorecard.

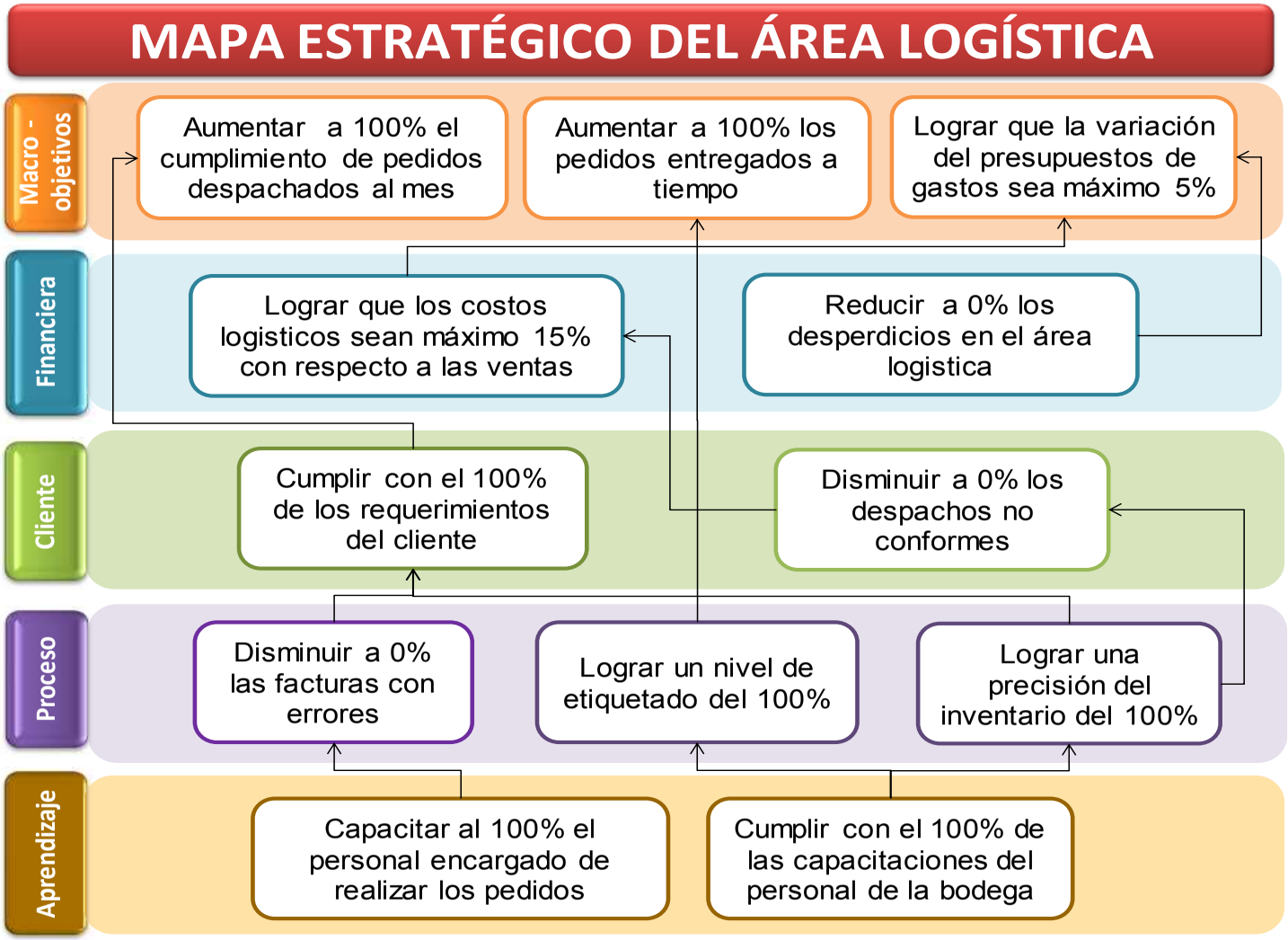


FIGURA 4.3. MAPA ESTRATÉGICO DEL ÁREA LOGÍSTICA

De acuerdo al mapa estratégico se obtienen los objetivos y a su vez los indicadores:

TABLA 5

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

	OBJETIVOS	INDICADORES
MACRO OBJETIVOS	Aumentar al 100% el cumplimiento de pedidos despachados al mes	Nivel de despachos
	Aumentar al 100% los pedidos entregados a tiempo	Tiempo de respuesta
	Lograr que la variación del presupuesto de gastos sea máximo el 5%	Variación de presupuesto de gastos
FINANCIEROS	Lograr que los costos logísticos sean máximo 15% con respecto a las ventas	Costos logísticos
	Reducir a 0% los desperdicios en el área logística	Nivel de desperdicios
CLIENTES	Cumplir con el 100% de los requerimientos de los clientes	Nivel de cumplimiento de requerimientos
	Disminuír a 0% los despachos no conformes	Nivel de inconformidades
PROCESOS	Disminuir a 0% las facturas con errores	Calidad de Facturación
	Lograr un nivel de etiquetado del 100%	Nivel de Etiquetado
	Lograr una precisión del inventario del 100%	Certeza de inventario
APRENDIZAJE	Capacitar al 100% del personal encargado de realizar los pedidos	Nivel de capacitaciones
	Cumplir con el 100% de las capacitaciones del personal de la bodega	Nivel de personal capacitado

4.4. Cuadros de Mando Integral

4.4.1. Ficha de los indicadores

Los indicadores son medidas que ayudan a la bodega a medir su desempeño, costos, además de cuantificar el éxito de la empresa. Los indicadores suelen ser planteados por los líderes de la organización y ser utilizados a lo largo del ciclo de vida de la empresa.

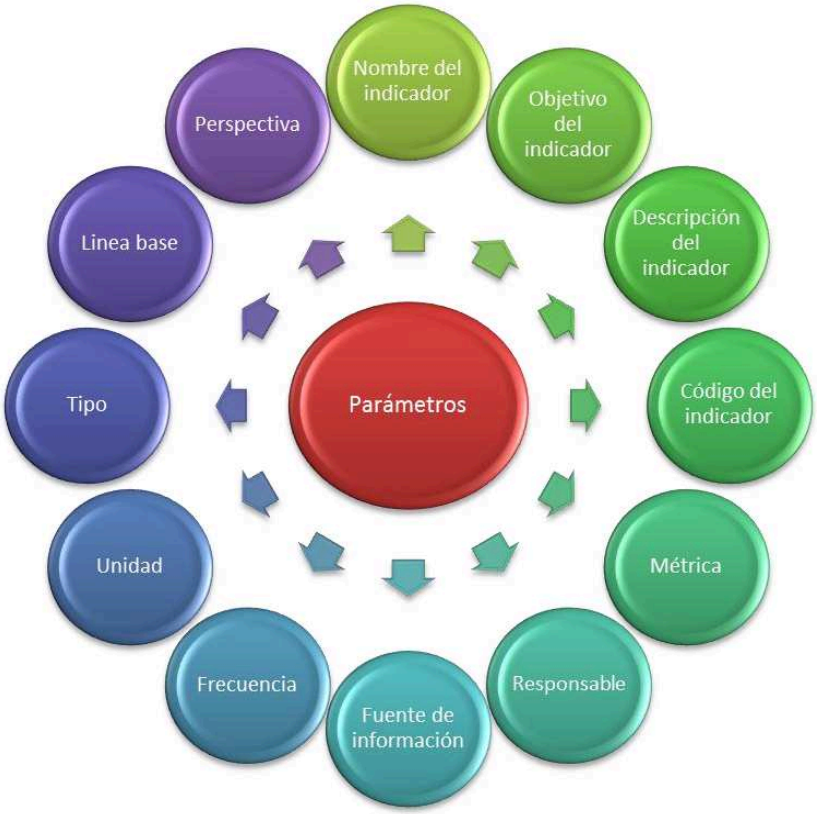


FIGURA 4.4. PARÁMETROS DE LOS INDICADORES

A continuación se muestra la ficha de los indicadores relacionados a cada una de las perspectivas y los objetivos estratégicos, en las cuales se consideran los siguientes parámetros:

TABLA 6

TABLA DE INDICADORES

	INDICADORES	MÉTRICA	OBJETIVOS	META
MACRO OBJETIVOS	Nivel de despachos	Número de despachos cumplidos * 100 / Número total de despachos requeridos	Aumentar al 100% el cumplimiento de pedidos despachados al mes	100%
	Tiempo de respuesta	Número de pedidos entregados a tiempo / Número total de pedidos	Aumentar al 100% los pedidos entregados a tiempo	100%
	Variación de presupuesto de gastos	(Valor real- Presupuesto) / Presupuesto	Lograr que la variación del presupuesto de gastos sea máximo 5%	5%
FINANCIEROS	Costos logísticos	Costos logísticos totales / Ventas totales	Lograr que los costos logísticos sean máximo 15% con respecto a las ventas	15%
	Nivel de desperdicios	Total de desperdicios / (Total de material utilizado + Total de desperdicios)	Reducir a 0% los desperdicios en el área logística	0%
CLIENTES	Nivel de cumplimiento de requerimientos	Número de devoluciones / Total de pedidos despachados	Cumplir con el 100% de los requerimiento de los clientes	100%
	Nivel de inconformidades	Total de despachos no conformes / Total de despachados	Disminuir a 0% los despachos no conformes	0%
PROCESOS	Calidad de Facturación	Facturas emitidad con errores / Total de facturas emitidas	Disminuir a 0% las facturas con errores	0%
	Nivel de etiquetado	Cantidad de producto etiquetado / Cantidad de producto planificado	Lograr un nivel de etiquetado del 100%	100%
	Certeza de inventario	Total de SKU's con diferencias / Total de SKU's inventariados	Lograr una precisión del inventario del 100%	100%
APRENDIZAJE	Nivel de capacitaciones	Horas de capacitaciones realizadas / Horas de capacitaciones programadas	Capacitar al 100% del personal encargado de realizar los pedidos	100%
	Nivel de personal capacitado	Número de personas capacitadas / Total de personal en el área	Cumplir con el 100% de las capacitaciones del personal de la bodega	100%

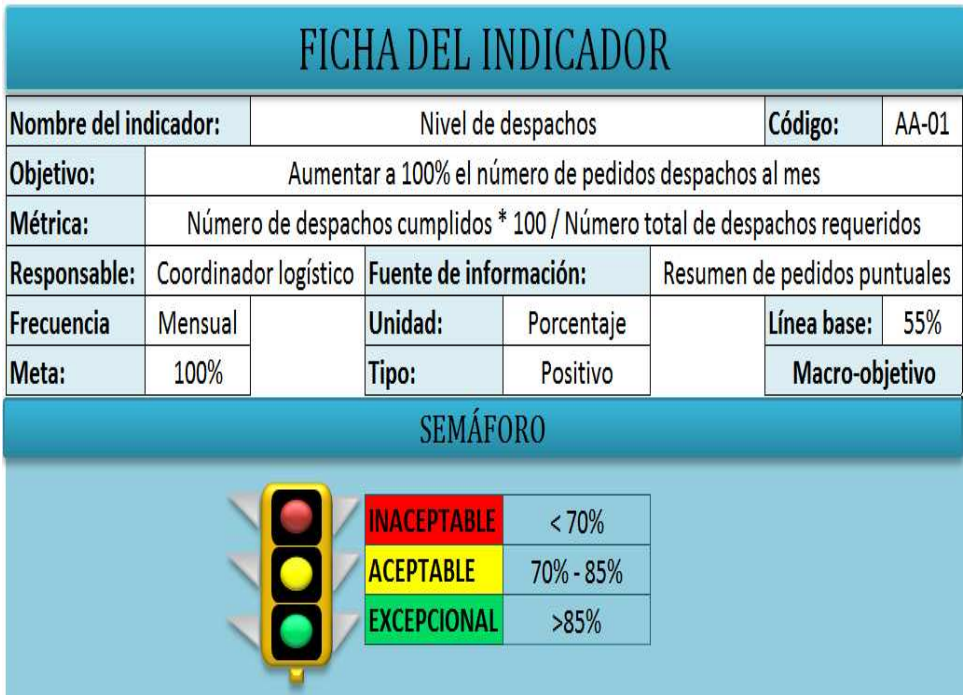


FIGURA 4.5. INDICADOR DE NIVEL DE DESPACHO

Este indicador permite determinar el número de despachos que se realizan mensualmente, la métrica utilizada en este indicador es positivo. Identifica los despachos que se realizaron durante el periodo de tiempo establecido vs los despachos solicitados.

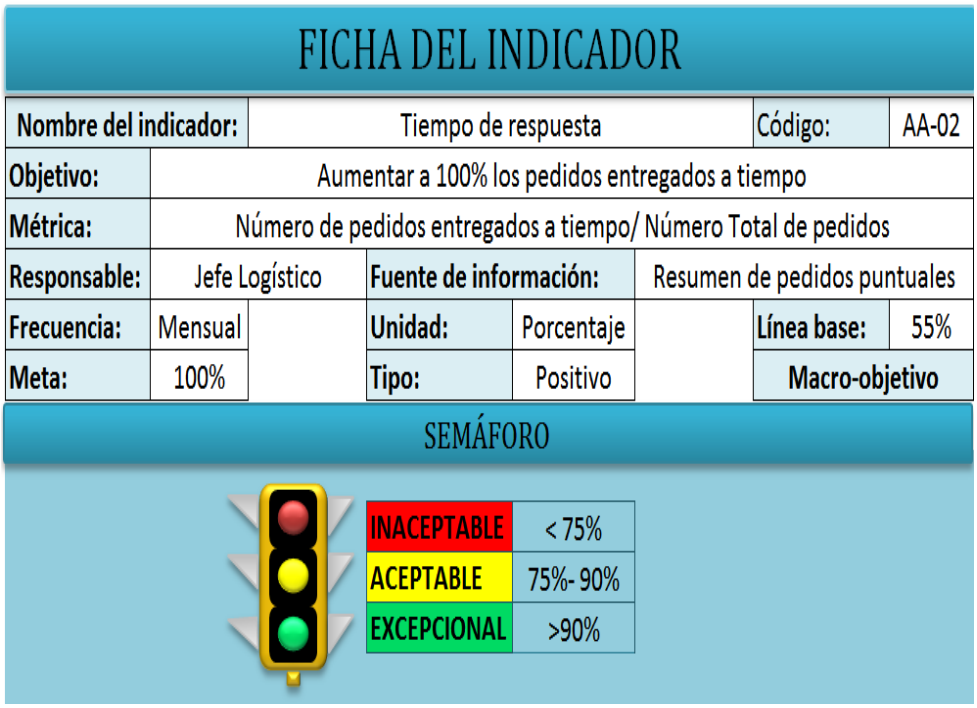


FIGURA 4.6. INDICADOR DEL TIEMPO DE RESPUESTA

Este indicador permite medir el tiempo de respuesta de los pedidos que realizan los clientes, este tiempo se toma desde que se realiza la orden hasta que es despachado el pedido. Este indicador es de tipo positivo ya que a menor tiempo de respuesta es mejor para los objetivos que se han planteado dentro del mapa estratégico.

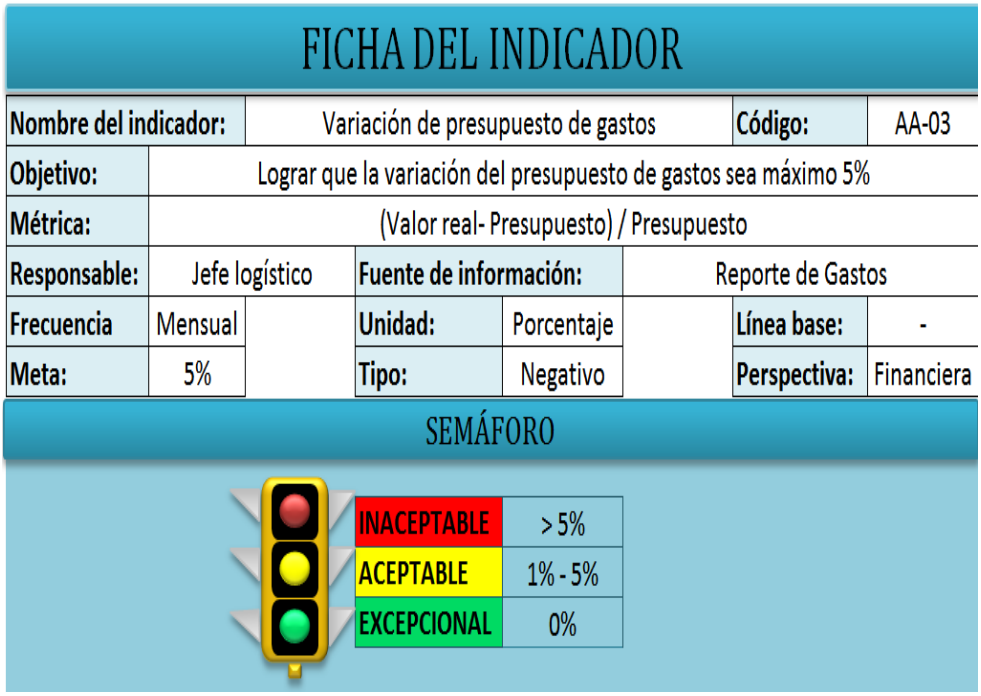


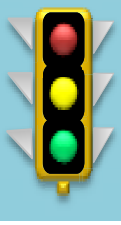
FIGURA 4.7. INDICADOR DE VARIACIÓN DE PRESUPUESTO DE GASTOS

Este indicador busca controlar el nivel de gastos generados en el área logística, mientras este indicador se mantenga dentro de un rango establecido por el responsable; el área mantendrá los gastos constantes lo cual contribuye a lograr los objetivos planteados. La métrica de este indicador es negativa, a menor sea la variación el beneficio para la organización es mayor.

FICHA DEL INDICADOR

Nombre del indicador:	Costos logísticos			**Código:**	F-01
Objetivo:	Lograr que los costos logísticos sean máximo 15% con respecto a las ventas				
Métrica:	Costos logísticos totales / Ventas Totales				
Responsable:	Jefe logístico	**Fuente de información:**		Registros contables	
Frecuencia	Mensual	**Unidad:**	Porcentaje	**Línea base:**	16%
Meta:	15%	**Tipo:**	Negativo	**Perspectiva:**	Financiera

SEMÁFORO



INACEPTABLE	>15%
ACEPTABLE	10 % - 15%
EXCEPCIONAL	< 10%

FIGURA 4.8. INDICADOR DE COSTOS LOGÍSTICOS

Este indicador permite controlar los costos logísticos del área, siendo el jefe logístico el responsable de mantener y alcanzar los objetivos de este indicador, que repercute de forma positiva en el área financiera de la organización. Como se puede observar este indicador es de tipo negativo, es decir que a menor porcentaje el objetivo se está alcanzando.

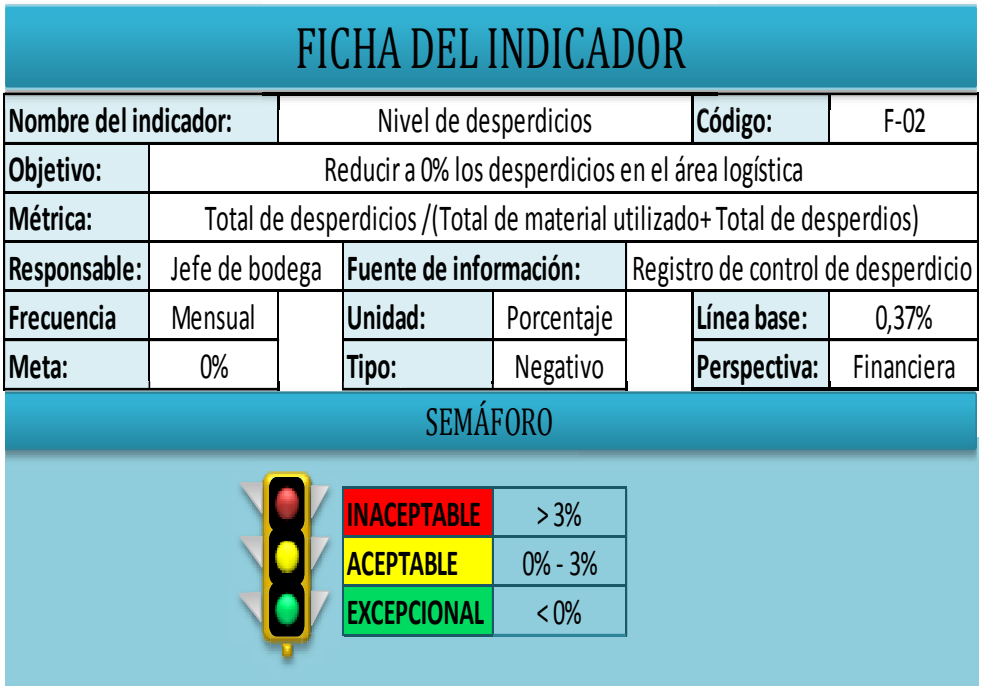


FIGURA 4.9. INDICADOR DE NIVEL DE DESPERDICIOS

El indicador de nivel de desperdicios permite controlar los desperdicios que se generan dentro del área logística, por medio de la métrica se identifica que porcentaje de material que se utiliza se convierte en desperdicio.

Este indicador es de tipo negativo, cuanto menor sea su valor se acerca a la meta propuesta, el responsable es el jefe de bodega.

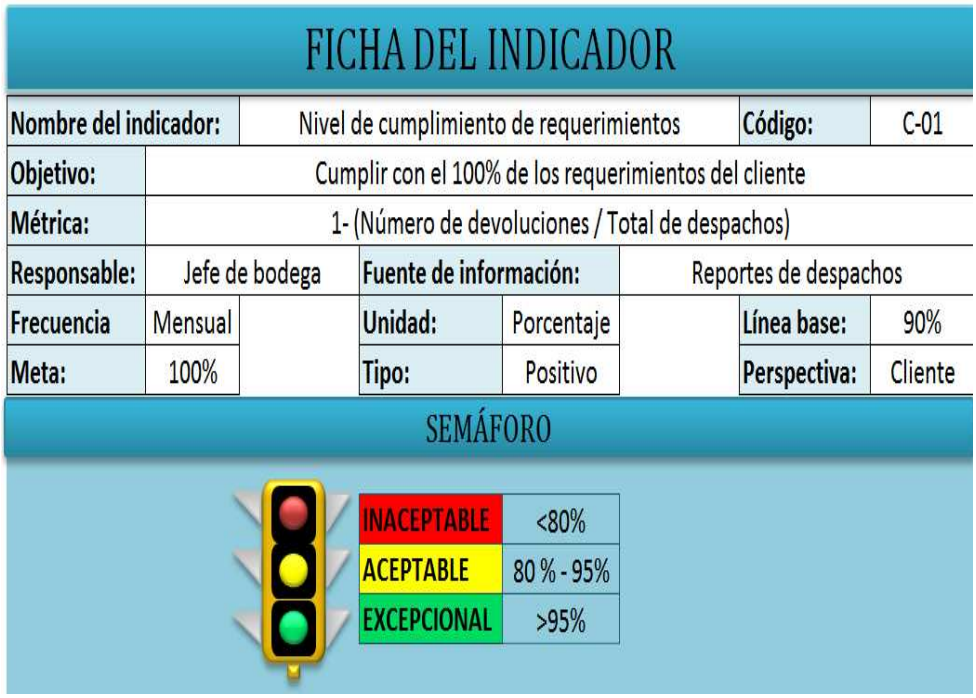


FIGURA 4.10. INDICADOR DE NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS

Este indicador permite medir el nivel de cumplimiento de los requerimientos exigidos por el cliente y así evitar devoluciones durante el periodo de tiempo establecido. El indicador es de tipo positivo, a mayor porcentaje se logra el objetivo planteado a través de esta métrica.

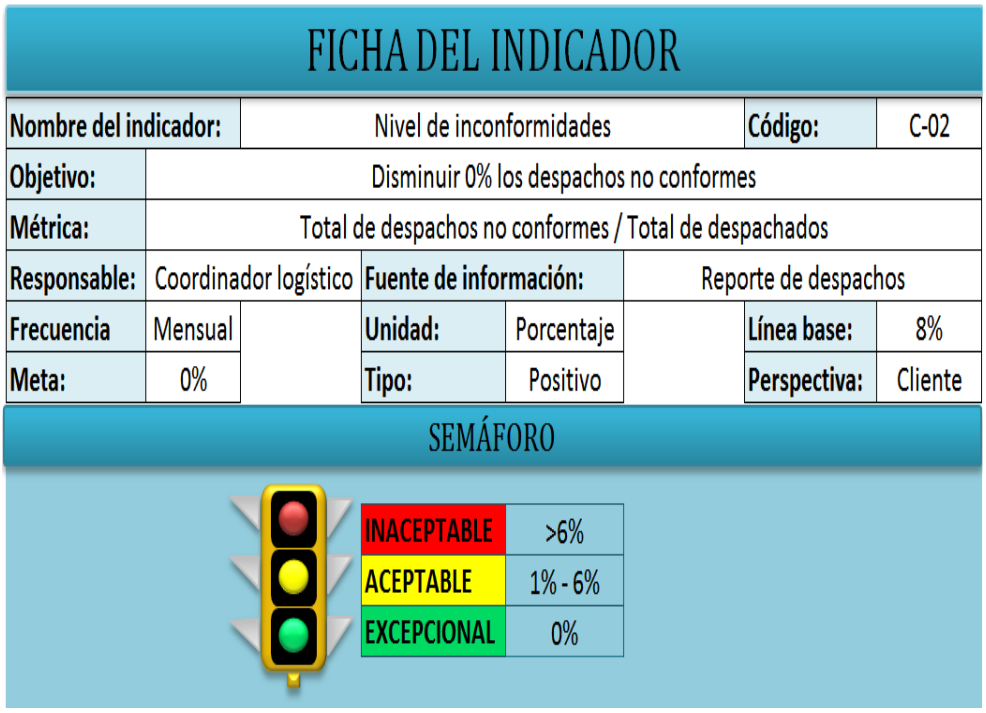


FIGURA 4.11. INDICADOR DE NIVEL DE INCONFORMIDADES

Este indicador permite controlar el nivel de inconformidades que se realizan en los despachos a los clientes durante un periodo de tiempo establecido. El responsable de mantener este indicador es el coordinador logístico.

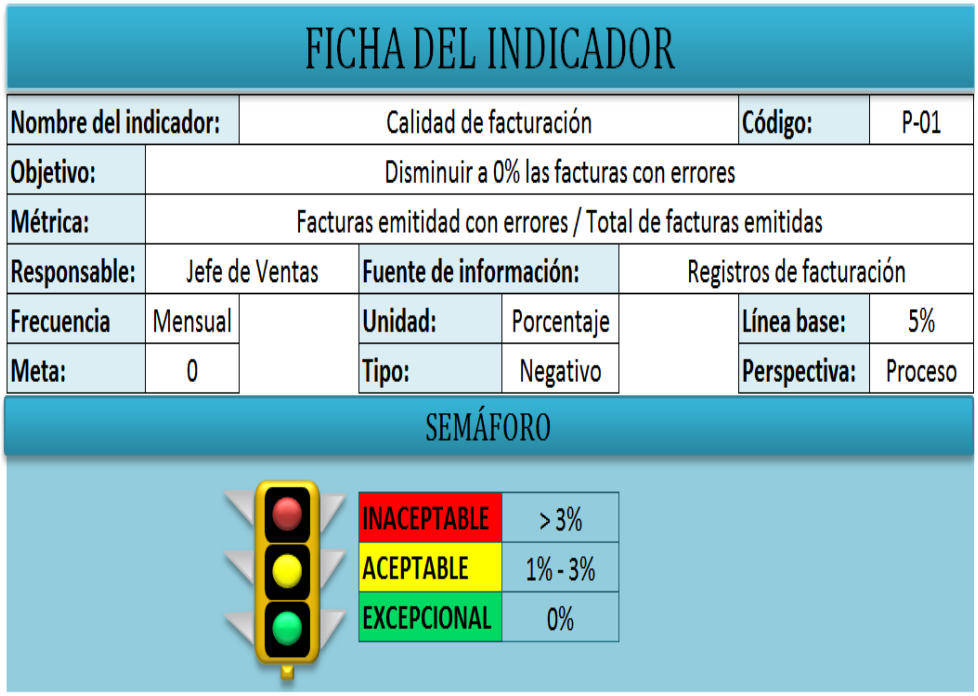


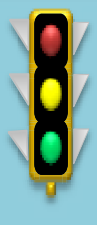
FIGURA 4.12. INDICADOR DE CALIDAD DE FACTURACIÓN

El indicador de calidad de facturación permite controlar los errores que se producen en el momento de ingresar al sistema los pedidos realizados por los clientes para ser despachados, estos errores se producen debido a que el ingreso se realiza de forma manual al sistema. Este indicador es de tipo negativo, a menor nivel de facturaciones con errores se alcanza el objetivo planteado en el mapa estratégico.

FICHA DEL INDICADOR

Nombre del indicador:	Nivel de etiquetado			**Código:**	P-02
Objetivo:	Lograr un nivel de etiquetado del 100%				
Métrica:	Cant. de Producto etiquetado/ Cant. de Producto Planificado				
Responsable:	Jefe Producción	**Fuente de información:**		Reportes de planificación	
Frecuencia	Mensual	**Unidad:**	Porcentaje	**Línea base:**	85%
Meta:	100%	**Tipo:**	Positivo	**Perspectiva:**	Proceso

SEMÁFORO



INACEPTABLE	< 85%
ACEPTABLE	85% - 95%
EXCEPCIONAL	> 95%

FIGURA 4.13. INDICADOR DE ETIQUETADO

Este indicador permite controlar la cantidad de producto que se logra etiquetar según la planificación para un tiempo determinado. El encargado de mantener este indicador dentro de los rangos establecidos es el Jefe de Producción. Este indicador es de tipo positivo.

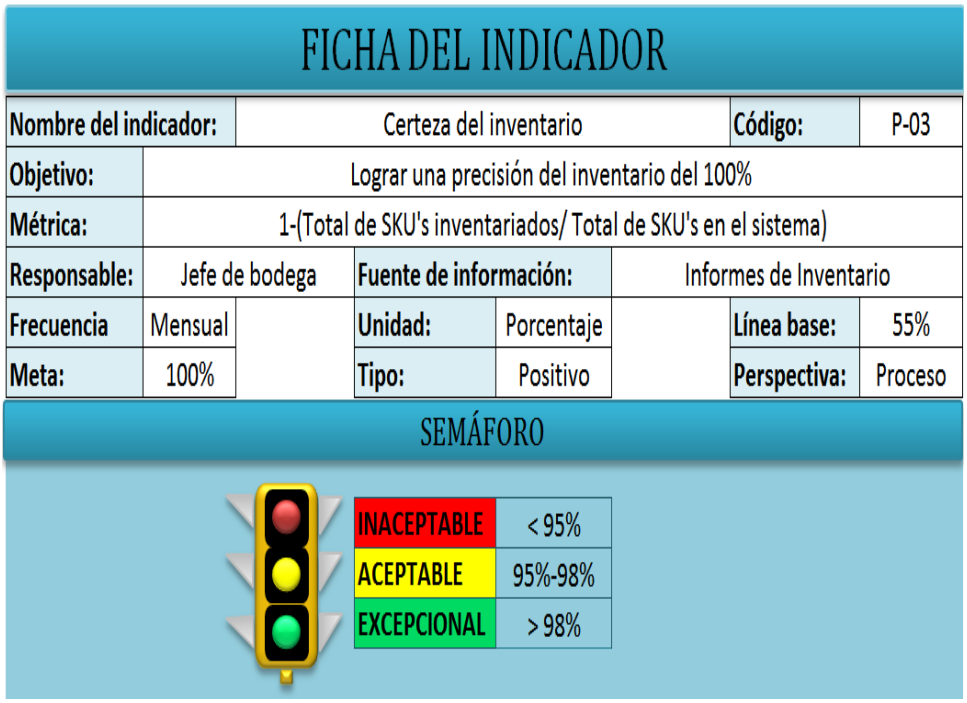
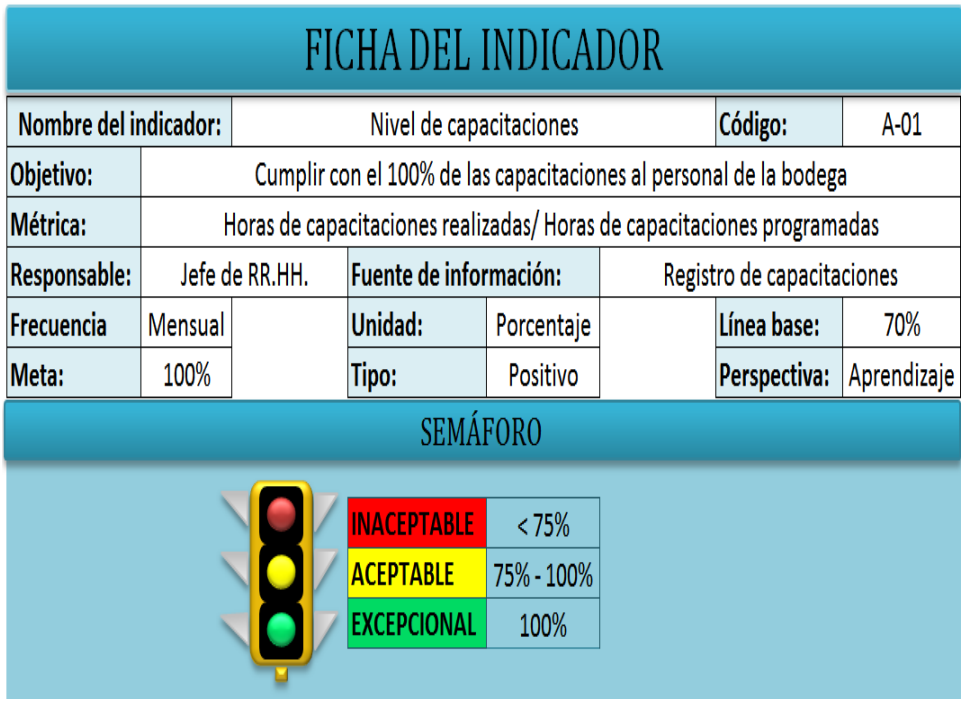


FIGURA 4.14. INDICADOR DE CERTEZA DE INVENTARIO

Este indicador permite controlar que no existan diferencias entre lo que se tiene en el sistema y con todos los SKU's que estén inventariados físicamente, de esta manera se tiene una correcta documentación del inventario dentro de la bodega. La certeza del inventario posee una métrica positiva, cuan mayor sea la precisión el objetivo está siendo cumplido a cabalidad.



FICHA DEL INDICADOR

Nombre del indicador:	Nivel de capacitaciones			**Código:**	A-01
Objetivo:	Cumplir con el 100% de las capacitaciones al personal de la bodega				
Métrica:	Horas de capacitaciones realizadas/ Horas de capacitaciones programadas				
Responsable:	Jefe de RR.HH.	**Fuente de información:**	Registro de capacitaciones		
Frecuencia	Mensual	**Unidad:**	Porcentaje	**Línea base:**	70%
Meta:	100%	**Tipo:**	Positivo	**Perspectiva:**	Aprendizaje

SEMÁFORO

INACEPTABLE	< 75%
ACEPTABLE	75% - 100%
EXCEPCIONAL	100%

FIGURA 4.15. INDICADOR DE NIVEL DE CAPACITACIONES

Este indicador permite obtener el nivel de las capacitaciones efectuadas durante un periodo establecido, de esta manera se tiene conocimiento de las capacitaciones que aún hacen falta, que se han postergado y poder reprogramarlas en el momento que sea necesario. La responsabilidad de este indicador es del Área de Recursos Humanos pero se debe tener el apoyo del Jefe del Área.

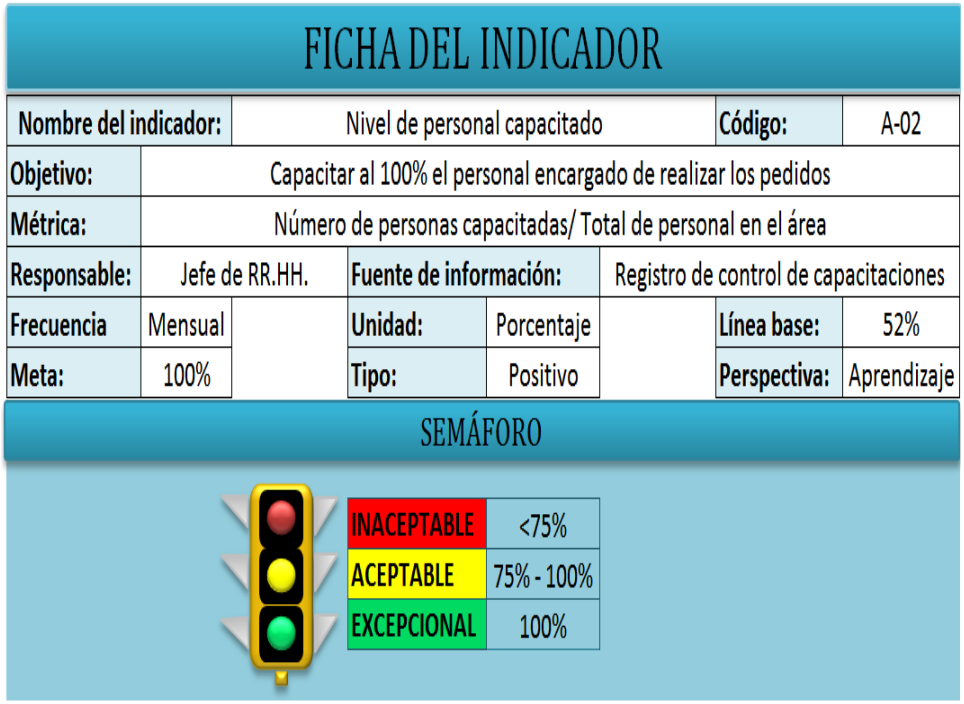


FIGURA 4.16. INDICADOR DE NIVEL DE PERSONAL CAPACITADO

Este indicador permite conocer el número de personas capacitadas dentro del área, se puede tener una proporción de las personas que hace falta capacitar, y programar de una manera óptima las nuevas capacitaciones. Este indicador es de tipo positivo, cuan mayor sea el porcentaje logrado, el objetivo está siendo alcanzado.

4.4.2. Tablero de Control

TABLA 7

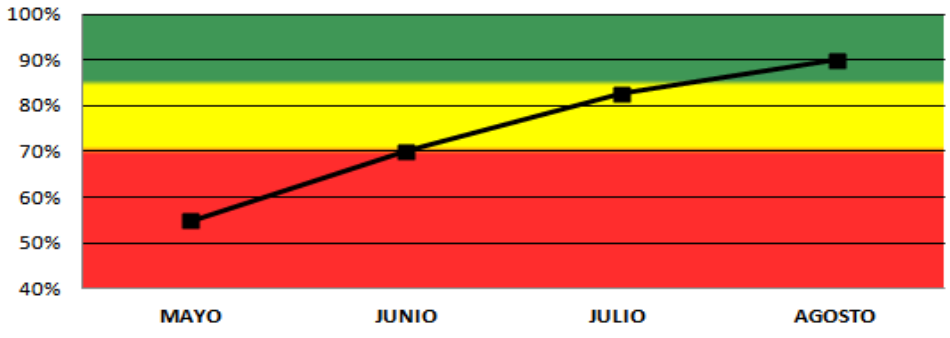
TABLERO DE CONTROL

	INDICADORES	MÉTRICA	META	MÁX	MÍN	MAY	JUN	JUL	AGO
MACRO OBJETIVOS	Nivel de despachos	Número de despachos cumplidos*100 / Número total de despachos requeridos	100%	100%	70%	55%	70%	83%	90%
	Tiempo de respuesta	Número de pedidos entregados a tiempo / Número total de pedidos	100%	100%	75%	55%	70%	50%	78%
	Variación de presupuesto de gastos	(Valor real - presupuesto) / Presupuesto	0%	5%	0%	N/A	N/A	N/A	N/A
FINANCIEROS	Costos logísticos	Costos logísticos totales / Ventas totales	15%	15%	0%	16%	14%	12%	11%
	Nivel de desperdicios	Total de desperdicios /(Total de material utilizado+ Total de desperdios)	0%	3%	0%	0,37%	0,53%	0,50%	0,49%
CLIENTES	Nivel de cumplimiento de requerimientos	1-(Número de devoluciones/Total de despachos)	100%	100%	80%	82%	88%	89%	96%
	Nivel de inconformidades	Total de despachos no conformes / Total de facturas emitidas	0%	6%	0%	8%	5%	7%	4%
PROCESOS	Calidad de Facturación	Facturas emitidas con errores / Total de facturas emitidas	0%	3%	0%	5%	3%	2%	0%
	Nivel de Etiquetado	Cantidad de producto etiquetado / Cantidad de producto planificado	100%	100%	85%	82%	78%	95%	97%
	Certeza de inventario	1-(Total de SKU´s inventariados / Total de SKU´s en el sistema)	100%	100%	95%	55%	57%	69%	73%
APRENDIZAJE	Nivel de capacitaciones	Horas de capacitaciones realizadas / Horas de capacitaciones programadas	100%	100%	75%	70%	71%	73%	78%
	Nivel de personal capacitado	Número de personas capacitadas / Total de personal en el área	100%	100%	75%	52%	67%	61%	76%

4.4.3. Gráficas de Tendencias

MACRO – OBJETIVOS

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN			
Gráfica de Tendencia			
Nombre del indicador:	Nivel de despacho	Macro - objetivo	
Métrica del indicador:	(Número de despachos cumplidos *100)/Número total de despachos requeridos	Fecha:	26-ago-11



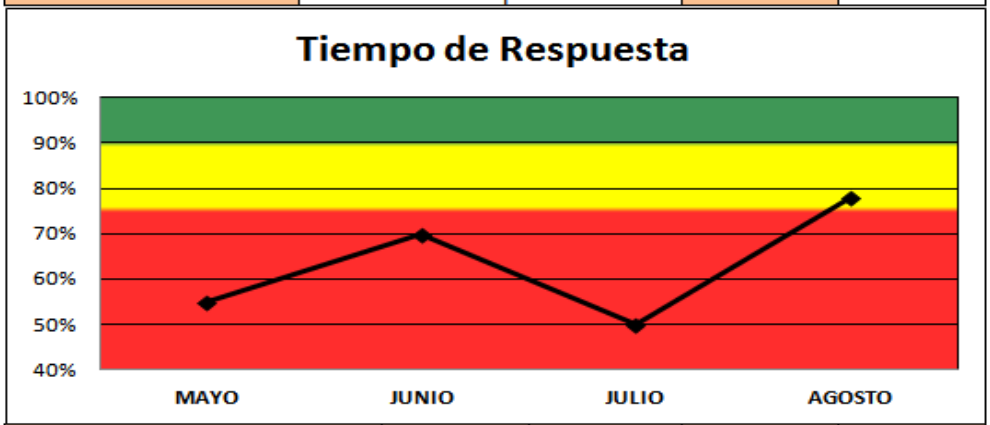
	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Mínimo	70%	70%	70%	70%
Máximo	100%	100%	100%	100%
Despachos Cumplidos	34	42	38	45
Despachos Requeridos	62	60	46	50
Nivel de Despacho	55%	70%	83%	90%

FIGURA 4.17. GRÁFICA DE TENDENCIA – NIVEL DE DESPACHO

La Figura 4.17. muestra que durante el mes de Mayo el indicador tiene un porcentaje inaceptable, mientras que durante los de Junio y Julio el indicador muestra un incremento

hasta llegar a un rango aceptable en el mes de agosto debido a las iniciativas implementadas llega a un nivel excepcional.

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN			
Gráfica de Tendencia			
Nombre del indicador:	Tiempo de Respuesta	**Macro - objetivo**	
Métrica del indicador:	# Pedidos entregados a tiempo / # Total de pedidos	**Fecha:**	26-ago-11



	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Mínimo	75%	75%	75%	75%
Máximo	100%	100%	100%	100%
Pedidos Realizados	62	60	46	50%
Pedidos Enviados a Tiempo	34	42	23	39%
Productividad	55%	70%	50%	78%

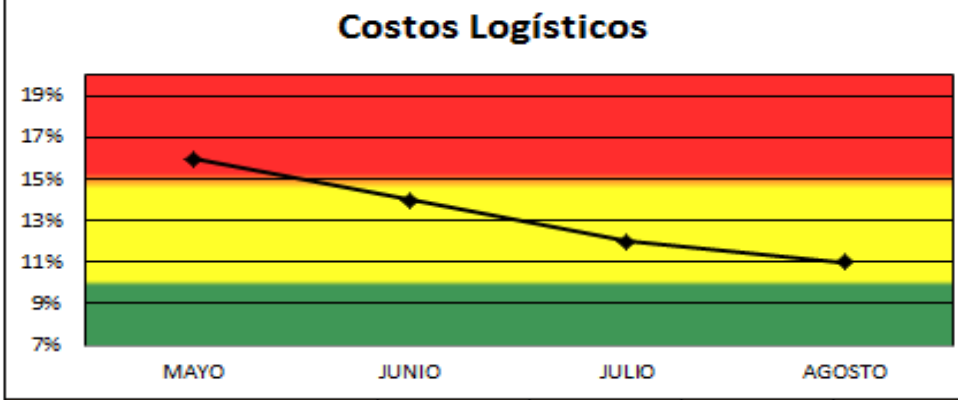
FIGURA 4.18. GRÁFICA DE TENDENCIA – TIEMPO DE RESPUESTA

La Figura 4.18. muestra durante los meses de Mayo, Junio y Julio, un nivel inaceptable ya que los pedidos no fueron entregados a tiempo; mientras que en el cuarto mes, Agosto,

está dentro del rango aceptable donde se entregaron el 78% de los pedidos realizados a tiempo.

PERSPECTIVA FINANCIERA

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN			
Gráfica de Tendencia			
Nombre del indicador:	Costos Logísticos	**Perspectiva:**	Financiera
Métrica del indicador:	Costos logísticos totales/ Ventas Totales	**Fecha:**	26-ago-11



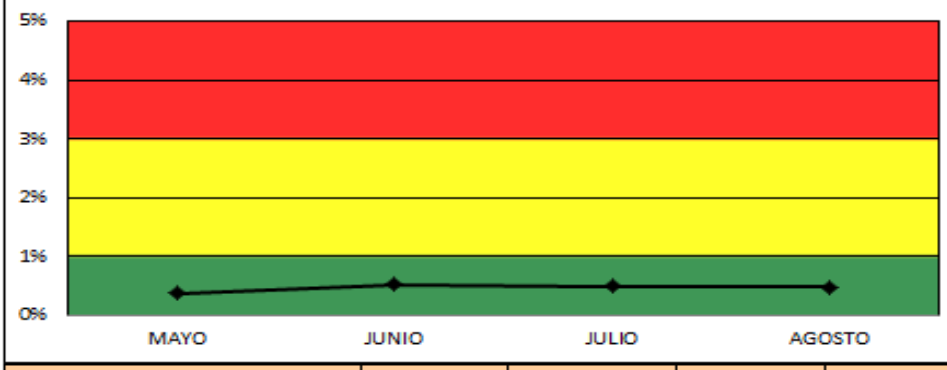
	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Mínimo	0%	0%	0%	0%
Máximo	5%	5%	5%	5%
Costos logísticos totales	147078,72	145883,81	130087,30	138678,01
Ventas Totales	919242,00	1042027,20	1084060,80	1260709,20
Costos Logisticos	16%	14%	12%	11%

FIGURA 4.19. GRÁFICA DE TENDENCIA – COSTOS LOGÍSTICOS

La Figura 4.19. la cual tiene como objetivo ser como mínimo 1%, durante los dos primeros meses , Mayo y Junio está

dentro del rango inaceptable, mientras que en los siguientes dos meses entra en un nivel aceptable, es decir los costos logísticos han disminuido con respecto a las ventas totales.

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN			
Gráfica de Tendencia			
Nombre del indicador:	Nivel de desperdicio	**Perspectiva:**	Financiera
Métrica del indicador:	Total de Desperdicios / (Total de material utilizado + Total de Desperdicios)	**Fecha:**	26-ago-11



	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Mínimo	0%	0%	0%	0%
Máximo	3%	3%	3%	3%
Total de Material Utilizado + Desperdicios	490943	644729	367822	377836
Total de desperdicios	1827	3429	1851	1846
Nivel Desperdicios	0,37%	0,53%	0,50%	0,49%

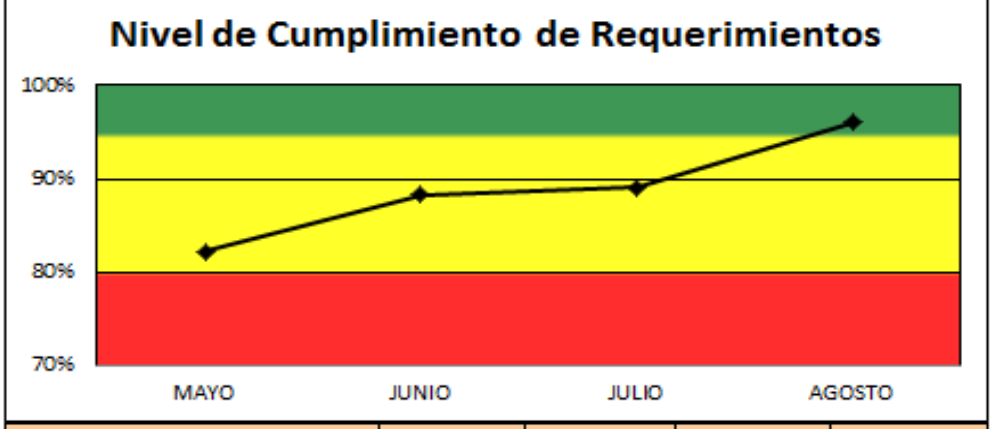
FIGURA 4.20. GRÁFICA DE TENDENCIA – NIVEL DE DESPERDICIOS

La Figura 4.20. muestra el indicador de nivel de desperdicios, luego de la recopilación de los datos durante los cuatro meses, se mantiene en un nivel excepcional lo cual debe ser

mantenido por la empresa, hasta lograr el 0% de desperdicio dentro del área, lo cual se logra con la iniciativa 5S's.

PERSPECTIVA CLIENTES

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN			
Gráfica de Tendencia			
Nombre del indicador:	Nivel de cumplimiento de requerimientos	**Perspectiva:**	Cliente
Métrica del indicador:	1- (# de devoluciones / # Total de despachos)	**Fecha:**	26-ago-11



	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Mínimo	80%	80%	80%	80%
Máximo	100%	100%	100%	100%
Número de devoluciones	11	7	5	2
Total de despachos	62	60	46	50
Nivel de cumplimiento	82%	88%	89%	96%

FIGURA 4.21. GRÁFICA DE TENDENCIA – NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS

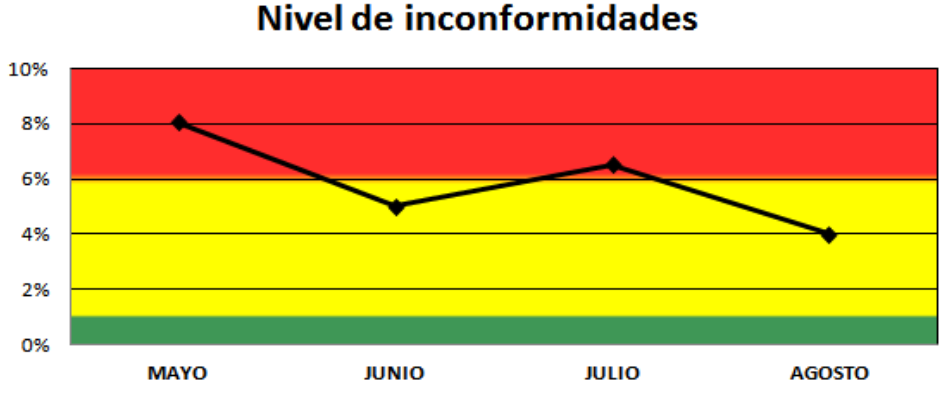
La Figura 4.21. se encuentra en un nivel aceptable durante los primeros tres meses de recopilación de datos lo cual es

debido a la implementación de las iniciativas y el plan de capacitación se incrementa gradualmente mes a mes, llegando a tener un nivel excepcional en el cuarto mes, lo que se debe mantener de acuerdo a los resultados de las iniciativas.

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Gráfica de Tendencia

Nombre del indicador:	Nivel de inconformidades	**Perspectiva:**	Cliente
Métrica del indicador:	Total de despachos no conformes/Total de despachos	**Fecha:**	26-ago-11

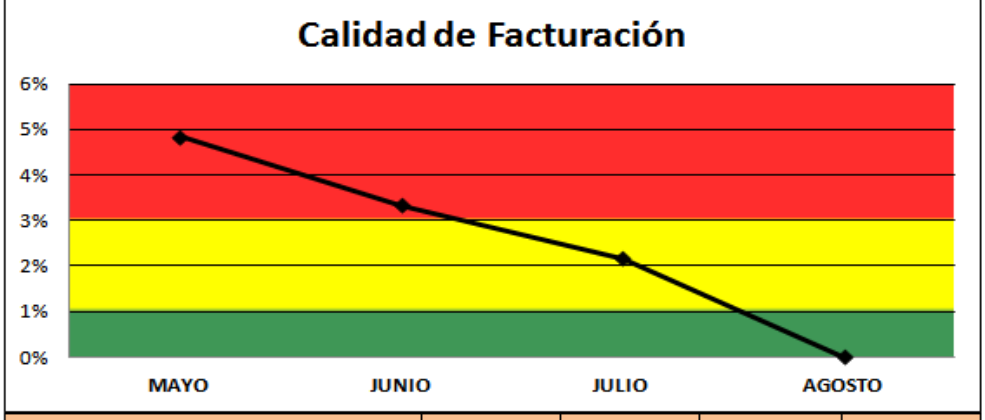


	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Mínimo	1%	1%	1%	1%
Máximo	5%	5%	5%	5%
Despachos no conformes	5	3	3	2
Total de depachos	62	60	46	50
Inconformidades	8%	5%	7%	4%

FIGURA 4.22. GRÁFICA DE TENDENCIA – NIVEL DE INCONFORMIDADES

La Figura 4.22. representa los despachos que no cumplen con las especificaciones del cliente durante el primer mes esta en un nivel inaceptable, mientras que en el segundo mes su nivel llega estar dentro de un rango aceptable, en el tercer mes como se puede notar su nivel vuelve a ser inaceptable, esto se debe a falta de comunicación entre los facturadores y los bodegueros, lo cual fue superado para el cuarto, debido a las iniciativas estratégicas realizadas.

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN			
Gráfica de Tendencia			
Nombre del indicador:	Calidad de Facturación	**Perspectiva:**	Proceso
Métrica del indicador:	Facturas emitidas con errores/Facturas emitidas	**Fecha:**	26-ago-11



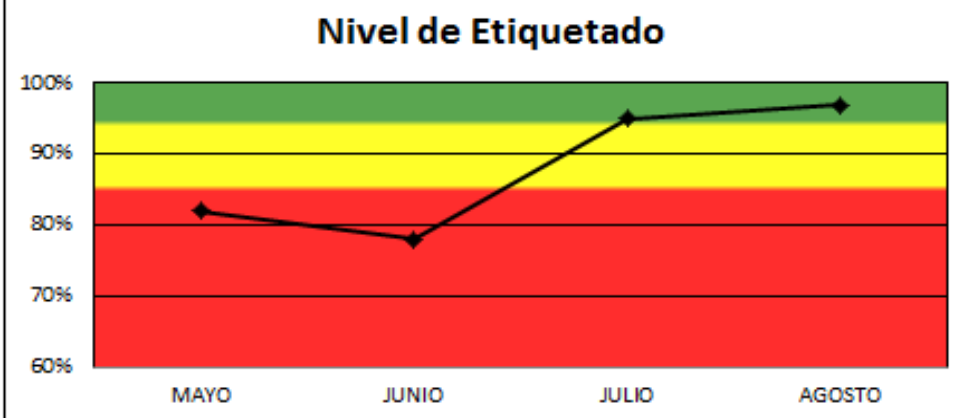
	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Mínimo	1%	1%	1%	1%
Máximo	5%	5%	5%	5%
Facturas emitidas con errores	3	2	1	0
Facturas emitidas	62	60	46	50
Calidad de Facturación	5%	3%	2%	0%

FIGURA 4.23. GRÁFICA DE TENDENCIA – CALIDAD DE FACTURACIÓN

La Figura 4.23. muestra el número de facturas que se emiten con errores, durante el primer mes está en un nivel inaceptable, cabe recalcar que el objetivo es llegar al 0% es decir no tener errores en la facturación, lo cual se logra en el cuarto mes de aplicación de las iniciativas estratégicas.

PERSPECTIVA PROCESOS

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN			
Gráfica de Tendencia			
Nombre del indicador:	Nivel de Etiquetado	**Perspectiva:**	Proceso
Métrica del indicador:	Cant. de producto etiquetado / Cant. de producto planificado	**Fecha:**	26-ago-11



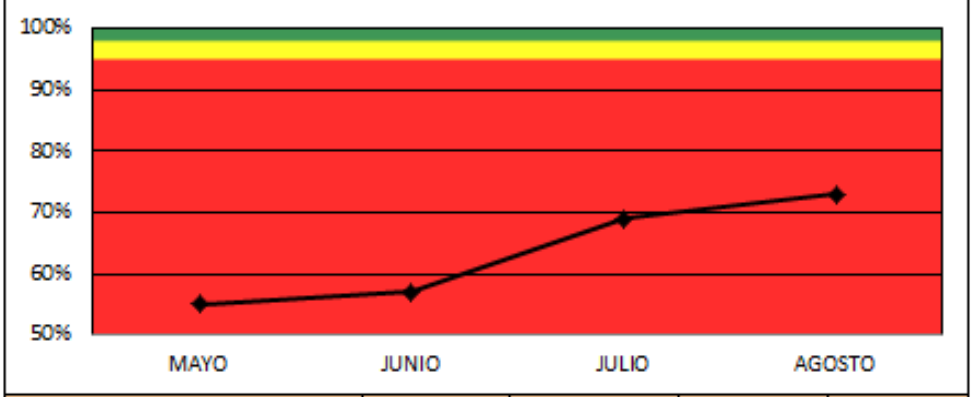
	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Mínimo	85%	85%	85%	85%
Máximo	100%	100%	100%	100%
Producción Realizados	211551	278625	210164	227643
Producción Planificada	257033	355594	220667	235678
Productividad	82%	78%	95%	97%

FIGURA 4.24. GRÁFICA DE TENDENCIA – NIVEL DE ETIQUETADO

La Figura 4.24. refleja el nivel de etiquetado. Dentro del área de bodega se realiza el etiquetado de las productos que son entregados a los clientes, dentro de este indicador se denota un bajo porcentaje dentro de los dos primeros meses pero en

los dos meses siguiente se llega a un nivel excepcional debido a la implementación de la iniciativa 5S's lo cual favorece el área en que se desarrolla está actividad y lo cual debe ser mantenido por parte de la organización.

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN			
Gráfica de Tendencia			
Nombre del indicador:	Certeza de Inventario	Perspectiva:	Procesos
Métrica del indicador:	1 - (Total de SKU's con diferencias/Total de SKU's inventariados)	Fecha:	26-ago-11



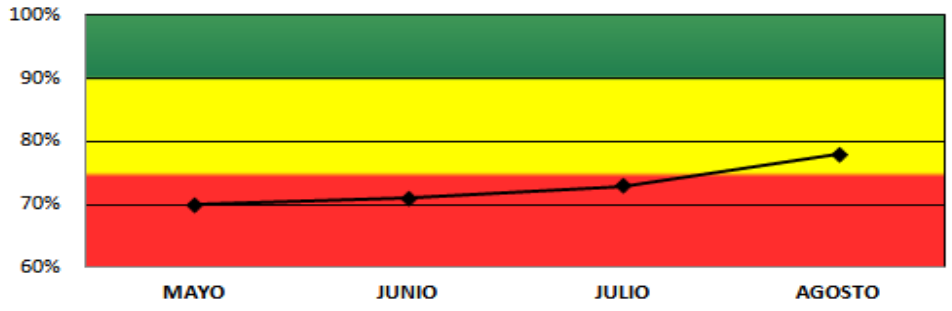
	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Mínimo	95%	95%	95%	95%
Máximo	100%	100%	100%	100%
SKU's Inventariados	40	89	35	48
SKU's con diferencias	18	38	11	13
Inventario	55%	57%	69%	73%

FIGURA 4.25. GRÁFICA DE TENDENCIA – CERTEZA DE INVENTARIO

La Figura 4.25. muestra los SKU’s que tienen diferencias, en sus estado físico, con respecto a los mostrado en el sistema, durante el periodo de implementación de la iniciativa los niveles se mantienen inaceptables, sin embargo el nivel de certeza va mejorando, debido al ordenamiento de los SKU’s dentro de la bodega, lo que contribuye a una mayor precisión del inventario.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN			
Gráfica de Tendencia			
Nombre del indicador:	Nivel de Capacitaciones	**Perspectiva:**	Aprendizaje
Métrica del indicador:	Horas de Capacitaciones Realizadas / Horas de Capacitaciones Programadas	**Fecha:**	26-ago-11



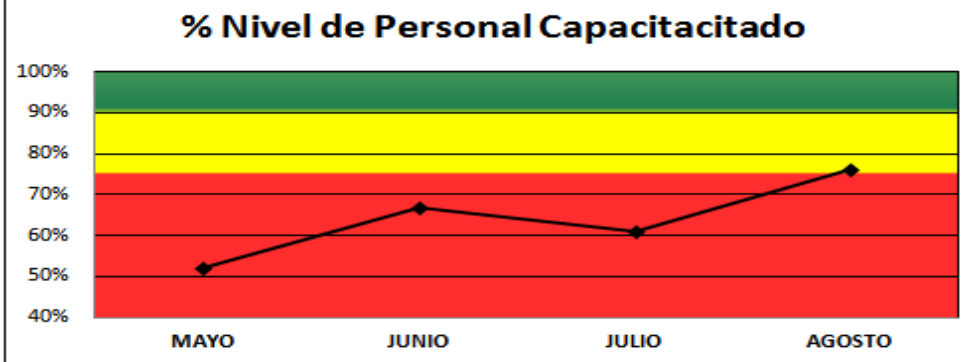
	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Mínimo	75%	75%	75%	75%
Máximo	100%	100%	100%	100%
Horas de Capacitaciones Programadas	20	17	22	23
Horas de Capacitaciones Realizadas	14	12	16	18
Nivel de Capacitaciones	70%	71%	73%	78%

FIGURA 4.26. GRÁFICA DE TENDENCIA – NIVEL DE CAPACITACIONES

La Figura 4.26. indica el nivel de capacitaciones que se alcanza durante los meses que se recopila los datos, durante los 3 primeros meses los resultados están en un nivel inaceptable debido a la falta de planificación y coordinación

entre el área de Recursos Humanos y el Área Logística, lo cual fue superado mes a mes, hasta lograr en el cuarto mes estar en un nivel aceptable del indicador.

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN			
Gráfica de Tendencia			
Nombre del indicador:	Nivel de Personal Capacitado	**Perspectiva:**	Aprendizaje
Métrica del indicador:	Número de Personas Capacitadas / Total de Personal en el Área	**Fecha:**	26-ago-11



	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Mínimo	75%	75%	75%	75%
Máximo	100%	100%	100%	100%
Total de Personal en el Área	33	33	33	33
Número de Personas Capacitadas	17	22	20	25
Nivel de Personal Capacitacitado	52%	67%	61%	76%

FIGURA 4.27. GRÁFICA DE TENDENCIA – NIVEL DE PERSONAL CAPACITADO

La Figura 4.27. corresponde al nivel de personal capacitado, es decir, cuántas personal del total que se encuentran dentro del área has sido capacitados en los temas de interés, durante los

tres primeros meses está en un nivel inaceptable, pero en el cuarto mes se incrementa el nivel hasta llegar a un porcentaje aceptable.

4.4.4. Registros de Información

Para medir el desempeño de los objetivos, a continuación se presentan los formatos de los registros de información para llevar un control del progreso de los indicadores de manera periódica y realizar observaciones si es necesario indicando los puntos más críticos

- El área logística cuenta con documentos en los cuales reportan las cantidades que se etiquetan según la programación establecida y en estos se registran todos los desperdicios.

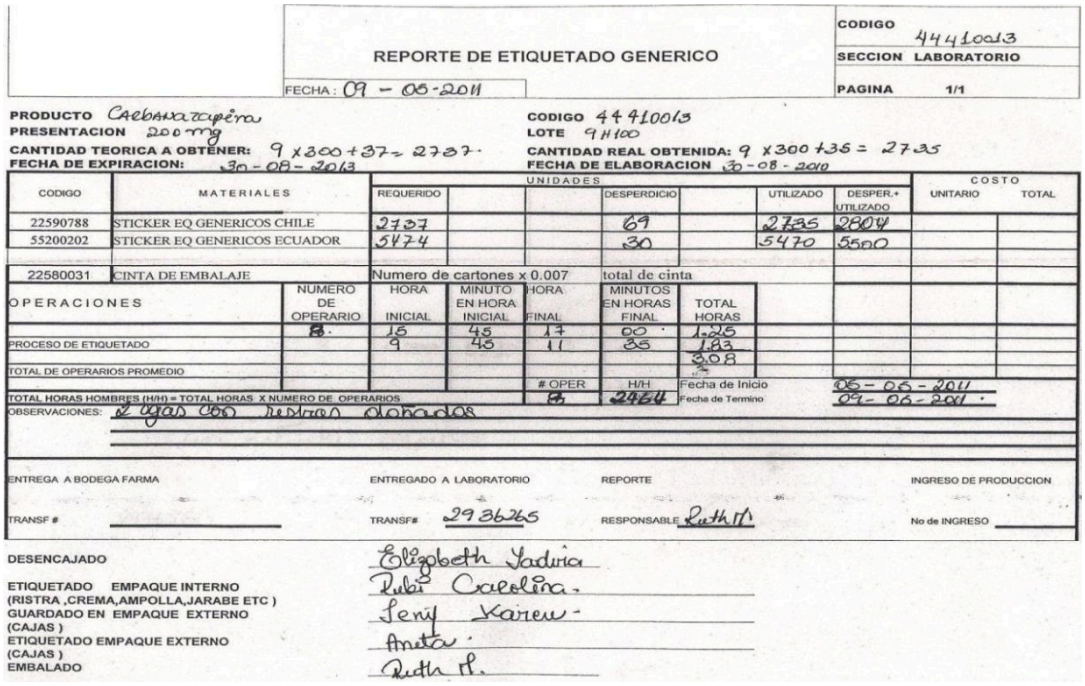
TABLA 8

REGISTRO DE INDICADORES – FINANCIEROS

REGISTRO DE INDICADORES				
Fecha Incio		**Hora Inicio**		**Responsables**
Fecha Final		**Hora Final**		Jefe Logístico
Perspectiva:	Financiera	**Mes**		Jefe de Bodega

TIPO DE INDICADORES	PORCENTAJE	OBSERVACIONES
Variación de presupuesto de gastos		
Costos Logísticos		
Nivel de Desperdicios		

CONTROLES ESTABLECIDOS	
_____ FIRMA RESPONSABLE	_____ FIRMA RESPONSABLE



REPORTE DE ETIQUETADO GENERICO

CODIGO 44410013
SECCION LABORATORIO
PAGINA 1/1

FECHA: 09 - 05-2011

PRODUCTO Carbanazapina
PRESENTACION 200 mg
CANTIDAD TEORICA A OBTENER: 9 x 300 + 37 = 2737.
FECHA DE EXPIRACION: 30-08-2013

CODIGO 44410013
LOTE 9H100
CANTIDAD REAL OBTENIDA: 9 x 300 + 35 = 2735
FECHA DE ELABORACION 30-08-2010

CODIGO	MATERIALES	UNIDADES REQUERIDO			DESPERDICIO		UTILIZADO	DESPER.+ UTILIZADO	COSTO UNITARIO	TOTAL
22590788	STICKER EQ GENERICOS CHILE	2737			69		2735	2804		
55200202	STICKER EQ GENERICOS ECUADOR	5474			30		5470	5500		
22580031	CINTA DE EMBALAJE	Numero de cartones x 0.007			total de cinta					

OPERACIONES	NUMERO DE OPERARIO	HORA INICIAL	MINUTO EN HORA INICIAL	HORA FINAL	MINUTOS EN HORAS FINAL	TOTAL HORAS
	8.	15	45	17	00	1.25
PROCESO DE ETIQUETADO		9	45	11	35	1.83
TOTAL DE OPERARIOS PROMEDIO						3.08
				# OPER	H/H	
TOTAL HORAS HOMBRES (H/H) = TOTAL HORAS X NUMERO DE OPERARIOS				8	2464	

Fecha de Inicio 05-05-2011
Fecha de Termino 09-05-2011.

OBSERVACIONES: 2 cajas con restos dañados

ENTREGA A BODEGA FARMA — TRANSF #
ENTREGADO A LABORATORIO — TRANSF# 2936265
REPORTE — RESPONSABLE Ruth M.
INGRESO DE PRODUCCION — No de INGRESO

DESENCAJADO: Elizabeth Yadira
ETIQUETADO EMPAQUE INTERNO (RISTRA ,CREMA,AMPOLLA,JARABE ETC): Rubi Carolina.
GUARDADO EN EMPAQUE EXTERNO (CAJAS): Jeny Karen.
ETIQUETADO EMPAQUE EXTERNO (CAJAS): Aneta.
EMBALADO: Ruth M.

FIGURA 4.28. REPORTE DE ETIQUETADO

- Por medio de un control interno, se lleva un registro del nivel de cumplimiento de los pedidos que se generan; lo que les permite identificar el total de pedidos cumplidos en el mismo día y la cantidad de pedidos que quedan para días posteriores, al mismo tiempo que permite evaluar la eficacia y eficiencia del personal operativo.

TABLA 9

REGISTRO DE INDICADORES – CLIENTE

REGISTRO DE INDICADORES				
Fecha Incio		**Hora Inicio**		**Responsables**
Fecha Final		**Hora Final**		Jefe Logístico
Perspectiva	Cliente	**Mes**		Jefe de Bodega

TIPO DE INDICADORES	PORCENTAJE	OBSERVACIONES
Nivel de Cumplimiento		
Nivel de Inconformidades		

CONTROLES ESTABLECIDOS	
_____ FIRMA RESPONSABLE	_____ FIRMA RESPONSABLE

TABLA 10

REGISTRO DE PEDIDOS

FECHA PEDIDO	SOLICITA	PEDIDO	SUCURSAL	FECHA DESPACHO	CUMPLIMIENTO	TIEMPO
02/06/2011	Marcia Molina	Venta	CUE	02/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
02/06/2011	Amanda Salinas	Servilab	UIO	02/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
02/06/2011	Marcia Molina	Area de salud	CUE	02/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
02/06/2011	Washington Vacacela	Venta	UIO	02/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
02/06/2011	Marcia Molina	Solca	CUE	06/06/2011	CUMPLIDO	DIA SIGUIENTE
02/06/2011	Marcia Molina	Venta	CUE	02/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
03/06/2011	Amanda Salinas	Centro medico Lennin	UIO	03/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
06/06/2011	Washington Vacacela	Venta	UIO	06/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
06/06/2011	Amanda Salinas	Venta	UIO	06/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
06/06/2011	Washington Vacacela	Venta	UIO	06/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
06/06/2011	Gisella Bajaña	Area de salud	GYE	07/06/2011	CUMPLIDO	DIA SIGUIENTE
07/06/2011	Gustavo Largo	Prodimeda	UIO	07/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
07/06/2011	Patricio Chanaguano	Venta	ATF	07/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
08/06/2011	Pedro Bolivar	Area de salud venta lafranc	GYE	09/06/2011	CUMPLIDO	DIA SIGUIENTE
08/06/2011	Marcia Molina	Venta	CUE	09/06/2011	CUMPLIDO	DIA SIGUIENTE
08/06/2011	Patricio Chanaguano	Venta	ATF	16/06/2011	CUMPLIDO	DIA SIGUIENTE
08/06/2011	Marcia Molina	Venta	CUE	08/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
08/06/2011	Patricio Chanaguano	Venta	ATF	08/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
08/06/2011	Marcia Molina	Hosp. Castanier	CUE	08/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
08/06/2011	Marcia Molina	Area de salud Zotillo	CUE	08/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
08/06/2011	Gustavo Largo	Venta	UIO	08/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
08/06/2011	Miriam Rosero	Venta	TUA	09/06/2011	CUMPLIDO	DIA SIGUIENTE
08/06/2011	Amanda Salinas	Venta	UIO	08/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
08/06/2011	Maribel Tapia	Venta	STO	08/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
08/06/2011	Amanda Salinas	Farmacia AJD	UIO	08/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
08/06/2011	Gustavo Largo	Farcomed/econofarm	UIO	09/06/2011	CUMPLIDO	DIA SIGUIENTE
09/06/2011	Miriam Rosero	Dr. Robles	TUA	09/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
09/06/2011	Miriam Rosero	Venta	TUA	09/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
09/06/2011	Gustavo Largo	Venta	UIO	09/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
09/06/2011	Gustavo Largo	Difare	UIO	09/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
13/06/2011	Amanda Salinas	Solca	UIO	15/06/2011	CUMPLIDO	DIA SIGUIENTE
13/06/2011	Amanda Salinas	Venta	UIO	13/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
14/06/2011	Rafael Alcivar	Direccion prov. Esmeraldas	STO	17/06/2011	CUMPLIDO	DIA SIGUIENTE
14/06/2011	Gustavo Largo	Farcomed/econofarm	UIO	14/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
14/06/2011	Wladimir Zambrano	venta saval	UIO	14/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
15/06/2011	Victor Bastidas	Hector Alvaraso	GYE	16/06/2011	CUMPLIDO	DIA SIGUIENTE
15/06/2011	Patricio Chanaguano	Area de salud	ATF	15/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
15/06/2011	Gustavo Largo	Farcomed/econofarm	UIO	15/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
15/06/2011	Gustavo Largo	venta	UIO	15/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
15/06/2011	Saval	venta	MCH	15/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
15/06/2011	Oscar Jaramillo	ventas uio-cue		15/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
16/06/2011	Rafael Alcivar	area de salud	STO	16/06/2011	CUMPLIDO	MISMO DIA
16/06/2011	Miriam Rosero	area de salud	TUA	17/06/2011	CUMPLIDO	DIA SIGUIENTE
16/06/2011	Marcia Molina	Hosp. Castanier	CUE	17/06/2011	CUMPLIDO	DIA SIGUIENTE
20/06/2011	Amanda Salinas	Pharmandina	UIO	21/06/2011	CUMPLIDO	DIA SIGUIENTE
20/06/2011	Marcia Molina	Hosp. Mariano Estrella	CUE	21/06/2011	CUMPLIDO	DIA SIGUIENTE
20/06/2011	Marcia Molina	venta	CUE	23/06/2011	CUMPLIDO	DIA SIGUIENTE
21/06/2011	Miriam Rosero	Area de salud Ibarra	TUA	23/06/2011	CUMPLIDO	DIA SIGUIENTE
21/06/2011	Christian Palacios	Area naranjal	MCH	23/06/2011	CUMPLIDO	DIA SIGUIENTE

TABLA 11

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO

TOTAL PEDIDOS	60
TOTAL PEDIDOS CUMPLIDOS	42
TOTAL PEDIDOS NO CUMPLIDOS	18
EFICACIA	**70%**
TOTAL MISMO DIA	42
TOTAL DIA SIGUIENTE	11
EFICIENCIA	**79%**
CALIFICACIÓN	**70%**
* Son pedidos realizados pasado las 16:00 horas	

- A continuación se muestra la tabla donde se lleva la programación de los productos a etiquetar y/o codificar semanalmente. Este registro permite analizar de mejor manera el tipo de prioridad que deben tomar según el tipo de laboratorio y requerimiento de las sucursales. **ANEXO A**

TABLA 12

REGISTRO DE INDICADORES – PROCESOS

REGISTRO DE INDICADORES				
Fecha Incio		**Hora Inicio**		**Responsables**
Fecha Final		**Hora Final**		Jefe Logístico
Perspectiva:	Procesos	**Mes**		Jefe de Bodega

TIPO DE INDICADORES	PORCENTAJE	OBSERVACIONES
Calidad de Facturación		
Nivel de Etiquetado		
Certeza de Inventario		

CONTROLES ESTABLECIDOS	
_____ FIRMA RESPONSABLE	_____ FIRMA RESPONSABLE

TABLA 13

RENDIMIENTO DE CODIFICACIÓN

RENDIMIENTO PLAN DE CODIFICACIÓN

		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado		Total
Cantidades en unidades	79.236	30.625	19.016	14.387	13.572	0	0		77.600
%		38,65%	24,00%	18,16%	17,13%	0,00%	0,00%		97,94%
Cantidad de producto	107	13	33	53	8	0	0		107
%		12,15%	30,84%	49,53%	7,48%	0,00%	0,00%		100,00%

CANTIDADES CODIFICADAS INCLUYENDO GENÉRICOS-PEDIDOS PUNTUALES-INSTITUCIONES

		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado		Total
Cantidades en unidades		44.625	41.134	28.659	31.447	0	0		145.865
Cantidad de producto		18	39	59	21				137

FIGURA 4.29. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Matriz de Responsabilidades

La matriz de responsabilidades detalla la persona indicada de mantener el control y llevar a cabo cada iniciativa planteada para lograr los resultados del mismo, así como también al momento de la auditoría esta persona debe tener el conocimiento de las mejorías o retrasos que se están presentando en cada indicador.

TABLA 14

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

	OBJETIVOS	INDICADOR	RESPONSABLE
MACRO OBJETIVOS	Aumentar al 100% el cumplimiento de pedidos despachados al mes	Nivel de despachos	Coordinador Logístico
	Aumentar al 100% los pedidos entregados a tiempo	Tiempo de respuesta	Coordinador Logístico
	Lograr que la variación del presupuesto de gastos sea máximo 5%	Variación de presupuesto de gastos	Jefe Logístico
FINANCIEROS	Lograr que los costos logísticos sean máximo 15% con respecto a las ventas	Costos logísticos	Jefe Logístico
	Reducir a 0% los desperdicios en el área logística	Nivel de desperdicios	Jefe de Bodega
CLIENTES	Cumplir con el 100% de los requerimiento de los clientes	Nivel de cumplimiento de requerimientos	Jefe de Bodega
	Disminuir a 0% los despachos no conformes	Nivel de inconformidades	Coordinador Logístico
PROCESOS	Disminuir a 0% las facturas con errores	Calidad de Facturación	Jefe de Ventas
	Lograr un nivel de etiquetado del 100%	Nivel de etiquetado	Jefe de Producción
	Lograr una precisión del inventario del 100%	Certeza de inventario	Jefe de Bodega
APRENDIZAJE	Capacitar al 100% del personal encargado de realizar los pedidos	Nivel de capacitaciones	Jefe de RR.HH
	Cumplir con el 100% de las capacitaciones del personal de la bodega	Nivel de personal capacitado	Jefe de RR.HH

4.5. Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas son los programas de acción claves que permiten cumplir con los objetivos planteados. Estas actividades ayudan a que el área logística alcance los resultados esperados, los cuales están directamente alineados con los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores.

- Implementación de 5 S's
- Mapeo de Procesos
- Programas de capacitación continua
- Programa de control y mejora de tiempos
- Programa de planificación y control de producción
- Planeamiento de demanda e inventarios
- Plan de abastecimiento estratégico
- Planificación de ventas y operaciones

En la siguiente tabla se muestra la matriz de correlación de objetivos e iniciativas, con fin de identificar cual es la de mayor impacto para el logro de los objetivos.

TABLA 15

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

CLAVE DE CALIFICACION		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS								
3 ALTA 2 MEDIO 1 BAJO 0 NINGUNA		Implementación de 5 S's	Mapeo de procesos	Programas de Capacitación Continua	Programa de Control y Mejora de Tiempos	Programa de Planificación y Control de Producción	Planeamiento de Demanda e Inventarios	Plan de Abastecimiento Estratégico	Planificación de Ventas y Operaciones	COBERTURA
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS										
FINANZAS	Lograr que los costos logísticos sean máximo 15% con respecto a las ventas	2	3	1	1	2	3	2	3	17
	Reducir a 0% los desperdicios en el área logística	3	1	1	1	3	0	0	1	10
CLIENTES	Cumplir con el 100% de los requerimiento de los clientes	3	3	2	3	2	1	2	1	17
	Disminuir a 0% los despachos no conformes	3	2	1	2	1	1	2	2	14
PROCESOS	Disminuir a 0% las facturas con errores	2	2	3	1	0	1	1	2	12
	Lograr un nivel de etiquetado del 100%	3	2	3	3	3	1	1	1	17
	Lograr una precisión del inventario del 100%	3	2	1	0	2	3	2	0	13
APRENDIZAJE	Capacitar al 100% del personal encargado de realizar los pedidos	2	2	3	1	1	1	0	3	13
	Cumplir con el 100% de las capacitaciones del personal de la bodega	2	2	3	2	2	1	1	2	15
Total		23	19	18	14	16	12	11	15	

De acuerdo a la valoración dada a cada una de las iniciativas en relación a los objetivos planteados en el Cuadro de Mando Integral se obtiene que las iniciativas a desarrollar son la de Implementación de 5’S y Mapeo de Procesos.

CAPÍTULO 5

5. DESARROLLO DE LA INICIATIVA 5 S

Como objetivo principal de la iniciativa 5 S´s está el desarrollar un mejoramiento continuo dentro del área logística se establece primero un cronograma de implementación el cual se presenta a continuación.

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA INICIATIVA 5S's

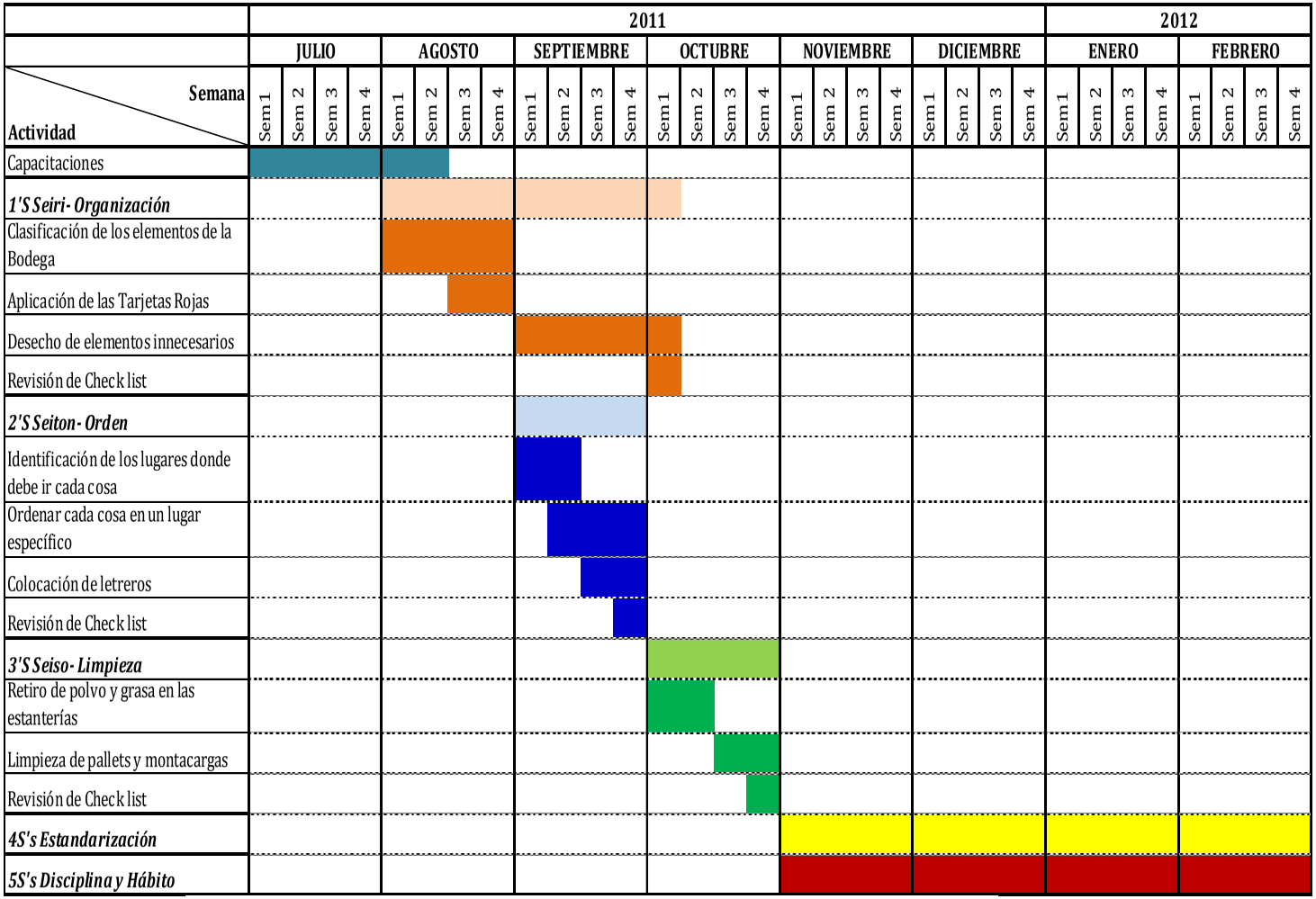


FIGURA 5.1. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN 5 S's

5.1. Educación y entrenamiento a base de la metodología 5'S

En el desarrollo de la iniciativa 5's, parte fundamental es la educación y entrenamiento que se le da cada uno de los actores involucrados, es decir, desde la alta gerencia hasta los operadores que se encuentran en el área logística. En esta etapa, se considera de vital importancia la designación de responsabilidades dentro del proceso de implementación de la iniciativa, así como también el control y monitoreo de las acciones tomadas y por ejecutar dentro del área.

El entrenamiento se realiza mediante presentaciones gráficas, manteniendo un lenguaje sencillo y comprensible, las charlas de entrenamiento se realizan de forma planificada sin interferir en las labores cotidianas de los colaboradores, siguiendo un cronograma expuesto y aprobado por el jefe de área.

5.1.1. Plan de capacitación

Con base a la situación actual, se requiere que todo el personal realice sus actividades de manera que cumpla con los procedimientos establecidos. Por lo que se define un plan de capacitación para el área logística.

TABLA 16

PLAN DE CAPACITACIONES

PLAN DE CAPACITACIÓN				
N°	**Actividades**	**Responsable**	**Duración**	**Control**
1	Determinar las necesidades de formación y capacitación	Jefe de Logística	1 semana	Actas de reuniones. Revisión de documentación.
2	Diagnosticar la situación actual del personal.	Jefe de Logística	2 semanas	Revisión de documentación.
3	Elaborar y presentar el informe del diagnóstico.	Jefe de Logística	1 semana	Revisión de documentación. Actas de reuniones
4	Determinar las capacitaciones acorde al diagnóstico.	Recursos Humanos	1 semana	Revisión de documentación. Actas de reuniones
5	Elaborar el plan de "Capacitación continua del personal"	Recursos Humanos	2 semanas	Revisión de documentación. Actas de reuniones
6	Establecer el presupuesto	Recursos Humanos	1 semana	Revisión de presupuesto.
7	Establecer el cronograma de "Capacitación continua del personal"	Jefe de Bodega	1 semana	Revisión de cronograma.
8	Implementación del plan "Capacitación continua del personal"	Jefe de Bodega	3 semanas	Verificación de cumplimiento.
9	Capacitar al personal	Recursos Humanos	6 semanas	Revisión de actas de personal capacitado.
10	Evaluación del personal capacitado.	Recursos Humanos	3 semanas	Revisión de documentación
11	Mantenimiento y mejora del plan "Capacitación continua del personal"	Recursos Humanos	Continuo	Revisión de documentación

5.1.2. Registros

Las capacitaciones que se realizan deben llevar un formato de registro, donde constan: el nombre de la capacitación, así como también la fecha en que es realizada, el objetivo que

debe cumplir la misma, el nombre del responsable, es decir la persona que dicta la capacitación, además de las personas asistentes, ellos también hacen constar sus nombres, apellidos, número de cédula de identidad y el área de la empresa donde realizan sus actividades.

TABLA 17

REGISTRO DE CAPACITACIONES

REGISTRO DE CAPACITACIONES			
Responsable:		Fecha:	
Tema de Capacitacion:			
Objetivo de la capacitación:			

Personal involucrado				
Nombre y Apellido	Área	C.I.	Firma	Evaluación
Obseraciones:				
Responsable de la capacitación				
Nombres y Apellidos		Área	C.I.	Firma

5.2. Plan de ejecución de las 5'S

Para iniciar el plan de ejecución de la iniciativa es necesario tomar en cuenta todos los implementos a utilizar durante la primera jornada, la forma de realizar un chequeo de estos utensilios o actividades es mediante el checklist presentado a continuación:

TABLA 18

PLAN DE EJECUCIÓN 5 S's

Check List - Gran día de Limpieza					
Elementos a chequear	*Descripción*	*Responsable*	*Si*	*No*	*Observaciones*
Cronograma del día	Actividades y horario en que se realiza cada una de ellas	Jefe de Bodega	✓		
Lista de involucrados	Nombre del personal del área y actividades a realizar	Coordinador de Bodega	✓		
Utensilio de Limpieza	Escobas, recogedores, tachos de basura, franelas, etc	Operador		✓	Falto escoba para un operador
Equipos de seguridad	Mascarillas, cascos, arnés	Coordinador de Bodega	✓		
Block layout del área	Mapa donde están identificados cada una de las áreas de la bodega	Jefe de Bodega	✓		
Método de registro de la actividad	Cámara fotográfica	Coordinador de Bodega	✓		
Check list de los implementos innecesarios	Registro de de las cosas que no deben ir dentro del área	Coordinador de Bodega	✓		

Para realizar la implementación de la iniciativa 5'S se plantea el siguiente procedimiento a seguir:

5.2.1. Seiri – Organización

Debido a la falta de clasificación dentro del entorno laboral surgen los siguientes problemas:

- Falta de espacio y entorno poco confortable.
- Separación entre empleados de la misma área, dificultando la comunicación.
- El personal tiene que sortear obstáculos aumentando el desperdicio por movimientos improductivos.
- Costo elevado por compra de materiales innecesarios en stock.

A continuación se plantea un sistema de organización de los stocks:

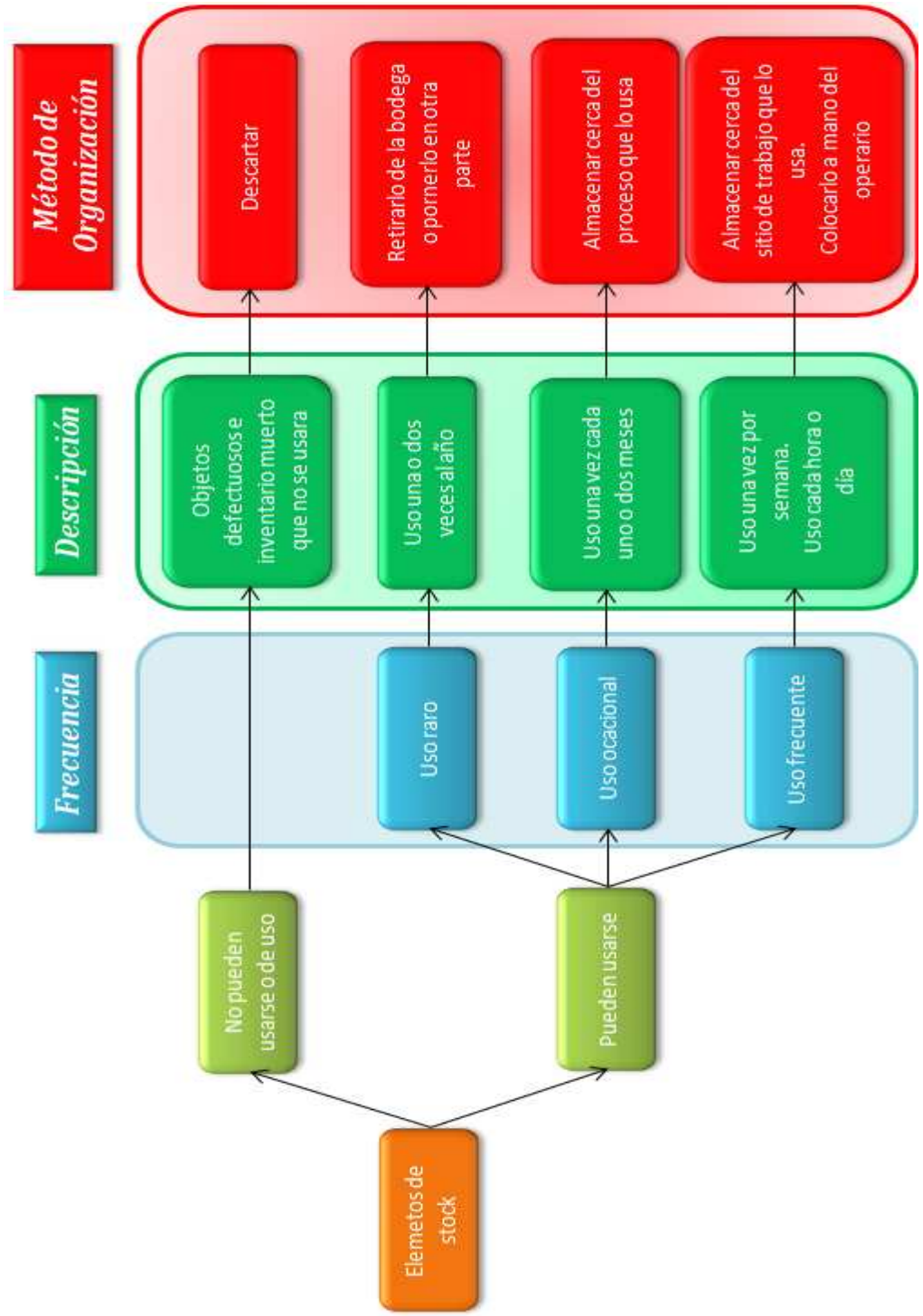


FIGURA 5.2. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS STOCKS

De acuerdo a lo planteado se realiza un check list con todos los elementos existentes de la bodega, de esta manera se tiene una idea inicial de lo que se usa o no dentro del área:

TABLA 19

CHECK LIST DE ORGANIZACIÓN

Check - List - Organización					
Elementos de la Bodega	*No puede usarse o uso improbable*	*Puede usarse*	*Frecuencia*		
			Uso raro	*Uso ocacional*	*Uso frecuente*
Pallets		✔		✔	
Cajas de cartón		✔			✔
Transpaletas		✔		✔	
Utensilios de limpieza		✔			✔
Herramientas		✔			
Cinta adhesiva		✔		✔	✔
Plástico de embalaje		✔			✔
Fundas negras con etiquetas dañadas	✔				
Sacos con envases dañados	✔				

SIGNIFICADO	
Uso raro	Uso una vez o dos al año
Uso ocacional	Uso una vez cada uno o dos meses
Uso frecuente	Uso una vez por semana, cada hora o día
ACCIONES A TOMAR	
Uso raro	Retirarlo de la bodega
Uso ocacional	Almacenarlo cerca del proceso que lo usa
Uso frecuente	Colocar a mano del operario o cerca del proceso que lo usa

Responsable:	Coordinador de Bodega
Realizado por:	J. Bernabé/ N. Parra

Mediante el check list de organización se va a al siguiente paso dentro de la primera S, la estrategia de las tarjetas rojas.

Estrategia de Tarjetas Rojas

La estrategia es etiquetar cualquier elemento innecesario que obstruya el proceso del área logística.

Pasos en la estrategia de Tarjetas Rojas

Para la aplicación de las tarjetas rojas se debe:

- Separar los elementos necesarios de los innecesarios dentro del área
- Retirar los elementos innecesarios
- Apilar los elementos innecesarios en el área escogida para las Tarjetas Rojas
- Desechar lo que realmente no vaya a necesitarse dentro del área

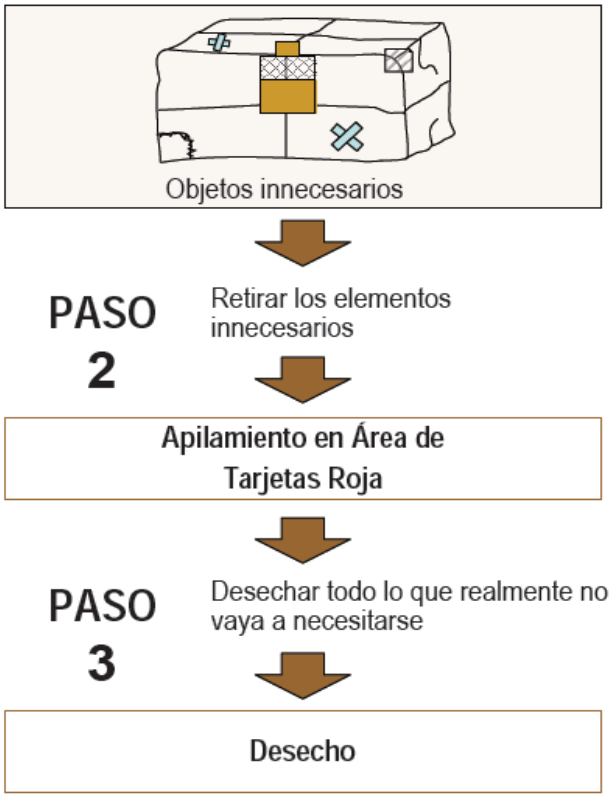
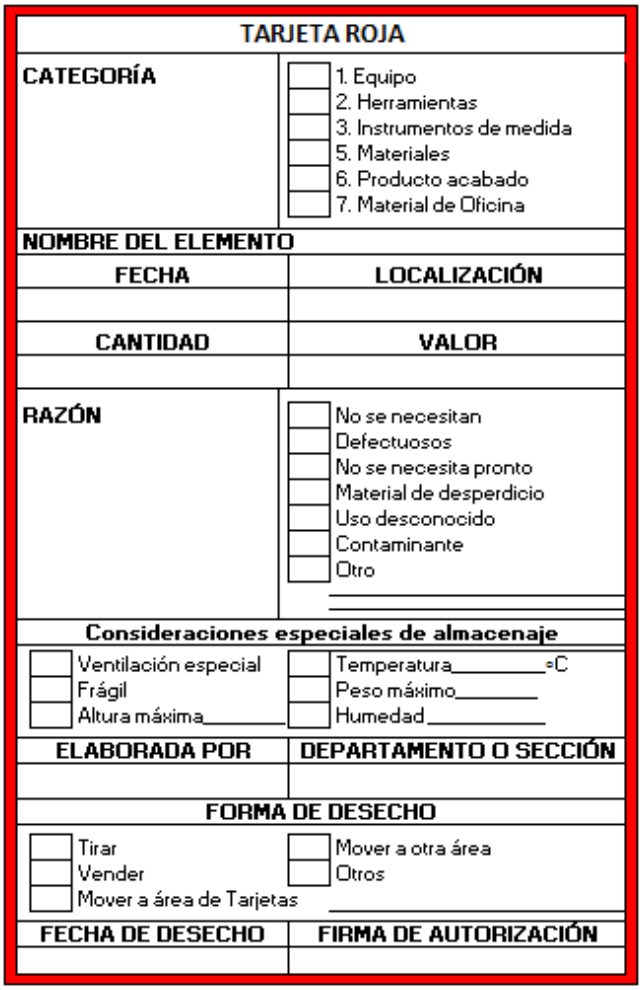


FIGURA 5.3. PASOS EN LA ESTRATEGIA DE TARJETAS ROJAS

El área de descarte para colocar los elementos innecesarios dentro de la bodega es elegido en consenso por todos los presentes en la actividad, de esta manera se considera que no hay obstrucción dentro de las labores diarias de la bodega, este lugar es a un lado del área de los medicamentos destinados para el IESS, luego del área de pallets. Debido a

que la empresa no cuenta con un sistema de Tarjetas Rojas se ha realizado el siguiente formato:



TARJETA ROJA

CATEGORÍA	☐ 1. Equipo ☐ 2. Herramientas ☐ 3. Instrumentos de medida ☐ 5. Materiales ☐ 6. Producto acabado ☐ 7. Material de Oficina
NOMBRE DEL ELEMENTO	
FECHA	**LOCALIZACIÓN**
CANTIDAD	**VALOR**
RAZÓN	☐ No se necesitan ☐ Defectuosos ☐ No se necesita pronto ☐ Material de desperdicio ☐ Uso desconocido ☐ Contaminante ☐ Otro _____
Consideraciones especiales de almacenaje	
☐ Ventilación especial ☐ Frágil ☐ Altura máxima_____	☐ Temperatura_____°C ☐ Peso máximo_____ ☐ Humedad _____
ELABORADA POR	**DEPARTAMENTO O SECCIÓN**
FORMA DE DESECHO	
☐ Tirar ☐ Vender ☐ Mover a área de Tarjetas	☐ Mover a otra área ☐ Otros _____
FECHA DE DESECHO	**FIRMA DE AUTORIZACIÓN**

FIGURA 5.4. TARJETA ROJA

La colocación de las tarjetas rojas se realiza de manera exitosa con la colaboración de las personas destinadas a esta actividad. Encontramos dentro del área de descartes varios pallets en mal estado, así como sacos con material dañado.

FIGURA 5.5. APLICACIÓN DE TÉCNICA DE TARJETAS ROJAS

En la figura 5.5. se observa los elementos innecesarios que se encuentra con ayuda del checklist anterior, estos están en el

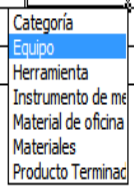
área de descarte esperando para ser desechados de acuerdo al criterio del responsable del área.

La información que contienen las tarjetas rojas debe ser registrada, en el formato presentado a continuación:

TABLA 20

REGISTRO DE TARJETAS ROJAS

TARJETAS ROJAS - REGISTROS						
Fecha	Categoría	Nombre del elemento	Localización	Razón de desecho	Consideraciones especiales	Forma de desecho



Por medio del registro se toma la decisión de cómo desechar el elemento innecesario.

5.2.2. Seiton – Orden

El orden significa estandarizar donde se sitúan las cosas para que cualquier persona pueda realizar una actividad

determinada dentro del área sin necesidad de buscar lo que requiere en diferentes lugares.

Una vez terminada la etapa de organización se inicia la etapa de ordenamiento, la cual consiste en la capacitación de las personas involucradas y colocación de letreros que indique el lugar específico de los utensilios, maquinarias y herramientas que se encuentren en el área.

Además de la señalización del área para cada cosa, es decir señalización de pasos cebra por donde pueda circular los colaboradores, así como en puertas, salidas de emergencia, etc.

La estrategia de letreros es utilizada además en las áreas de la bodega que sean necesarios. Los letreros tienen el siguiente formato:

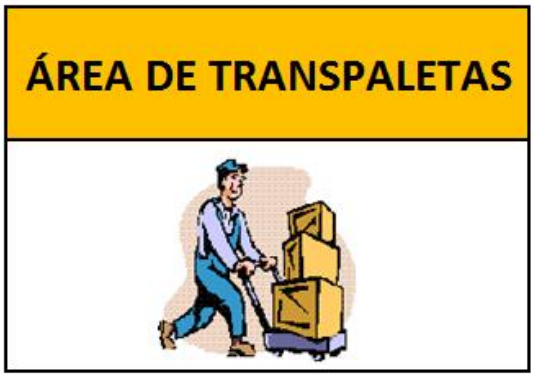


FIGURA 5.6. LETREROS DE SEÑALIZACIÓN

Las dimensiones estándares de los letreros serán de acuerdo a las necesidades del área, las cuales se presentan a continuación:

TABLA 21

DIMENSIONES DE LETREROS

TAMAÑO DE LETREROS	
PEQUEÑOS	22 x 15 cm.
MEDIANOS	32 x 15 cm.
GRANDES	37 x 15 cm.

Los letreros de mayor dimensión serán utilizados en la señalización del espacio en que debe estar la maquinaria, que permite el desplazamiento de la carga en varias secciones del área; los letreros medianos especifican el espacio donde deben estar las herramientas, utensilios de limpieza; mientras que los letreros pequeños estarán donde haya documentación, ver **ANEXO B.**

FIGURA 5.7. APLICACIÓN DE LETREROS

5.2.3. Seiso – Limpieza

El siguiente paso dentro de la aplicación de la iniciativa 5'S es la limpieza. Esto consiste en retirar polvo, grasa, cartones de empaque que no están siendo utilizados, que están en mal estado, o cualquier otro tipo de suciedad. Cabe recalcar que es difícil empezar el día con ideas frescas cuando en su propio lugar de trabajo existe acumulación de materiales que son inútiles para las actividades diarias.

Para realizar un correcto día de limpieza se realiza la planificación del mismo, con ayuda del block layout, ver **ANEXO C**, el cual se presenta a continuación:

TABLA 22

REGISTRO DE PLANIFICACIÓN DE LIMPIEZA

REGISTRO PLANIFICACION DÍA DE LIMPIEZA		
ÁREAS	**RESPONSABLES**	**OBSERVACIONES**
Pasillo Leche en polvo y Sueros orales	Martin lino	
Pasillo Leche en polvo y Sueros orales	Juan carlos Tigrero	
Pasillo esparadrapos parches, guantes e inyecciones	Julio Sánchez	
Oficinas	Fernando Del Pozo	
Medicamento Genéricos	Carlos Zambrano	
Medicamento Genéricos	Freddy Rosales	

Fecha: _____

Realizado por: J. Bernabé/ N. Parra

Se detallan las áreas que se deben realizar la limpieza y el responsable, es decir quién debe realizar esta actividad, además de un espacio por si se presenta alguna anomalía de cualquier tipo.

Luego de haber realizado toda la limpieza de cada área de la bodega se realiza la respectiva revisión por medio de un checklist:

TABLA 23

CHECK LIST DE LIMPIEZA

CHECK LIST- LIMPIEZA

Elementos de Stock

Puntos a chequear	SI	NO
¿ Ha eliminado toda la suciedad y polvo de productos, piezas y/o materiales?	✔	
¿ Ha eliminado la suciedad de los estantes de almacenaje de stock?	✔	
¿ Ha eliminado la suciedad de los puntos de almacenaje de materiales en proceso?	✔	
¿ Ha eliminado la suciedad de los palets usados para trasportar materiales y cajas?	✔	

Equipos

Puntos a chequear	SI	NO
¿ Ha eliminado la suciedad y aceite de la vecindad del equipo?	✔	
¿ Ha retirado el aceite, desechos y agua de debajo del equipo?	✔	
¿ Ha quitado la suciedad, polvo y aceite que se acumula encima del equipo?	✔	
¿ Ha eliminado la suciedad del interior de cubiertas y tapas de equipo?	✔	
¿ Ha eliminado el polvo y la suciedad de las herramientas?	✔	
¿ Ha eliminado la suciedad y polvo de los instrumentos de medida	✔	

Espacios

Puntos a chequear	SI	NO
¿ Ha quitado la arena, polvo, suciedad y desechos de suelos y pasillos?	✔	
¿ Ha quitado el polvo y suciedad de paredes y ventanas?	✔	
¿ Ha eliminado la suciedad y polvo de techos y vigas de apoyo?	✔	
¿ Ha eliminado el polvo de bombillas y fluorescentes?	✔	
¿ Ha eliminado el polvo y la suciedad de estantes y mesas de trabajo?	✔	
¿ Ha retirado desechos y eliminado cajas innecesarias?	✔	
¿ Ha retirado los desechos y contenedores vacíos de la vecindad del edificio?	✔	

Responsable:	Coordinador de Bodega
Realizado por:	J. Bernabé/ N. Parra

Para que la limpieza se realice de forma continua y frecuente se realiza un cronograma, ver **ANEXO D.**

5.2.4. Seiketsu – Estandarizar

La estandarización no es una actividad, es un estado en que se busca formas de evitar que la desorganización vuelva y el polvo y la suciedad se acumulen.

La estandarización se realiza mediante la asignación de responsabilidades, ver **ANEXO E.** Parte importante es mantener las 3'S anteriores como parte del flujo normal de trabajo, creando hábitos del mismo.

Además se realizan lista de chequeos para cada una de los niveles de la iniciativa, ver **ANEXO F**.

Dentro de la estandarización es importante para realizar controles visuales para determinar que se estén cumpliendo con las 3S's anteriores, por lo cual se establecen responsabilidades para esta actividad:

TABLA 24

LISTA DE RESPONSABLES

Lista de Responsable-Estandarización	
ÁREAS	**RESPONSABLES**
Pasillo Leche en polvo y Sueros orales	Martín Lino
Pasillo Leche en polvo y Sueros orales	
Pasillo esparadrapos parches, guantes e inyecciones	
Oficinas	Freddy Rosales
Medicamento Genéricos	
Medicamento Genéricos	

Cabe notar que los responsables son dos operarios de la bodega, de esta manera se puede controlar de forma directa cada espacio, y se incentiva al mantener las 3S's.

5.2.5. Shitsuke - Disciplina y Hábito

El último pilar para la implementación de la iniciativa 5S's es crear un hábito de los pasos anteriores.

La práctica de la disciplina pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados. Es por ello que se plantea una lista de chequeo 5S's.

TABLA 25

LISTA DE CHEQUEOS 5 S's

LISTA DE CHEQUEO 5'S- Disciplina		
DEPARTAMENTO:		
REALIZADO POR:		

PUNTUACIÓN	
3 = Muy bueno	1 = Ok
2 = Bueno	0 = No bueno

ELEMENTOS A CHEQUEAR	SI	NO
¿ Hay elementos innecesarios?		
¿ Están determinadas las áreas de almacenaje?		
¿ Se han definido claramente las rutas?		
¿ Se mantienen limpias las áreas?		
¿ Están definidas las áreas de almacenaje temporal?		
¿ Se mantienen limpias las áreas de oficina?		
¿ Es fácil encontrar los elementos necesarios?		
¿ Se encuentran las herramientas y materiales dentro de las áreas asignad		
¿Los articulos de limpieza tienen asignado un lugar adecuado?		
TOTAL		

RECOMENDACIONES:

RESPONSABLE:	

Promoción de la iniciativa

Es importante promover que la iniciativa sea realizada continuamente, de forma visual, escrita, con panfletos, carteles, etc. Además se plantean a la alta gerencia temas de promoción y el efecto que causaría:

TABLA 26

PROMOCIÓN DE LA INICIATIVA

N	TEMA DE PROMOCIÓN	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	EFECTOS
1	Meses 5S	Un mes que promociona las 5S. (De dos a cuatro meses por año; cada mes debe incluir evaluaciones 5S en cada lugar de trabajo	2 a 4 veces al año	Estas acciones amplían y profundizan la implantación de las 5S
2	Días 5S	Un día que promociona las 5S. (De uno a cuatro días 5S por mes; cada 5S debe incluir evaluaciones 5S en cada área de trabajo)	1 a 4 veces al mes	Igual que en el caso anterior
3	Seminario 5S	Traer expertos externos para dirigir seminarios 5S	Dos veces al año	Esto aporta opiniones frescas y materiales de estudio fuentes externas
4	Vistas de estudio 5S	El personal observa como se han implantado las 5S en otras empresas	Dos veces al año	Esto facilita estudio directos de otros programas 5S y posibilidades de adapción
5	Patrullas 5S	Se establecen patrullas 5S para realizar recorridos periódicos de inspección	Una vez a la semana	Esto ayuda detener retrocesos en las condiciones 5S
6	Lugares de trabajo mod	Se reconocen los lugares de trabajo especialmente eficiente establaciendo condiciones 5S	Dos veces al año	Eleva la moral en los lugares de trabajo modelos y promueve el despliegue lateral
7	Competiciones 5S	Las competiciones 5S tienen lugar dentro de los lugares de trabajo	Dos veces al año	Se utiliza el espíritu de competencia para apoyar la implantación de las 5S
8	Premios 5S	Se otorga premios a los lugares de trabajo sobresalientes en 5S	Dos veces al año	Igual que en el caso anterior
9	Inspecciones de la alta	Altos directivos visitan los lugares de trabajo para inspeccionar condiciones 5S y facilitar consejos y estímulos	2 a 4 veces al año	La implantación de las 5S se convierte en un conjunto de comunicación entre alta dirección y empleados
10	Exposiciones de fotos 5	Se fotografía las condiciones 5S para exponerlas	2 a 4 veces al año	Las exhibiciones de fotografías 5S reciben la visita de personal interesado de otras áreas

Además de lo planteado anteriormente se propone que la siguiente tarjeta de mejora que puede ser llenada por cualquier persona, dando de esta manera ideas que contribuyan al mejoramiento continuo de la iniciativa:

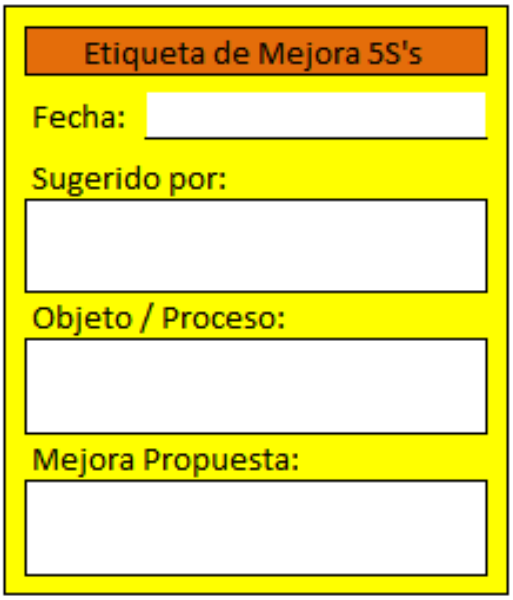


FIGURA 5.8. ETIQUETA DE MEJORA

CAPÍTULO 6

6. DESARROLLO DE LA INICIATIVA – MAPEO DE PROCESOS DEL ÁREA LOGÍSTICA

6.1. Identificación de los procesos

A través del enfoque de procesos se puede conocer el valor que aporta cada actividad realizada en el área logística estableciendo mecanismos e indicadores de seguimiento y disponer de información y resultados que permitan abordar la mejora continua.

Una vez definida la propuesta de valor o la política, se deben identificar los procesos críticos relacionados y establecer el mapa de procesos.

6.1.1. Procesos Estratégicos

En este proceso se asegura el compromiso de la Alta Dirección mediante la **Planificación Estratégica y el Sistema Integrado de Gestión** con el que cuenta la empresa, asegurando la conformidad de los productos y servicio que brinda.

Por otra parte es necesario implantar, mantener y mejorar continuamente los procesos, garantizando la disponibilidad de todos los recursos necesarios: recursos humanos, competencia profesional, dotaciones de recursos materiales, infraestructura y condiciones requeridas para lograr la conformidad con los requisitos del cliente.

6.1.2. Procesos de Valor

Para satisfacer los requerimientos del cliente la empresa a identificado como procesos claves los siguientes:

- **Abastecer,** donde comprende el proceso de la elaboración de una nota de pedido para la importación de mercadería y su desaduanización, o una solicitud de compra local.

- **Recibir** la mercadería, realizando una verificación y control del estado en el que es recibida, elaborando un informe de novedades para su aprobación e ingreso al sistema y a la bodega.
- **Almacenar** la mercadería donde se debe establecer control tanto de las materias primas, producto terminado e insumos por medio de una toma física de inventario.
- **Etiquetar** la mercadería que se maneja de acuerdo a un plan de producción según las ventas que se dan cada mes y la disposición del producto.
- **Distribuir** representa la parte final de los procesos de valor, en donde el indicador preponderante debería ser tiempo de entrega, cuidando las buenas condiciones de la mercadería.

6.1.3. Procesos de Apoyo

Entre los procesos de apoyo se identificaron:

- **Realizar un Análisis de Riesgos** que se responsabiliza por la custodia de la carga del puerto a la bodega**.**

- **Administrar el Transporte** ya sea tercerizado o propio el cual permite movilizar la mercedaría entre sucursales, a los clientes directos o al consumidor final.
- **Ejecutar Compras e Importaciones** el cual permite, por medio de proveedores y contratistas calificados adquirir insumos, materia prima y servicios que permiten obtener productos de excelente calidad, logrando que todos los productos ofrecidos tengan las especificaciones deseadas.
- **Mantener un Control de Calidad** logra obtener producciones que cumplen con los estándares de calidad y que satisfagan las necesidades de los clientes.

- **Gestionar el Servicio al Cliente**, el cual implica la asignación de importancia a la satisfacción de los clientes internos, los cuales son el motor de la organización. Este proceso detecta las necesidades de todo el personal, planteando programas de capacitación que mejoren la productividad de los miembros de la empresa.

6.1.4. Mapa de Procesos del Área Logística

Para garantizar que los servicios se prestan bajo condiciones controladas, la bodega cuenta con un mapa de procesos en el que se definen claramente las interrelaciones, los cuales se controlan mediante el cumplimiento de los procedimientos e instructivos que contienen las características de servicio.

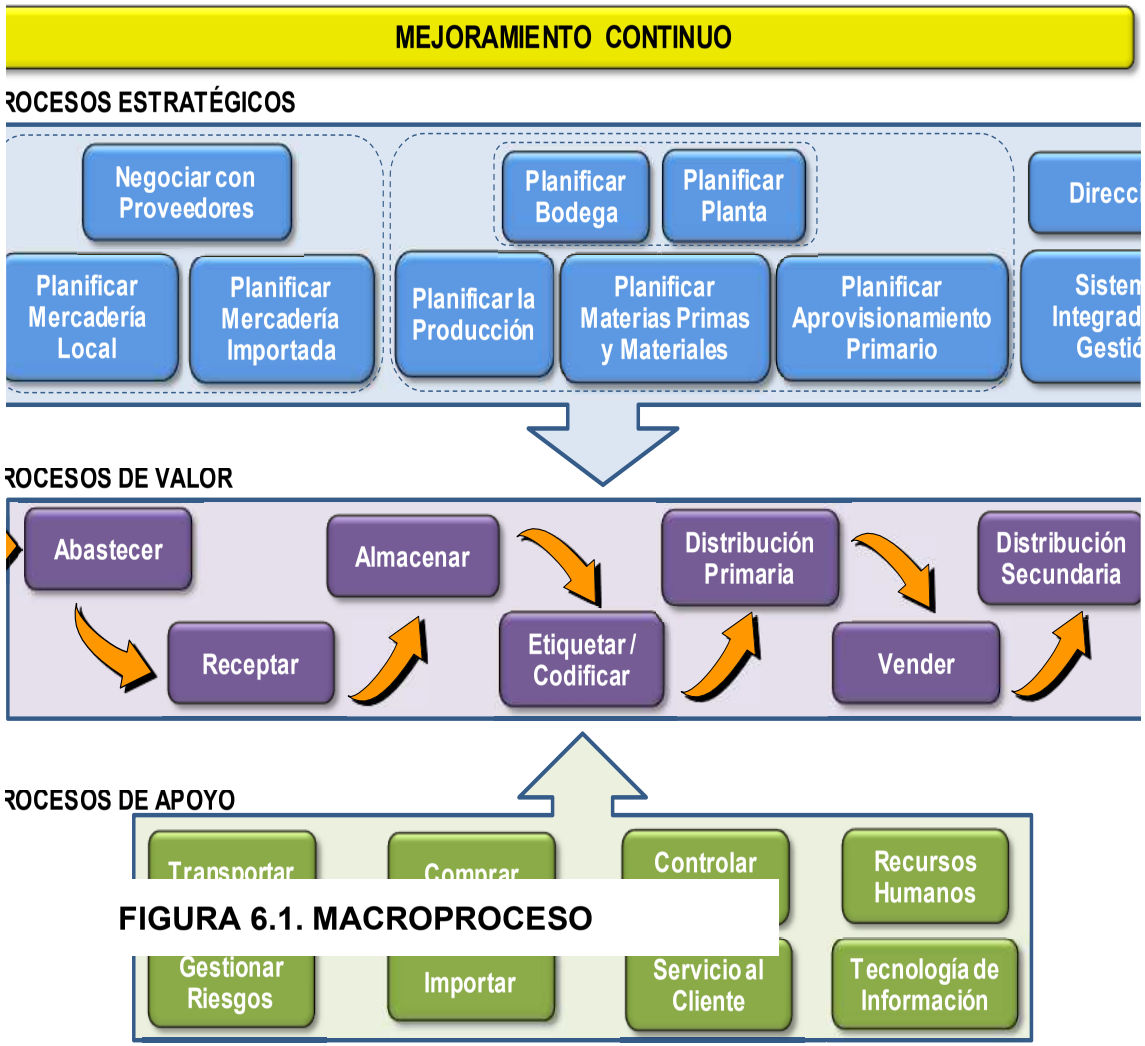


FIGURA 6.1. MACROPROCESO

6.2. Diagramas de Flujo

6.2.1. Diagramas de Flujo Procesos Estratégicos

FIGURA 6.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

6.2.2. Diagramas de Flujo Procesos Valor

Por medio de un diagrama de Flujo Funcional se describe cada uno de los procesos de valor que intervienen en la gestión operacional de la bodega, identificando los responsables de cada actividad.

ABASTECIMIENTO:

- Compra Local Mercadería Comercial Farma **ANEXO F.**
- Importación Mercadería Comercial Farma:

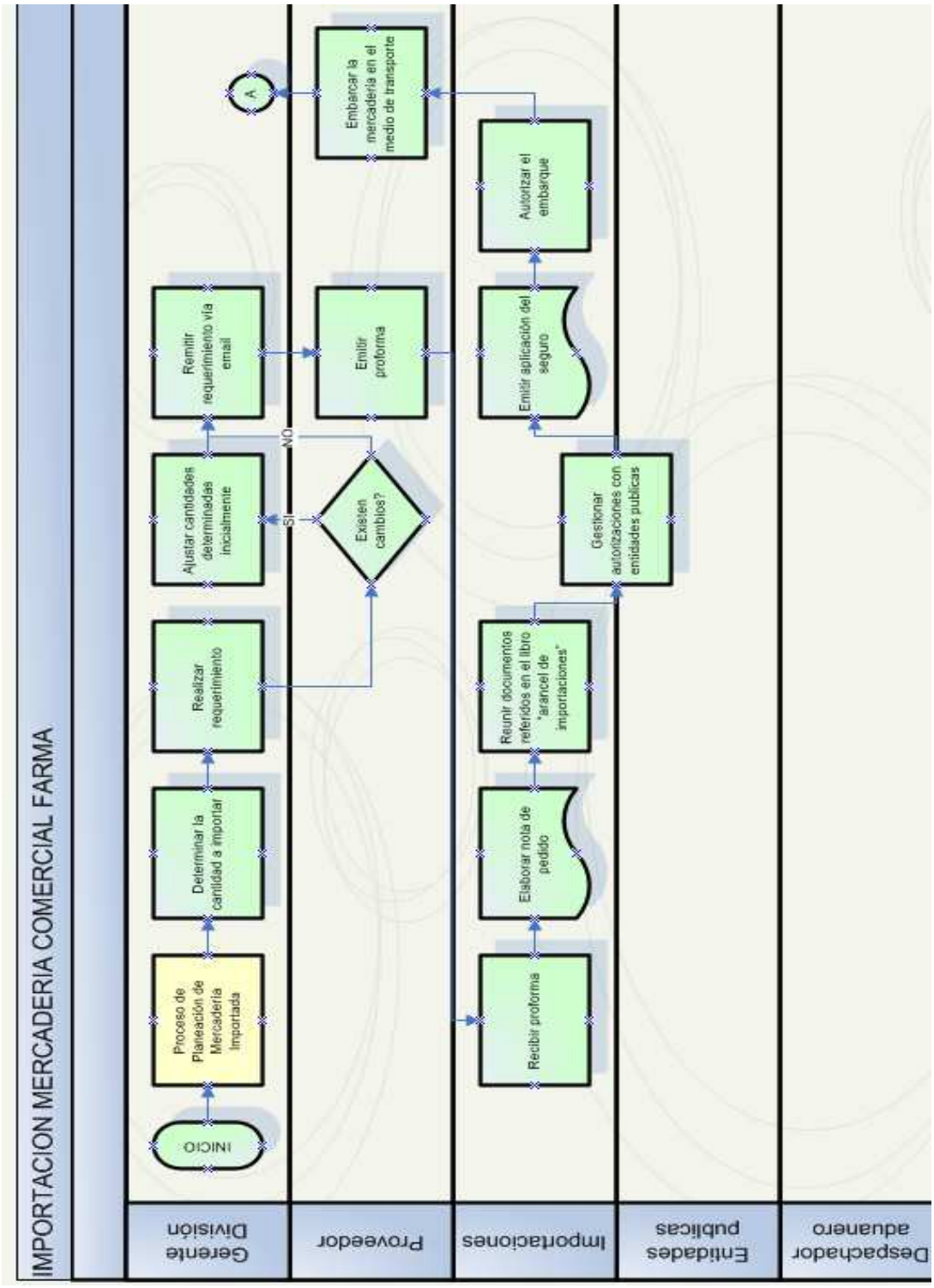


FIGURA 6.3. DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL – IMPORTACIÓN DE MERCADERÍA COMERCIAL FARMA

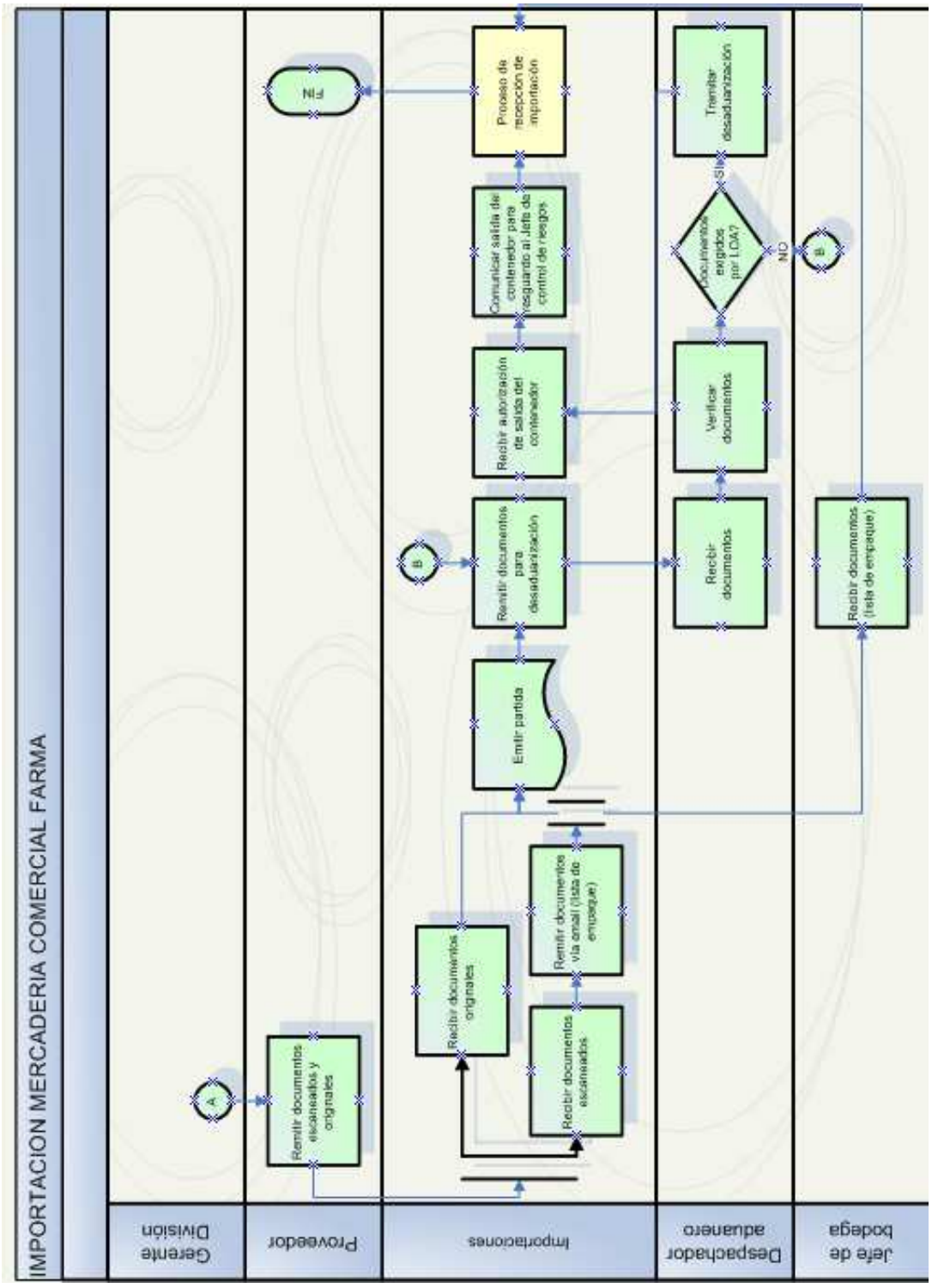


FIGURA 6.3. DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL – IMPORTACIÓN DE MERCADERÍA COMERCIAL FARMA (Continuación)

RECEPCIÓN:

- Compra Local Mercadería Comercial Farma. **ANEXO G**.
- Importación Mercadería Comercial Farma

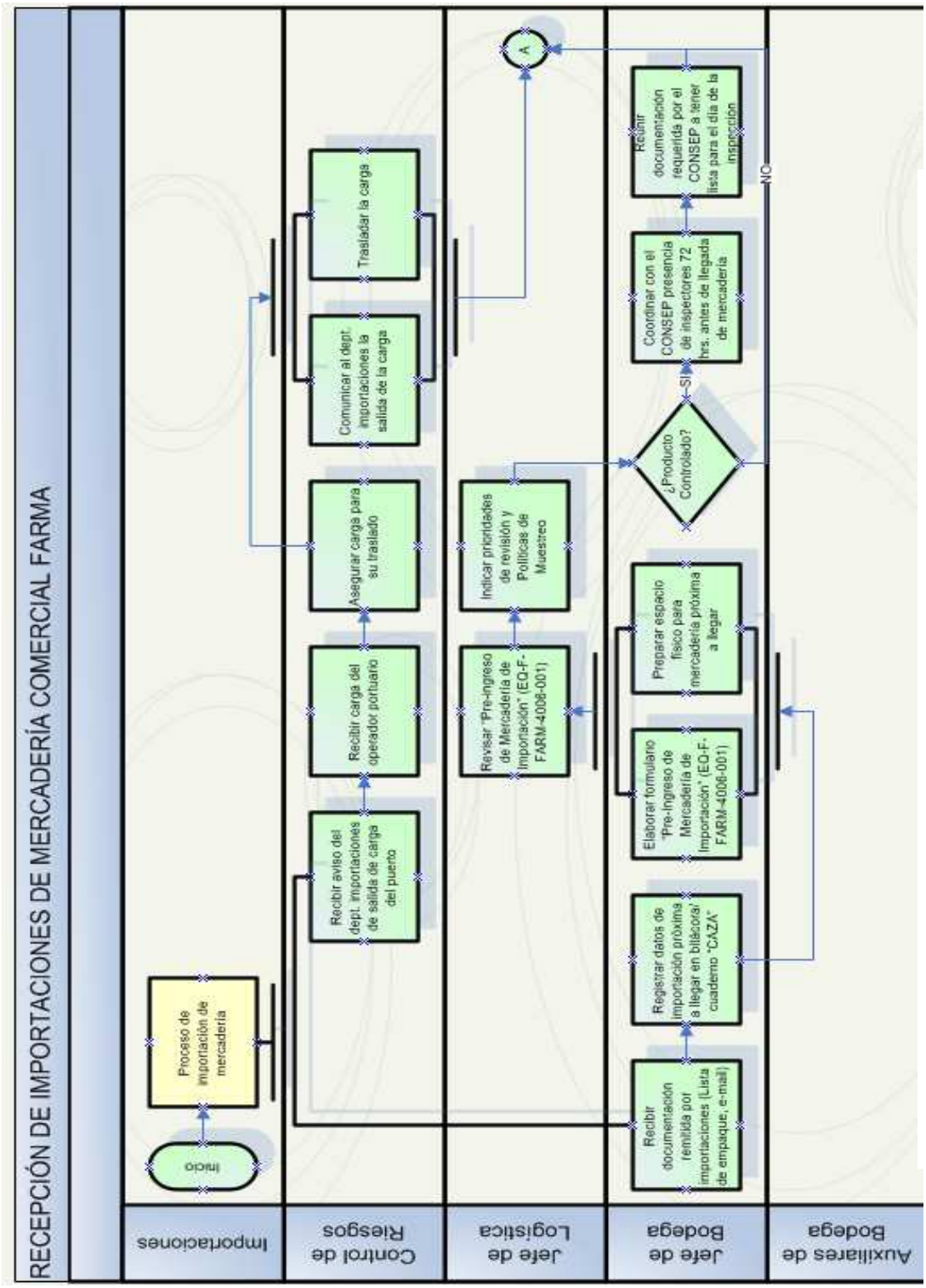


FIGURA 6.4. DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL – RECEPCIÓN DE IMPORTACIÓN DE MERCADERÍA COMERCIAL FARMA

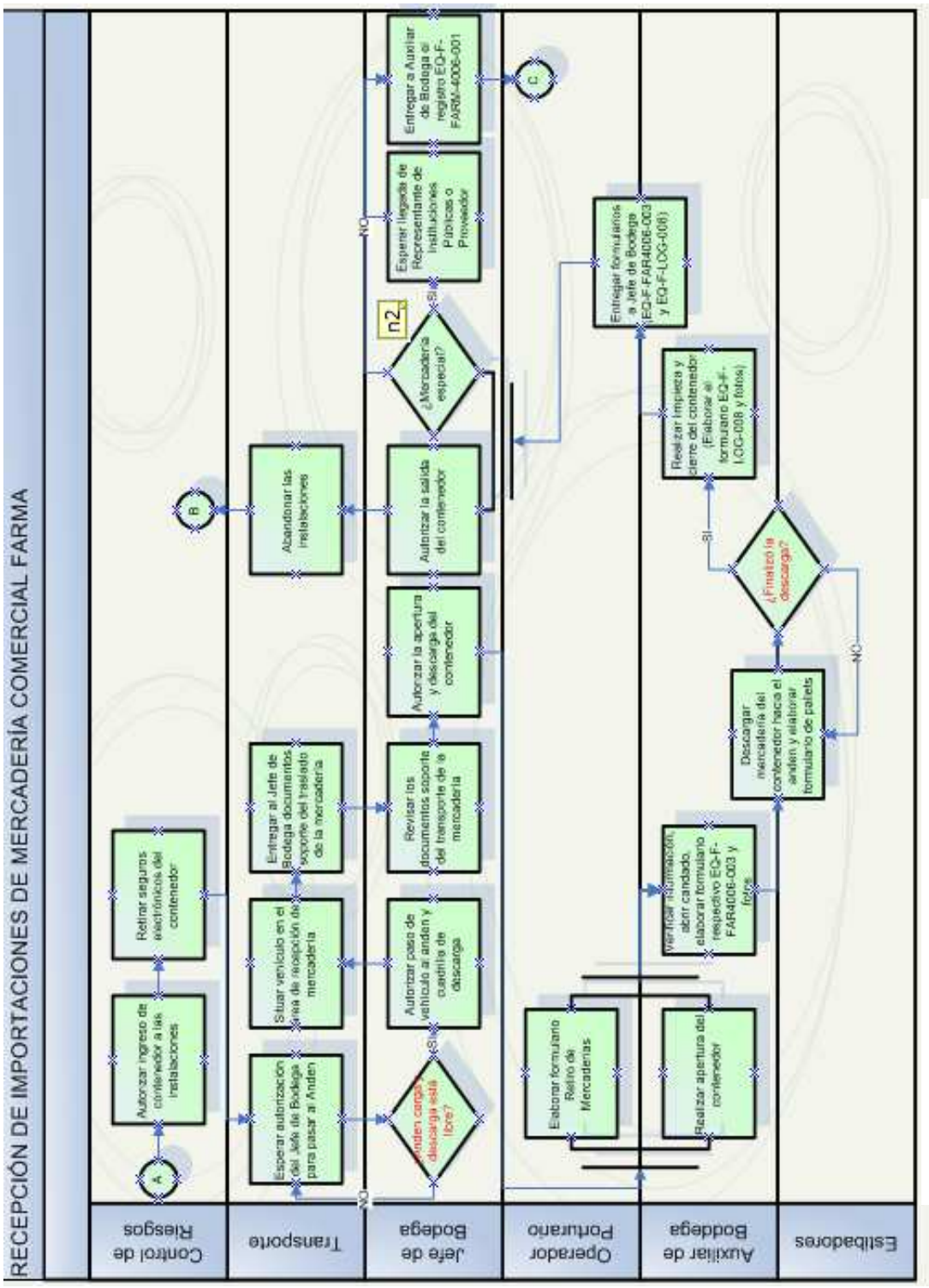


FIGURA 6.4. DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL – RECEPCIÓN DE IMPORTACIÓN DE MERCADERÍA COMERCIAL FARMA (Continuación)

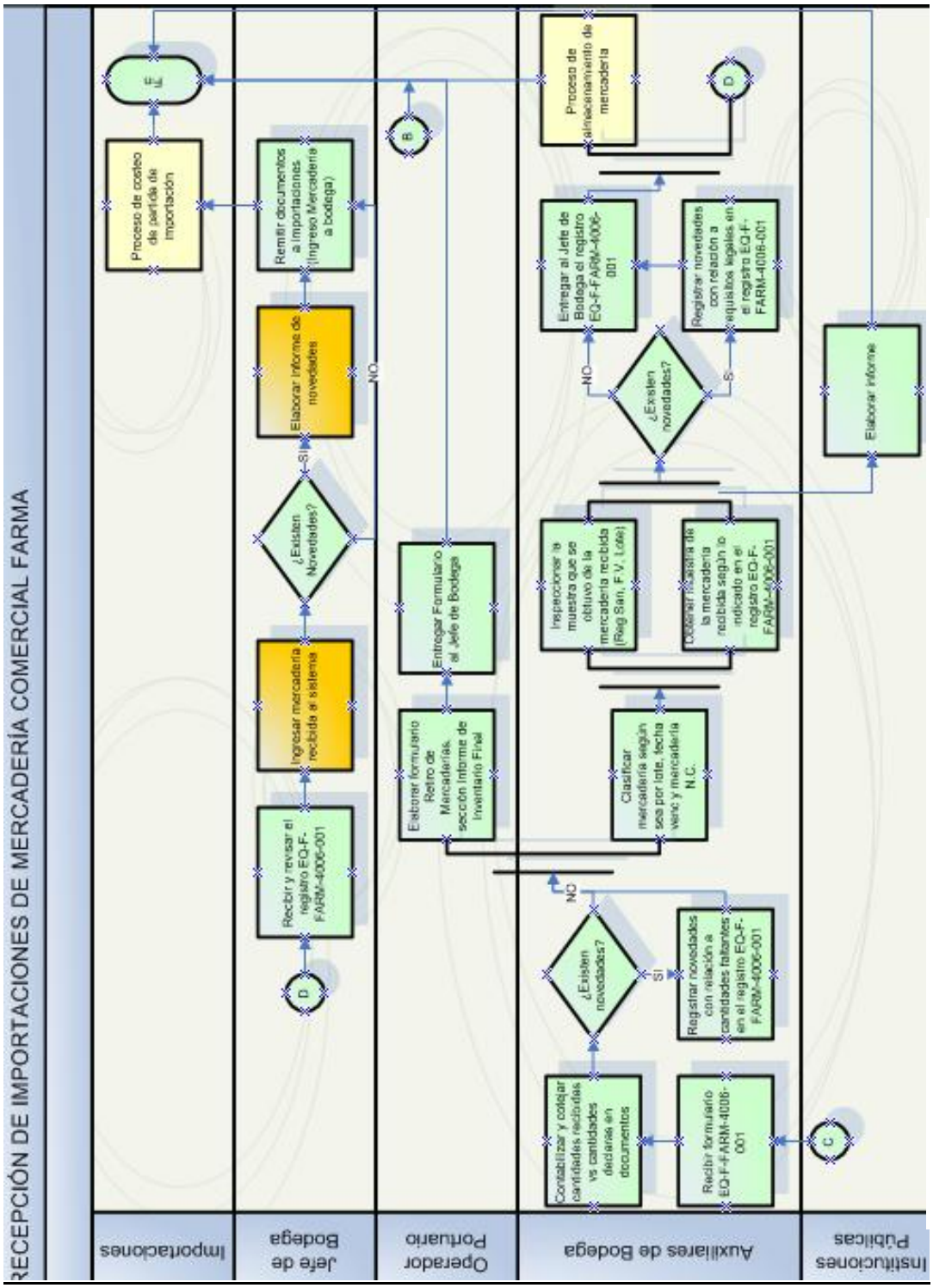


FIGURA 6.4. DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL – RECEPCIÓN DE IMPORTACIÓN DE MERCADERÍA COMERCIAL FARMA (Continuación)

ALMACENAMIENTO – ETIQUETADO

- Mercadería Comercial Farma

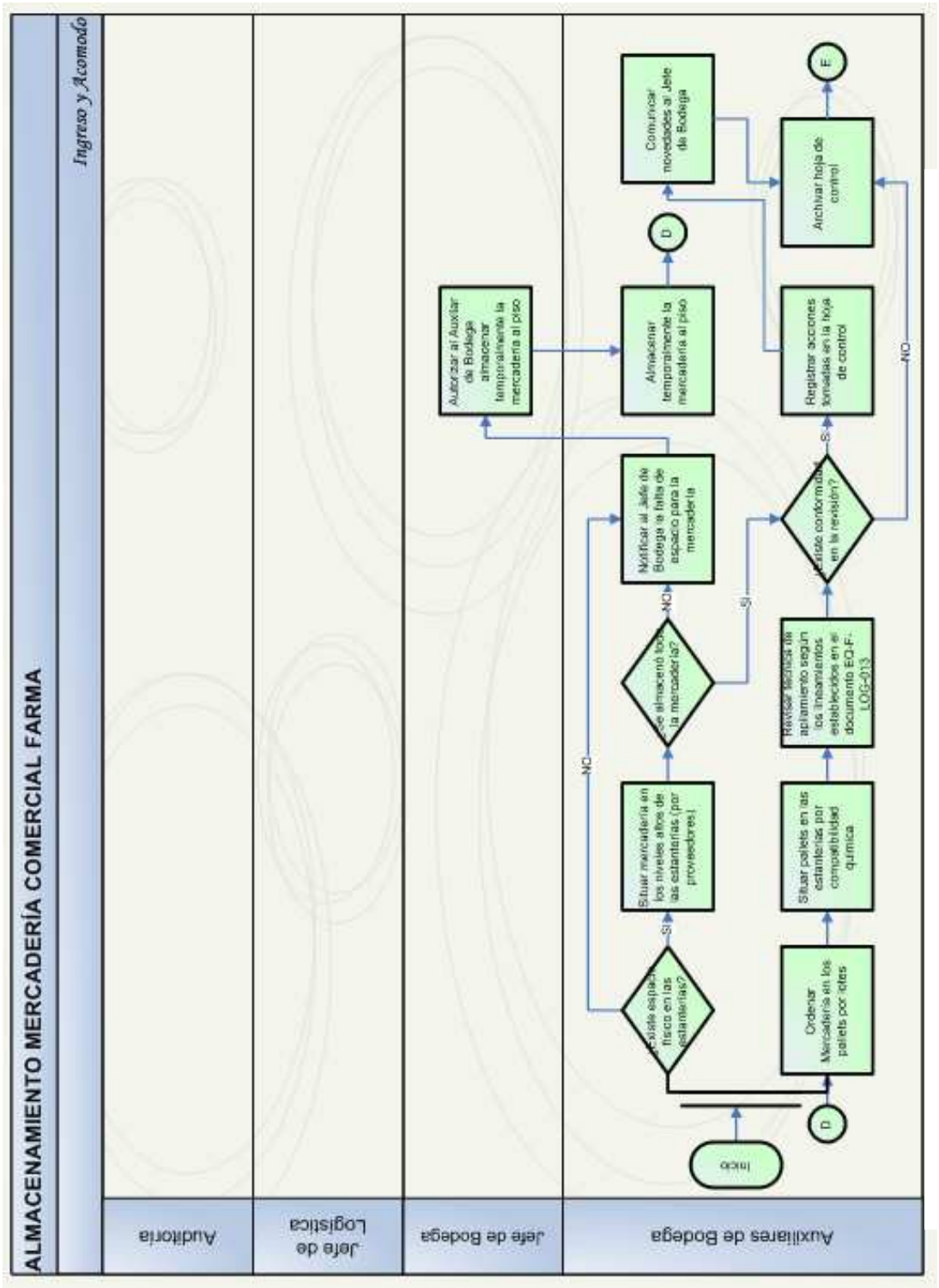


FIGURA 6.5. DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL – ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA COMERCIAL FARMA

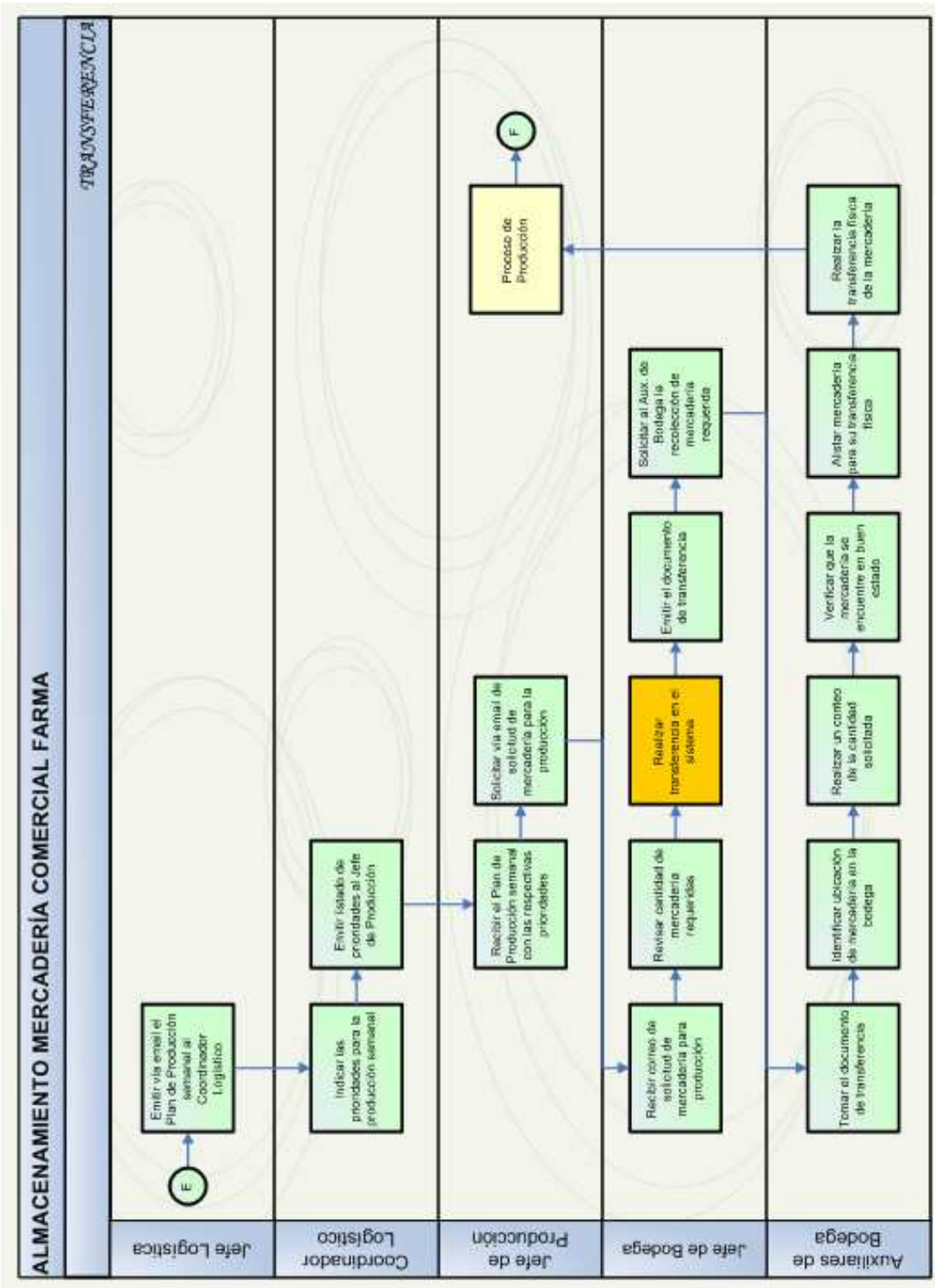


FIGURA 6.5. DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL – ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA COMERCIAL FARMA (Continuación)

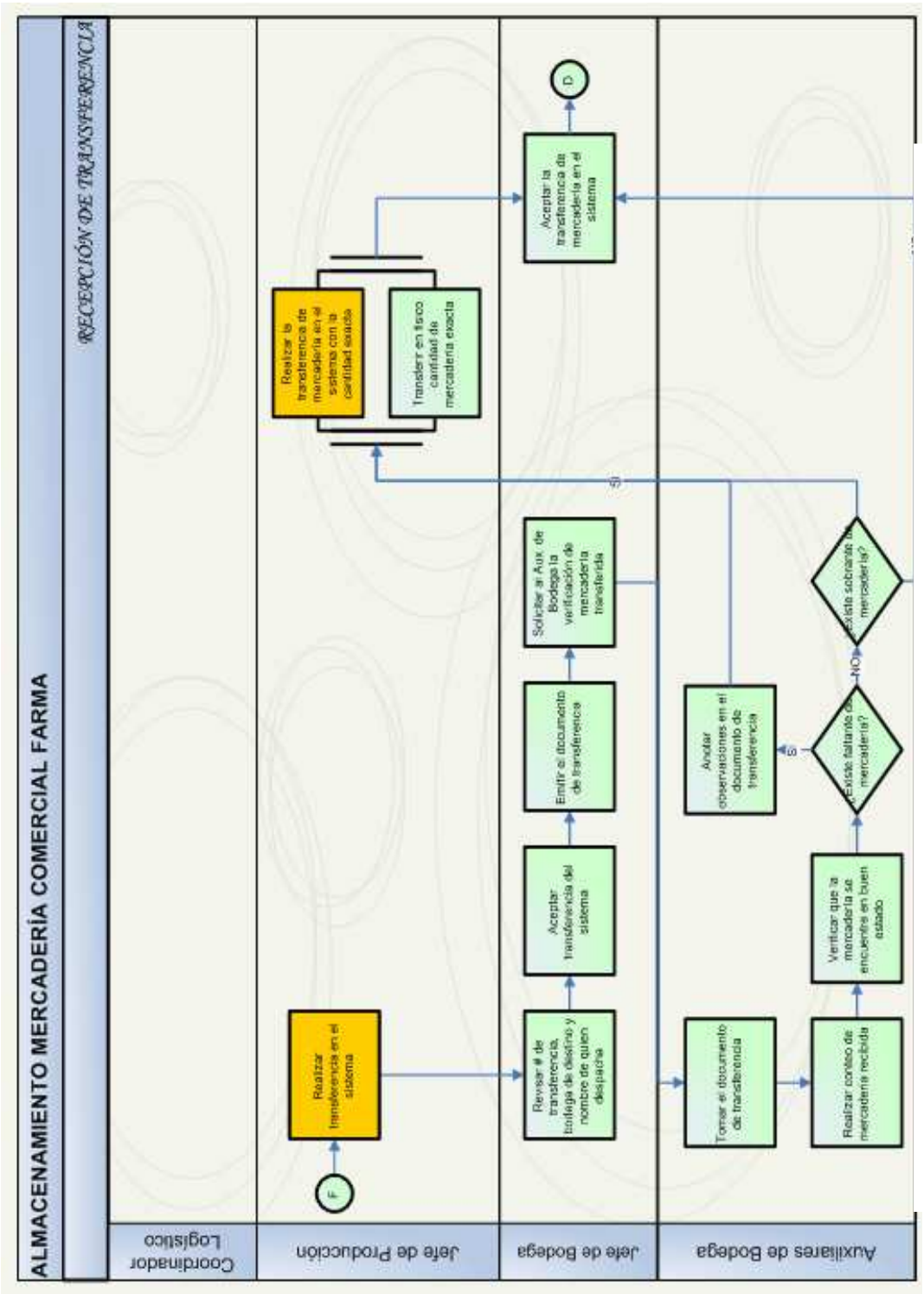


FIGURA 6.5. DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL – ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA COMERCIAL FARMA (Continuación)

CONTROL DE INVENTARIO:

- Mercadería Comercial Farma

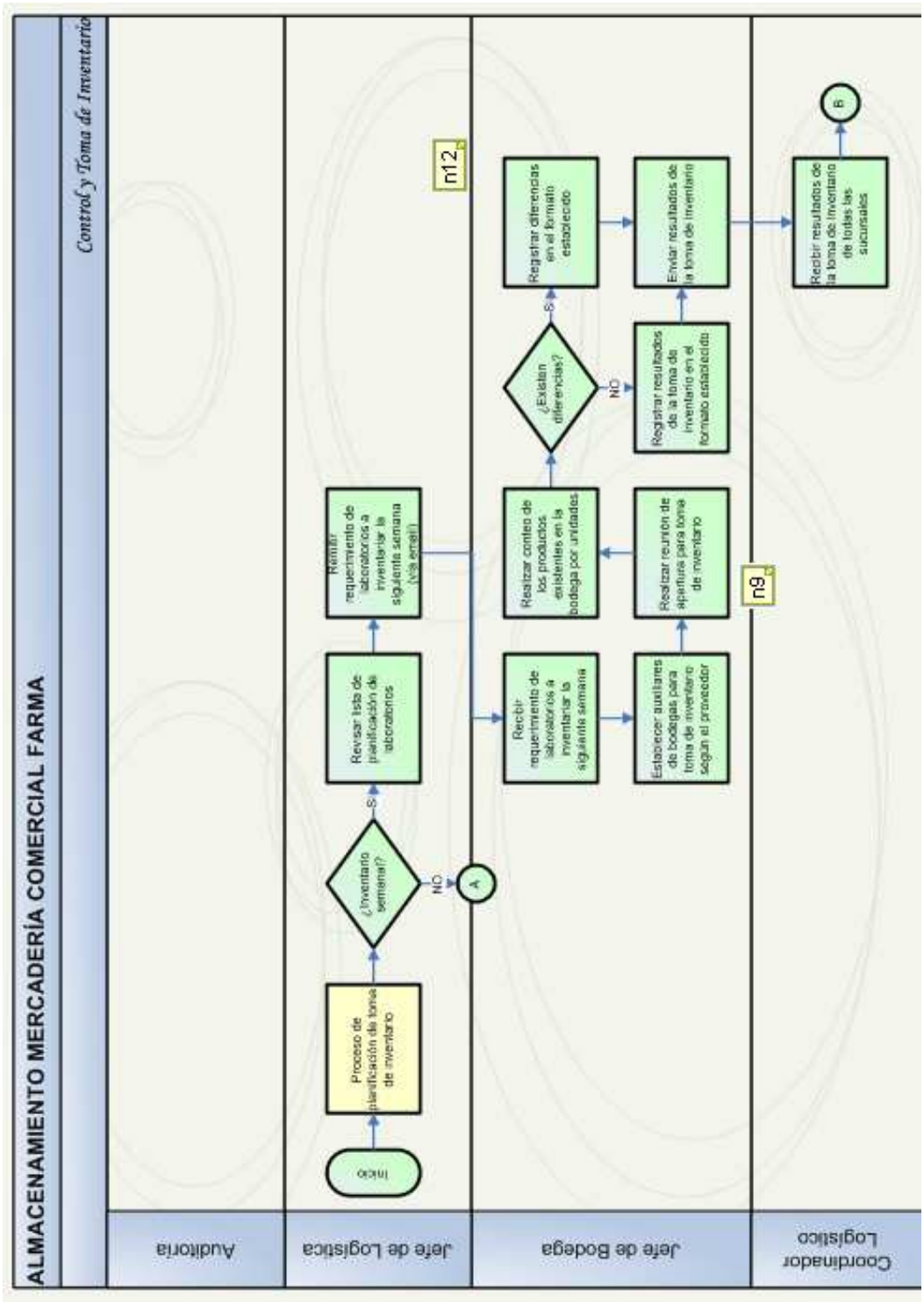


FIGURA 6.6. DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL – CONTROL DE INVENTARIO DE MERCADERÍA COMERCIAL FARMA

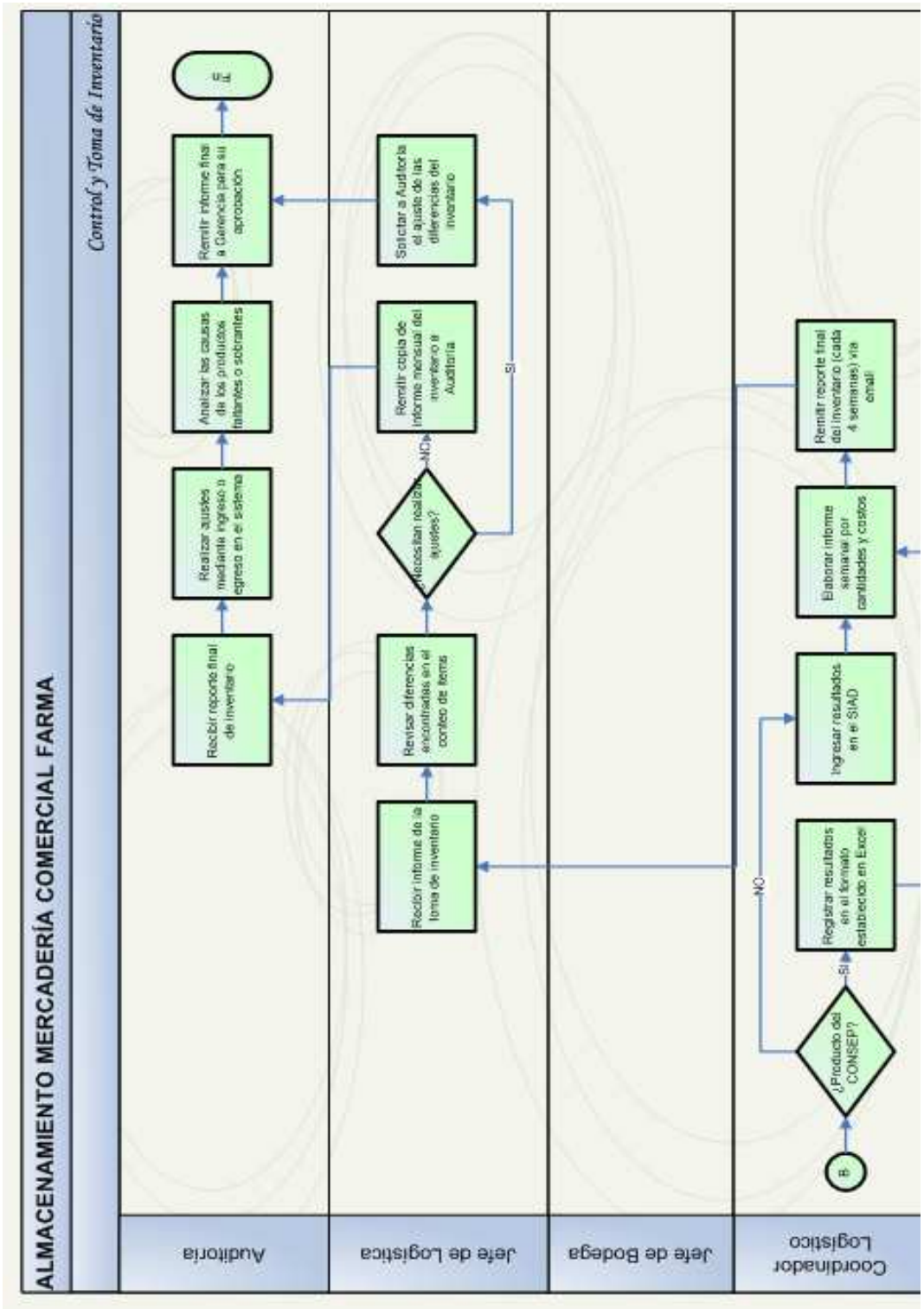


FIGURA 6.6. DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL – CONTROL DE INVENTARIO DE MERCADERÍA COMERCIAL FARMA (Continuación)

6.2.3. Diagramas de Flujo Procesos Apoyo

Están conformados por todos los procesos que apoyan a la coordinación y funcionamiento de los procesos operativos y de gestión. El Área Logística cuenta con procesos de apoyo que son:

Compra

El proceso de compra se encarga de la adquisición de equipos especializados, productos e insumos elaborando el presupuesto y entregando una solicitud de compra, a cargo del Coordinador o Supervisor de Compras de la sucursal previamente con la autorización del Gerente General. Este proceso se hace a base de la rotación de inventarios y ventas puntuales.

Transporte – Control de Riesgos

El proceso de Transporte y Control de Riesgos, se encarga de asegurarse que las compras o importaciones que se hagan lleguen en mejor estado posible a las instalaciones de la

empresa; así mismo cuando se realiza una venta llevar los pedidos hacia las diferentes sucursales o su consumidor final.

6.3. Políticas y Procedimientos

La empresa cuenta con los respectivos formatos de la fichas de procesos en el que se identifican los responsable por cada área y las actividades que debe realizar cada uno de ellos. Estos formatos permiten tener una óptica más clara de cuáles son: las necesidades para que el proceso funcione de forma eficiente, los requerimientos, requisitos, documentos, registros, procedimientos, instructivos, formularios. **ANEXO H.**

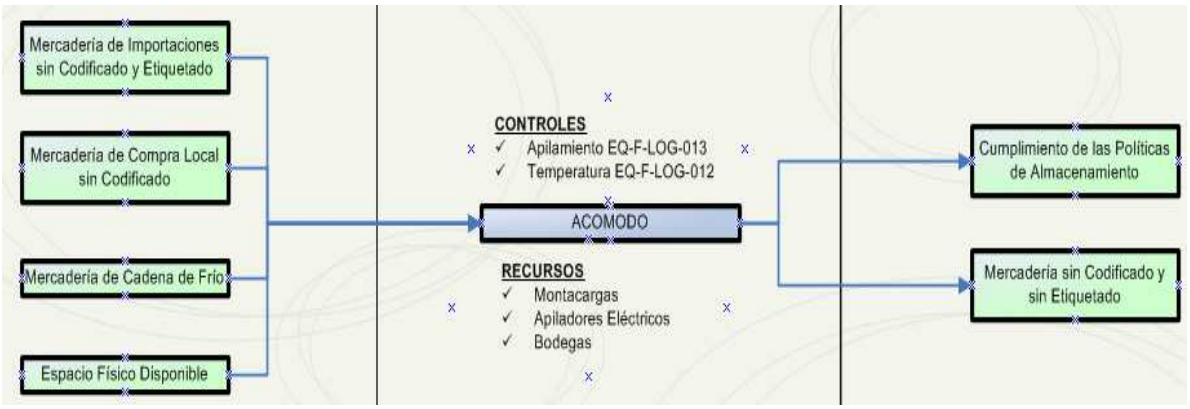
Adicionalmente se tiene establecido las actividades y sus flujos secuenciales para conocer el detalle de las mismas.

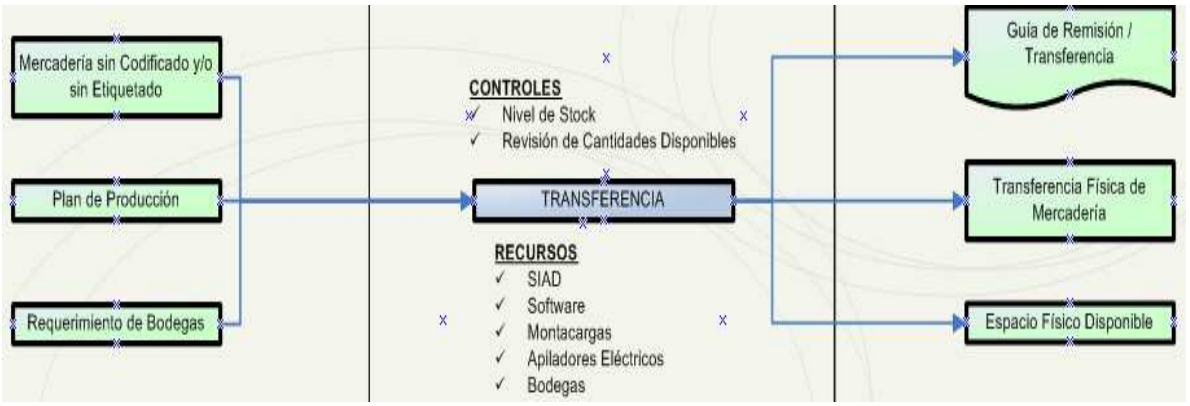
Los recursos humanos, materiales e instrumentos definidos son el soporte para que el proceso se desarrolle de forma continua.

La correcta aplicación de este modelo propuesto permite a la empresa contar con un Sistema de Control de Gestión que aporte a la continua mejora de sus procesos.

6.4. Análisis de los Procesos

Emprendiendo un análisis de la empresa, desde el punto de vista de la gestión de la Calidad, que sirve para identificar las entradas, salidas, recursos y controles del mismo. Se toma como ejemplo el proceso de almacenamiento y da como resultado los siguientes diagramas identificando las entradas y salidas de cada actividad.





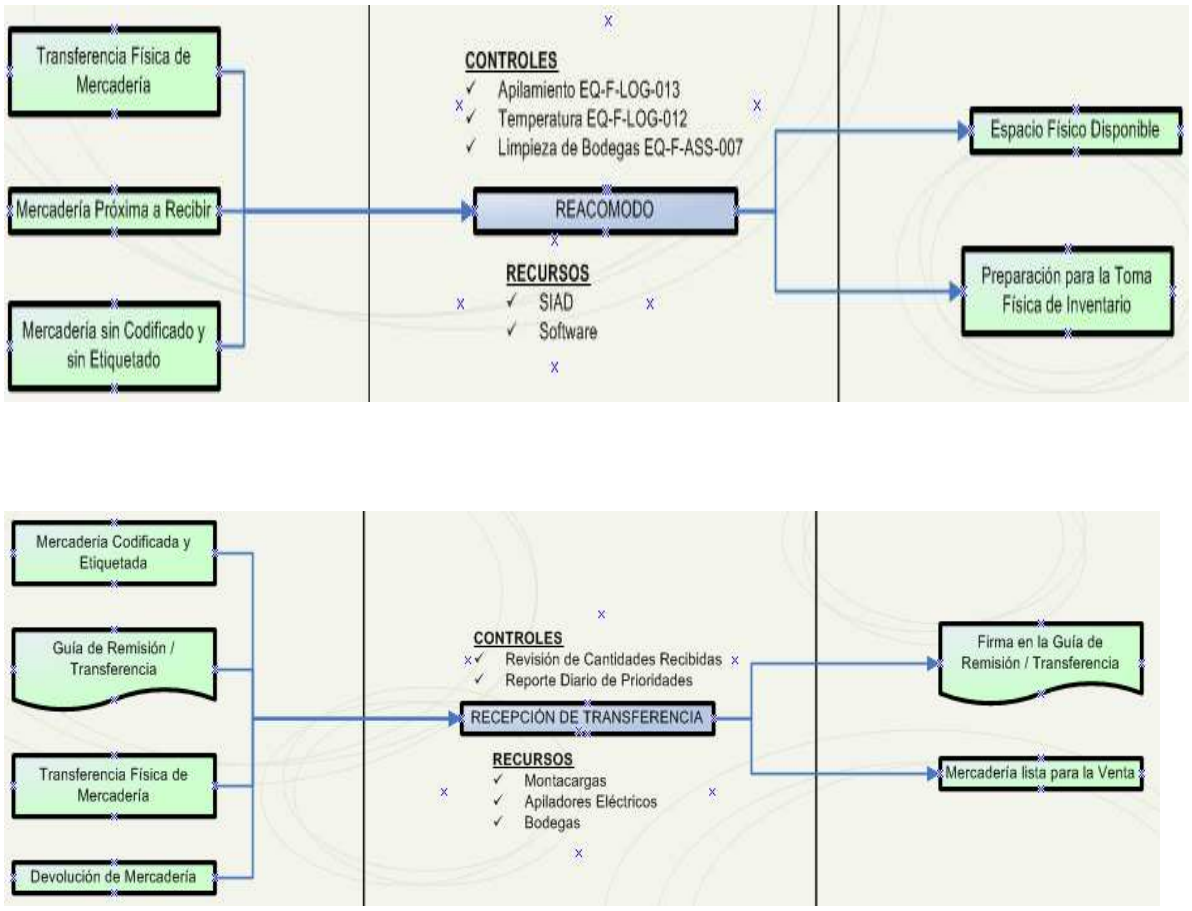


FIGURA 6.7. DIAGRAMA IPO - ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA COMERCIAL FARMA

CAPÍTULO 7

7. AUDITORÍA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

En el presente capítulo se desarrollan las etapas de “Monitoreo y Control”, el cual consiste en plantear alternativas y tomar decisiones a tiempo para el mejoramiento continuo.

7.1. Monitoreo y Control

El monitoreo y control se realiza para lograr resultados que favorezcan a la organización y asegurar que la implementación del sistema de gestión sea sostenible, determinando si se cumplen o no

los objetivos establecidos. Se deberá seguir el proceso de mejoramiento continuo, establecido por Deming, que consiste en los siguientes pasos: **Planear, Hacer, Verificar y Actuar.**

Planear

Establecer los objetivos deseados y procesos necesarios para obtener los resultados de conformidad con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

La planeación debe ser realizada en función del objetivo que se pretende alcanzar, debe ser flexible con el fin de poderlo adaptar a situaciones imprevistas.

Hacer

Implementar procesos para alcanzar los objetivos. Determinar las responsabilidades para la ejecución de lo planificado. Definir y proveer los recursos necesarios, desarrollando las acciones definidas para el cumplimiento del plan.

Verificar

Establecer mecanismos de seguimiento y verificación, medir los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos, reportando el cumplimiento de lo planeado.

Actuar

Ante las desviaciones observadas, establecer acciones correctivas para promover las posibilidades de mejora del desempeño de los procesos.

Los resultados de la implementación de este ciclo permite a la bodega una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicio, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costos, optimizando la productividad, reduciendo los precios e incrementando la participación de los productos en el mercado.

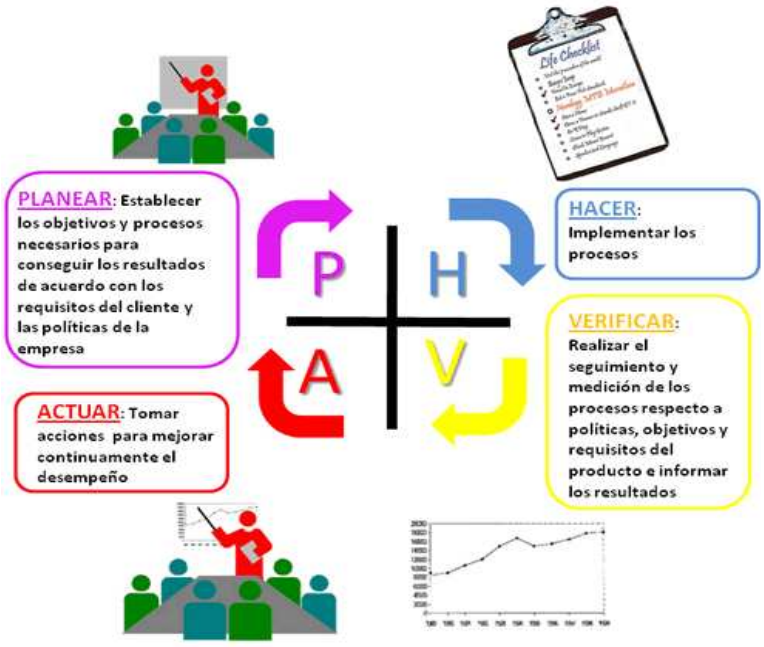


FIGURA 7.1. PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO

Reuniones efectivas de Seguimiento

Para el control de la implementación del sistema de gestión en la bodega se deben establecer reuniones para dar seguimiento a los resultados obtenidos y así contribuir al mejoramiento continuo de toda el área logística.

A continuación se describen los siguientes lineamientos para el desarrollo de una reunión efectiva:

- Todo el personal involucrado debe asistir a las reuniones de seguimiento sin falta, idealmente en forma presencial.
- Se debe mantener siempre la reunión a la misma hora y el mismo día.
- La reunión es de seguimiento, no es para debatir, por lo tanto debe ser corta en duración.
- Se debe revisar el resultado de los indicadores.
- Usar agendas.
- El personal debe asistir con la información preparada.
- Tomar anotaciones y redactar acta de reuniones.
- Análisis de los resultados de los indicadores.
- Difundir acta de reuniones.
- Evaluar la reunión.
- Comunicar soluciones al personal de la bodega.
- Ambiente y Recursos.

Los lineamientos presentados anteriormente, son desarrollados en un cronograma de actividades como se muestra a continuación.

TABLA 27

PLAN DE REUNIONES EFECTIVAS

EMPRESA XXX				
Pasos para realizar reuniones efectivas				
N°	**ACTIVIDADES**	**FECHA**	**RESPONSABLE**	**OBSERVACIONES**
1	Planificar agenda			
2	Comunicar agenda			
3	Definir el lugar de reunión			
4	Coordinar equipos necesarios para reunión			
5	Comunicar lugar de reunión a los participantes			
6	Reunión			
7	Tomar decisiones			
8	Evaluar reuniones			
9	Realizar acta de reunion			
10	Difundir acta de reunion a participantes			
11	Presentar soluciones			
12	Comunicar soluciones al personal			
13	Tomar acciones correctivas			

TABLA 28

CRONOGRAMA DE REUNIONES

CRONOGRAMA DE REUNIONES								
REUNIONES	**HORARIO**	**LUGAR**	**L**	**M**	**M**	**J**	**V**	**S**
Gerencial	8:30 - 9:30	Sala de Reunion / Matriz						
Producción	9:30 - 11:30	Sala de Reunion / Planta						
Logística	3:00 - 4:30	Sala de Reunion / Planta						
Ventas	9:00- 10:30	Sala de Reunion / Matriz						
Financiero	11:00 - 12:00	Sala de Reunion / Matriz						
RR.HH	10:00 - 12:00	Sala de Reunion / Matriz						

Frecuencia de las Reuniones

Las Reuniones se realizan de manera mensual, estas permiten juntar a todo el equipo, poner sobre la mesa el resultado de los indicadores y el estado de iniciativas, así como planificar las acciones futuras especialmente a corto y mediano plazo.

Registro de resultados

En las reuniones se analizan los registros de los resultados de los indicadores inaceptables donde se pueden identificar las causas para

establecer acciones correctivas y de los resultados aceptables o excepcionales para que sirvan de retroalimentación.

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

TABLA 29

FORMATO PARA RESULTADOS DE INDICADORES EXCEPCIONALES

ANÁLISIS DE RESULTADOS EXCEPCIONALES	

Indicador	Nivel de Despacho	
Objetivo	Aumentar a 100% el número de pedidos despachados al mes	
Responsable	Coordinador Logístico	
Fecha	29 de Agosto del 2011	
% Cumplimiento		**Meta**
90%		100%
¿Qué acciones se tomaron para lograr excelentes resultados?		
Cumplir con la planificación establecida para entrega de pedidos cada mes, eliminando las actividades que no agregan valor al proceso		
¿Dichas acciones se habian realizado antes?		
No, porque no se alineaban a la programación		
¿Sugerencias para mantener, fortalecer y estandarizar las acciones claves de éxito?		
Realizar un control mes a mes para cumplir con la mayor cantidad de pedidos generados y entregarlos a tiempo, ajustandose a la programacion establecida		

TABLA 30

FORMATO PARA RESULTADO DE INDICADORES INACEPTABLES

ANÁLISIS DE RESULTADOS INACEPTABLES	

Indicador	Certeza de Inventario	
Objetivo	Lograr una precisión de linventario del 100%	
Responsable	Jefe de Bodega	
Fecha	29 de Agosto del 2011	
% Cumplimiento		**Meta**
73%		100%
Descripcion de la anormalidad ¿Qué pasó?		
No se ha podido cumplir con la meta establecida, ya que en el control de inventario realizado existen varios productos con cantidad sobrante o faltante en físico.		
Análisis de la causa de la anormalidad ¿Por qué pasó?		
Suele darse porque llegan productos en mal estado o un error en las transacciones realizadas entre sucursale		
¿Qué acciones correctivas se tomarán?		
Analisis de ausencia de productos, controles periodicos de SKU's existentes en la bodega		
Verificación de la eficacia de la acción correctiva ¿Eliminamos la causa?		
Compromiso de los responsables de realizar el contro de inventario		
para evitar descuadre de productos en el sistema		

7.2. Auditoría al Sistema

La auditoría es una herramienta que se utiliza para medir el grado de eficiencia y cumplimiento de los objetivos planteados. Consiste principalmente en la revisión de todos los documentos que los responsables de cada objetivo realizan para posteriormente elaborar un informe general que evalúa si existen o no conformidades en el sistema de control de gestión.

Objetivos

- Verificar la confiabilidad de la información de los indicadores.
- Asegurar el cumplimiento del sistema de control de gestión.

Alcance

Este tipo de auditoría se aplica a todas las áreas de la bodega, distribución y despacho; personal operativo y administrativo, así como a todas las actividades que se realicen fuera y dentro de las instalaciones de la bodega de la planta.

Al realizar las auditorías se deben constatar todos los indicadores propuestos en el cuadro de mando integral.

Responsabilidad:

La responsabilidad de implantación es del jefe de logística y la aplicación de este sistema es de todo el personal involucrado con los movimientos de la bodega.

Cronograma de auditoría:

Las auditorías deben ser realizadas mínimo una vez cada tres meses por responsables capacitados, evaluando indicadores escogidos al azar.

Procedimiento de la auditoría de los Indicadores

El proceso de auditoría consiste en que el o los auditores reúnan evidencia, evalúen fortalezas y debilidades de los controles existentes. Para esto se debe asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para realizar el trabajo de auditoría.

Proceso de auditoría

1) Seleccionar los indicadores.
2) Revisar la ficha de los indicadores elegidos.
3) Revisar la fuente de captura de los indicadores.

4) Verificar la disponibilidad de la información otorgada en los reportes de los indicadores.
5) Realizar los cálculos.
6) Comparar los resultados versus a los presentados en el tablero de control.
7) Analizar la información registrada.
8) Elaborar el informe de auditoría.

A continuación se muestra la tabla que se utiliza para la auditoría del sistema de control de gestión en cada indicador.

TABLA 31

FORMATO DE REPORTE DE AUDITORÍA DE INDICADORES

FORMATO PARA AUDITORÍA DE INDICADORES		
INDICADOR AUDITADO	**N° de auditoría:**	1
Tiempo de Respuesta	**Fecha inicio:**	08/08/2011
	Hora inicio	9:00
OBJETIVO	**Fecha final:**	12/08/2011
Aumentar a 100% el número de pedidos entregados a tiempo	**Hora final:**	16:00
	Auditor(es):	N. Parra / J. Bernabe
Resultado en el Tablero	**Resultado Obtenido en Auditoría**	
70%	70%	
INCUMPLIMIENTO		
Descripcion de no conformidad y evidencias		
Este indicador se encuentra en un estado de importante control, ya que los resultados obtenidos estan dentro de un rango inaceptable porq lo que no estan cumpliendo con todos los pedidos a tiempo.		
Calificar N.C. según:		**CALIFICACION TOTAL N.C.**
1.- Desviación menor: afecta poco al resultado de los procesos.		
2.- Desviación moderada. En ciertas condiciones puede afectar a los procesos		**3**
3.- Desviación importante. Puede provocar defectos o errores que afecten a la satisfacción del cliente.		
ACCIONES CORRECTIVAS		
Recomendaciones: Controlar el número de pedidos que se realizan dentro del tiempo de entrega que se establece con el cliente		
Observaciones: _____		
FIRMA AUDITOR RESPONSABLE		

Informe de la auditoría de los Indicadores

El informe de la auditoría resume de manera general el sistema de control de gestión. Aquí se detalla la conformidad de los objetivos estratégicos que se plantean.

El informe de auditoría contiene lo siguiente:

TABLA 32

INFORME GENERAL DE AUDITORÍA DE INDICADORES

INFORME GENERAL DE AUDITORÍA	
Área auditada:	Logística
Indicadores auditados:	Tiempo de Respuesta
Responsable:	Coordinador Logísitco
Fecha de realización:	12 de Agosto del 2011

Objetivo de la auditoría

Verificar que se cumpla con el tiempo de entrega de los pedidos

Hallazgos (No conformidades, observaciones y oportunidades de mejora)

No se cumple en su totalidad debido a que se generan pedidos fuera del horario establecido para poder tener tiempo de realizar la respectiva programación de vehículos para su despacho

Conclusiones y recomendaciones

Compromiso de cada miembro de la bodega para el cumplimiento de la programación diaria

_____

Informe de la auditoría de la Iniciativa 5S´s

De igual manera, a continuación se presenta los resultados de la auditoría de la Iniciativa 5 S´s.

TABLA 33

AUDITORÍA 1°S – ORGANIZACIÓN

AUDITORÍA 1S - ORGANIZACIÓN			
Área:	Bodega de Farma	**Fecha:**	15-sep-11
Auditor(es):	J. Bernabé/ N. Parra		

		ELEMENTOS A SER EVALUADOS	Puntuación
1S CLASIFICACIÓN	1	¿Las personas que están dentro del área están capacitadas en la 1S?	9
	2	¿ El área se ve bien de forma visual?	8
	3	¿ La participación de la alta gerencia es constante y abastece de todo lo necesario?	9
	4	¿ Los objetos con tarjetas rojas fueron descartados?	7
	5	¿ Existe exceso de algún material u objeto?	8
	6	¿ Los objetos o materiales que posean anomalias presentan etiquetas que son de fácil apreciación	7
		PROMEDIO	8

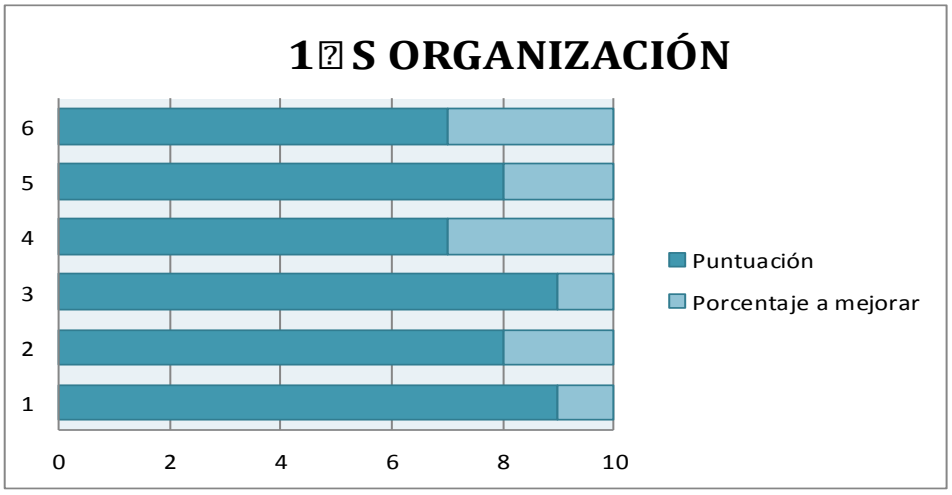


TABLA 34

AUDITORÍA 2°S – ORDEN

AUDITORÍA 2S - ORDEN			
Área:	Bodega de Farma	**Fecha:**	15-sep-11
Auditor(es):	J. Bernabé/ N. Parra		

		ELEMENTOS A SER EVALUADOS	Puntuación
2S - ORDEN	1	¿Las personas que están dentro del área están capacitadas en la 2S?	9
	2	¿ Existe la correcta marcación para cada objeto dentro del área?	9
	3	¿ Los materiales dentro del área son los que se utilizan?	7
	4	¿ Los materiales u objetos dentro del área están identificados	7
	5	¿ Los sitios de difícil acceso fueron eliminados	7
	6	¿ El layout permite el fácil acceso a lugares y a los materiales?	8
		PROMEDIO	8

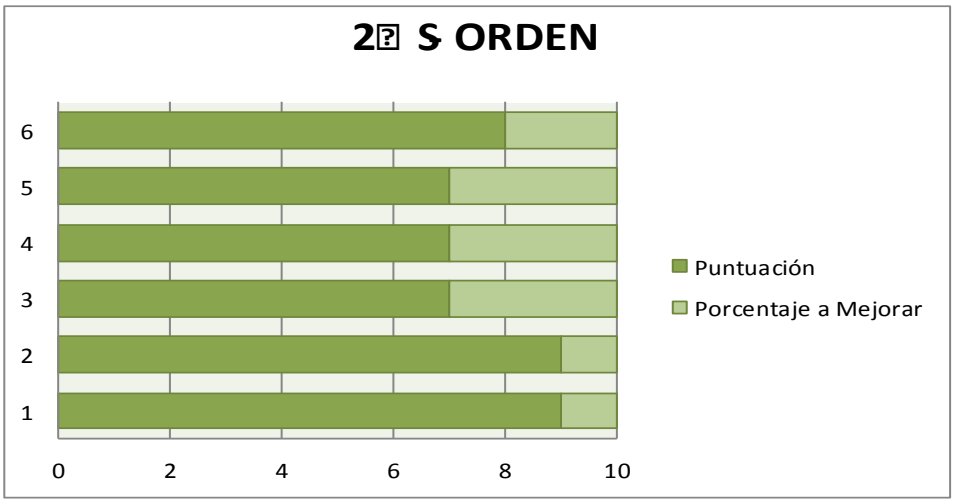


TABLA 35

AUDITORÍA 3°S – LIMPIEZA

AUDITORÍA 3S - LIMPIEZA				
Área:	Bodega de Farma		**Fecha:**	15-sep-11
Auditor(es):	J. Bernabé/ N. Parra			

		ELEMENTOS A SER EVALUADOS	Puntuación
3S LIMPIEZA	1	¿Las personas que están dentro del área están capacitadas en la 3S?	9
	2	¿ El área de la bodega está limpia?	8
	3	¿ Existen responsabilidades para realizar la limpieza del área?	9
	4	¿ Están siendo tomadas en cuenta las propuestas de mejoras dichas en las tarjetas de mejora?	7
	5	¿Se está reciclando?	8
	6	¿ Las personas están respetando el orden de la bodega?	7
		PROMEDIO	8

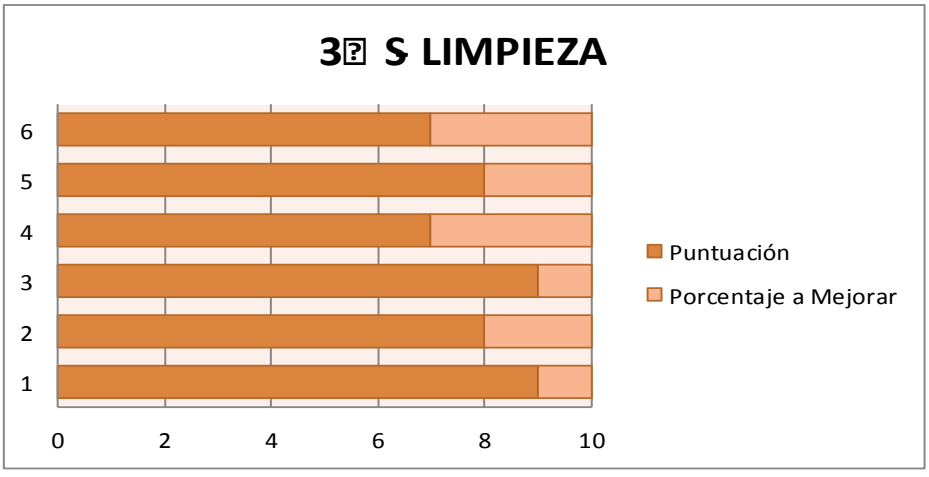


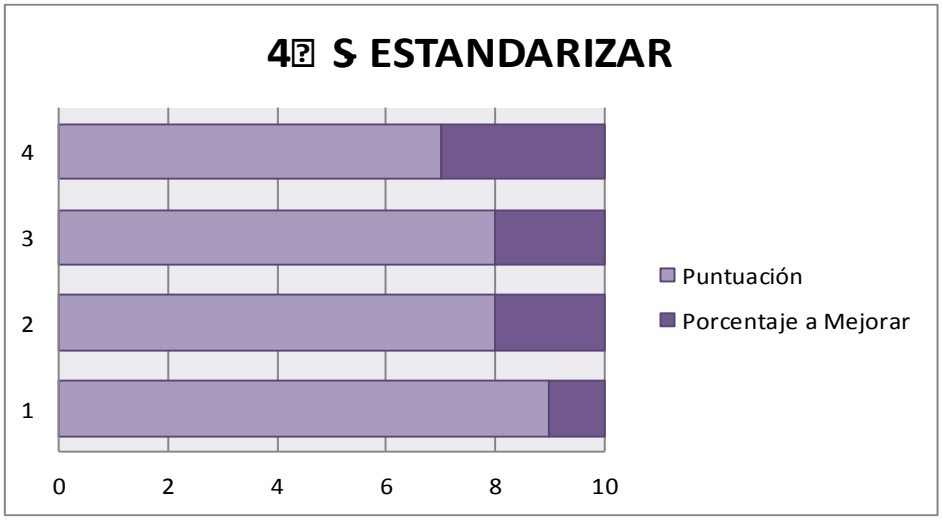
TABLA 36

AUDITORÍA 4°S – ESTANDARIZAR

AUDITORÍA 4S - ESTANDARIZAR			
Área:	Bodega de Farma	**Fecha:**	15-sep-11
Auditor(es):	J. Bernabé/ N. Parra		

		ELEMENTOS A SER EVALUADOS	Puntuación
4S - ESTANDARIZAR	1	¿Las personas que están dentro del área están capacitadas en la 4S?	9
	2	¿ Las acciones tomadas están siendo seguidas y generando acciones correctivas?	8
	3	¿ El control visual estás siendo aplicado?	8
	4	¿ Se están siguiendo los formatos establecidos dentro del área?	7

PROMEDIO	8



CAPÍTULO 8

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

8.1. Análisis de Resultados Obtenidos

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos, mediante la implantación del sistema de control de gestión, y los indicadores planteados.

El análisis de resultados presentado a continuación está realizado de acuerdo a las perspectivas planteadas en el mapa estratégico.

TABLA 37

RESULTADOS OBTENIDOS

	OBJETIVOS	MAYO 2011	AGOSTO 2011
PERSPECTIVA FINANCIERA	Lograr que los costos logísticos sean máximo 5% con respecto a las ventas	9% Se puede notar que en el mes de Mayo los costos logísticos con respecto a alas ventas era de 9% lo cual estaba por encima del objetivo.	4% Se puede observar la reducción de un 5% de los costos losgísticos lo cual nos mantiende dentro de un rango aceptable, logrando el objetivo.
	Reducir a 0% los desperdicios en el área logística	0,37% Se puede notar que el nivel de desperdicios es menor a 1% con el cual se cumple el objetivo.	0,49% Como se observa, al final del periodo implentacion se mantuvo la tendencia anterior.
PERSPECTIVA CLIENTES	Complir con el 100% de los requerimientos de los clientes	82% Durante este periodo se pudo atender el 82% de los requerimientos de los clientes.	96% Se puede notar que se cumplió con el 96% de los requerimientos de los clientes, con lo cual se logra un resultado excepcional.
	Disminuir a 0% los despachos no conformes	8% Se puede notar que del total de los pedidos, 5 de ellos fueron no conformes, con lo cual representa el 8%.	4% Solo 2 pedidos fueron no conformes, con lo que representa el 4% del total de pedidos realizados en el mes, dando resultados aceptables.
PERSPECTIVA PROCESOS	Disminuir a 0% las facturas con errores	5% En este periodo se puede notar que 3 facturas fueron emitidas con errores representando un 5%.	0% En este mes no se registraron facturas con errores, lo cual se denota resultados excepcionales.
	Lograr un nivel de producción del 100%	82% Se puede notar que el nivel de productividad referente al etiquetado del producto es del 82%.	97% Se puede notar que en este periodo el nivel de producitvidad se eleva hasta el 97%.
	Lograr un nivel de producción del 100%	55% La certeza del inventario esta en un nivel del 55%, el cual es un resultado inaceptable.	73% Se evidencia un aumento en la certeza del inventario del 18%, desde el inicio del estudio hasta llegar a un 73%.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Capacitar al 100% del personal encargado de realizar los pedidos	70%	78%
		Se puede observar que el 70% del personal encargado de hacer los pedidos fue capacitado	Se evidencia que mediante la organización y planificación se logra incrementar el nivel del personal capacitado, lo cual contribuye de manera directa al mejoramiento.
	Cumplir con el 100% de las capacitaciones del personal de la bodega	52%	76%
		Se cuenta con la falta de planificación para cumplir con las capacitaciones que se deben realizar, reniendo un nivel del 52%	Se tuvo un incremento del nivel de capacitaaciones debido a la correcta planificación realizada, lo que genera un incremento del 8%.

8.2. Resultados proyectados

Después del análisis de los resultados obtenidos durante los 4 primeros meses de la implementación de un Sistema de Control de Gestión se analiza los costos y los beneficios que obtendría la organización, si mantiene el SCG a lo largo del tiempo.

Los costos estimados monetariamente sirven para mantener la continuidad del Sistema de Control de Gestión, mientras que los beneficios serán las ganancias que obtendrá la empresa según lo proyectado.

TABLA 38

RESULTADOS PROYECTADOS

Empresa XXX	RESULTADOS PROYECTADOS							
	MESES							
MACRO-OBJETIVOS	INDICADORES	MAY	JUN	JUL	AGOST	SEPT	OCT	NOV	DIC
	Nivel de despachos	55%	70%	83%	90%	92%	93%	94%	95%
	Tiempo de Respuesta	55%	70%	50%	78%	79%	80%	82%	83%

De acuerdo a la tabla mostrada anteriormente se observa la tendencia del nivel de despachos, a partir del mes de Agosto debido a la implementación de las iniciativas logra estar por encima del límite propuesto al inicio del presente trabajo, se observa que si la tendencia se mantiene en ascenso se debe lograr en Diciembre un 95%.

El indicador de tiempo de respuesta está en sus inicios por debajo del objetivo planteado, a partir del cuarto mes de implementación del Sistema de Control de Gestión se nota una mejoría considerable, manteniéndose e incrementando hasta llegar a un nivel aceptable dentro del rango propuesto al inicio.

Debido a que el tercer macro- objetivo no presentaba datos históricos por parte de la empresa, el indicador que este conlleva, se propone a la empresa que a partir del momento de la implementación se lleven registros del mismo.

CAPÍTULO 9

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

1. El sistema de control permite establecer objetivos estratégicos que se alinean a la misión y visión, de esta manera se desarrollan iniciativas estratégicas con las cuales se mejora el desempeño de la empresa.
2. Los indicadores planteados muestran métricas por medio de las cuales se miden los objetivos que la empresa busca cumplir a lo largo de un periodo determinado, cada indicador posee una línea base que es de donde se parte, además de tener una meta medible y alcanzable.
3. Los indicadores son planteados de manera que cualquier persona dentro del área pueda llevar el control de los mismos y

no solo aquellos que se encuentran en cargos altos dentro de la organización.

4. Las gráficas de tendencia muestran los resultados obtenidos, de manera gráfica se observa las metas en proceso de cumplimiento y los logros alcanzados, con lo cual se puede realizar un análisis.
5. Mediante el tablero de control planteado se realiza el monitoreo de los indicadores de manera visual, cualquier persona está capacitada para entender este tablero, por medio del cual se pueden tomar decisiones acerca de los objetivos planteados a tiempo.
6. Con el desarrollo de la iniciativa 5S's se logra mantener la certeza del inventario, con ello se denota que los SKU's que están físicamente dentro del área de la bodega son los que están registrados dentro del sistema.
7. La reducción de los Costos Logísticos es parte de los resultados de la implementación de la iniciativa 5S's, así como de la implementación del Mapeo de Procesos con lo cual se estandariza y se da a conocer a todos los involucrados cada una de las actividades que se debe realizar dentro del proceso.

8. La implantación de la iniciativa 5S’s origina orden y limpieza en el interior de la bodega, además de una cultura de mantenimiento contribuye al mejoramiento de los indicadores analizados en esta tesis.
9. Dentro de la perspectiva de aprendizaje, se logra realizar capacitaciones al personal del área, lo cual fue valorado mucho por los altos ejecutivos de la organización así como también por los colaboradores de la misma. Con esto se incentivo al personal a realizar una mejora continua y entusiasmo para seguir preparándose para beneficio propio y de la empresa.
10. La alta gerencia de la empresa debe ser el motor, que comprometa a los demás niveles de la organización a alcanzar todos los objetivos planteados, generando beneficios a quienes son parte de la empresa.
11. El mejoramiento continuo dentro de la organización debe ser uno de los pilares fundamentales para el éxito de la empresa.

9.2. Recomendaciones

1. Realizar constantes capacitaciones en la formación del personal según lo acordado en la planificación establecida; con el fin de

lograr un mantenimiento del Sistema de Control de Gestión, además de desarrollar las habilidades y aumentar las capacidades de cada trabajador del área.

2. Medir continuamente el nivel de habilidades y capacidades de todos los colaboradores del área.
3. Involucrar a las otras áreas de la empresa, para que se logre un mejoramiento global de la organización.
4. Establecer manuales de funciones de cada uno de los cargos que están dentro del área logística, y mantenerlos en lugares visibles y al alcance de todos los colaboradores de la organización.
5. Realizar revisiones a la planificación estratégica anualmente, así como de los indicadores; de esta manera se logra hacer los cambios que sean necesarios para contribuir al crecimiento de la empresa.
6. Desarrollar canales de comunicación que permitan la difusión del Sistema de Control de Gestión a todos los niveles de la organización, de manera que se logre el involucramiento de todo el personal.
7. Diseñar un sistema de inducción que permita el conocimiento del Sistema de Control de Gestión que mantiene la empresa con el fin

de que los nuevos trabajadores que ingresen a laboral a la organización tengan pleno conocimiento de las actividades que se realizan dentro del área y los estándares que se debe alcanzar.

8. Propagar la implementación de la iniciativa 5’S a todas las áreas de la organización.