



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la**

**Producción**

“Implementación de un Sistema de Control de Gestión en una  
Empresa de Manufactura de Productos de Consumo Masivo con  
el fin de elevar su desempeño”

**TESINA DE SEMINARIO**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIEROS INDUSTRIALES**

Presentada por:

Madeline Pamela León Quiñónez

Gregorio Norberto Vera Rojas

GUAYAQUIL-ECUADOR

AÑO: 2010

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos principalmente a nuestro señor Jesucristo por habernos dado luz de sabiduría, sus bendiciones y salud siendo nuestro principal guía y maestro.

A nuestros padres y hermanos que en todo momento nos ayudaron con fuerza y estímulo para seguir adelante en momentos difíciles por la cual pasamos.

A la Escuela Superior Politécnica Del Litoral y nuestros profesores por impartir sus conocimientos, tiempo y paciencia en nosotros en especial a nuestro amigo director de tesis que nos encaminó y dio ánimos para seguir adelante y cumplir nuestra meta y objetivos planteados a lo largo de nuestra carrera.

## **DEDICATORIA**

El desarrollo de esta tesina se la ofrecemos a nuestros padres y hermanos que nos brindaron su ayuda y guía en todo momento.

A la empresa que confió en nosotros y nos dio la oportunidad de desarrollar este proyecto profesional y dejar aportar nuestros conocimientos para seguir creciendo nosotros a nivel profesional.

Esta tesina es también dedicada y dirigida al Liderazgo que obtuvimos no solo en la universidad sino en la vida impulsada por la gente a la cual hoy se sienten orgullosos de ser quienes somos.

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



**Ing. Francisco Andrade S.  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



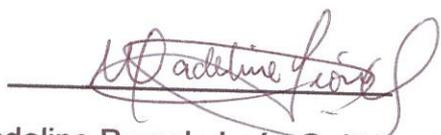
**Ing. Cristian Arias U.  
DIRECTOR DE TESINA**



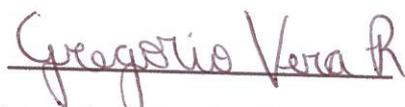
**Ing. Alfonso Fernández A.  
VOCAL**

## DECLARACIÓN EXPRESA

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



Madeline Pamela León Quiñónez



Gregorio Norberto Vera Rojas

## RESUMEN

La presente tesina presenta la implementación del Sistema de Control de Gestión para una empresa de manufactura de producto de consumo masivo; dicha empresa en estudio aplica la filosofía del Mantenimiento Preventivo Total, la cual logrará que sea una empresa de clase mundial para continuar siendo líder en el mercado. Para lograr esto se generaron cambios en la Planta de Producción, que se realizarán durante el transcurso de un mes en el cual no habrá producción. Estas acciones han conllevado a una sobreproducción en los meses anteriores al mes del cierre de la Planta, con la finalidad de no dejar desabastecido el mercado y cubrir la demanda. El Centro Nacional de Distribución posee un espacio físico limitado el cual no podrá almacenar toda la sobreproducción de planta, es por esta razón que se necesitarán bodegas adicionales para cubrir las necesidades de almacenaje.

Por tal motivo el objetivo de esta tesina fue de implementar un Sistema de Control de Gestión con el fin de elevar el desempeño de la empresa y lograr ejecutar la estrategia de la misma, a través del monitoreo del flujo del producto para evitar el incurrir en altos costos logísticos. Esto se logró monitoreando periódicamente los niveles de productividad, el nivel de abastecimiento desde las bodegas adicionales hacia el CND, y los índices del proceso operativo.

Se investigó el lugar de almacenamiento de la sobreproducción para esto se escogió un operador logístico que brinda el servicio de almacenamiento y transporte.

Se analizó el problema fundamental que se considera crítico en la operación de almacén, luego de hacer un estudio de análisis se recopiló información acerca de la gestión logística entre bodegas, se determinó los indicadores que permitirán el control y análisis del cumplimiento de la estrategia planificada.

Con la implementación del Sistema de Control de Gestión se logró elevar el nivel de eficiencia de los recursos utilizados en la bodega al menos a un 90%, disminuirá el número de devoluciones por mal manipuleo de los pallets, y además se mejoró la comunicación y manejo de información a través de los eslabones de la cadena de suministro.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
RESUMEN.....	II
ÍNDICE GENERAL.....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE GRÀFICOS.....	XI
TERMINOLOGÍAS.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>1.GENERALIDADES.....</b>	<b>3</b>
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Objetivo General.....	4
1.3. Objetivos Específicos.....	5

1.4. Metodología de la Tesina.....	5
1.5. Estructura de la Tesina.....	6

## **CAPÍTULO 2**

### **2. MARCO TEÓRICO.....8**

#### 2.1. Sistema de control de gestión.....8

##### 2.1.1 Introducción.....8

##### 2.1.2 Conceptos básicos.....9

##### 2.1.3 Ventajas.....21

##### 2.1.4 Descripción del sistema.....22

###### 2.1.4.1 Definición y componentes del sistema.....22

###### 2.1.4.1.1 Estrategia.....25

###### 2.1.4.1.2 Planeación estratégica del desempeño individual.....26

###### 2.1.4.1.3 Coaching y Empowerment.....28

###### 2.1.4.1.4 Evaluación de Resultados y desempeño.....39

###### 2.1.4.1.5 Reconocimiento.....42

#### 2.2. Enfoque estratégico.....44

##### 2.2.1 Proceso de Planeación Estratégica.....44

2.2.2 Análisis FODA.....	47
2.2.3 Stakeholders.....	49
2.3. Perspectivas Estratégicas.....	50
2.3.1 Objetivos Estratégicos.....	51
2.3.2 Clientes.....	53
2.3.3 Financiera.....	54
2.3.4 Procesos en las bodegas.....	54
2.3.5 Desarrollo y Talento Humano.....	55
2.4. Alineamiento organizacional y Mapa Estratégico.....	55
2.5. Cuadro de mando.....	58
2.6. Toma de decisiones basados en el BSC.....	60
2.7. Proceso de aprendizaje organizacional.....	60

### **CAPÍTULO 3**

<b>3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>62</b>
3.1. Información General de la Empresa.....	62
3.1.1. Actividad Económica.....	62
3.1.2. Misión.....	63
3.1.3. Visión.....	64
3.1.4. Política.....	65

3.1.5. Estructura Organizacional.....	66
3.1.6. Descripción del producto y principales procesos críticos de manufactura.....	67
3.2. Descripción de los principales problemas encontrados.....	69
3.3. Determinación de la causa raíz.....	70

## **CAPÍTULO 4**

<b>4. IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....</b>	<b>79</b>
4.1 Crear el equipo de líderes ejecutivos para movilizar el cambio estratégico.....	80
4.2 Elaborar el plan estratégico.....	80
4.3 Alinear a toda la organización hacia la estrategia.....	84
4.4 Lograr el cumplimiento de la estrategia día a día.....	92
4.5 Hacer de la estrategia un proceso de mejora continua.....	135

## **CAPÍTULO 5**

<b>5. AUDITORÍA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....</b>	<b>139</b>
5.1. Introducción.....	139
5.2. Objetivos.....	140
5.3. Alcance.....	141

5.4. Procedimiento de la auditoría.....	141
---	-----

## **CAPÍTULO 6**

<b>6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>150</b>
---	------------

6.1 Análisis de los resultados obtenidos.....	150
---	-----

6.2 Resultados esperados.....	152
-------------------------------	-----

## **CAPÍTULO 7**

<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>157</b>
---	------------

7.1 Conclusiones.....	157
-----------------------	-----

7.2 Recomendaciones.....	159
--------------------------	-----

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## ANEXOS

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1	Criterios De Evaluación De Desempeño.....	9
Figura 2.2:	Criterios De Evaluación De Competitividad.....	11
Figura 2.3:	Definición De Los Tres Tipos De Control.....	3
Figura 2.4:	Flujo De Cadena De Valor Actual.....	17
Figura 2.5.	Ventajas Del Sistema De Control De Gestión.....	21
Figura 2.6.	Componentes Del Sistema.....	22
Figura 2.7	Tópicos Fundamentales Del Plan Estratégico.....	46
Figura 2.8	Stakeholders De Una Empresa.....	49
Figura 2.9	Perspectivas De La Estrategia.....	51
Figura 2.10	Ventajas Del Cuadro De Mando Integral.....	59
Figura 3.1	Estructura Organizacional Del Área De	
Distribución.....		66
Figura 3.2	Diagrama Del Flujo De Proceso Del Detergente.....	68
Figura 4.1	Pasos De Implementación del Sistema Control de	
Gestión.....		79

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Detalle De Criterios De Evaluación De Desempeño.....	10
Tabla 2.	Diferencias Entre Gerentes Y Coaches.....	35
Tabla 3.	Análisis De Los Problemas Encontrados.....	71
Tabla 4.	Diagrama De Pareto De Los Problemas Encontrados.....	71
Tabla 5.	Análisis Foda.....	81
Tabla 6.	Formato De Reporte “Retorno De Producto Mes Septiembre”.....	100
Tabla 7.	Formato De Reporte “Retorno De Producto Mes Octubre”.....	102
Tabla 8.	Formato De Reporte “Producto Defectuoso Desde Bodega Externa Mes Julio”.....	104
Tabla 9.	Formato De Reporte “Producto Defectuoso Desde Bodega Externa Mes Agosto”.....	106
Tabla 10.	Formato De Reporte “Cumplimiento De Planificación De Envío De Producto Mes De Julio”.....	109
Tabla 11.	Formato De Reporte “Cumplimiento De Planificación De Envío De Producto Mes De Agosto”.....	111
Tabla 12.	Formato De Reporte “Cumplimiento De Planificación De Envío De Producto Mes De Septiembre”.....	113
Tabla 13.	Formato De Reporte “Cumplimiento De Planificación De Envío De Producto Mes De Octubre”.....	115
Tabla 14.	Formato De Reporte “Cumplimiento De Asignación De Transporte Mes De Julio”.....	117

Tabla 15.	Formato De Reporte “Cumplimiento De Asignación De Transporte Mes De Agosto”.....	119
Tabla 16.	Formato De Reporte “Cumplimiento De Asignación De Transporte Mes De Septiembre”.....	121
Tabla 17.	Formato De Reporte “Cumplimiento De Asignación De Transporte Mes De Octubre”.....	123
Tabla 18.	Tabla De Elección De Iniciativas Estratégicas.....	124
Tabla 19.	Tabla De Ponderación Para Elección De Iniciativas Estratégicas.....	125
Tabla 20.	Tabla De Costos De Las Iniciativas Estratégicas Seleccionadas.....	126
Tabla 21.	Ficha Iniciativa Estratégica (“Plan De Capacitación En Seguridad Industrial Y Medio Ambiente Aplicado A Bodegas”).....	128
Tabla 22.	Cronograma De Actividades (“Plan De Capacitación En Seguridad Industrial Y Medio Ambiente Aplicado A Bodegas”).....	129
Tabla 23.	Ficha Iniciativa Estratégica (“Plan De Implementación De 5´S”).....	130
Tabla 24.	Cronograma De Actividades De L Plan De Implementación 5´S.....	131
Tabla 25.	Ficha Iniciativa Estratégica (“Mantenimiento Preventivo A Trailers”).....	132
Tabla 26.	Cronograma De Actividades De L Mantenimiento Preventivo A Trailers.....	133
Tabla 27.	Análisis De Resultados Excepcionales.....	137
Tabla 28.	Análisis Resultados Inaceptables.....	138

Tabla 29:	Formato De Auditoria Para Indicador Retorno De Producto.....	143
Tabla 30:	Formato De Auditoria Para Indicador Producto Defectuoso Desde Bodega Externa.....	144
Tabla 31:	Formato De Auditoria Para Indicador Envió De Producto A Bodega Externa.....	145
Tabla 32:	Formato De Auditoria Para Indicador Asignación De Transportes.....	146
Tabla 33.	Formato De Auditoria Para Desempeño De Personal.....	147
Tabla 34.	Formato De Auditoria Para Precisión Del Inventario.....	148
Tabla 35.	Formato De Auditoria Para La Capacitación Del Operador Logístico.....	149
Tabla 36.	Cuadro De Mando Integral Jefe Almacén (Nivel Macro)...	150
Tabla 37.	Cuadro Comparativo De Resultados Esperados.....	152
Tabla 38.	Proyección De Los Datos Del Indicador Envío De Producto.....	154
Tabla 39.	Proyección De Los Datos Del Indicador Asignación De Transportes.....	155

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1.	Diagrama De Pareto De Los Problemas Encontrados.....	72
Gráfico 4.1.	Mapa Estratégico Área De Distribución.....	73
Gráfico 4.2.	Mapa Estratégico Almacén.....	89
Gráfico 4.3.	Gráfico De Tendencia “Retorno De Producto Mes Septiembre”.....	91
Gráfico 4.4.	Gráfico De Tendencia “Retorno De Producto Mes Octubre”.....	99
Gráfico 4.5.	Gráfico De Tendencia “Producto Defectuoso Desde Bodega Externa Mes Julio”.....	101
Gráfico 4.6.	Gráfico De Tendencia “Producto Defectuoso Desde Bodega Externa Mes Agosto”.....	103
Gráfico 4.7.	Gráfico De Tendencia “Cumplimiento De Planificación De Envío De Producto Mes De Julio”.....	105
Gráfico 4.8.	Gráfico De Tendencia “Cumplimiento De Planificación De Envío De Producto Mes De Agosto”.....	108
Gráfico 4.9.	Gráfico De Tendencia “Cumplimiento De Planificación De Envío De Producto Mes De Septiembre”.....	110
Gráfico 4.10.	Gráfico De Tendencia “Cumplimiento De Planificación De Envío De Producto Mes De Octubre”.....	112
Gráfico 4.11.	Gráfico De Tendencia “Cumplimiento De Asignación De Transporte Mes De Julio”.....	114
Gráfico 4.12.	Gráfico De Tendencia “Cumplimiento De Asignación De Transporte Mes De Agosto”.....	116
Gráfico 4.13.	Gráfico De Tendencia “Cumplimiento De Asignación De Transporte Mes De Septiembre”.....	118

Gráfico 4.14.	Gráfico De Tendencia “Cumplimiento De Asignación De Transporte Mes De Octubre”.....	120
Gráfico 6.1.	Proyección Gráfica Del Indicador Envío De Producto.....	151
Gráfico 6.2.	Proyección Gráfica Del Indicador Asignación De Transportes.....	153

## TERMINOLOGÍAS

TPM	Mantenimiento Preventivo Total
CND	Centro Nacional de Distribución
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
OPL	Operador Logístico
SKU	Stock Keeping Unit
BSC	Balanced Score Card

# INTRODUCCIÓN

El sistema de control de gestión es el Sistema compuesto por planes, estrategias, normas procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la empresa con el fin de procurar que las actividades, operaciones se realicen de acuerdo a las políticas trazadas por la gerencia y en atención a las metas y objetivos previstos en los planes de Gestión y Resultados.

Por la imperiosa necesidad de las empresas de obtener productos y servicios con una eficiencia relevante como vía de solución a la crisis económico-financiera y a la inserción en el mercado internacional, se requiere de un alto grado de competitividad por esta razón se implementa este Sistema de Control de Gestión que es de vital importancia para alcanzar los objetivos y metas propuestos.

La empresa de manufactura emplea la filosofía de TPM (Mantenimiento Preventivo Total) en el área de producción por lo que se debe de realizar un paro programada en la planta de producción; esta actividad genera que la planta sobre produzca en los meses anteriores al paro programado con la finalidad de que se cubra satisfactoriamente la demanda en el dicho mes.

La finalidad de implementar un Sistema de Control de Gestión en determinada área es para elevar el desempeño de la empresa y lograr ejecutar la estrategia de la misma, se monitorea las operaciones que se llevan con el operador logístico que son almacenaje y transporte.

# CAPÍTULO 1

## 1. GENERALIDADES

### 1.1. Antecedentes

En la actualidad el mercado de detergentes presenta una variedad de marcas y precios para todo tipo de condición social, por la inclusión de marcas en el mercado la competencia es grande y esto genera la necesidad de mejorar en la empresa el sistema de producción, calidad del producto y tiempos de entrega.

Pensando en el consumidor final las máquinas que intervienen en cada uno de los procesos deben ser de alto índice de confiabilidad y seguridad, manteniendo estándares de producción eficiente y eficaz con el fin de no tener gastos innecesarios.

Con el fin de llegar a ser una empresa de clase mundial la planta de producción desde sus inicios ha venido implementando la filosofía de TPM (Mantenimiento Preventivo Total) lo cual generará cambios en sus procesos y maquinaria en la elaboración de detergentes; es por esto que la empresa va a realizar un mantenimiento preventivo el cual generará una sobreproducción de su producto para no dejar desabastecido el mercado.

La finalidad de la tesina es implementar un Sistema de Control de Gestión con el propósito de elevar el rendimiento y desempeño de la empresa focalizándonos en el área de distribución y lograr ejecutar la estrategia de la misma.

## **1.2. Objetivo General**

Brindar a la empresa una herramienta que permita controlar de manera adecuada el abastecimiento del CND (Centro Nacional de Distribución) optimizando costos y personal operativo llegando a la implementación y ejecución de la estrategia implantada.

## **1.3. Objetivos Específicos**

1. Alinear la información que se maneja a través de Supply Chain en los departamentos que la constituyen.

2. Manejar de manera óptima los recursos humanos y las maquinarias de la empresa, brindándole su respectivo mantenimiento preventivo.
3. Diseñar un esquema que permita identificar la trazabilidad de cada producto.
4. Monitorear las funciones y delegaciones asignadas a cada una de las bodegas diariamente.
5. Garantizar que el producto se mantenga en buen estado en las bodegas hasta su destino final CND (Centro Nacional de Distribución).

#### **1.4. Metodología de la Tesina**

Para poder realizar esta implementación de diseño de un Sistema de Gestión de Control acorde con las necesidades de la planta en estudio, se realizó lo siguiente:

1. Se investigó y evaluó el lugar en el cual se almacena el producto proveniente de la sobreproducción de planta.
2. Se detectaron los problemas que se generan en la operación con el operador logístico.

3. Se realizó un estudio exhaustivo en el cual comprende el desarrollo de indicadores de gestión e iniciativas estratégicas que hacen mejorar el desempeño de dichos indicadores.
4. Se implementan las iniciativas estratégicas, luego es necesario realizar controles y monitoreo a los indicadores
5. Se finaliza con las auditorías en los tiempos establecidos de acuerdo a cada indicador.

### **1.5. Estructura de la Tesina**

La tesis comprende de 7 capítulos:

- Capítulo 1: Se detallan los objetivos del desarrollo de la tesis, y la metodología a utilizar.
- Capítulo 2: Describe los conceptos básicos y necesarios para el desarrollo de la tesina; comprende conceptos de Balanced Score Card, Liderazgo, Coaching, Empowerment, Perspectivas Estratégicas, Cuadro de mando, Aprendizaje Organizacional.
- Capítulo 3: En este capítulo se hace un estudio de la empresa se describe la situación actual; con la ayuda de

un análisis de Pareto 80-20 permite enfocarse en el problema que genere mayor pérdida para la empresa.

- Capítulo 4: Describe el proceso de la implementación del sistema de control de gestión, de la elaboración del plan estratégico y como lograr el cumplimiento de la estrategia día a día basados en el mejoramiento continuo.
- Capítulo 5: Permite conocer la manera de realizar las auditorías, para qué sirven, qué se va a auditar y cómo se lo hace.
- Capítulo 6: Se hace un análisis de los resultados obtenidos en la implementación del sistema de control de gestión y cuáles son los resultados esperados de la organización.
- Capítulo 7: Se redacta las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron con el desarrollo de la tesina.

# **CAPÍTULO 2**

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Sistema de control de gestión**

#### **2.1.1 Introducción**

El presente trabajo tiene como objetivo caracterizar los Sistemas de Control de Gestión en base a la gestión estratégica de las organizaciones.

Significa además la importancia de la existencia de un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del sistema de control de gestión sistémico y estratégico, a través de los Cuadros de mando.

Palabras Clave: Control de Gestión, Control Estratégico, Sistemas de Control, Control, Gestión,

Fases de Control, Cuadro de Mando, Estructura, Estrategia

### **2.1.2 Conceptos básicos**

A continuación se expondrán conceptos fundamentales, que sirven de base para el diseño de Sistemas de Control de Gestión, así como enfoques utilizados por reconocidos autores en la materia tratada.

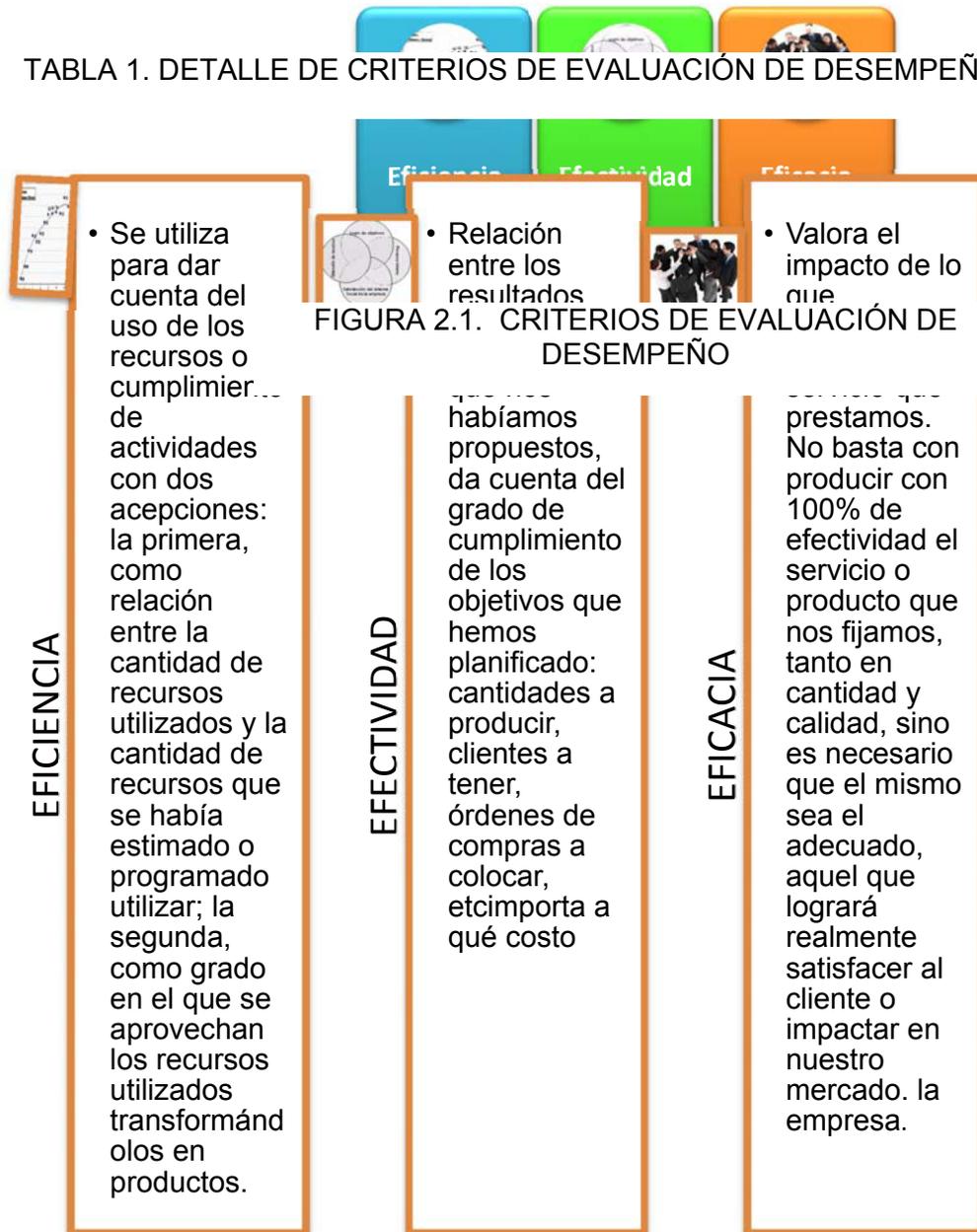
#### **Sistema:**

“Es un conjunto de elementos en interrelación dinámica organizada en función de un objetivo, con vistas a lograr los resultados del trabajo de una organización”.(J. DE ROSNAY).

#### **Criterios para la evaluación del desempeño de un sistema.**

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la calidad y la productividad:

TABLA 1. DETALLE DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



**Competitividad:**

Es la habilidad de una empresa para posesionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer. Se mide en función de la participación en el mercado.

Los criterios actuales de evaluación de la competitividad por el cliente son los siguientes:

**Calidad (C): Satisfacer los requerimientos del cliente en forma consistente.**

**Oportunidad (O): Entregar a tiempo en Cantidad y Calidad.**

**Precio (P): Medida universal.**

**Servicio Posventa (S): Necesidad de garantías, atención después de la venta por reclamos.**

**Tecnología (T): Seguridad de permanencia, respaldo y tiempo de respuesta.**

**Ecología (E): Conservación y cuidado de la naturaleza.**

FIGURA 2.2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE COMPETITIVIDAD

Con estas bases se puede decir que:

**Competitividad = f (C, O, P, S, T, E)**

Para conocer el funcionamiento de la entidad se hace imprescindible la medición de los factores implicados y la comparación con las metas propuestas de antemano y estas son a grandes rasgos algunas funciones del control.

**Control:**

“Función fundamental de la ingeniería cuyo mayor propósito es medir, evaluar y corregir las operaciones del proceso, máquina o sistema bajo condiciones dinámicas para lograr los objetivos deseados dentro de las especificaciones de costo y seguridad”. (Handbook of Industrial Engineering)

Joan M. Amat define que el problema del Control radica en el diseño de los mecanismos que permiten la coincidencia entre el comportamiento individual y el requerido por la organización, y que existen tres tipos de Control: Estratégico, de Gestión y Operativo.

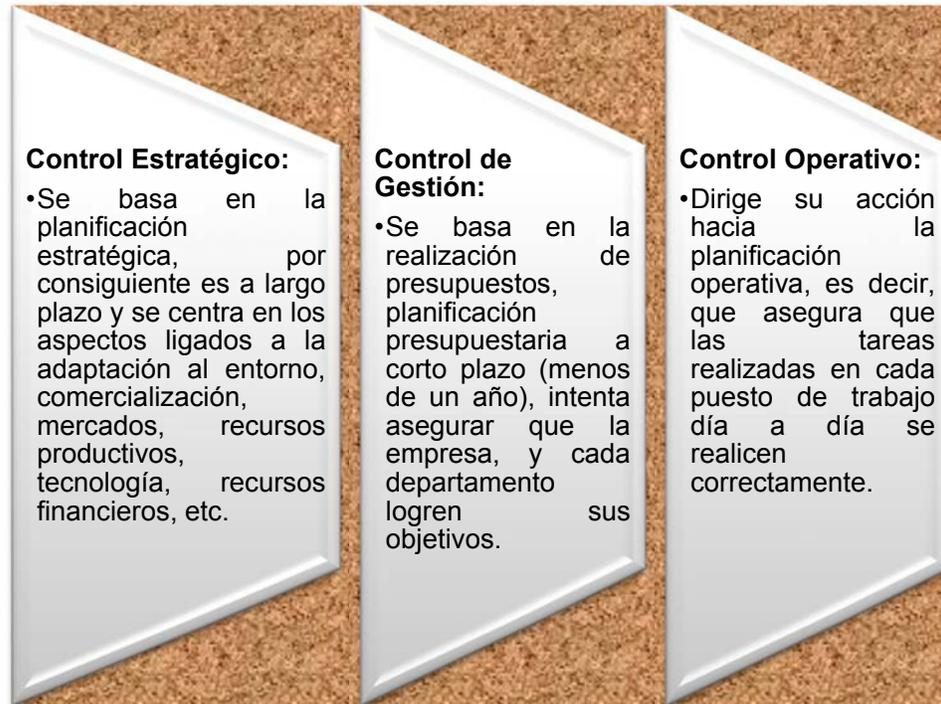


FIGURA 2.3. DEFINICIÓN DE LOS TRES TIPOS DE CONTROL

#### **Operador Logístico:**

Integra la prestación de servicios especializados para la cadena de abastecimiento tales como: Almacenamiento, Gestión de Inventarios, Transporte y Distribución Física adaptados a las necesidades específicas de cada cliente.

## **Subcontratación**

Mediante este término se hace referencia a la acción de delegar funciones o procesos a una compañía externa.

### **Causales de Subcontratación**

- Modificaciones de actuales procesos; aparición de nuevas tecnologías
- Falta de capacidad (instalaciones y personal)
- Arranque, inicio de una operativa

### **Ventajas de Subcontratación**

- La NO necesidad de capital propio para realizar la inversión, por tanto VARIABILIZO los costos.
- La concentración en nuestro CORE – ACTIVITY , en lo que se sabe hacer y se tiene pleno KNOW HOW
- Mayor flexibilidad Operativa (horarios ej.) que otorga la Legislación Laboral
- Un incremento en el nivel y en la calidad del servicio a realizar

- Medios y tecnología adecuados del OPL especialista, reduciendo drásticamente la inversión inicial.
- Reducción de costos de almacenamiento

### **Desventajas de Subcontratación**

- Pérdida en el control de la gestión subcontratada
- Posibilidad de compartir con la competencia al Outsourcing ( Posible pérdida de discrecionalidad y sigilo)
- La transferencia de RRHH a la OPL. Tema delicado de manejar.
- Excesiva dependencia de la empresa subcontratada
- Posibles problemas de confidencialidad
- Mal escogimiento de OPL

### **Formas de Subcontratación**

- Subcontratación táctica: Se da cuando la empresa tiene saturada sus actividades en este caso almacenamiento y encarga a otra parte el proceso.

- Su ámbito es temporal, a plazo corto o mediano.
- Nivel de dependencia bajo, pues no se busca establecer relación duradera
- Subcontratación estratégica: La empresa contratada participa en las actividades de la empresa, en su evolución técnica e incluso rentabilidad.
  - Duración a largo plazo
  - Se fomenta la alianza
  - Existe mucho formalismo legal en su enrolación

### **Costos de Subcontratación**

- Precio de compra
- Transporte
- Entrega de producto
- Control de recepción en la empresa contratista
- Gastos de aprovisionamiento en el empresa contratista

### Flujo Actual Del Área De La Cadena De Valor

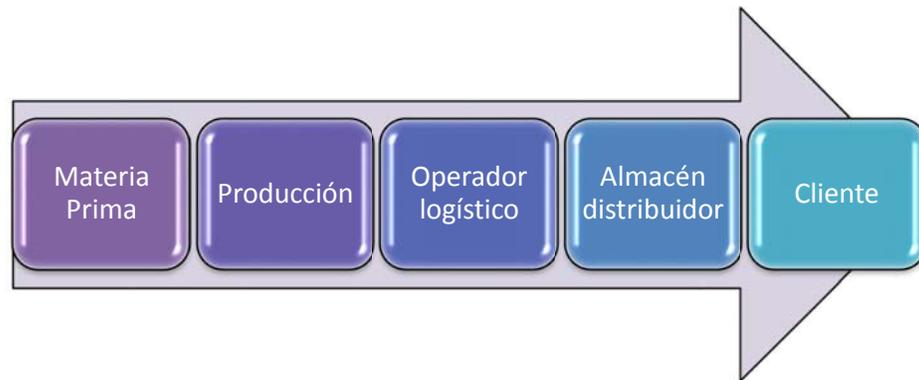


FIGURA 2.4. FLUJO DE CADENA DE VALOR ACTUAL

La figura 2.4 muestra como es el flujo de la cadena de valor que va desde la recepción de materia prima, continua con el proceso de producción, el producto terminado se destina al operador logístico retorna al almacén distribuidor y culmina con entrega al cliente.

### Gestión Logística

La Gestión Logística es esa parte de la Administración de Cadenas de Suministros que planea, implementa y controla la eficiencia de los flujos directos e inversos y el almacenamiento de las mercancías, los servicios y la

información relativa entre el punto de origen y el punto de consumo con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.

### **Tercerización Logística**

Es una modalidad de gestión del almacenamiento y en general, de la labor logística, a través de la cual se le entrega el manejo de algunas de las labores a un ente independiente del negocio, con el fin de minimizar los costos de operación logística e incrementar la eficiencia y calidad de los procesos involucrados.

### **Operador Logístico (OPL)**

OPL es la empresa que lleva a cabo la planificación, la implantación y el control de manera eficiente del flujo físico a través de la cadena suministro, así como todos los servicios e información asociados al mismo, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, a fin de satisfacer al requerimiento del cliente.

### **Tipo de Operador Logístico**

- **GENERALISTA:** Abarca todo tipo de sector económico. Desarrolla su actividad en cualquier empresa, independientemente del sector.
- **ESPECIALISTA:** dedicado a un tipo de sector determinado. Por ej.: distribución de frutas, otro distribuidor helados (por región, cliente, circunstancia) etc.

Adicionalmente se tiene desde 2 ópticas de gestión

- **GESTIÓN INTEGRAL:** Aquella en la cual el OPL realiza toda la gestión logística, desde aprovisionamiento hasta la Distribución.
- **GESTIÓN PARCIAL:** OPL especializado en una de las partes de la cadena de suministro. Ej. Almacenamiento

**Cadena de Suministros:**

La Gestión de la Cadena de Suministros es un conjunto de enfoques y herramientas utilizadas para integrar eficientemente a proveedores, empresas, distribuidores y puntos de venta de modo que los bienes sean producidos y distribuidos en las cantidades correctas, a los lugares correctos y en los momentos correctos, a fin de minimizar los costos satisfaciendo requerimientos de nivel de servicio.

Una cadena de suministro consta de tres partes: el suministro, la fabricación y la distribución

### 2.1.3 Ventajas



FIGURA 2.5. VENTAJAS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

## 2.1.4 Descripción del sistema

### 2.1.4.1 Definición y componentes del sistema

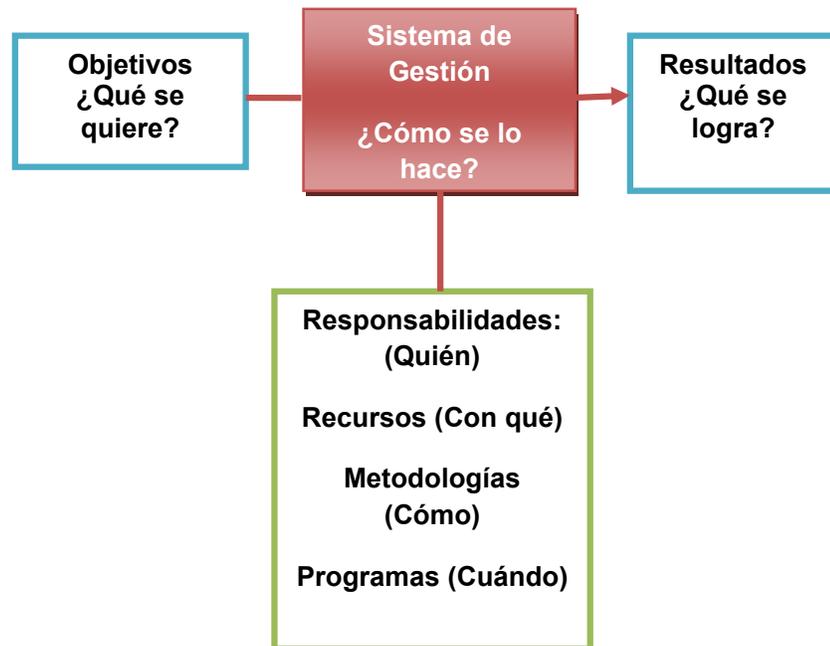


FIGURA 2.6. COMPONENTES DEL SISTEMA

El sistema de control de gestión proceso está compuesto de diferentes elementos que implican a toda la organización cuyo objetivo final es dar información para poder controlar la gestión de la empresa, debe permitir conocer cómo, cuándo y dónde se ha empleado todos

los recursos de la empresa puestos a disposición de los diferentes responsables para poder obtener unos resultados concretos en función de los objetivos previstos. Para ello la empresa debe tener un sistema organizativo basado en áreas o departamentos de responsabilidad muy bien definidas mediante las funciones y tareas a realizar por cada responsable. Detalle de los 21 componentes del sistema de control de gestión

- 1.- Definición de control de gestión en la empresa: cultura de control.
- 2.- Realización de la planificación estratégica a largo plazo
- 3.- Debe existir un responsable del control de gestión o Controller.
- 4.- Se debe poder diseñar un plan de cuentas y unos centros de costes e ingresos que satisfagan el sistema de información.
- 5.- Debe existir un mínimo sistema de control interno que asegure la validez de las operaciones y evite fraudes.

6.- La actividad de la empresa se debe sustentar en un sistema informatizado integrado que sirve para gestionar las operaciones de las diferentes áreas.

7.- Deben existir sistemas de protección de la información y de seguridad informática.

8.- Evaluación y conocimiento de los riesgos fiscales.

9.- Aplicación y utilización de técnicas de benchmarking.

10.- Existencia de un sistema de costes eficaz.

11.- Control de los costes de calidad y de no calidad.

12.- Control de costes medioambientales.

13.- Deben existir planes de control y reducción de costes.

14.- Debe existir un sistema de detección de riesgos en la empresa que además aporte planes de minimización de los mismos.

15.- Debe existir un presupuesto que incluya: un sistema de confección, discusión y aprobación del mismo.

16.- Debe existir un sistema que detecte cuáles son los aspectos clave a medir de la empresa.

17.- Debe existir un conjunto de indicadores de control de gestión por áreas o responsables.

18.- El sistema de reporting de control de gestión debe estar compuesto de todos los elementos necesarios para comprobar el estado de la empresa y el cumplimiento de los objetivos fijados.

19.- Se debería poder implantar un sistema de retribución variable totalmente integrado con el sistema de control de gestión.

20.-Debe de estar definido y documentado todo el proceso de cierre mensual.

21.- Debe de estar implementado un sistema de análisis del reporting de control de gestión.

#### **2.1.4.1.1 Estrategia**

Su definición ha evolucionado en la medida que cambia el modelo de funcionamiento empresarial ante las exigencias del entorno.

**Dirección estratégica**, que se define como “un sistema integrado de dirección, que interrelaciona al proceso de formulación de estrategias con la implementación de estas”.

#### **2.1.4.1.2 Planeación estratégica del desempeño individual**

La Gerencia es el arte de manejar recursos y orientarlos al logro de objetivos, es el balance entre métodos y resultados, entre el esfuerzo y el logro, entre la eficiencia y la eficacia.

La planificación estratégica es el conjunto de elementos que permiten dar dirección a una empresa hacia el logro de su visión. Es como el mapa de ruta con el conjunto de referencias que

van a permitir el tránsito del tiempo hacia el logro de los objetivos estratégicos.

La visión, la imagen inspiradora profética que da sentido compartido de dirección.

La misión como conjunto de acciones y logros con los que esta comprometido la organización para alcanzar la visión, los lineamientos como los límites a la estrategia es el conjunto de políticas de principios y de valores que orientan hacia la visión, los factores críticos de éxito como los conjuntos limitados de acciones cuyo cumplimiento hacen la diferencia entre ganar y perder.

La planificación estratégica es el mapa de ruta entre la situación actual y la visión.

#### **2.1.4.1.3 Coaching y Empowerment**

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente.

Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en este caso a un supervisor y a un individuo;

aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo. Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching. El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

1. Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
2. Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediano, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
3. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del

equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.

4. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
5. Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo

### **Características**

Las esenciales son cinco, estas son:

1. Concreta
2. Interactiva
3. Responsabilidad compartida
4. Forma específica

## 5. Respeto

### **Elementos Del Coaching**

Son los siguientes:

1. Valores
2. Resultados
3. Disciplina
4. Entrenamiento

### **El Coach**

No es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente, y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orientan al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que

promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

#### Características del Coach

- Claridad
- Apoyo
- Construcción De Confianza
- Mutualidad
- Perspectiva

Realiza preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucederá en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.

- Riesgo
- Paciencia

- Confidencialidad
- Respeto

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recursos, los buenos coaches promueven el éxito.

A continuación se muestra las diferencias entre GERENTES Y COACHES son:

TABLA 2: DIFERENCIAS ENTRE GERENTES Y COACHES

GERENTES	COACHES
<b>Ven su posición como el de dirigir y controlar el performance (lo que se percibe, lo que se ve) de su gente, para obtener resultados predecibles</b>	Ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes
<b>Tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos</b>	Están orientados a los compromisos de la gente que coachean y además alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa
<b>Tratan de motivar a la gente</b>	Los coaches insisten en que la gente se motiva a si misma
<b>Son responsables por la gente que dirigen</b>	Demandan que la gente que coachean sea responsable de si misma y del juego que están jugando
<b>Obtienen el poder de la autoridad de su cargo</b>	Los obtienen de sus relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos
<b>Piensen que es lo que anda mal y porqué suceden las cosas</b>	Están mirando desde el futuro crear un contexto de compromiso para un nueva realidad y buscan lo que “está faltando”
<b>Miran el futuro basados en sus predicciones</b>	Miran desde el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad.
<b>Lideran equipos</b>	Crean posibilidades para que otros lideren
<b>Determinan que puede hacer el equipo</b>	Hacen compromisos irrazonables y luego planean como realizarlos

<b>Solucionan problemas frente a los límites y obstáculos</b>	Usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes
<b>Piensen que la gente trabaja para ellos</b>	Trabajan para la gente que coachean
<b>Mantienen y defienden la cultura organizacional existente</b>	Crean una nueva cultura

**Empowerment** quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología,

habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

Esta herramienta reemplaza la vieja jerarquía por equipos autos dirigidos, donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

Para integrar a la gente hacia el empowerment

hay tres elementos importantes a fortalecer.

1. Las relaciones que se guarda con la gente debe de poseer 2 atributos fundamentales: deben ser efectivas para lograr los objetivos propuestos en el trabajo y sólidas para que permanezcan

en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil

2. Es preciso fomentar:
  - a) El orden; que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente;
  - b) Definición de roles, determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades, sus funciones.
3. El tercer punto es el compromiso, el cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye:
  - a) La lealtad
  - b) La persistencia
  - c) La energía de acción

#### **2.1.4.1.4 Evaluación de Resultados y desempeño**

La metodología tiene como finalidad brindar a los responsables del proceso de evaluación del desempeño en cada dependencia o entidad un conjunto de elementos que les permita llevar a cabo, en forma objetiva y homogénea, la selección de candidatos para el otorgamiento de estímulos y recompensas. Para tal efecto, se consideró necesario lo siguiente:

Proporcionar un método sistémico a quien efectúe la evaluación, con el objeto de que pueda reflexionar seriamente sobre las fortalezas y debilidades del personal a su cargo.

Establecer un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño de los servidores públicos a su cargo.

Propiciar que el evaluador disponga de una herramienta, que permita retroalimentar a sus colaboradores los aspectos en los que debe mejorar.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil de evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones utilizando criterios de equidad y justicia.

Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, listas de verificación.

En el presente estudio se utilizará Escalas Gráficas (ver Anexo B); es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño.

### **PROS**

- Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación
- Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización
- Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados
- Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados
- Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado

### **CONTRAS**

- Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño
- Produce efecto generalizador (efecto de halo) si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores
- Falla por la categorización y homogenización de las características individuales
- Limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado
- Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.

#### **2.1.4.1.5 Reconocimiento**

El reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos

dentro de una organización. Según el último estudio de la prestigiosa consultora Gallup sobre el reconocimiento al empleado, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común una cultura de reconocimiento.

Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste.

La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y habilidad por contribuir y colaborar. La gente con suficiente autoestima son potencialmente sus mejores

empleados. Estas creencias sobre el reconocimiento son comunes y globales entre los empleados.

## **2.2 Enfoque estratégico.**

### **2.2.1 Proceso de Planeación Estratégica**

El plan estratégico es una actividad administrativa que tiene como objetivo conducir el rumbo de la organización para conseguir su sostenibilidad, produciendo respuestas consistentes a la tres cuestiones fundamentales:

- ¿Dónde están?
- ¿Adónde quieren llegar?
- ¿Cómo se va a hacer para alcanzarlo?

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos del área de distribución con sus oportunidades cambiantes del mercado.

Es un proceso de dirección que gestiona, respecto a la formulación de objetivos, la selección de programas de

acción y su ejecución, llevando el seguimiento de las condiciones internas y externas a la empresa y la evolución esperada.

También considera premisas básicas que la empresa debe respetar para que todo el proceso tenga coherencia y sea sustentable.

El establecimiento de un plan estratégico envuelve cinco actividades:

1. Definición de la misión corporativa
2. Análisis de la situación
3. Formulación de objetivos
4. Formulación de estrategias
5. Implementación
6. Seguimiento, aprendizaje y control.

Es cada vez mayor el número de empresas en el escenario global que, ante la complejidad del escenario empresarial y de las turbulencias e incertidumbres, están recogiendo modelos de gestión para que las auxilien en el desempeño y perfeccionamiento del proceso de dirección.

La elaboración de un Plan Estratégico engloba varios tópicos fundamentales:



FIGURA 2.7 TÓPICOS FUNDAMENTALES DEL PLAN ESTRATÉGICO

- ✓ **Misión:** razón de ser de la organización. Expresa las necesidades a las que atiende, de que grupos de personas y con qué competencias básicas.

- ✓ **Visión:** definición de dónde y cómo la organización deberá estar en el futuro – en un horizonte medio de tiempo de 5 años.
- ✓ **Políticas:** guías (con carácter de permanencia) para la toma de decisiones sobre aspectos importantes de la organización.
- ✓ **Objetivos:** resultados parciales – horizonte de 1 año – en dirección a lo propuesto por la visión de futuro
- ✓ **Estrategias:** vías/caminos escogidos para la realización de la visión.
- ✓ **Plan de acción:** conjunto de programas y proyectos propuestos para el cumplimiento de la misión y en dirección a la visión de futuro

### 2.2.2 Análisis FODA

Siendo el FODA, una técnica bastante utilizada, podría ser interesante aplicarla a otra herramienta relacionada como lo es el mismo Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral por su traducción al español.

El FODA es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos con que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos en donde se puede aprovechar las fortalezas), Debilidades, (factores críticos con que no se cuenta) y Amenazas, (aspectos negativos que podrían obstaculizar el logro que estamos buscando).

**Oportunidades:**

Variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva.

**Amenazas:**

Variables que ponen a prueba la supervivencia de su empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades

**Fortalezas:**

Los recursos y las destrezas que ha adquirido su empresa; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.

**Debilidades:**

Los recursos y las destrezas que ha adquirido su empresa; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.

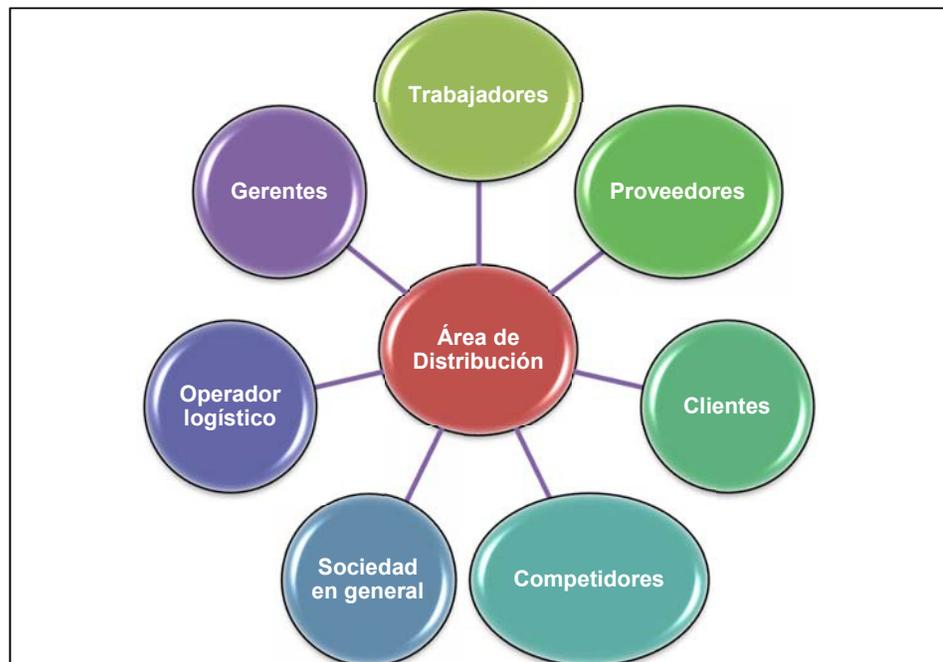
**2.2.3 Stakeholders**

FIGURA 2.8 STAKEHOLDERS DE UNA EMPRESA

Stakeholders se define como: interesados directos e indirectos de una empresa que teniendo algún tipo de interés en las operaciones empresariales, le brindan su apoyo y ante los cuales la organización es

responsable. También son grupos con poder real o potencial para influir en las decisiones gerenciales.

Partes Interesadas Internas:

- Trabajadores
- Gerentes
- Clientes
- Proveedores
- Operador Logístico

Partes Interesadas Externas:

- Competidores
- Sociedad en general

### **2.3. Perspectivas Estratégicas**

Normalmente las 4 perspectivas metodológicas son válidas para la mayor parte de las organizaciones, aunque no debe ser considerado como una estructura limitativa sino orientativa.

Dentro de las cuales se tienen las siguientes perspectivas que se detallan:

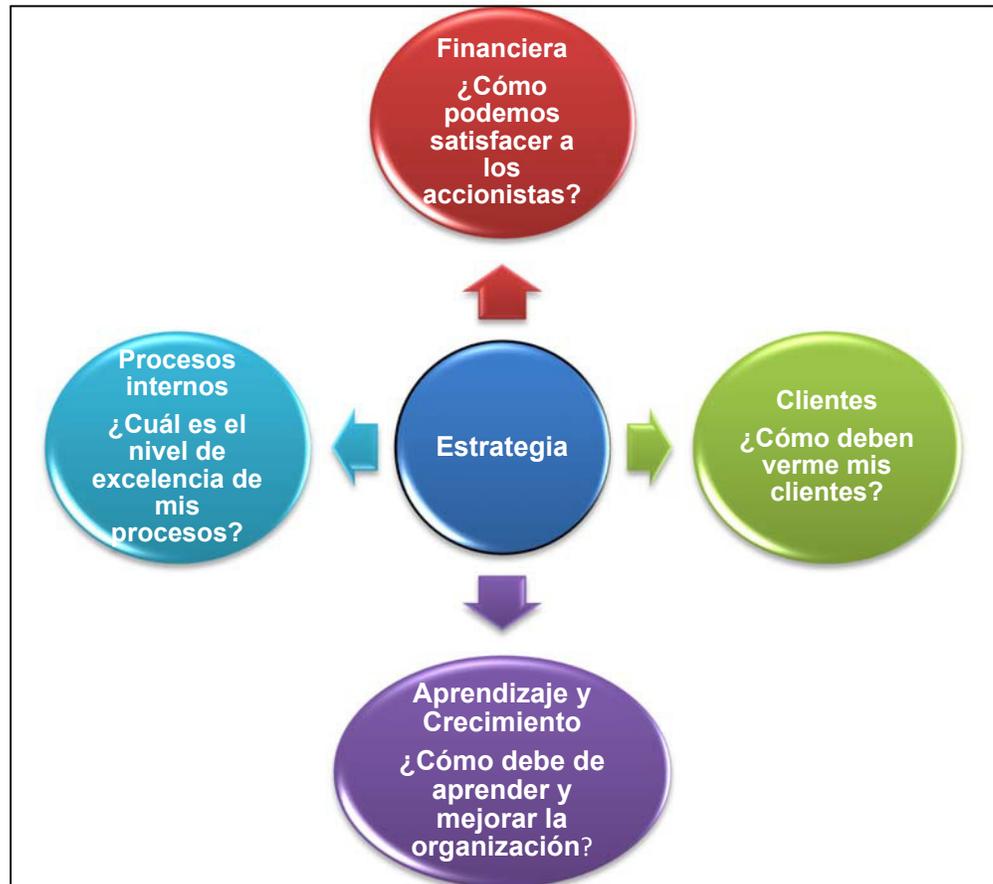


FIGURA 2.9 PERSPECTIVAS DE LA ESTRATEGIA

### 2.3.1 Objetivos Estratégicos

Los objetivos deben significar transformar la estrategia en un asunto operativo, del día a día y de todos.

Para eso es necesario descomponer el BSC corporativo en cascada a todos los niveles organizativos, desde las unidades de negocio, divisiones, áreas funcionales hasta los BSC individuales

Aspectos que deben cumplir:

- Contar la historia de la estrategia
- Reflejar un pensamiento lógico
- Ser expresiones en forma de acción
- Disponer de una cantidad gerenciable
- Considerar a línea de productos de la organización
- Considerar los segmentos de clientes

Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro permite saber si fue alcanzada.

Los objetivos estratégicos deben ser:

- Mensurables
- Congruentes
- Realistas

- Jerárquicos
- Coherentes
- Alcanzables
- Motivadores

### **Beneficios de los objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos nos brindan los siguientes beneficios:

- Suministran dirección
- Revelan prioridades
- Disminuyen incertidumbre y previene posibles conflictos
- Facilitan la toma de decisiones
- Orientan la formulación de estrategias
- Facilitan el diseño de las actividades de supervisión, control y monitoreo estratégicos.

### **2.3.2 Clientes**

Las empresas identifican los segmentos de clientes y mercado en los cuales desean competir. Ellos representan las bases que propician el éxito de los objetivos financieros de la empresa. Esta perspectiva permite que las empresas alineen sus indicadores de

resultados relacionados con los clientes (satisfacción, fidelidad, retención, captación y márgenes).

### **2.3.3 Financiera**

La elaboración del Balanced Scorecard debe ser un incentivo para que las unidades de negocio vinculen sus objetivos financieros a la estrategia de la empresa. Los objetivos financieros sirven de foco para los objetivos y medidas de otras perspectivas. Cualquier medida seleccionada debe formar parte de una cadena de relaciones de causa y efecto que culmina con la mejora del desempeño financiero.

El BSC inicia con los objetivos financieros de largo plazo, relacionándolos después a la secuencia de acciones que necesitan ser realizadas en relación a los procesos financieros, de clientes, de procesos internos y de los potenciales para contar la historia de la estrategia

### **2.3.4 Procesos en las bodegas**

Los ejecutivos identifican los procesos críticos para la realización de los objetivos de los clientes y accionistas. Los objetivos y medidas de esta

perspectiva derivan de estrategias explícitas perfiladas hacia la atención de expectativas de accionistas y clientes.

### **2.3.5 Desarrollo y Talento Humano**

Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, de cliente y de los procesos internos revelan donde la empresa debe destacar para lograr el éxito. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ofrecen la infraestructura que posibilita la consecución de los objetivos planteados en las otras tres perspectivas. La capacidad de alcanzar metas ambiciosas para los objetivos financieros, de los clientes y de los procesos internos depende de las capacidades organizativas para el aprendizaje y el crecimiento.

## **2.4. Alineamiento organizacional y Mapa Estratégico**

El Cuadro de Mando o Balanced Scorecard o Tablero de Comando es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento

de sus indicadores en tableros de mando particulares. Estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones.

El propósito será centrarse en una jerarquía organizacional muy concreta. Dicha jerarquía, será la base de lo que se analizará como Pirámide de Cuadro de Mando. Esta pirámide, estará compuesta por un Cuadro de Mando para el nivel de responsabilidad superior, otros inmediatamente inferiores que se encuentran estrechamente vinculados a éste y, en los niveles de responsabilidad de menor incidencia.

Las etapas de Ejecución y Control, pero ya en este caso con un ámbito temporal no superior al año, serán desempeñadas por los niveles medios e inferiores de la pirámide. En este caso, Direcciones y Subdirecciones Funcionales.

Dos de las principales dificultades de este método radican en que:

- Se necesita cierta preparación en los encargados de la entrada y procesamiento de la información.

- Es imprescindible la existencia de sistema de red automatizada local o de Internet, para el tránsito de la información por los distintos niveles de decisión.

Este mecanismo de información (a corto plazo) permite además obtener información del entorno y adaptar el funcionamiento de la organización a los cambios ocurridos.

El Cuadro de Mando a largo plazo (estratégico), está orientado en gran medida hacia los niveles directivos de mayor responsabilidad, marcado por la estrategia llevada a cabo en la organización y sobre todo inmerso en la gestión global desarrollada por el centro.

Hay que destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando de gestión:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

Lo más importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que indique la variación de las

magnitudes verdaderamente importantes que se busca vigilar, detectar las deficiencias de gestión que se están llevando a cabo, o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y que hay que reforzar. Es una herramienta de ayuda a la gestión. En sí mismo no es un objetivo, sino un elemento que ha de estar orientado hacia la acción.

El Cuadro de Mando tiende especialmente hacia cinco ideas básicas:

1. El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.
2. Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.
3. Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.
4. Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo y sobre todo.
5. Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

## **2.5. Cuadro de mando**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta novedosa y muy importante para la creación de sistemas de control de gestión en cualquier organización que en estos momentos se plantee la posibilidad de ser competitiva, es a largo plazo utiliza enfoque de medición para:

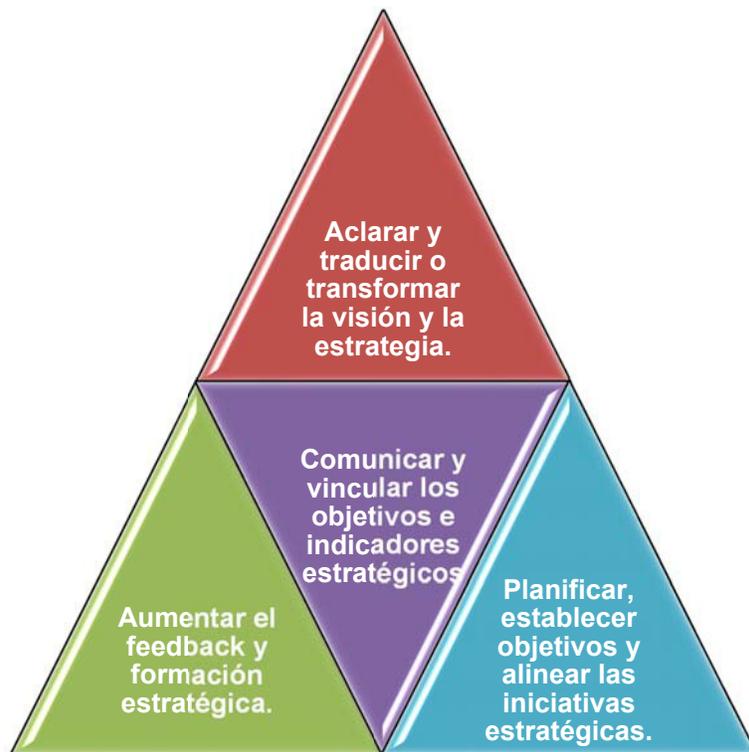


FIGURA 2.10 VENTAJAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando es una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones. Recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y al equipo de dirección, una visión comprensible del conjunto del área en estudio y de cada área de responsabilidad.

En consecuencia, el Cuadro de Mando se convierte en una herramienta de gestión que permite controlar, mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada, a la

vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos que figuran en el plan estratégico del área en estudio.

## **2.6. Toma de decisiones basados en el BSC**

El Balanced Scorecard (BSC) fue el modelo elegido por muchas organizaciones que aceptaron, en el año 2002, el desafío no sólo de superar un contexto adverso, sino que además salieron fortalecidas y hoy son casos de éxito.

Es necesario tomar decisiones basadas en el BSC a falta de costos exactos predeterminados, que muchas empresas delegan a ingenieros y compradores la responsabilidad de tomar decisiones como el cierre de líneas, utilización de instalaciones, habilidad administrativa y técnicas y relaciones con los vendedores, estas decisiones deberían tomarse teniendo en cuenta los objetivos administrativos básicos.

## **2.7. Proceso de aprendizaje organizacional**

En este proceso están interviniendo varios elementos que determinan la capacidad para aprender como son la inteligencia, el conocimiento y la capacidad de razonamiento.

El uso de la información dependerá de las capacidades de aprendizaje lo que permitirá la generación e conocimiento.

Partiendo del uso de la información el aprendizaje se manifiesta mediante:

- a) Cambios de conducta.
- b) Comprensión y/o aplicación de teorías o prácticas.
- c) Descripción, análisis o síntesis.
- d) Establecimiento de relaciones entre hechos o variables.
- e) Uso y construcción de modelos.

# **CAPÍTULO 3**

## **3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **3.1. Información General de la Empresa**

#### **3.1.1. Actividad Económica**

La empresa se dedica a la venta de productos enfocados al cuidado del hogar como el detergente y al cuidado personal como son jabones, desodorantes, shampoo, acondicionador. Estos productos son de marcas populares en todo el mundo; dicha diversidad es el resultado de dos de sus fortalezas clave:

- Raíces fuertes en los mercados locales y conocimiento directo de la cultura local.

- Experiencia empresarial de nivel mundial aplicada internacionalmente para servir a los consumidores en todas partes.

Centrándose en el desempeño y la productividad, alientan a la gente a que desarrolle nuevas ideas y ponga en práctica nuevos enfoques. Además tienen un fuerte sentido de responsabilidad con respecto a las comunidades. No miden el éxito sólo en términos financieros sino que la forma en que logran los resultados también es importante. Trabajan mucho para manejar el negocio con integridad, respetando a sus empleados, consumidores y el medio ambiente.

Es una de las empresas proveedoras líderes del mundo de productos de consumo. Dos de sus importantes divisiones globales: Alimentos y Cuidado del Hogar y Personal, en todo el mundo.

### **3.1.2. Misión**

La misión de la empresa es satisfacer necesidades diarias de nutrición, higiene y cuidado personal con marcas que ayudan a la gente a sentirse bien, lucir bien y sacarle más provecho a la vida.

### 3.1.3. Visión

Para el año 2014 duplicar el tamaño del negocio concentrando sus esfuerzos en la aceleración de las oportunidades de crecimiento, aumentando la competitividad y fortaleciendo su portafolio de prioridades en términos de países, categorías y marcas. Haciendo esto, se aseguran de aportar valor a sus clientes, accionistas y empleados a través de la región.

Los tres pilares de su visión marcan el rumbo a largo plazo de la empresa:

1. Estar siempre entre las 5 compañías más grandes de consumo en cada país en el que operan.
2. Su reconocida capacidad de ejecución será la que potenciará el crecimiento de las categorías y marcas en beneficio de sus colaboradores, consumidores, clientes y accionistas.
3. A través de un equipo de clase mundial comprometido con los objetivos de negocio, su gente, las comunidades en que operan y el medio ambiente.

### 3.1.4. Política

#### **Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente**

- “Cumplir con la normativa legal aplicable y con los estándares corporativos globales”.
- “Identificar y evaluar los riesgos de Seguridad y Salud Ocupacional, así como los aspectos ambientales generados en sus operaciones buscando su control, reducción o eliminación”.
- “Usar programas de información, educación y capacitación para asegurar que los empleados sean conscientes de sus funciones y responsabilidades”.

#### **Política de Calidad**

- “Satisfacer las necesidades diarias de nutrición, higiene y cuidado personal con marcas que ayudan a la gente a sentirse bien y sacarle provecho a la vida”.
- “Donde quiera que estén los productos en el mundo asegurar que sean reconocidos y confiables por la

integridad, por la calidad de nuestras marcas, por los altos estándares establecidos”.

### 3.1.5. Estructura Organizacional

El área de la empresa en el que la tesina se enfoca es en la división de la Cadena de Suministro. A continuación se muestra el respectivo diagrama organizacional.

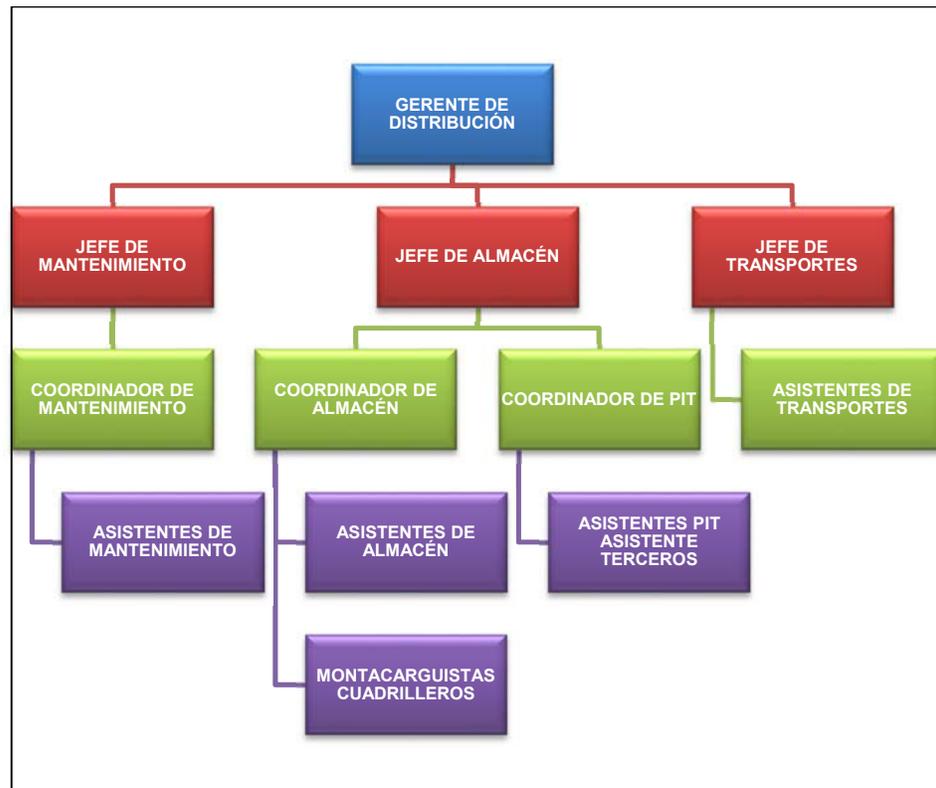


FIGURA 3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

### **3.1.6. Descripción del producto y principales procesos críticos de manufactura.**

La empresa en estudio fabrica su marca líder en el mercado ecuatoriano que es el detergente.

Es un producto que ofrece calidad y cantidad con raíces de la cultura ecuatoriana; siempre se encuentra en crecimiento e innovación usando tecnología avanzada en la formulación de sus productos para lograr el mayor desempeño y así asegurar que el lavado ocupe el menor tiempo posible dentro de la vida de la mujer.

Por otra parte el detergente se elabora inspirado por los aromas de la naturaleza, lo cual permite que el lavado de ropa se convierta en una agradable sensación de frescura, de estar al aire libre.

A continuación se muestra el diagrama de flujo del proceso productivo a ejecutar para la elaboración de detergente.

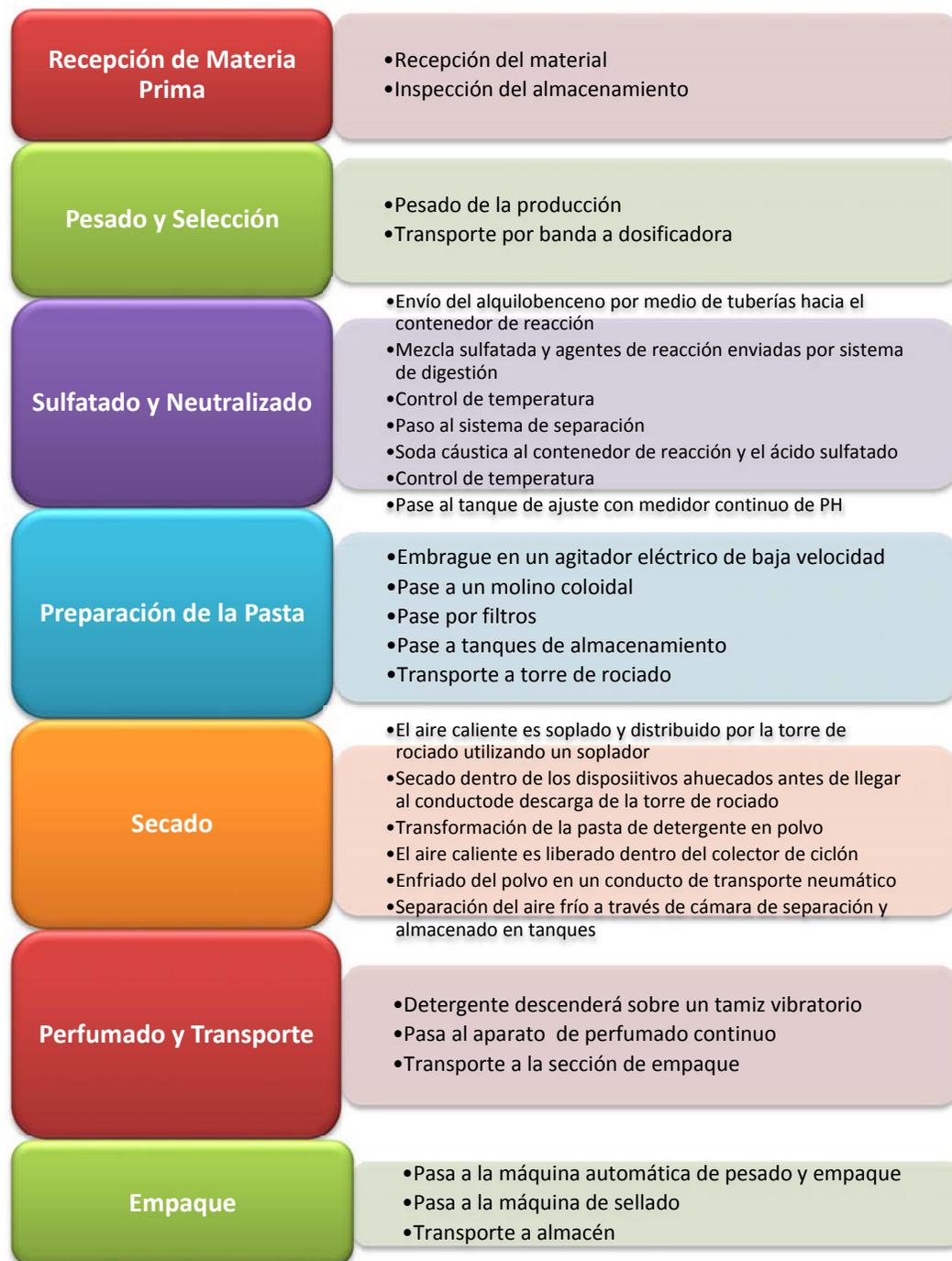


FIGURA 3.2 DIAGRAMA DEL FLUJO DE PROCESO DEL DETERGENTE

### **3.2. Descripción de los principales problemas encontrados**

La empresa en estudio tiene una sólida posición de liderazgo en el mercado de detergentes en Ecuador con un 83.6% de participación.

El área de Producción desde sus inicios ha tenido cambios a partir de la implementación de la filosofía de TPM (Mantenimiento Preventivo Total); dichos cambios se deben a que se anhela ser una empresa de clase mundial en crecimiento; cero defectos, cero pérdidas.

Actualmente, la fábrica de detergentes en polvo funciona con una mezcla continua en el proceso; se levanta un proyecto con el fin de cambiar este sistema a un proceso por lotes. Este proyecto requiere cambios de mezcladores, bombas lo cual generará un alto en la producción durante los primeros meses del año 2011. Lo que se quiere lograr es consolidar una vez mes el liderazgo de las marcas de la empresa manteniéndola como el número uno en las familias ecuatorianas.

Estas acciones conllevan a un abastecimiento a priori de Producción para evitar perder participación de mercado durante estos meses de cierre de la Planta de producción.

Todo esto afecta de manera directa al Almacén debido a que su capacidad es limitada y no podrá almacenar dicha sobreproducción que se dará desde el mes de Junio 2010 hasta Junio del 2011; es por esta razón que se levanta el Proyecto el cual consiste en el manejo de bodegas adicionales para almacenar la sobreproducción de detergentes hasta que la Planta de producción retome sus actividades.

Los problemas afectan a todo tipo de organización y más aún si se encuentra en crecimiento como es el caso de la presente que se va a implementar nuevos sistemas en su Planta de producción.

- Congestión de los muelles para despacho y recepción
- Retraso en envíos de producto hacia bodegas externas.
- Máquinas dañadas
- Descuadre de inventario

### **3.3. Determinación de la causa raíz**

Para poder realizar el análisis se hará uso del diagrama de Pareto el cual ayudará a identificar el problema más crítico.

Para esto se usa un análisis con indicadores financieros como muestra la tabla 3; se enlistó los problemas con su respectivo valor en dólares de pérdidas en ventas.

TABLA 3. ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS

PROBLEMA	DESCRIPCIÓN	\$ QUE SE PIERDEN MES	OBSERVACIONES
A	Congestión de los muelles para despacho y recepción	\$ 34.900,00	por falta de espacio en el almacén y planificación eficaz entre los eslabones de la cadena suministro
C	Máquinas dañadas	\$ 9.000,00	por falta de planificación de mantenimiento periódico a las máquinas
E	Descuadre de inventario	\$ 6.400,00	por el desorden en el almacén
B	Retraso en envíos de producto hacia bodegas externas.	\$ 6.315,00	por falta de transportes, recurso de operarios y esquema de envío
D	Errores de sistemas de información y almacén	\$ 86,00	por transferencias mal realizadas por planta

TABLA 4. DIAGRAMA DE PARETO DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS

PROBLEMA	DESCRIPCIÓN	\$ QUE SE PIERDEN MES	OBSERVACIONES	ACUMULADO
A	Congestión de los muelles para despacho y recepción	\$ 34.900,00	por falta de espacio en el almacén y planificación eficaz entre los eslabones de la cadena suministro	62%
C	Máquinas dañadas	\$ 9.000,00	por falta de planificación de mantenimiento periódico a las máquinas	77%
E	Descuadre de inventario	\$ 6.400,00	por el desorden en el almacén	89%
B	Retraso en envíos de producto hacia bodegas externas.	\$ 6.315,00	por falta de transportes, recurso de operarios y esquema de envío	100%
D	Errores de sistemas de información y almacén	\$ 86,00	por transferencias mal realizadas por planta	100%
		\$ 56.701,00		

En la tabla no. 4 se muestra el análisis utilizando la regla 80-20 en él se observa que los dos primeros problemas abarcan el 77% pero en el presente estudio se va a focalizar en la primera causa que abarca el 62% de las causas.

En el gráfico se determina que la Congestión de los muelles para despacho y recepción del producto afecta en un 62% a la operación de despacho, puesto que se incurre en gastos de horas extras, recursos adicionales y posibles ventas pérdidas por tener el suficiente espacio para despachar a clientes el producto.



**GRÁFICO 3.1 DIAGRAMA DE PARETO DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS**

Una vez determinado el problema en el cual se enfocará el estudio se procede a realizar el diagrama de causa efecto para identificar las causas que originan el problema “Congestión en los muelles de recepción y despacho”

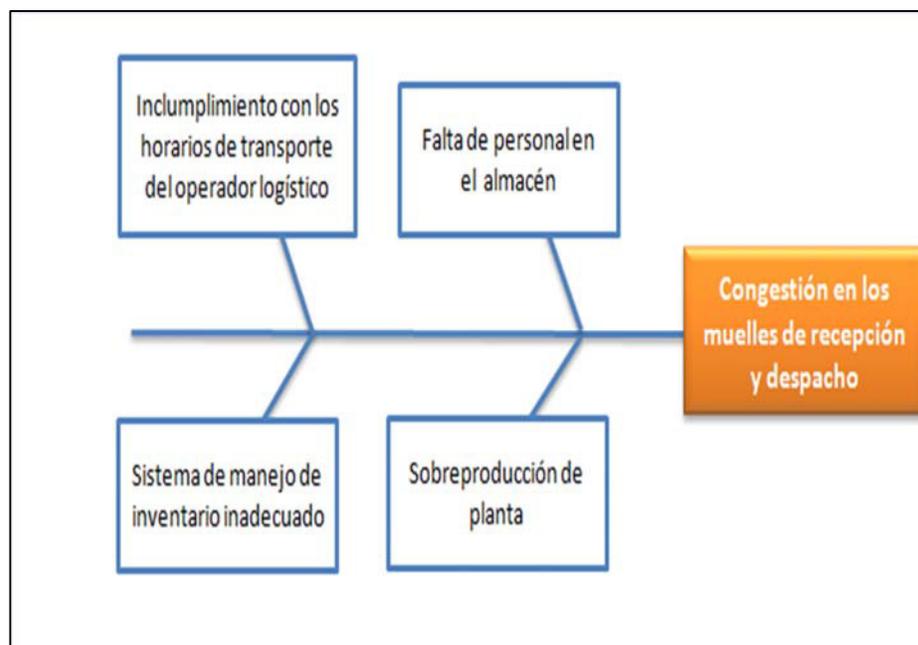
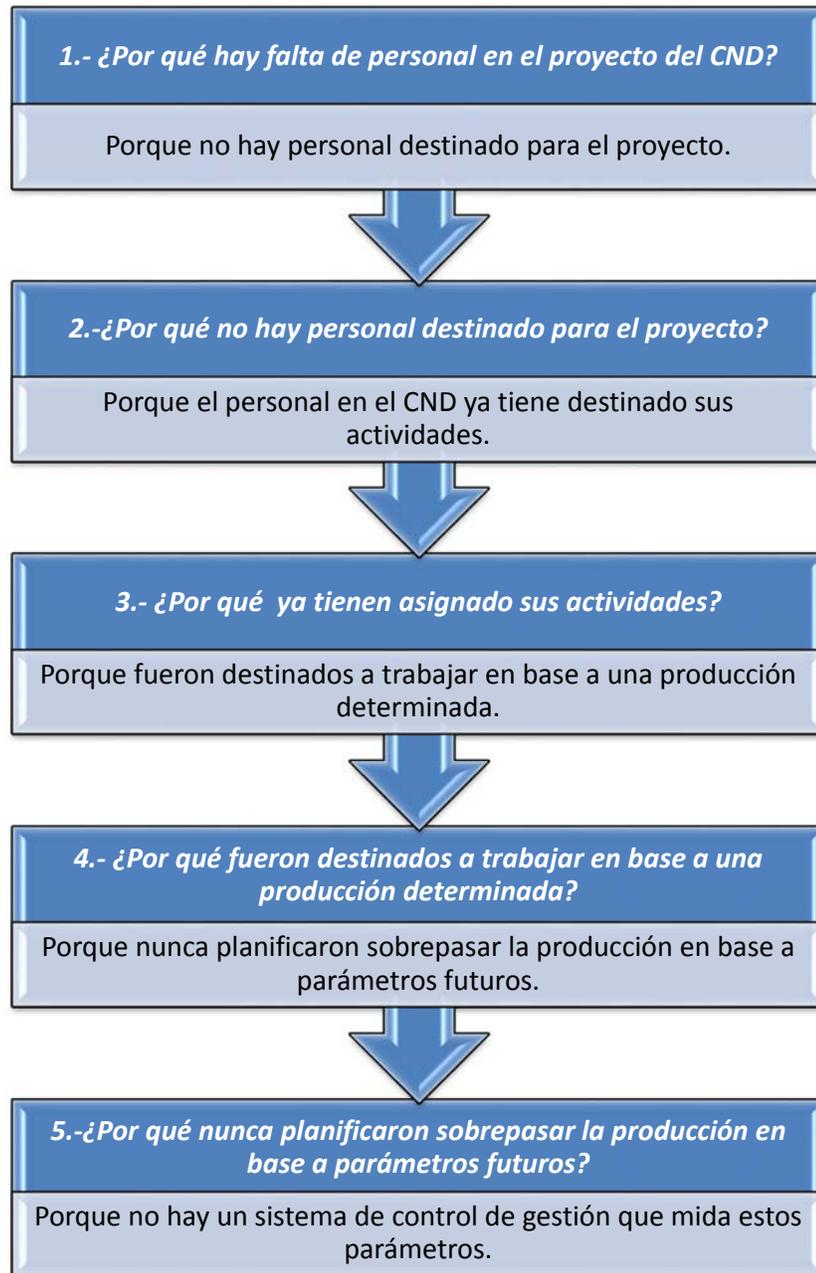


GRÁFICO 3.2 DIAGRAMA CAUSA EFECTO PARA EL PROBLEMA “CONGESTIÓN EN LOS MUELLES DE RECEPCIÓN Y DESPACHO”

Para realizar un análisis profundo con el objetivo de llegar a la causa raíz, se utiliza la técnica de los 5 Por qué.

**PRIMERA CAUSA:** FALTA DE PERSONAL EN EL  
ALMACÉN

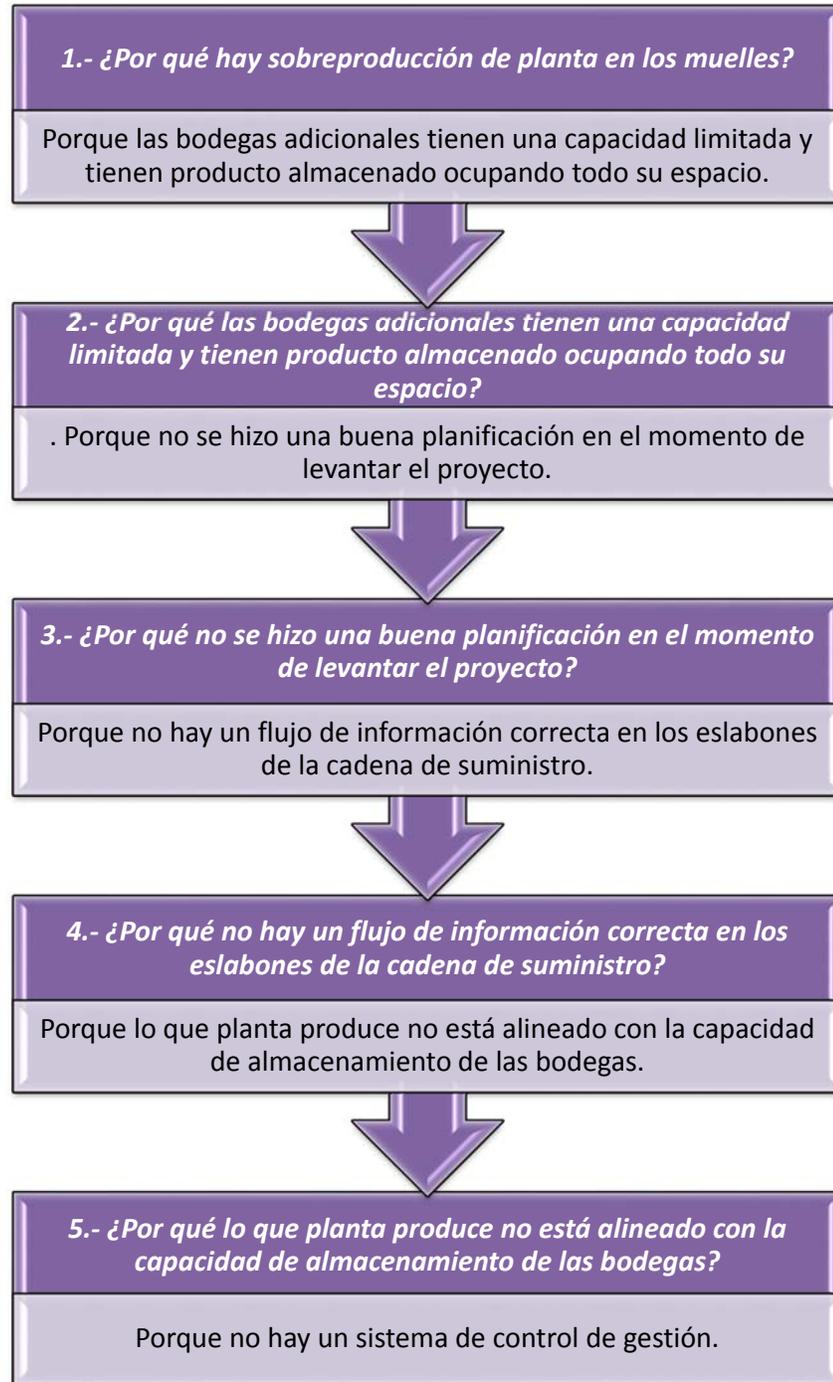


**SEGUNDA CAUSA: INCUMPLIMIENTO DE LOS HORARIOS DE TRANSPORTE DEL OPERADOR LOGÍSTICO**



**TERCERA CAUSA:** SISTEMA DE MANEJO DE  
INVENTARIO INADECUADO



**CUARTA CAUSA:** SOBREPDUCCIÓN DE PLANTA

Entonces la causa raíz es: que no hay indicadores de desempeño que monitoreen los parámetros de control y para eso se implementará el sistema de control de gestión.

Como se muestra el problema principal es la congestión en muelles lo cual efectivamente no es un problema de espacio, sino también un problema de coordinación y acertada planificación.

# CAPÍTULO 4

## 4.IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN



FIGURA 4.1 PASOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

#### **4.1 Crear el equipo de líderes ejecutivos para movilizar el cambio estratégico**

Una condición necesaria para el éxito es el compromiso del equipo directivo. La estrategia requiere cambios en toda la organización y también requiere un trabajo en equipo para coordinarlos.

Si los que dirigen la empresa no lideran enérgicamente el proceso, el cambio no tendrá lugar, la estrategia no se aplica y la oportunidad de obtener resultados revolucionarios se pierde.

El equipo de la implementación se enlista a continuación:

- Gerente de Distribución
- Jefe de Almacén
- Coordinador de Almacén
- Representante del Operador Logístico

#### **4.2 Elaborar el plan estratégico**

La implementación del Sistema de Control de Gestión se aplica a la unidad de Distribución, por ser esta el área que necesita ser monitoreada inmediatamente.

Es necesario que la organización se fije un horizonte de hacia dónde quiere llegar, partiendo desde la descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización tenemos:

TABLA 5. ANÁLISIS FODA

<b>Fortalezas:</b>	<b>Oportunidades:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de las iniciativas.</li> <li>• Marca líder en el mercado conocida por generaciones por su nombre y calidad</li> <li>• La empresa elabora sus productos dentro del país</li> <li>• El producto tiene imagen de buena calidad</li> <li>• Amplia red de ventas que cubre el país</li> <li>• Estratégica red de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de innovación</li> <li>• Competidores débil</li> <li>• Un nuevo mercado internacional</li> <li>• Alianzas estratégicas con otras empresas</li> </ul>
<b>Debilidades:</b>	<b>Amenazas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia elabora un producto nacional</li> <li>• Bajo costos del producto de la competencia</li> <li>• Rotación del personal administrativo</li> <li>• Tienen un solo centro de manufactura en el país</li> <li>• Los competidores tienen el mismo canal de distribución</li> <li>• Ubicación de la compañía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un nuevo competidor</li> <li>• Guerra de precios</li> <li>• El competidor tiene un nuevo producto innovador</li> <li>• Nuevos impuestos potenciales en su producto</li> </ul>

En base al FODA se detalla la misión que define como encaja una unidad de negocio en una arquitectura empresarial más amplia y el detalle de la visión que proyecta una futura imagen que aclara la dirección de la unidad y ayuda a comprender a los trabajadores por qué y cómo deben apoyarla.

### **UNIDAD DE DISTRIBUCIÓN**

#### **MISIÓN**

- Cumplir con la necesidad de almacenamiento de planta para entregar a tiempo y con calidad el producto a los futuros clientes.

#### **VISIÓN**

- Para fines del 2011 llegar a almacenar más de 5.000 ubicaciones que es la capacidad actual del CND, bajo los parámetros establecidos por el sistema de gestión integral.

#### **VENTAJA COMPETITIVA**

- Ser parte de un empresa multinacional que cuenta con un alto porcentaje de nivel participación en el mercado siendo así una empresa líder en su categoría.

#### **VALORES**

- 1.- Compromiso
- 2.- Liderazgo
- 3.- Honestidad
- 4.- Lealtad

## ALMACÉN

### MISIÓN

- Disponer de bodegas externas adecuadas para el almacenamiento del producto que cumplan tiempos establecidos de traslado.

### VISIÓN

- “ Ser un almacén que cumpla con el 100% de sus tiempos establecidos para el traslado de productos hasta el 2011”

### VENTAJA COMPETITIVA

- Personal altamente comprometido a cumplir la eficacia del trabajo en los tiempos previamente establecidos.

## **COORDINADOR DE ALMACÉN**



### **4.3. Alinear a toda la organización hacia la estrategia**

Los mapas estratégicos y los cuadros de mando hacen frente a los problemas que tienen los sistemas de la era industrial para medir activos tangibles. Los vínculos medidos de las relaciones causa-efecto en los mapas estratégicos muestran la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles (financieros).

Al traducir la estrategia de la unidad de negocio de la empresa en estudio a la arquitectura lógica de un mapa estratégico, la organización crea una referencia común y comprensible para la totalidad de sus unidades y empleados.

Actualmente las organizaciones cuentan con unidades de negocios y departamentos especializados, cada uno de ellos con su propia estrategia.

Para que la actividad de la organización sea algo más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas.

La empresa define las conexiones o vínculos y espera que creen sinergia, se asegura de que dichas conexiones efectivamente tengan lugar, algo que se dice más fácilmente de lo que se hace.

Las organizaciones tradicionales utilizan una cadena de mando jerárquica para informar hacia abajo de objetivos de alto nivel, de modo que se transforme en objetivos específicos para cada unidad de negocio. Si los objetivos se expresan solo en términos financieros como el objetivo de "Disminuir en 30% los costos relacionados con el operador logístico" pocas oportunidades hay de integración o sinergia en las unidades de negocio o de servicios compartidos.

Cuando las unidades de negocio o de servicios compartidos implementan BSC ligados a BSC general o al de la división,

todas las unidades de la organización se alinean en cuestiones estratégicas comunes.

En resumen lo necesario para que la estrategia de un segmento, unidad o división de la organización, en este caso el área de Distribución tenga éxito debe seguir los siguientes pasos:

1. Comunicación y entrenamiento
2. Alinear objetivos personales con objetivos organizacionales
3. Motivación (sistemas de incentivo)

Para comunicar la estrategia a nivel operativo es necesario realizarlo con cuadros de mando integral. Los cuadros de mando estratégicos, junto con su representación gráfica en mapas estratégicos, proporcionan una forma lógica y completa de describir una estrategia. Comunican claramente los resultados deseados por la organización y las hipótesis sobre cómo obtenerlos. Permiten que todas las unidades y empleados de la organización comprendan la estrategia y definan su contribución al alinearse en ella.

Cada uno de los objetivos del BSC se encaja en una cadena de relaciones causa-efecto que conecta resultados deseados de la estrategia.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

El presente estudio se enfoca en el cuadro de mando integral del Almacén a cargo de la Jefatura del mismo; el mapa estratégico se lo divide en dos niveles: 1.- Nivel Macro y 2.- Nivel operativo.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONALES:**

Se determina junto con la Gerencia de Distribución los objetivos principales:

- Disminuir el 7% de ventas pérdidas por no tener el producto a tiempo.
- Disminuir en un 30% los costos incurridos con el operador logístico

La perspectiva financiera, comprende lo siguiente:

- Disminuir a 0 la contratación con otras compañías de transporte.
- Disminuir costos operativos y administrativos.

La perspectiva de clientes se compone de los siguientes objetivos:

- Contar con el 100% del stock disponible para la venta

La perspectiva de procesos es clave puesto que crea satisfacción en los clientes y accionistas.

- Alcanzar el 100% de la precisión del inventario
- Garantizar en un 100% el buen estado de los productos durante su almacenaje externo.
- Entregar en un 100% a tiempo el producto planificado
- Disminuir los accidentes laborales.

Con la perspectiva de desarrollo humano y tecnológico se crea un clima de apoyo al cambio y futuro crecimiento de la organización y comprende lo siguiente:

- Capacitar al 100% del personal del almacén del operador logístico en todas las funciones de distribución
- Cumplir con un plan de capacitación en Seguridad y Medio Ambiente.

Todos estos objetivos se presentan a continuación con sus relaciones causa – efecto, en el mapa estratégico.

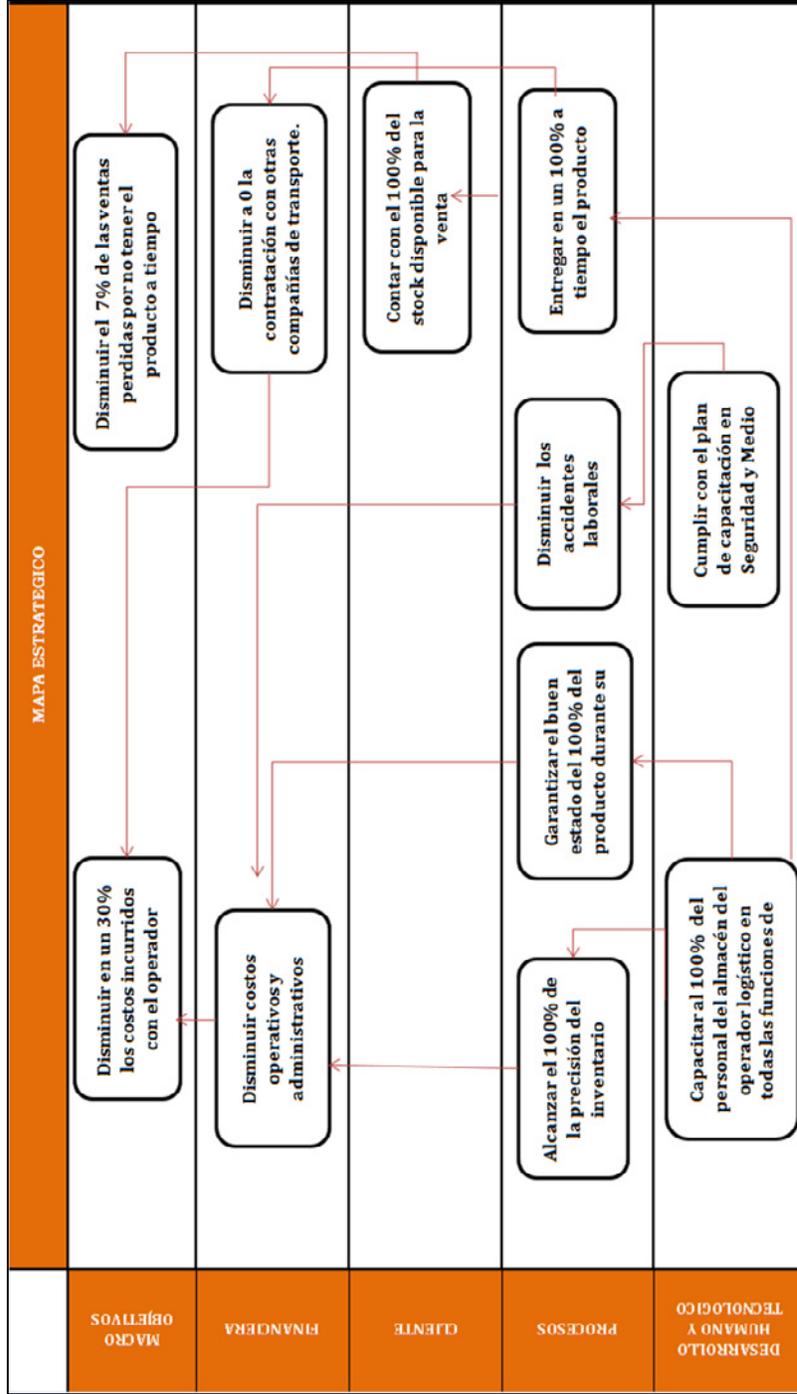


GRÁFICO 4.1. MAPA ESTRATÉGICO ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

**OBJETIVOS      ESTRATÉGICOS      DEPARTAMENTO**  
**ALMACEN**

El establecimiento de los Objetivos estratégicos, en el Almacén busca reducir el tiempo de entrega del producto al cliente, considerando mantener el buen estado del producto, y mejorar el sistema de almacenamiento en las bodegas externas.

Se tiene como macro objetivos:

- Cumplir con el 100% requerimiento de ventas
- Garantizar en un 100% la calidad del producto
- Capacitar en un 100% al personal del operador logístico en base a los requerimientos de la empresa.

La perspectiva de procesos se considera clave puesto que se centra en el almacenamiento y traslado del producto entre la bodega externa y la empresa en estudio, los objetivos planteados son:

- Aumentar en un 62.3% de traslado de producto a la bodega externa
- Aumentar el cumplimiento de transportes del operador logístico en un 50%

La perspectiva de desarrollo humano y tecnológico, busca que el personal se sienta comprometido con la actividad que

realizan en el equipo de trabajo, los objetivos que se establecen son:

- Realizar talleres de liderazgo organizacional involucrando el 100% del personal operativo.

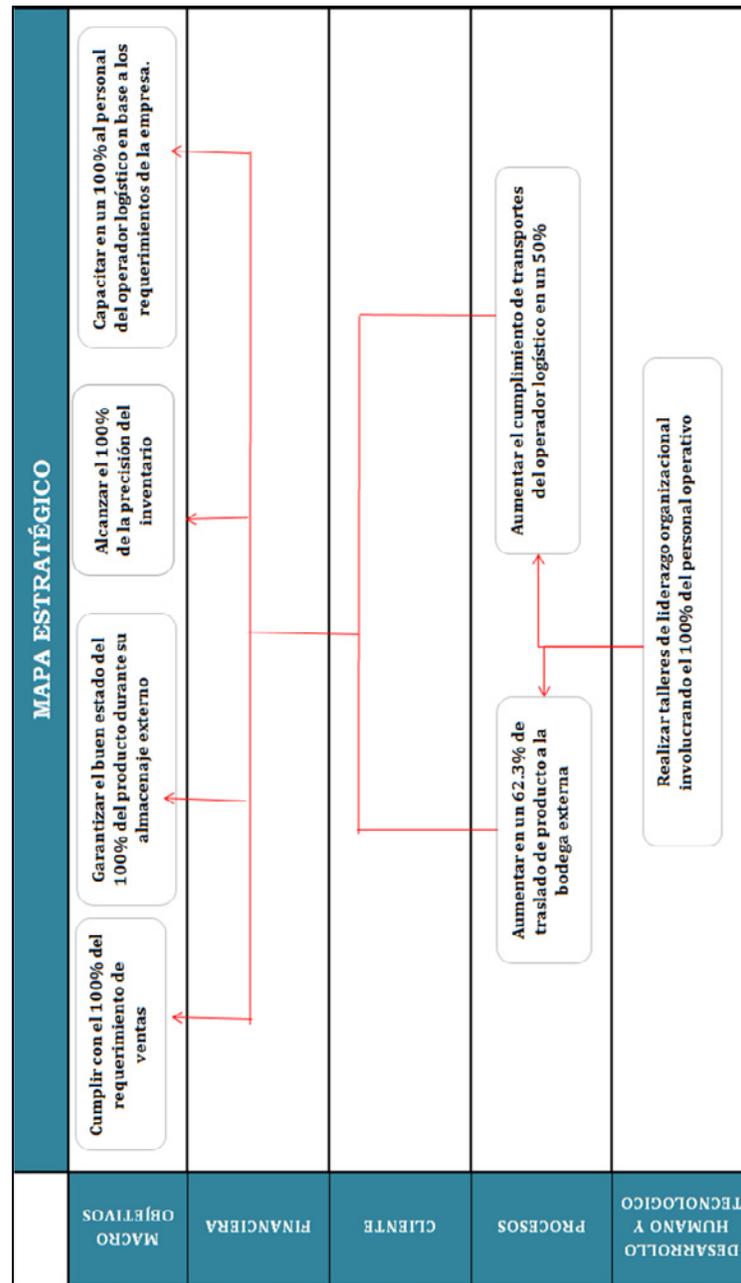


GRÁFICO 4.2. MAPA ESTRATÉGICO ALMACÉN

#### **4.4 Lograr el cumplimiento de la estrategia día a día.**

El principio de una organización focalizada en la estrategia es vincular a cada uno de los empleados con la unidad de negocio y la estrategia de la empresa.

Todos deben entender la estrategia de la organización y estar motivados para lograr los objetivos estratégicos.

Para que la estrategia tenga éxito se tiene que conseguir que todos los empleados sean conscientes de la misma y sean responsables de su éxito. El Balanced Scorecard es el puente que permite traducir la estrategia de arriba en acciones operativas abajo.

Es necesario utilizar un proceso de comunicación completa y continua basada en el BSC para asegurarse que todos los empleados entiendan la estrategia.

A continuación se detallan los indicadores por cada objetivo estratégico en sus respectivas fichas, es importante recalcar que el estudio se centra en la actividad de Almacén.

**Indicador del Objetivo Estratégico: Cumplir con el 100%**  
**del requerimiento de ventas**

FICHA DEL INDICADOR			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Retorno del producto	<b>NIVEL BASE</b>	66.6%
<b>OBJETIVO</b>	Cumplir con el 100% del requerimiento de ventas	<b>UNIDAD</b>	%
<b>MÉTRICA</b>	Cantidad de pallets recibidos/Cantidad de pallets pronosticados para retorno	<b>META</b>	100%
<b>RESPONSABLE</b>	OPL		< 67%
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Formato de registro semanal de retornos		67% - 83%
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	Semanal		> 83%

El indicador Retorno de Producto sirve para monitorear el cumplimiento del operador logístico del plan de retorno del producto desde las bodegas externas hacia la empresa, dicho plan de retorno se basa en los requerimientos de las cuotas del mes por sku's.

**Indicador del Objetivo Estratégico: Garantizar en un**  
**100% el buen estado del producto durante su almacenaje**  
**externo**

FICHA DEL INDICADOR			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Producto defectuoso desde bodega externa	<b>NIVEL BASE</b>	0.14%
<b>OBJETIVO</b>	Garantizar en un 100% la calidad del producto	<b>UNIDAD</b>	%
<b>MÉTRICA</b>	Cantidad de producto defectuosos/Total de producto enviado por viaje	<b>META</b>	0%
<b>RESPONSABLE</b>	OPL		> 0.14%
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Registro de observaciones por guía de remisión		0.14% - 0.07%
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	Mensual		< 0.07%

El indicador Producto defectuoso desde bodega externa permite monitorear la calidad del producto es decir si está roto o si está almacenado en un lugar húmedo que genere que el detergente en polvo se endurezca.

Todos estos factores están ligados también al manejo del producto es decir si están usando correctamente el montacargas, si se está usando láminas de cartón entre los pallets para evitar posibles roturas en los fundones.

Este indicador se puede dividir en producto defectuoso por almacenamiento inadecuado y por mal manejo o manipulación del producto

**Indicador Objetivo Estratégico: Aumentar en un 62.3% de traslado de producto a la bodega externa**

FICHA DEL INDICADOR			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Planificación de envío de producto a la bodega externa		
<b>OBJETIVO</b>	Aumentar en un 62.3% de traslado de producto a la bodega externa	<b>NIVEL BASE</b>	62.3%
<b>MÉTRICA</b>	Número de pallets enviados a bodega externa/Número de pallets pronosticados para envío a bodega externa diario	<b>UNIDAD</b>	%
<b>RESPONSABLE</b>	Empresa (Almacén)	<b>META</b>	100%
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Kardex		
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	Semanal		
			<62%
			62% - 81%
			>81%

El indicador planificación de envío sirve para monitorear la cantidad de producto que es enviado para almacenaje externo, es importante porque la capacidad del Centro Nacional de Distribución es limitada y por lo tanto se tiene que hacer un seguimiento de evacuación de producto en los muelles; es necesario que los planes de producción semanales tengan un destino diferente a los muelles: en alguna ubicación del CND y bodegas externas.

**Indicador Objetivo Estratégico: Aumentar el cumplimiento  
de transportes de operador logístico en un 50%**

FICHA DEL INDICADOR			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Asignación de transporte		
<b>OBJETIVO</b>	Aumentar el cumplimiento de transportes del operador logístico en un 50%	<b>NIVEL BASE</b>	50%
<b>MÉTRICA</b>	Número de viajes realizados por día/Número de viajes pronosticados por día	<b>UNIDAD</b>	%
<b>RESPONSABLE</b>	OPL	<b>META</b>	100%
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Detalle de la compañía que vija en guía de remisión		< 50%
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	Diario		50% - 75%
			> 75%

EL indicador Asignación de Transporte permite monitorear el cumplimiento del servicio del operador logístico debido a que en el caso de incumplimiento de transporte se contrata el servicio de otra compañía de transporte la cual tiene una tarifa elevada en comparación con la tarifa del servicio de transporte del operador logístico; esta acción representa pérdida a la empresa porque es un costo adicional no programado.

A continuación se detallan los indicadores que no tienen datos históricos, pero que a partir de la implementación se están tomando datos de dichos indicadores.

**Indicador del Objetivo Estratégico: Alcanzar el 100% de la precisión del inventario**

<i>FICHA DEL INDICADOR</i>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Precisión del inventario
<b>OBJETIVO</b>	Alcanzar el 100% de la precisión del inventario
<b>MÉTRICA</b>	Cantidad producto físico/ Cantidad de producto en el sistema SAP
<b>RESPONSABLE</b>	Empresa (Almacén)
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Cuadros de inventario
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	Semanal

El indicador Precisión de inventario ayuda a tener un control sobre la mercadería que se está manejando; con este indicador se tiene una mejor idea de la efectividad con la cual se está administrando las bodegas.

**Indicador del Objetivo Estratégico: Capacitar en un 100% al personal del operador logístico en base a los requerimientos de la empresa.**

<i>FICHA DEL INDICADOR</i>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Capacitación de los operarios del operador logístico
<b>OBJETIVO</b>	Capacitar en un 100% al personal del operador logístico en base a los requerimientos de la empresa.
<b>MÉTRICA</b>	Evaluación de desempeño de cada operador del operador logístico
<b>RESPONSABLE</b>	Empresa (Almacén)
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Formato de capacitación
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	Mensual

El indicador capacitación de los operarios del operador logístico es necesario para que tengan conocimiento de la actividad que están realizando además de tener la oportunidad de aportar ideas enfocadas a la mejora continua del proceso.

**Indicador del Objetivo Estratégico: Realizar talleres de liderazgo organizacional involucrando el 100% del personal operativo**

<i>FICHA DEL INDICADOR</i>	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Desempeño del personal
<b>OBJETIVO</b>	Realizar talleres de liderazgo organizacional involucrando el 100% del personal operativo
<b>MÉTRICA</b>	Evaluación de desempeño de cada operador del operador logístico
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe Almacén
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	Registro ficha evaluación desempeño
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	Mensual

El indicador Desempeño del personal sirve para monitorear las habilidades y destrezas que adquieren los operarios en el transcurso del desarrollo de las iniciativas estratégicas, capacitaciones, planes de incentivo empresarial.

Los indicadores se compilan en el cuadro de mando, el cual permite monitorear mes a mes el resultado de los indicadores.

El cuadro de mando utiliza los colores del semáforo para indicar resultados inaceptables en color rojo, resultados aceptables en amarillo y excepcionales en verde.

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL MACRO (DEPARTAMENTO ALMACÉN)

<b>INFORME DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN</b>												
AREA	DISTRIBUCION	UNIDAD	ALMACÉN									
TABLERO	INDICADORES GENERALES DE RESULTADOS											
RESULTADOS	COLOR ROJO:INACEPTABLE	COLOR AMARILLO:ACEPTABLE	COLOR VERDE:EXCEPCIONAL									
NO.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	MÉTRICA	FRECUENCIA	META	MIN	MAX	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
1	Cumplir con el 100% del requerimiento de ventas	% cumplimiento de la planificación de retorno del producto desde la bodega externa hacia la empresa	Cantidad de pallets retornados / Cantidad de pallets planificados para retorno	SEMANAL	100% (756 pallets)	66.6% (504 pallets)	100% (756 pallets)			67%	50%	
2	Garantizar el buen estado del 100% del producto	% producto defectuoso proveniente del almacenaje en la bodega externa	Cantidad de fundones defectuosos por viaje/ Cantidad de fundones enviados por viaje	MENSUAL	0% (0 fundones)	0% (0 fundones)	0.14% (2 fundones/viaje)	0.12%	0.116%			
3	Alcanzar el 100% de la precisión del inventario	Precisión del inventario	Cantidad producto físico/ Cantidad de producto en el sistema SAP	SEMANAL	100%		100%					
4	Capacitar en un 100% al personal del operador logístico en base a los requerimientos de la empresa.	Evaluación de desempeño	Evaluación de desempeño del personal del operador logístico	MENSUAL	5	3	5					

El tablero o cuadro de mando que se presenta, se complementa con gráficos en los cuales se analiza la tendencia mensual.

A continuación de cada gráfico se muestra el reporte de donde se extrae la información necesaria para elaborar dicho gráfico.

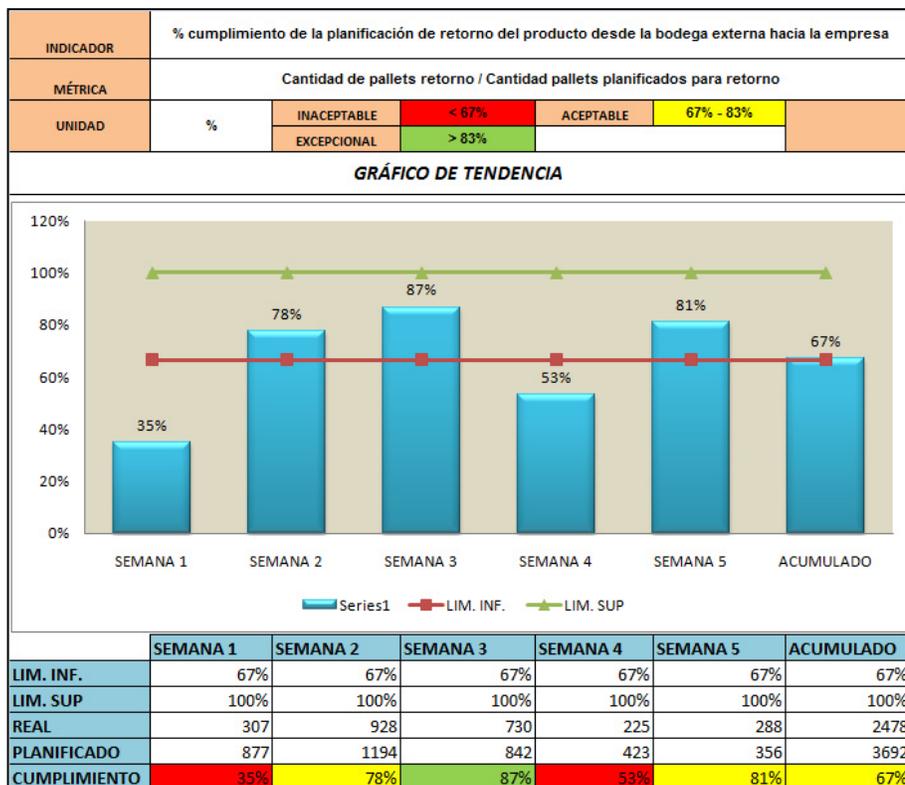


GRÁFICO 4.3. GRÁFICO DE TENDENCIA “RETORNO DE PRODUCTO MES SEPTIEMBRE”

Se evidencia que en el mes de Septiembre el operador logístico presenta un cumplimiento aceptable de 67% lo cual indica que si respondió bien antes los requerimientos de producto de la empresa.



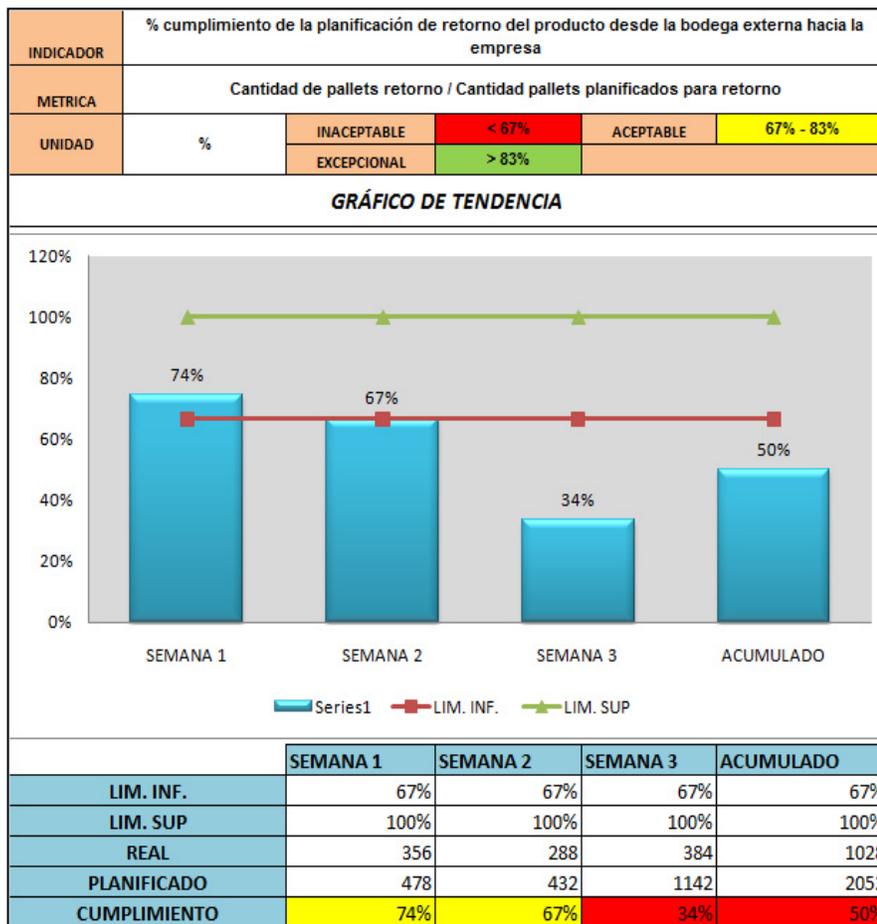


GRÁFICO 4.4. GRÁFICO DE TENDENCIA “RETORNO DE PRODUCTO MES OCTUBRE”

Se observa que en el mes de Octubre el % cumplimiento baja a un 50% la razón es debido a que, en este mes durante 2 semanas se dañaron los trailers que transportan el producto lo cual genera que la empresa contrate otros transportes para poder cumplir con el requerimiento de ventas.

TABLA 7. FORMATO DE REPORTE “RETORNO DE PRODUCTO  
MES OCTUBRE”

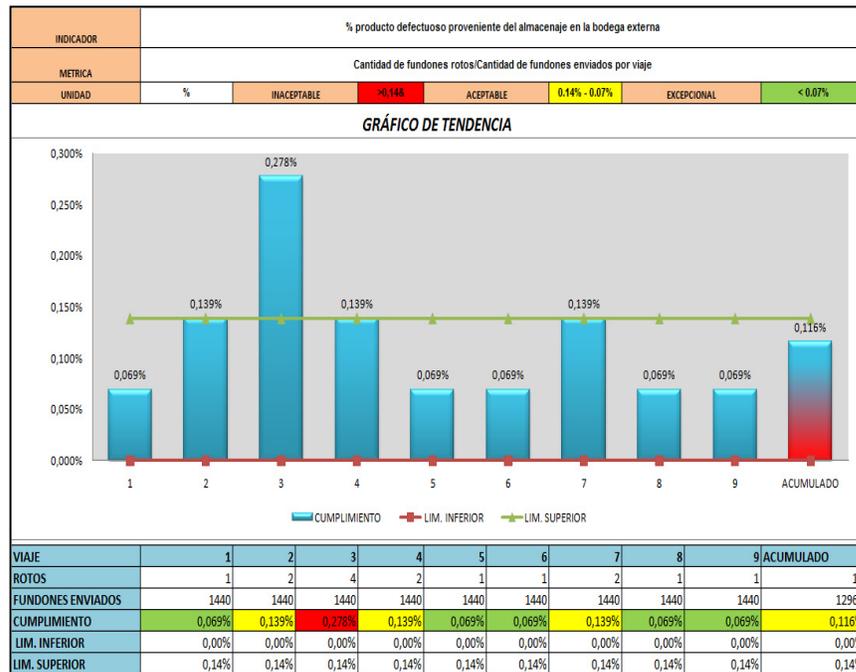
<b>EMPRESA: FORT3</b>		<b>MES</b>	Octubre
<b>REPORTE DE RETORNO DE PRODUCTO</b>			
<b>PROVEEDOR:</b>		<b>LUGAR DE PARTIDA:</b>	
<b>RESPONSABLE:</b>		<b>FECHA:</b>	
<b>OCTUBRE</b>	<b>PLANIFICADO (PALLETS)</b>	<b>REAL (PALLETS)</b>	<b>NOVEDADES</b>
SEMANA 2	478	356	
SEMANA 3	432	288	
SEMANA 4	1142	384	
_____		_____	
FIRMA DE ENVIO		FIRMA DE RECIBIDO	



En el mes de Julio se evidencia mayor cantidad de fundones rotos debido a que recién comenzaba la operación y los operarios desconocían el debido cuidado que se debe tener al manipular este producto; otra causa es que los transportes en esa época tenían salientes lo cual hace que los fundones se tornen defectuosos.

TABLA 8. FORMATO DE REPORTE “PRODUCTO DEFECTUOSO DESDE BODEGA EXTERNA MES JULIO”

EMPRESA: FORT3				MES	JULIO
REPORTE DE PRODUCTO DEFECTUOSO					
PROVEEDOR: RESPONSABLE:			LUGAR DE PARTIDA: FECHA:		
VIAJE	ROTOS	PROMEDIO (ACEPTABLE)	NOVEDADES		
1	5	2			
2	3	2			
3	11	2			
4	2	2			
5	3	2			
6	3	2			
7	2	2			
8	3	2			
9	2	2			
10	1	2			
11	0	2			
12	1	2			
13	1	2			
14	0	2			
15	2	2			
16	2	2			
17	1	2			
18	0	2			
19	1	2			
20	0	2			
21	1	2			
22	1	2			
23	1	2			
24	4	2			
25	1	2			
26	1	2			
27	0	2			
28	0	2			
29	1	2			
30	1	2			
31	2	2			
32	2	2			
33	1	2			
34	1	2			
FIRMA DE ENVIO			FIRMA DE RECIBIDO		



**GRÁFICO 4.6. GRÁFICO DE TENDENCIA “PRODUCTO DEFECTUOSO DESDE BODEGA EXTERNA MES AGOSTO”**

En el mes de Agosto se evidencia que disminuyen la cantidad de productos defectuosos, se observa que el porcentaje de producto defectuoso disminuya a 0,116% lo cual significa que las personas tienen mayor cuidado al manipular el producto.

TABLA 9. FORMATO DE REPORTE “PRODUCTO DEFECTUOSO DESDE BODEGA EXTERNA MES AGOSTO”

<b>EMPRESA: FORT3</b>		<b>MES</b>	<b>AGOSTO</b>
<b>REPORTE DE PRODUCTO DEFECTUOSO</b>			
<b>PROVEEDOR:</b>		<b>LUGAR DE PARTIDA:</b>	
<b>RESPONSABLE:</b>		<b>FECHA:</b>	
<b>REPORTE DE PRODUCTO DEFECTUOSO</b>			
<b><u>VIAJE</u></b>	<b><u>FUND. ROTOS</u></b>	<b><u>PROMEDIO</u></b>	<b><u>NOVEDADES</u></b>
1	1	2	
2	2	2	
3	4	2	
4	2	2	
5	1	2	
6	1	2	
7	2	2	
8	1	2	
9	1	2	
_____ FIRMA DE ENVIO		_____ FIRMA DE RECIBIDO	

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL OPERATIVO**  
**(DEPARTAMENTO ALMACÉN)**

<b>INFORME DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN</b>												
AREA	DISTRIBUCION	UNIDAD	ALMACÉN									
TABLERO	INDICADORES GENERALES DE RESULTADOS											
RESULTADOS	COLOR ROJO: INACEPTABLE	COLOR AMARILLO: ACEPTABLE	COLOR VERDE: EXCEPCIONAL									
NO.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	MÉTRICA	FRECUENCIA	META	MIN	MAX	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
1	Aumentar en un 62.3% de traslado de producto a la bodega externa	%cumplimiento de planificación de envío de producto hacia la bodega externa	Cantidad de pallets enviados a bodega externa/Cantidad de pallets pronosticados para envío a bodega externa	SEMANAL	100% (1300 pallets)	62% (810 pallets)	100% (1300 pallets)	35%	49%	41%	49%	
2	Aumentar el cumplimiento de transportes del operador logístico en un 50%	%cumplimiento de la asignación de transporte	Número de viajes realizados por día/Número de viajes pronosticados por día	DIARIO	100% (8 viajes)	50% 4 viajes	100% (8 viajes)	23%	35%	41%	38%	
3	Realizar talleres de liderazgo organizacional involucrando el 100% del personal operativo	Desempeño	Evaluación de desempeño al personal bodegas externas (destrezas, competencias, habilidades) mensual	MENSUAL	5	3	5					

Como en el caso anterior, se compilan los indicadores de los objetivos estratégicos de las 4 perspectivas, que se complementan con los gráficos de tendencia para monitorear el progreso semanal del operador logístico..

A continuación de cada gráfico se observa en formato de reporte del cual se extrae la información necesaria para elaborar dicho gráfico.

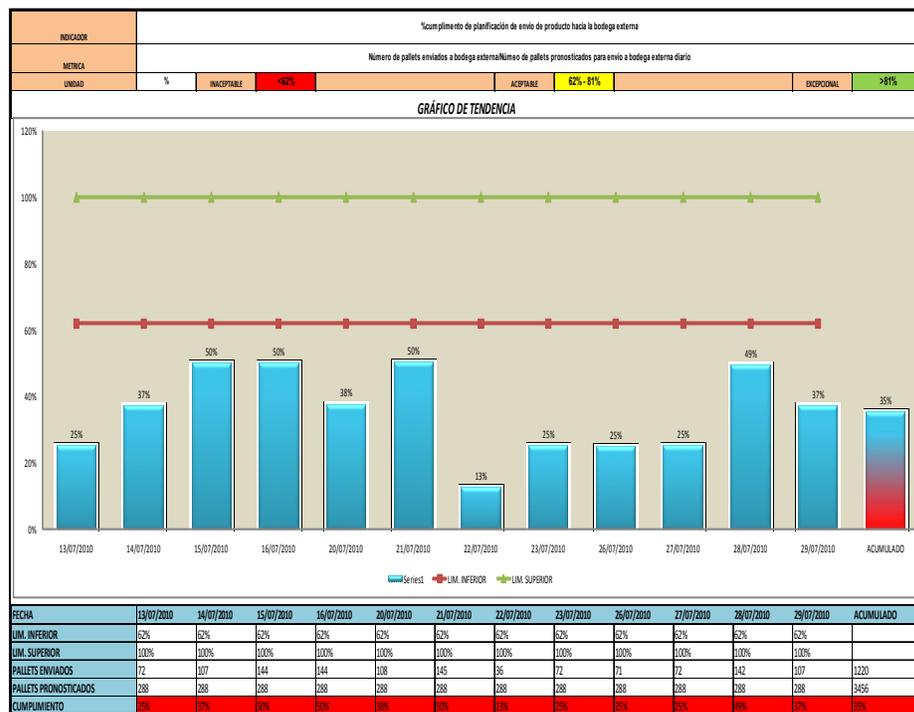


GRÁFICO 4.7. GRÁFICO DE TENDENCIA “CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE ENVÍO DE PRODUCTO MES DE JULIO”

En el mes de Julio se tiene un bajo cumplimiento de planificación de envío de producto, es importante recordar que en Julio se inicia la operación con el operador logístico y no se conocía en detalle la cantidad de movimiento diario.

TABLA 10. FORMATO DE REPORTE “CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE ENVÍO DE PRODUCTO MES DE JULIO”

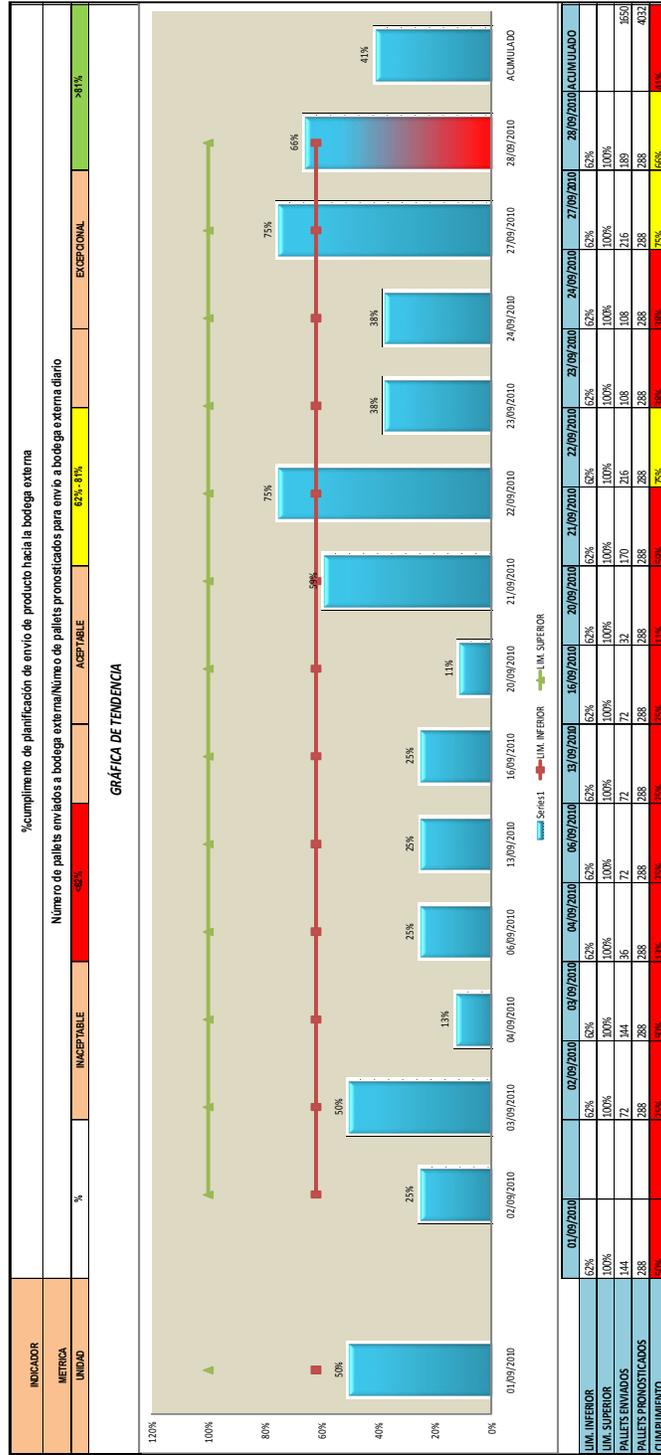
<b>EMPRESA: FORT3</b>		<b>MES</b>	JULIO
<b>REPORTE DE PLANIFICACIÓN DE ENVÍO DE PRODUCTO</b>			
<b>PROVEEDOR:</b>		<b>LUGAR DE PARTIDA:</b>	
<b>RESPONSABLE:</b>		<b>FECHA:</b>	
<b>FECHA</b>	<b>PALLETS ENVIADOS</b>	<b>PALLETS PRONOSTICADOS</b>	<b>NOVEDADES</b>
13/07/2010	72	288	
14/07/2010	107	288	
15/07/2010	144	288	
16/07/2010	144	288	
20/07/2010	108	288	
21/07/2010	145	288	
22/07/2010	36	288	
23/07/2010	72	288	
26/07/2010	71	288	
27/07/2010	72	288	
28/07/2010	142	288	
29/07/2010	107	288	
_____		_____	
FIRMA DE ENVIO		FIRMA DE RECIBIDO	



En el mes de Agosto se observa una mejora de un 49% de cumplimiento esto quiere decir que el operador logístico en este mes tiene mayor involucramiento en la operación con la empresa

TABLA 11. FORMATO DE REPORTE “CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE ENVÍO DE PRODUCTO MES DE AGOSTO”

<b>EMPRESA: FORT3</b>		<b>MES</b>	AGOSTO
<b>REPORTE DE PLANIFICACIÓN DE ENVÍO DE PRODUCTO</b>			
<b>PROVEEDOR:</b>		<b>LUGAR DE PARTIDA:</b>	
<b>RESPONSABLE:</b>		<b>FECHA:</b>	
<b>FECHA</b>	<b>PALLETS ENVIADOS</b>	<b>PALLETS PRONOSTICADOS</b>	<b>NOVEDADES</b>
02/08/2010	108	288	
03/08/2010	72	288	
04/08/2010	108	288	
05/08/2010	107	288	
06/08/2010	288	288	
09/08/2010	72	288	
10/08/2010	144	288	
11/08/2010	126	288	
12/08/2010	126	288	
13/08/2010	180	288	
14/08/2010	74	288	
16/08/2010	145	288	
17/08/2010	144	288	
18/08/2010	144	288	
19/08/2010	144	288	
20/08/2010	109	288	
21/08/2010	108	288	
23/08/2010	72	288	
24/08/2010	108	288	
25/08/2010	108	288	
26/08/2010	216	288	
27/08/2010	252	288	
28/08/2010	324	288	
30/08/2010	72	288	
31/08/2010	144	288	
_____ FIRMA DE ENVIO		_____ FIRMA DE RECIBIDO	

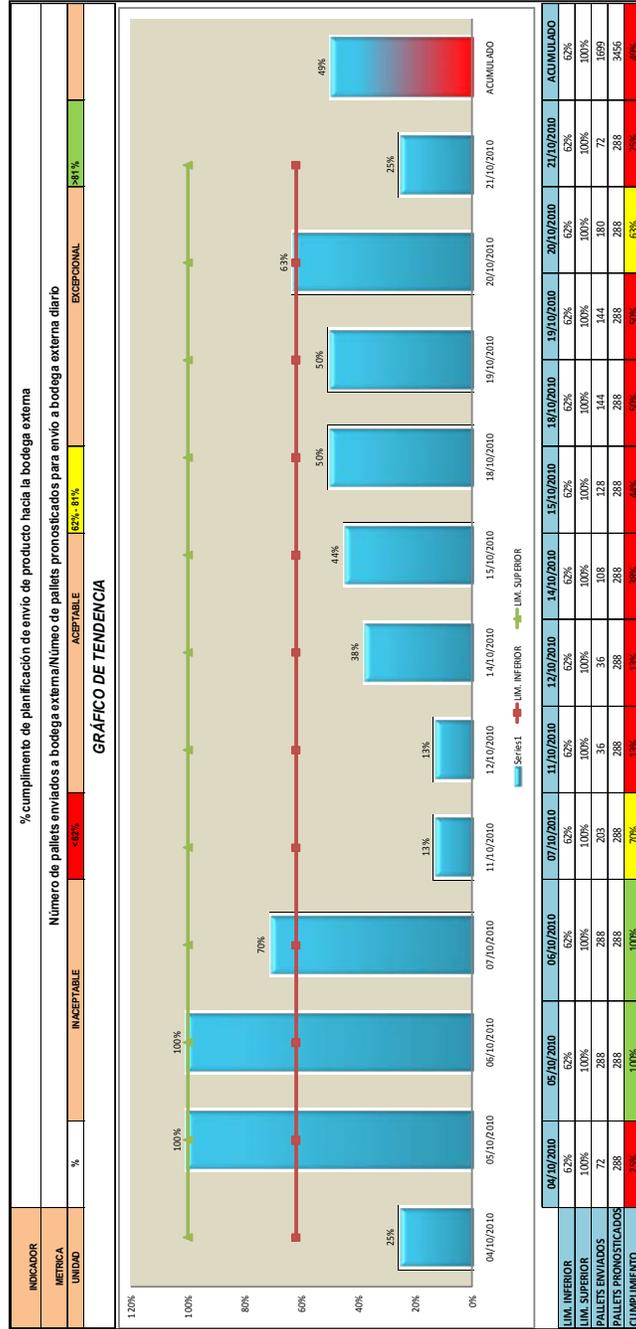


**GRÁFICO 4.9. GRÁFICO DE TENDENCIA “CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE ENVÍO DE PRODUCTO MES DE SEPTIEMBRE”**

En Septiembre se presenta un cambio de personal que administra las bodegas externas lo cual genera que el % cumplimiento disminuya a consecuencia de la curva de aprendizaje puesto que toma su respectivo tiempo transmitir las obligaciones y realizar la inducción al personal nuevo.

TABLA 12. FORMATO DE REPORTE “CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE ENVÍO DE PRODUCTO MES DE SEPTIEMBRE”

<b>EMPRESA: FORT3</b>		<b>MES</b>	SEPTIEMBRE
<b>REPORTE DE PLANIFICACIÓN DE ENVÍO DE PRODUCTO</b>			
<b>PROVEEDOR:</b>		<b>LUGAR DE PARTIDA:</b>	
<b>RESPONSABLE:</b>		<b>FECHA:</b>	
<b>FECHA</b>	<b>PALLETS ENVIADOS</b>	<b>PALLETS PRONOSTICADOS</b>	<b>NOVEDADES</b>
01/09/2010	144	288	
02/09/2010	72	288	
03/09/2010	144	288	
04/09/2010	36	288	
06/09/2010	72	288	
13/09/2010	72	288	
16/09/2010	72	288	
20/09/2010	32	288	
21/09/2010	170	288	
22/09/2010	216	288	
23/09/2010	108	288	
24/09/2010	108	288	
27/09/2010	216	288	
28/09/2010	189	288	
_____ FIRMA DE ENVIO		_____ FIRMA DE RECIBIDO	



**GRÁFICO 4.10. GRÁFICO DE TENDENCIA “CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE ENVÍO DE PRODUCTO MES DE OCTUBRE”**

En Octubre se observa resultados de color verde lo cual indica que son excepcionales, la razón fundamental es debido a que se solicita soporte a otra compañía de transporte para poder cumplir con la planificación de envío; sin embargo se observa que el resultado a final del mes es aún inaceptable. Esto quiere decir que se debe seguir trabajando exhaustivamente.

TABLA 13. FORMATO DE REPORTE “CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE ENVÍO DE PRODUCTO MES DE OCTUBRE”

<b>EMPRESA: FORT3</b>		<b>MES</b>	OCTUBRE
<b>REPORTE DE PLANIFICACIÓN DE ENVÍO DE PRODUCTO</b>			
<b>PROVEEDOR:</b>		<b>LUGAR DE PARTIDA:</b>	
<b>RESPONSABLE:</b>		<b>FECHA:</b>	
<b>FECHA</b>	<b>PALLETS ENVIADOS</b>	<b>PALLETS PRONOSTICADOS</b>	<b>NOVEDADES</b>
04/10/2010	72	288	
05/10/2010	288	288	
06/10/2010	288	288	
07/10/2010	203	288	
11/10/2010	36	288	
12/10/2010	36	288	
14/10/2010	108	288	
15/10/2010	128	288	
18/10/2010	144	288	
19/10/2010	144	288	
20/10/2010	180	288	
21/10/2010	72	288	
_____ FIRMA DE ENVIO		_____ FIRMA DE RECIBIDO	

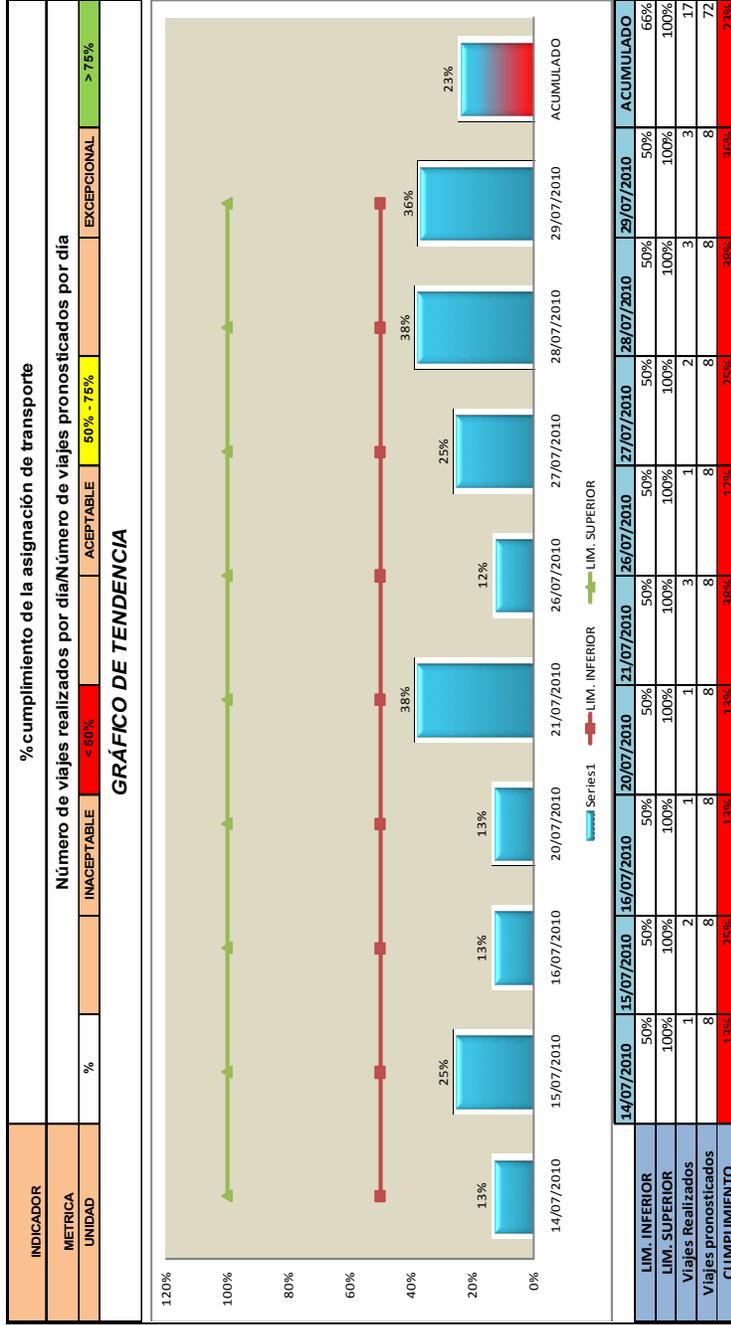


GRÁFICO 4.11. GRÁFICO DE TENDENCIA “CUMPLIMIENTO DE ASIGNACIÓN DE TRANSPORTE MES DE JULIO”

Como se muestra en el mes de Julio el cumplimiento de la asignación de transporte del operador logístico es deficiente con un 23% lo cual indica que no se cumple con el requerimiento de la empresa en el arranque de la operación.

TABLA 14. FORMATO DE REPORTE “CUMPLIMIENTO DE ASIGNACIÓN DE TRANSPORTE MES DE JULIO”

<b>EMPRESA: FORT3</b>			<b>MES</b>	JULIO
<b>REPORTE DE ASIGNACIÓN DE TRANSPORTE</b>				
<b>PROVEEDOR:</b>		<b>LUGAR DE PARTIDA:</b>		
<b>RESPONSABLE:</b>		<b>FECHA:</b>		
<b>FECHA</b>	<b>Viajes Realizados</b>	<b>Viajes pronosticados</b>	<b>NOVEDADES</b>	
14/07/2010	1	8		
15/07/2010	2	8		
16/07/2010	1	8		
20/07/2010	1	8		
21/07/2010	3	8		
26/07/2010	1	8		
27/07/2010	2	8		
28/07/2010	3	8		
29/07/2010	3	8		
_____		_____		
FIRMA DE ENVIO		FIRMA DE RECIBIDO		

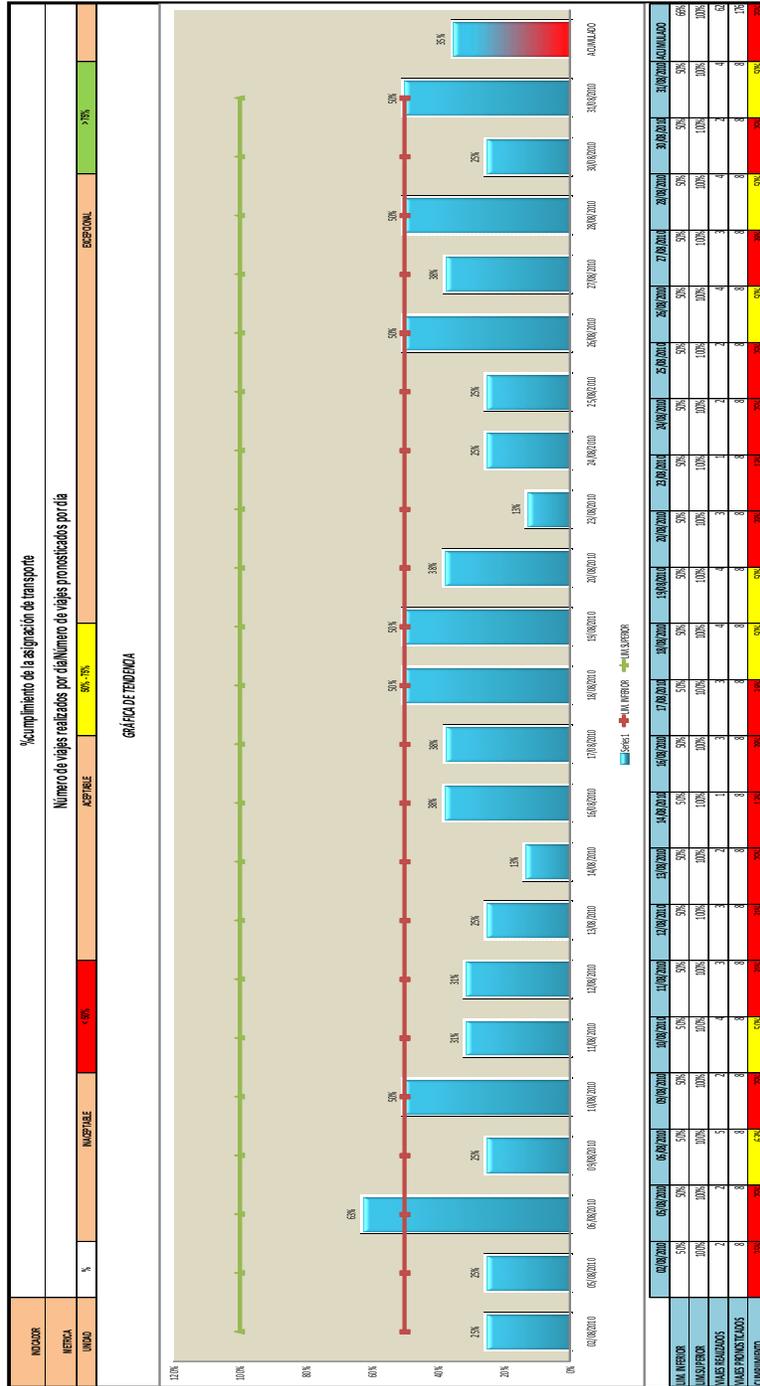
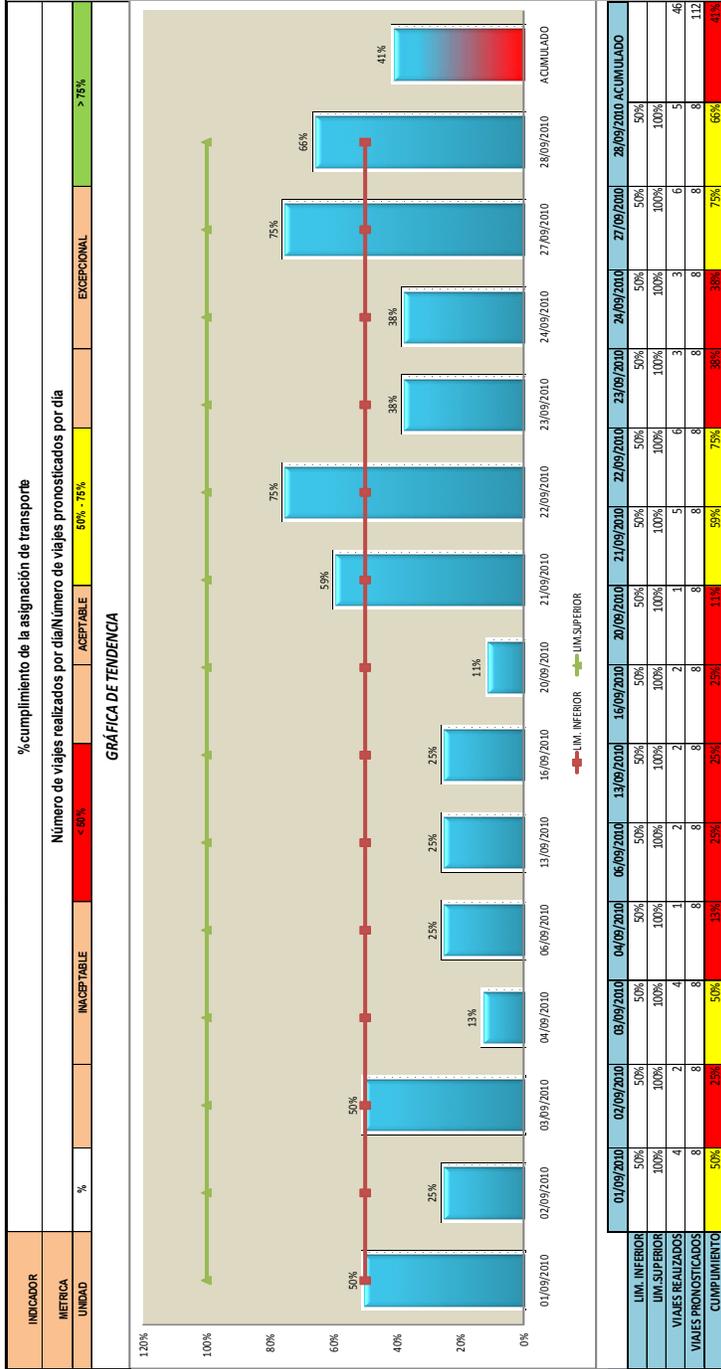


GRÁFICO 4.12. GRÁFICO DE TENDENCIA “CUMPLIMIENTO DE ASIGNACIÓN DE TRANSPORTE MES DE AGOSTO”

Se observa un aumento en el cumplimiento en el mes de Agosto porque se asignan 3 unidades a la operación

TABLA 15. FORMATO DE REPORTE "CUMPLIMIENTO DE ASIGNACIÓN DE TRANSPORTE MES DE AGOSTO"

<b>EMPRESA: FORT3</b>		<b>MES</b>	AGOSTO
<b>REPORTE DE ASIGNACIÓN DE TRANSPORTE</b>			
<b>PROVEEDOR:</b>		<b>LUGAR DE PARTIDA:</b>	
<b>RESPONSABLE:</b>		<b>FECHA:</b>	
<b>FECHA</b>	<b>Viajes Realizados</b>	<b>Viajes pronosticados</b>	<b>NOVEDADES</b>
02/08/2010	2	8	
05/08/2010	2	8	
06/08/2010	5	8	
09/08/2010	2	8	
10/08/2010	4	8	
11/08/2010	3	8	
12/08/2010	3	8	
13/08/2010	2	8	
14/08/2010	1	8	
16/08/2010	3	8	
17/08/2010	3	8	
18/08/2010	4	8	
19/08/2010	4	8	
20/08/2010	3	8	
23/08/2010	1	8	
24/08/2010	2	8	
25/08/2010	2	8	
26/08/2010	4	8	
27/08/2010	3	8	
28/08/2010	4	8	
30/08/2010	2	8	
31/08/2010	4	8	
_____ FIRMA DE ENVIO		_____ FIRMA DE RECIBIDO	



**GRÁFICO 4.13. GRÁFICO DE TENDENCIA “CUMPLIMIENTO DE ASIGNACIÓN DE TRANSPORTE MES DE SEPTIEMBRE”**

En este mes se tiene el ingreso de nuevo personal que administra las bodegas; lo cual genera un tiempo adicional para la inducción y aprendizaje de las obligaciones; es por esto que en el presente mes aumento a un 41% pero aun es un resultado inaceptable.

TABLA 16. FORMATO DE REPORTE “CUMPLIMIENTO DE ASIGNACIÓN DE TRANSPORTE MES DE SEPTIEMBRE”

<b>EMPRESA: FORT3</b>		<b>MES</b>	SEPTIEMBRE
<b>REPORTE DE ASIGNACIÓN DE TRANSPORTE</b>			
<b>PROVEEDOR:</b>		<b>LUGAR DE PARTIDA:</b>	
<b>RESPONSABLE:</b>		<b>FECHA:</b>	
<b>FECHA</b>	<b>Viajes Realizados</b>	<b>Viajes pronosticados</b>	<b>NOVEDADES</b>
01/09/2010	4	8	
02/09/2010	2	8	
03/09/2010	4	8	
04/09/2010	1	8	
06/09/2010	2	8	
13/09/2010	2	8	
16/09/2010	2	8	
20/09/2010	1	8	
21/09/2010	5	8	
22/09/2010	6	8	
23/09/2010	3	8	
24/09/2010	3	8	
27/09/2010	6	8	
28/09/2010	5	8	
_____ FIRMA DE ENVIO		_____ FIRMA DE RECIBIDO	

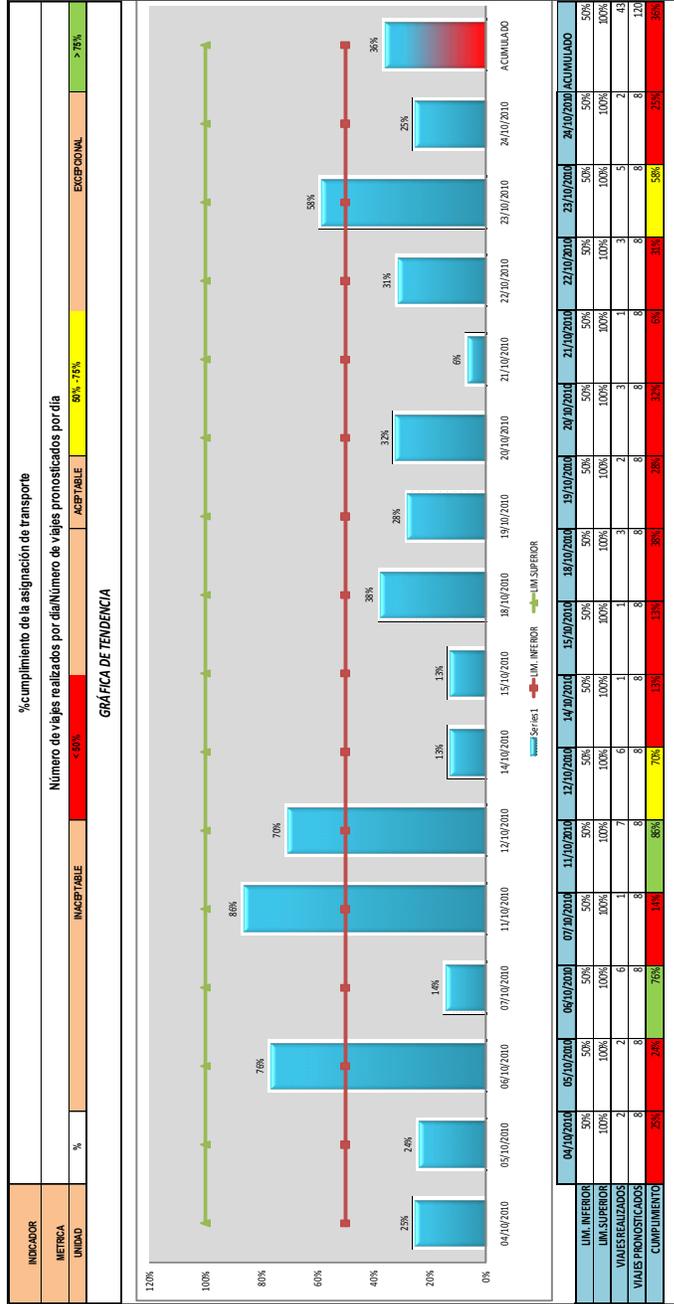


GRÁFICO 4.14. GRÁFICO DE TENDENCIA “CUMPLIMIENTO DE ASIGNACIÓN DE TRANSPORTE MES DE OCTUBRE”

En Octubre se observa 2 resultados excepcionales la razón fundamental es debido al aumento de carros asignados; es decir el operador logístico asigna 4 carros para transporte de mercadería.

TABLA 17. FORMATO DE REPORTE “CUMPLIMIENTO DE ASIGNACIÓN DE TRANSPORTE MES DE OCTUBRE”

<b>EMPRESA: FORT3</b>		<b>MES</b>	OCTUBRE
<b>REPORTE DE ASIGNACIÓN DE TRANSPORTE</b>			
<b>PROVEEDOR:</b>		<b>LUGAR DE PARTIDA:</b>	
<b>RESPONSABLE:</b>		<b>FECHA:</b>	
<b>FECHA</b>	<b>Viajes Realizados</b>	<b>Viajes pronosticados</b>	<b>NOVEDADES</b>
04/10/2010	2	8	
05/10/2010	2	8	
06/10/2010	6	8	
07/10/2010	1	8	
11/10/2010	7	8	
12/10/2010	6	8	
14/10/2010	1	8	
15/10/2010	1	8	
18/10/2010	3	8	
19/10/2010	2	8	
20/10/2010	3	8	
21/10/2010	1	8	
22/10/2010	3	8	
23/10/2010	5	8	
24/10/2010	2	8	
FIRMA DE ENVIO		FIRMA DE RECIBIDO	

## INCIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las iniciativas estratégicas son los proyectos a desarrollar para lograr el nivel de desempeño deseado; se plantean con el fin de impulsar el cumplimiento satisfactorio de los objetivos estratégicos.

A continuación en la tabla 18 se detalla la elección de las iniciativas estratégicas puesto que por el costo y el tiempo de ejecución de cada una no es factible implementarlas al mismo tiempo.

**TABLA 18. TABLA DE ELECCIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

OBJETIVOS	INICIATIVAS					
	Educación y Entrenamiento (Sist. Almacenamiento)	Plan de Capacitación en Seguridad y Medio Ambiente	Mantenimiento Preventivo (Transporte)	Áreas Administrativas (Planificación)	Plan de Implementación 5'S	Procedimientos (Empresa-OPL)
Disminuir el 7% de las ventas perdidas por no tener el producto a tiempo	3	1	3	3	3	2
Disminuir en un 30% los costos incurridos con el operador logístico	2	2	3	2	3	2
Cumplir con el 100% del requerimiento de ventas	1	2	3	3	3	3
Garantizar en un 100% la calidad del producto	3	3	1	1	3	3
Alcanzar el 100% de la precisión del inventario	3	1	1	3	3	1
Capacitar en un 100% al personal del operador logístico en base a los requerimientos de la empresa.	1	3	2	1	1	1
Aumentar en un 62.3% de traslado de producto a la bodega externa	1	3	3	2	2	1
Aumentar el cumplimiento de transportes del operador logístico en un 50%	1	2	3	2	0	1
Realizar talleres de liderazgo organizacional involucrando el 100% del personal operativo	3	3	1	1	3	2
<b>IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>16</b>
<b>COSTOS</b>		\$ 1.000,00	\$ 1.600,00		\$ 1.200,00	

TABLA 19. TABLA DE PONDERACIÓN PARA ELECCIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

PONDERACIÓN	0	1	2	3
	NADA	BAJO	MEDIO	ALTO

La matriz de impacto tiene como finalidad evaluar el grado de impacto de las iniciativas propuestas vs. los objetivos estratégicos del departamento de almacén planteados.

Los parámetros de medición van en escala de

- 0=Nada;
- 1= Baja impacto;
- 2=Medio impacto;
- 3=Alto impacto.

Luego de realizar la medición de impacto y análisis de costo y tiempo de ejecución se tiene como resultado implementar las siguientes iniciativas estratégicas en la tabla se muestra a continuación.

TABLA 20. TABLA DE COSTOS DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS SELECCIONADAS

OBJETIVOS	INICIATIVAS		
	Plan de Capacitación en Seguridad y Medio Ambiente	Mantenimiento Preventivo (Transporte)	Plan de Implementación 5S
Disminuir el 7% de las ventas perdidas por no tener el producto a tiempo	1	3	3
Disminuir en un 30% los costos incurridos con el operador logístico	2	3	3
Cumplir con el 100% del requerimiento de ventas	2	3	3
Garantizar en un 100% la calidad del producto	3	1	3
Alcanzar el 100% de la precisión del inventario	1	1	3
Capacitar en un 100% al personal del operador logístico en base a los requerimientos de la empresa.	3	2	1
Aumentar en un 62.3% de traslado de producto a la bodega externa	3	3	2
Aumentar el cumplimiento de transportes del operador logístico en un 50%	2	3	0
Realizar talleres de liderazgo organizacional involucrando el 100% del personal operativo	3	1	3
<b>IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>21</b>
<b>COSTOS</b>	<b>\$ 1.000,00</b>	<b>\$ 1.600,00</b>	<b>\$ 1.200,00</b>

Luego del análisis de la elección de iniciativas estratégicas se tiene que en:

- Gestión Técnica se realiza un Plan de Mantenimiento Preventivo a los trailers que se utilizan para el traslado del producto.
- Gestión Administrativa se elabora un manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento para que el operador logístico tenga presente los requerimientos de la empresa que esta solicitando sus servicios.

- Gestión de Talento Humano: se imparte capacitaciones al personal en temas como Implementación de 5'S, Liderazgo, Desarrollo de habilidades, Temas básicos de Seguridad Industrial; además de desarrollar talleres de retroalimentación en lo que concierne a como se sienten en la empresa cuáles son sus objetivos personales.

Las iniciativas estratégicas impactan en el resultado de los objetivos estratégicos para lograr alinear la estrategia de la empresa con el operador logístico.

A continuación se muestran fichas de iniciativas estratégicas las cuales permiten visualizar el cronograma de actividades que se llevará a cabo con el fin de alcanzar los objetivos del departamento de almacén.

FICHA INICIATIVA ESTRATÉGICA		TIEMPO DE EJECUCIÓN	\$ COSTO	AVANCE
<b>NOMBRE INICIATIVA</b>	Plan de Capacitación en Seguridad Industrial y Medio Ambiente (Aplicado a las bodegas)			
<b>OBJETIVO</b>	Prevenir accidentes laborales y disminuir contaminación al medio ambiente			
<b>RESPONSABLES</b>	Gregorio Vera (Oficial BCBG)			
<b>OBJETIVOS A LOS QUE IMPACTAN</b>				
Garantizar en un 100% el buen estado del producto				
Capacitar en un 100% al personal del operador logístico en base a los requerimientos de la empresa.				
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>				
Al finalizar esta iniciativa estratégica se espera que el personal se sienta comprometido con la seguridad industrial y medio ambiente				
Crear conciencia de los riesgos que se dan en el manipuleo de carga palletizada.				
NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	\$ COSTO	AVANCE
1	Identificar lugar de trabajo y los puntos a tratar de la capacitación	Oficial BCBG	\$ 150	
2	Evaluación de conocimientos a los operarios de las bodegas	Oficial BCBG	\$ 150	
3	Identificar puntos de mejora en las bodegas	Oficial BCBG	\$ 100	
4	Elaborar plan de capacitación	Oficial BCBG	\$ 100	
5	Presentar y sustentar el plan de capacitación a la Gerencia del operador logístico	Oficial BCBG	\$ 100	
6	Designar fechas y lugar de capacitación	Oficial BCBG	\$ 100	
7	Capacitación al personal operativo del personal operador logístico	Oficial BCBG	\$ 100	
8	Realizar talleres prácticos con el manejo de extintores	Oficial BCBG	\$ 100	
9	Evaluación de desempeño de los conocimientos adquiridos	Oficial BCBG	\$ 100	
10	Entrega de certificado de asistencia al seminario-taller	Oficial BCBG	\$ 100	



TABLA 21. FICHA INICIATIVA ESTRATÉGICA (“PLAN DE CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD INDUSTRIAL Y MEDIO AMBIENTE APLICADO A BODEGAS”)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		MES												
Nº.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	
1	Identificar lugar de trabajo y los puntos a tratar de la capacitación	Oficial B2BG		X										
2	Evaluación de conocimientos a los operarios de las bodegas	Oficial B2BG		X										
3	Identificar puntos de mejora en las bodegas	Oficial B2BG		X	X									
4	Elaborar plan de capacitación	Oficial B2BG			X									
5	Presentar y sustentar el plan de capacitación a la Serepna del operador logístico	Oficial B2BG			X									
6	Designar fechas y lugar de capacitación	Oficial B2BG			X									
7	Capacitación al personal operativo del personal operador logístico	Oficial B2BG			X	X								
8	Realizar talleres prácticos con el manejo de extintores	Oficial B2BG			X	X								
9	Evaluación de desempeño de los conocimientos adquiridos	Oficial B2BG					X							
10	Entrega de certificado de asistencia al seminario-taller	Oficial B2BG						X						

TABLA 22. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (“PLAN DE CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD INDUSTRIAL Y MEDIO AMBIENTE APLICADO A BODEGAS”)

FICHA INICIATIVA ESTRATEGICA		AVANCE	
NOMBRE INICIATIVA	Plan de implementación de 5'S	TIEMPO DE EJECUCION	\$-COSTO
OBJETIVO	Mejorar la ubicación y distribución del producto en las bodegas bajo los parámetros de 5'S	3 horas	\$ 150,00
RESPONSABLES	Autores de tesis	3 horas	\$ 150,00
OBJETIVOS A LOS QUE IMPACTAN		1 semana	\$ 100,00
<p>Aumentar en un 62,3% de traslado de producto a la bodega externa</p> <p>Alcanzar el 100% de la precisión del inventario</p> <p>Cumplir con el 100% del requerimiento de ventas</p>		1 semana	\$ 100,00
RESULTADOS ESPERADOS		30 minutos	\$ 100,00
<p>Se espera crear conciencia de que la implementación de 5'S ayudará en sobremanera el desempeño de la operación</p> <p>Tener un orden, limpieza, clasificación, estandarización y disciplina en las actividades diarias dentro de la bodega</p> <p>Crear una cultura de orden y ambiente amigable dentro de las bodegas</p>		20 minutos	\$ 100,00
NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AVANCE
1	Realizar inspección del lugar de trabajo	Autores de tesis	
2	Evaluación previa de conocimientos de los operarios con respecto a sist. De almacenamiento	Autores de tesis	
3	Identificar puntos críticos dentro de la bodega	Autores de tesis	
4	Elaborar plan de capacitación	Autores de tesis	
5	Presentar y sustentar plan de capacitación a los directivos del operador logístico	Autores de tesis	
6	Designar fechas y lugar de capacitación	Autores de tesis	
7	Capacitar al personal operativo del personal operador logístico	Autores de tesis	
8	Designar personas encargadas que van a monitorear la implementación de 5'S	Autores de tesis	
9	Implementación 5'S realizada en el lugar del trabajo	Autores de tesis	
10	Análisis del antes y después de la implementación de 5'S	Autores de tesis	



TABLA 23. FICHA INICIATIVA ESTRATEGICA (“PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE 5’S”)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES			MES											
NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO			
1	Realizar inspección del lugar de trabajo	Autores de tesis	X											
2	Evaluación previa de conocimientos de los operarios con respecto a sist. De almacenamiento	Autores de tesis	X											
3	Identificar puntos críticos dentro de la bodega	Autores de tesis	X											
4	Elaborar plan de capacitación	Autores de tesis		X										
5	Presentar y sustentar plan de capacitación a los directivos del operador logístico	Autores de tesis		X										
6	Designar fechas y lugar de capacitación	Autores de tesis		X										
7	Capacitar al personal operativo del personal operador logístico	Autores de tesis			X									
	Designar personas encargadas que van a monitorear la implementación de 5'S	Autores de tesis				X								
8	Implementación 5'S realizada en el lugar del trabajo	Autores de tesis					X		X					
9	Análisis del antes y después de la implementación de 5'S	Autores de tesis								X	X			

TABLA 24. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE L PLAN DE IMPLEMENTACIÓN 5'S

FICHA INICIATIVA ESTRATÉGICA		AVANCE		
NOMBRE INICIATIVA	Mantenimiento Preventivo (Furgones de 40 toneladas)			
OBJETIVO	Mantener en buen estado los trailers			
RESPONSABLES	Autores de tesis			
<b>OBJETIVOS A LOS QUE IMPACTAN</b> Aumentar el cumplimiento de transportes del operador logístico en un 50%. Cumplir con el 100% del requerimiento de ventas				
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b> Crear una cultura de que el Mantenimiento Preventivo no es un Gasto sino una inversión Mayor focalización en los trailers puesto que es un equipo crítico en la logística de envío y retorno del producto.		TIEMPO DE EJECUCIÓN	\$ COSTO	AVANCE
NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		
1	Identificar los trailers que se realizará mantenimiento	Autores de tesis	\$ 150,00	
2	Buscar el taller adecuado que brinde los servicios de mantenimiento	Autores de tesis	\$ 150,00	
3	Con la cotización del mantenimiento del taller elaborar plan de mantenimiento preventivo	Autores de tesis	\$ 100,00	
4	Presentar la propuesta de análisis costo riesgo y beneficio a los accionistas del operador logístico	Autores de tesis	\$ 100,00	
5	Una vez aprobada ejecutar el plan de mantenimiento	Autores de tesis	\$ 100,00	
6	Realizar seguimiento a la ejecución del plan	Autores de tesis	\$ 100,00	
7	Monitorear mediante auditorías el cumplimiento del plan de mantenimiento	Autores de tesis	\$ 100,00	

TABLA 25. FICHA INICIATIVA ESTRATÉGICA (“MANTENIMIENTO PREVENTIVO A TRAILERS”)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		MES											
NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO		
1	Identificar los trailers que se realizará mantenimiento	Autores de tesis	X										
2	Buscar el taller adecuado que brinde los servicios de mantenimiento	Autores de tesis	X	X									
3	Con la cotización del mantenimiento del taller elaborar plan de mantenimiento preventivo	Autores de tesis		X	X								
4	Presentar la propuesta de análisis costo riesgo y beneficio a los accionistas del operador logístico	Autores de tesis				X							
5	Una vez aprobada ejecutar el plan de mantenimiento	Autores de tesis				X	X	X	X	X	X		
6	Realizar seguimiento a la ejecución del plan	Autores de tesis					X	X	X	X	X		
7	Monitorear mediante auditorías el cumplimiento del plan de mantenimiento	Autores de tesis					X	X	X	X	X		

TABLA 26. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE L MANTENIMIENTO PREVENTIVO A TRAILERS

Luego de presentar los objetivos estratégicos de la unidad de negocio y de elegir las iniciativas estratégicas, es necesario conocer a los involucrados mediante entrevistas a los operarios del operador logístico, esto permite alinear los objetivos personales con los objetivos de la unidad de negocio; lo cual genera mayor compromiso con la empresa

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO ALMACEN	OBJETIVOS PERSONALES
<b>Disminuir en un 30% los costos incurridos con el operador logístico</b>	Lograr estabilidad laboral
<b>Aumentar en un 62.3% de traslado de producto a la bodega externa</b>	Tener consideración y respeto
<b>Aumentar el cumplimiento de transportes del operador logístico en un 50%</b>	Trabajar con buen ambiente laboral
<b>Garantizar el buen estado del 100% productos</b>	Tener seguridad en el trabajo
<b>Alcanzar 100% precisión del inventario</b>	Sentir orgullo por la organización (OPL)

Con el fin de elevar la motivación del personal operativo, se establece la necesidad de implementar un sistema de bonos, y premiaciones; pero no se analizan en esta tesina, sino que se coloca como una recomendación a la organización.

#### **4.5 Hacer de la estrategia un proceso de mejora continua.**

La estrategia es un paso en un proceso continuo lógico que mueve a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados operativos.

Una vez que se da a conocer el Sistema de Control de Gestión, es necesario que el equipo de líderes ejecutivos realicen revisiones periódicas en reuniones efectivas; para dichas reuniones se deben considerar los siguientes puntos:

- Siempre mirar hacia el futuro,
- Reuniones mensuales
- Asistentes: operarios y un representante del operador logístico
- Revisar los resultados de los indicadores operativos y no buscar culpables en el caso que no sean favorables los resultados sino buscar soluciones

- Todos los asistentes deben ir preparados con todos los documentos y soportes necesarios para el análisis de los resultados.
- La finalidad de las reuniones es que permite ver cómo piensan, planifican y ejecutan los líderes de las unidades de negocio. Se puede visualizar las oportunidades de mejora de la organización.
- Se deben utilizar formatos de Análisis de Resultados (Excepcionales e Inaceptables) que a continuación se muestra:

TABLA 27. ANÁLISIS DE RESULTADOS EXCEPCIONALES

<b>ANÁLISIS RESULTADOS EXCEPCIONALES</b>				<b>EMPRESA: FORT3</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	Operador Logístico				
<b>OBJETIVO</b>	% cumplimiento de la asignación de transporte				
<b>CUMPLIMIENTO</b>	86%	<b>META</b>	100%		
<b>FECHA</b>	11-oct-10				
<b>¿Qué acciones se realizaron para lograr tales resultados excepcionales?</b>					
<p>Este día se asignó 4 unidades de transporte en buen estado</p> <p>Se cumplió con los tiempos asignados de carga y descarga del transporte</p> <p>Trailers tuvieron un mantenimiento el fin de semana anterior a la fecha indicada</p>					
<b>¿Estas acciones ya se han realizado antes?</b>					
No, debido a la operación de almacén genera muchas actividades que imposibilitan hacer un seguimiento exhaustivo a la carga y descarga de los carros					
<b>Sugerencias para fortalecer las acciones claves del éxito</b>					
Mayor compromiso de los involucrados con respecto a los tiempos de carga y descarga					

En el formato de análisis de resultados excepcionales se detallan las actividades que se desarrollan para lograr dichos resultados, las personas involucradas y sugerencias para futuras ocasiones.

TABLA 28. ANÁLISIS RESULTADOS INACEPTABLES

<b>RESULTADOS INACEPTABLES</b>				<b>EMPRESA: FORT3</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	Operador Logístico				
<b>OBJETIVO</b>	% cumplimiento de la planificación de retorno del producto desde la bodega externa hacia la empresa				
<b>CUMPLIMIENTO</b>	35%	<b>META</b>	100%		
<b>FECHA</b>	Primera Semana Mes Septiembre				
<b>DESCRIPCIÓN DE LA ANORMALIDAD ¿Qué pasó?</b>					
<p>Fue el inicio de la operación de retorno</p> <p>Operador logístico no tenía el conocimiento suficiente con respecto a la gestión y tiempos necesarios para retornar el producto</p>					
<b>ANÁLISIS DE LA CAUSA DE LA ANORMALIDAD ¿Por qué pasó?</b>					
Manejo de información entre operador logístico y planeación de la demanda poco eficaz					
<b>ACCIONES CORRECTIVAS</b>					
<p>Se le envía el plan de retorno un Viernes antes del inicio de la semana con el fin de brindarles mayor visibilidad acerca de los productos que se requieren en el tiempo solicitado.</p> <p>Esto se hace para que el operador logístico tenga días de reacción</p>					
<b>VERIFICACIÓN DE LA EFICACIA DE LA ACCIÓN CORRECTIVA</b>					
Mediante el formato de auditoría se verifica el cumplimiento de las acciones correctivas					

En cada reunión se llevan las fichas de resultado inaceptables de la última reunión, con el fin de conocer si se cumplieron las acciones correctivas.

# **CAPÍTULO 5**

## **5. AUDITORÍA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

### **5.1. Introducción**

La Auditoría es una función de dirección cuya finalidad es analizar y verificar, con vistas a las eventuales acciones correctivas, y el control interno de las organizaciones con el fin de garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión.

Es un examen comprensivo de la estructura de una empresa, en cuanto a:

- Los planes y objetivos,
- Métodos y controles,

- Forma de operación y
- Equipos humanos y físicos.

Clasificación de la Auditoría.

La tipología que divide la auditoría depende esencialmente de la necesidad empresarial de establecer controles o pautas en el cumplimiento de las actividades que se desenvuelven en el ámbito de la organización.

La auditoría administrativa u operativa se encarga de analizar los sistemas, los procedimientos, las estructuras, los recursos humanos, los materiales y los programas de los diferentes complejos de organización; es decir, todas las funciones que integran la gestión de almacenamiento para verificar su buen funcionamiento, proponer mejoras y mejorar sus comportamientos disfuncionales.

## **5.2. Objetivos**

- Realizar un seguimiento para verificar que el sistema este funcionando correctamente bajo un sistema manual (Excel).

- Controlar el sistema de almacenamiento que se encuentre alineado desde el Operador Logístico hasta la empresa.
- Monitorear constantemente la tendencia de indicadores propuesto para todas las funciones que maneja el operador logístico dentro de la empresa.
- Verificar que los resultados que se obtienen de los reportes sean los mismos del tablero de control.
- Realizar reuniones mensuales con los equipos de trabajo que se formen para comparar tendencia y mejoras de los indicadores.

### **5.3. Alcance**

Como meta se propone que al realizar las auditorías se constaten el 100% de los indicadores establecidos en el cuadro de mando integral.

Se estima que el próximo año se implemente el sistema de control de gestión a otras áreas de distribución y por tanto realizar auditorías.

### **5.4. Procedimiento de la auditoría**

El proceso de auditoría exige que el auditor o auditores responsables reúnan evidencia, evalúe fortalezas y

debilidades de los controles existentes basado en los datos recopilados, y que se prepare un informe de auditoría que presente los temas en forma objetiva a la gerencia.

Asimismo, la gerencia de auditoría debe garantizar una disponibilidad y asignación adecuada de recursos para realizar el trabajo de auditoría además de las revisiones de seguimiento sobre las acciones correctivas emprendidas por la gerencia.

Para ello esta tesina se basa en el almacenamiento y envío de producto hacia las bodegas del Operador Logístico desde la Empresa y viceversa. Se establece una revisión de la documentación e identificación de los controles existentes como por ejemplo revisión de los indicadores mostrando el nivel en que se encuentran los envíos, almacenamiento y tiempo de entrega del producto con el operador Logístico.

Para el correcto procedimiento se han creado tablas de análisis de resultado, donde se colocan anomalías, causas, acciones correctivas y recomendaciones.

A continuación se detalla cada una de las tablas que se utiliza para la auditoría del sistema de control de gestión en cada indicador del mismo.

**TABLA 29: FORMATO DE AUDITORIA PARA INDICADOR  
RETORNO DE PRODUCTO**

INDICADOR AUDITADO		Nº HOJA	
Retorno del producto		1	
ASPECTOS A VERIFICAR (NOTES INICIALES DEL AUDITOR)			Nº Auditoria:
Requisitos de la documentación y los registros: proceso de aprobación, controles documentales (edición, fecha, identificación, distribución...), protección (copias de seguridad digitales, privilegios de acceso...), tiempo de retención...  Registro de observaciones por guía de remisión.			Fecha inicio:
			Hora inicio:
			Fecha final:
			Hora final:
			Auditor/es:
<b>OBSERVACIONES / NOTES / COMENTARIOS DEL AUDITOR</b>			
<b>NO CONFORMIDADES (INDICAR LAS EVIDENCIAS DEL INCUMPLIMIENTO)</b>			
CÓDIGO <small>(número)</small>	CALIFICACIÓN <sup>(1)</sup>	PUNTO NORMA	DESCRIPCIÓN NO CONFORMIDAD Y EVIDENCIAS
---	---	---	---
<b>(1) Calificar N.C. según:</b>			<b>CALIFICACIÓN TOTAL N.C.</b>
1. Desviación menor: afecta poco al resultado de los procesos.			
2 Desviación moderada. En ciertas condiciones puede afectar a los procesos			
3 Desviación importante. Puede provocar defectos o errores que afecten a la satisfacción del cliente.			
			<b>(Auditor/es)</b>

TABLA 30. FORMATO DE AUDITORIA PARA INDICADOR  
PRODUCTO DEFECTUOSO DESDE BODEGA EXTERNA

INDICADOR AUDITADO		Nº HOJA	
Producto defectuoso desde bodega externa		2	
ASPECTOS A VERIFICAR (NOTAS INICIALES DEL AUDITOR)			Nº Auditoria:
Registro de observaciones por guía de remisión			Fecha inicio:
			Hora inicio:
			Fecha final:
			Hora final:
			Auditor/es:
<i>OBSERVACIONES / NOTES / COMENTARIOS DEL AUDITOR</i>			
<i>NO CONFORMIDADES (INDICAR LAS EVIDENCIAS DEL INCUMPLIMIENTO)</i>			
<i>CÓDIGO</i> <small>(número)</small>	<i>CALIFICACIÓN</i> <sup>(1)</sup>	<i>PUNTO NORMA</i>	<i>DESCRIPCIÓN NO CONFORMIDAD Y EVIDENCIAS</i>
--	--	---	---
<i>(1) Calificar N.C. según:</i>			<i>CALIFICACIÓN TOTAL N.C.</i>
1. <i>Desviación menor: afecta poco al resultado de los procesos.</i>			
2. <i>Desviación moderada. En ciertas condiciones puede afectar a los procesos</i>			
3. <i>Desviación importante. Puede provocar defectos o errores que afecten a la satisfacción del cliente.</i>			
			<i>(Auditor/es)</i>

**TABLA 31. FORMATO DE AUDITORIA PARA INDICADOR ENVIO DE PRODUCTO A BODEGA EXTERNA**

INDICADOR AUDITADO		Nº HOJA	
Planificación de envío de producto a la bodega externa		3	
ASPECTOS A VERIFICAR (NOTAS INICIALES DEL AUDITOR)			Nº Auditoria:
Planificación del servicio, procesos de envío al operador logístico: determinación de sus requisitos, revisión: información sobre producto.			Fecha inicio:
			Hora inicio:
			Fecha final:
			Hora final:
			Auditor/es:
<i>OBSERVACIONES / NOTES / COMENTARIOS DEL AUDITOR</i>			
<i>NO CONFORMIDADES (INDICAR LAS EVIDENCIAS DEL INCUMPLIMIENTO)</i>			
<i>CÓDIGO</i> <i>(número)</i>	<i>CALIFICACIÓN<sup>(1)</sup></i>	<i>PUNTO NORMA</i>	<i>DESCRIPCIÓN NO CONFORMIDAD Y EVIDENCIAS</i>
--	--	---	---
<i>(1) Calificar N.C. según:</i>			<i>CALIFICACIÓN TOTAL N.C.</i>
1. <i>Desviación menor: afecta poco al resultado de los procesos.</i>			<i>(Auditor/es)</i>
2 <i>Desviación moderada. En ciertas condiciones puede afectar a los procesos</i>			
3 <i>Desviación importante. Puede provocar defectos o errores que afecten a la satisfacción del cliente.</i>			

TABLA 32. FORMATO DE AUDITORIA PARA INDICADOR  
ASIGNACIÓN DE TRANSPORTES

INDICADOR AUDITADO		Nº HOJA	
Asignación de transporte		4	
ASPECTOS A VERIFICAR (NOTES INICIALES DEL AUDITOR)			Nº Auditoría:
Gestión de la infraestructura: inventario, definición del mantenimiento, plan de mantenimiento, registros del mantenimiento, histórico de asignación, verificación y control de los equipos de medición (mantenimiento preventivo)			Fecha inicio:
			Hora inicio:
			Fecha final:
			Hora final:
			Auditor/es:
<i>OBSERVACIONES / NOTES / COMENTARIOS DEL AUDITOR</i>			
<i>NO CONFORMIDADES (INDICAR LAS EVIDENCIAS DEL INCUMPLIMIENTO)</i>			
<i>CÓDIGO</i> <i>(número)</i>	<i>CALIFICACIÓN<sup>(1)</sup></i>	<i>PUNTO NORMA</i>	<i>DESCRIPCIÓN NO CONFORMIDAD Y EVIDENCIAS</i>
--	--	---	---
<i>(1) Calificar N.C. según:</i>			<i>CALIFICACIÓN TOTAL N.C.</i>
1. <i>Desviación menor: afecta poco al resultado de los procesos.</i>			
2 <i>Desviación moderada. En ciertas condiciones puede afectar a los procesos</i>			
3 <i>Desviación importante. Puede provocar defectos o errores que afecten a la satisfacción del cliente.</i>			
			<i>(Auditor/es)</i>

**TABLA 33. FORMATO DE AUDITORIA PARA DESEMPEÑO DE PERSONAL**

INDICADOR AUDITADO		Nº HOJA		
Desempeño del personal		5		
ASPECTOS A VERIFICAR (NOTES INICIALES DEL AUDITOR)			Nº Auditoria:	
Gestión de los RRHH: definición de la competencia necesaria, proceso de selección de personal, gestión de la formación y su evaluación, registros de formación y competencia.  Gestión del ambiente de trabajo			Fecha inicio:	
			Hora inicio:	
			Fecha final:	
			Hora final:	
			Auditor/es:	
<i>OBSERVACIONES / NOTES / COMENTARIOS DEL AUDITOR</i>				
<i>NO CONFORMIDADES (INDICAR LAS EVIDENCIAS DEL INCUMPLIMIENTO)</i>				
<i>CÓDIGO</i> <small>(número)</small>	<i>CALIFICACIÓN</i> <sup>(1)</sup>	<i>PUNTO NORMA</i>	<i>DESCRIPCIÓN NO CONFORMIDAD Y EVIDENCIAS</i>	
<i>(1) Calificar N.C. según:</i>			<i>CALIFICACIÓN TOTAL N.C.</i>	<i>(Auditor/es)</i>
1. <i>Desviación menor: afecta poco al resultado de los procesos.</i>				
2. <i>Desviación moderada. En ciertas condiciones puede afectar a los procesos</i>				
3. <i>Desviación importante. Puede provocar defectos o errores que afecten a la satisfacción del cliente.</i>				

**TABLA 34. FORMATO DE AUDITORÍA PARA PRECISIÓN DEL INVENTARIO**

INDICADOR AUDITADO		Nº HOJA	
Precisión del inventario		6	
ASPECTOS A VERIFICAR (NOTES INICIALES DEL AUDITOR)			Nº Auditoría:
Concordancia de lo que muestra el sistema SAP y lo que se tiene en físico			Fecha inicio:
			Hora inicio:
			Fecha final:
			Hora final:
			Auditor/es:
<i>OBSERVACIONES / NOTES / COMENTARIOS DEL AUDITOR</i>			
<i>NO CONFORMIDADES (INDICAR LAS EVIDENCIAS DEL INCUMPLIMIENTO)</i>			
<i>CÓDIGO</i> <small>(número)</small>	<i>CALIFICACIÓN</i> <sup>(1)</sup>	<i>PUNTO NORMA</i>	<i>DESCRIPCIÓN NO CONFORMIDAD Y EVIDENCIAS</i>
<i>(1) Calificar N.C. según:</i>			<i>CALIFICACIÓN TOTAL N.C.</i>
1. <i>Desviación menor: afecta poco al resultado de los procesos.</i>			
2. <i>Desviación moderada. En ciertas condiciones puede afectar a los procesos</i>			
3. <i>Desviación importante. Puede provocar defectos o errores que afecten a la satisfacción del cliente.</i>			
			<i>(Auditor/es)</i>

**TABLA 35. FORMATO DE AUDITORÍA PARA LA CAPACITACIÓN  
DEL OPERADOR LOGÍSTICO**

INDICADOR AUDITADO		Nº HOJA		
Capacitación de operarios del operador logístico		7		
ASPECTOS A VERIFICAR (NOTES INICIALES DEL AUDITOR)			Nº Auditoría:	
Habilidades, destrezas adquiridas luego de la capacitación			Fecha inicio:	
			Hora inicio:	
			Fecha final:	
			Hora final:	
			Auditor/es:	
<i>OBSERVACIONES / NOTES / COMENTARIOS DEL AUDITOR</i>				
<i>NO CONFORMIDADES (INDICAR LAS EVIDENCIAS DEL INCUMPLIMIENTO)</i>				
<i>CÓDIGO</i> <small>(número)</small>	<i>CALIFICACIÓN</i> <sup>(1)</sup>	<i>PUNTO NORMA</i>	<i>DESCRIPCIÓN NO CONFORMIDAD Y EVIDENCIAS</i>	
<i>(1) Calificar N.C. según:</i>			<i>CALIFICACIÓN TOTAL N.C.</i>	<i>(Auditor/es)</i>
1. <i>Desviación menor: afecta poco al resultado de los procesos.</i>				
2. <i>Desviación moderada. En ciertas condiciones puede afectar a los procesos</i>				
3. <i>Desviación importante. Puede provocar defectos o errores que afecten a la satisfacción del cliente.</i>				

# CAPÍTULO 6

## 6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 6.1 Análisis de los resultados obtenidos

TABLA 36. CUADRO DE MANDO INTEGRAL JEFE ALMACÉN (NIVEL MACRO)

INFORME DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN											
AREA	DISTRIBUCION	UNIDAD	ALMACÉN								
TABLERO	INDICADORES GENERALES DE RESULTADOS	RESPONSABLE									
RESULTADOS	COLOR ROJO:INACEPTABLE	COLOR AMARILLO:ACEPTABLE	COLOR VERDE:EXCEPCIONAL								
NO.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FRECUENCIA	META	MIN	MAX	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
1	Cumplir con el 100% del requerimiento de ventas	% cumplimiento de la planificación de retorno del producto desde la bodega externa hacia la empresa	SEMANAL	100% (756 pallets)	66.6% (504 pallets)	100% (756 pallets)			67%	50%	
2	Garantizar el buen estado del 100% del producto	% producto defectuoso proveniente del almacenaje en la bodega externa	MENSUAL	0% (0 fundones)	0% (0 fundones)	0.14% (2 fundones/viaje)	0.12%	0.116%			
3	Alcanzar el 100% de la precisión del inventario	Cantidad producto fisico/ Cantidad de producto en el sistema SAP	SEMANAL	100%		100%					
4	Capacitar en un 100% al personal del operador logístico en base a los requerimientos de la empresa.	Evaluación de desempeño de cada operador del operador logístico	MENSUAL	5	3	5					

Para el indicador retorno de producto: se tiene previsto incrementar el stock de producto en meses anteriores al cierre para que dicha sobreproducción satisfaga las

necesidades del mercado en los meses de cierre; pero a causa de una planificación ineficaz se empieza a retornar producto desde el mes de Septiembre, pero el indicador permite controlar el desempeño del operador; algo que antes no se monitoreaba.

El indicador Producto defectuoso; es un indicador negativo, es decir mientras menos mejor. Se observa de Julio a Agosto que disminuye la cantidad de productos defectuosos.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los indicadores a nivel operativo los cuales influyen de manera directa a disminuir los costos relacionados con el operador logístico.

**TABLA 37. CUADRO COMPARATIVO DE RESULTADOS ESPERADOS  
ANEXO D**

NO.	INDICADOR	JULIO	OCTUBRE
1	%cumplimiento de planificación de envío de producto hacia la bodega externa	35%	49%
2	%cumplimiento de la asignación de transporte	23%	36%



## 6.2 Resultados esperados

Más que un cambio numérico al finalizar este estudio se espera un cambio y compromiso en la organización; la tesina se enfoca en desplegar la estrategia a través de objetivos, indicadores e

iniciativas estratégicas que permite a los operarios a conocer el proceso, a dar ideas de mejora, a sentirse parte de la empresa (operador logístico).

Uno de los objetivos es que las personas sean las que muevan al cambio, con el desarrollo de las habilidades y destrezas que se mejoran en el transcurso de cada capacitación.

Por otra parte se tiene la gestión técnica que trata del mantenimiento preventivo que se da a los trailers que llevan el producto; el resultado esperado es lograr el respectivo cumplimiento del plan para así mejorar los indicadores del sistema de control de gestión

En el anexo se observa la aplicación de la iniciativa estratégica de mantenimiento.

Se analiza de manera específica el cuadro de mando operativo del área de Almacén en donde se tiene los siguientes resultados esperados, para esto se realizó una proyección de los datos obtenidos en los meses de Julio y Octubre; se determinó un promedio de cómo serán los indicadores en Julio del año 2011.

TABLA 38. PROYECCIÓN DE LOS DATOS DEL INDICADOR ENVÍO DE PRODUCTO

No.	Mes	Cumplimiento
1	JULIO	47%
2	AGOSTO	65%
3	SEPTIEMBRE	55%
4	OCTUBRE	49%
5	NOVIEMBRE	68%
6	DICIEMBRE	72%
7	ENERO	76%
8	FEBRERO	80%
9	MARZO	84%
10	ABRIL	88%
11	MAYO	92%
12	JUNIO	96%
13	JULIO	100%
	<b>PROMEDIO</b>	<b>75%</b>

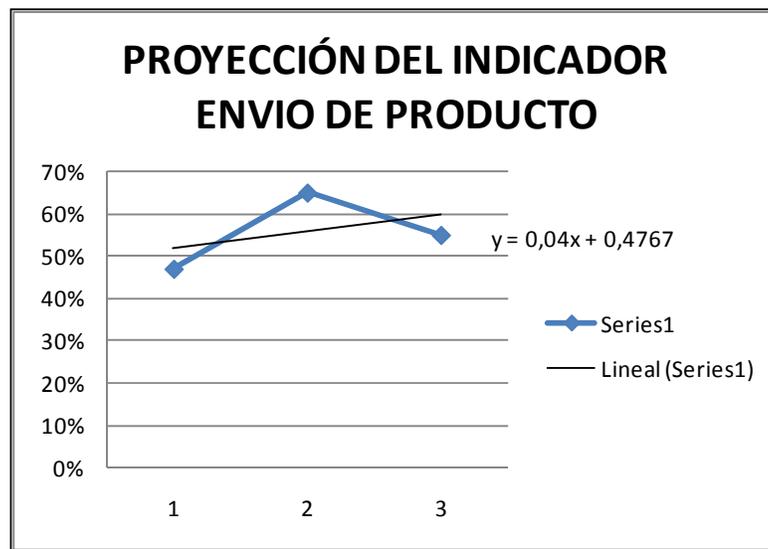


GRÁFICO 6.1. PROYECCION GRÁFICA DEL INDICADOR ENVÍO DE PRODUCTO

En la tabla 35 se muestra el promedio que se espera para el mes de Julio del año 2011 es un 75% de cumplimiento del envío de producto hacia la bodega externa para esta fecha se tiene previsto la completa implementación de las iniciativas estratégicas tales como el Mantenimiento Preventivo de los trailers que ayudará a cumplir el objetivo.

**TABLA 39. PROYECCIÓN DE LOS DATOS DEL INDICADOR ASIGNACIÓN DE TRANSPORTES**

No.	Mes	Cumplimiento
1	JULIO	23%
2	AGOSTO	35%
3	SEPTIEMBRE	41%
4	OCTUBRE	36%
5	NOVIEMBRE	60%
6	DICIEMBRE	69%
7	ENERO	78%
8	FEBRERO	87%
9	MARZO	96%
10	ABRIL	100%
11	MAYO	100%
12	JUNIO	100%
13	JULIO	100%
	<b>PROMEDIO</b>	<b>71%</b>

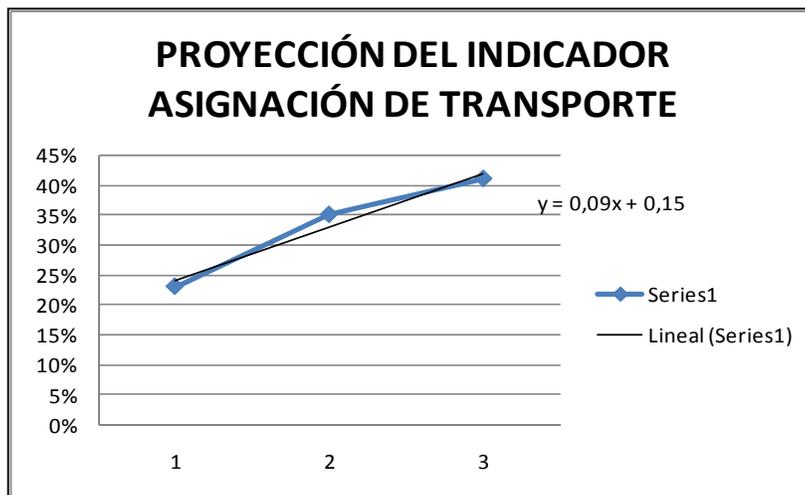


GRÁFICO 6.2. PROYECCION GRÁFICA DEL INDICADOR ASIGNACION DE TRANSPORTES

Se realizó una proyección gráfica partiendo de los datos obtenidos del mes de Julio al mes de Octubre y se tiene que para Abril del 2011 se llegará al 100% esto quiere decir que con la ayuda de las iniciativas estratégicas, como el Mantenimiento Preventivo en trailers que impacta a este indicador, se logrará al objetivo.

## **CAPÍTULO 7**

### **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1 Conclusiones**

1. La empresa no cuenta con datos históricos para estandarizar las actividades de mantenimiento ni de reparaciones de equipos, lo que dificulta la evaluación y medición del desempeño de la empresa y los niveles operativos de los equipos. Sin embargo a raíz del presente estudio se empieza a registrar información necesaria y que agregue valor a los indicadores de gestión, y así determinar parámetros en un lapso de 6 meses.
2. El actual Operador Logístico que trabaja con la empresa en cuestión realizando la gestión de almacenamiento y transporte no consta con histórico para poder realizar una estandarización en los tiempos de entrega y recepción de

producto. Es necesario llevar un control y procedimiento para estos procesos; con la ayuda del Balanced Score Card se monitorean las actividades y procesos vinculados con los indicadores de gestión que se establecen en el estudio.

3. El cronograma de actividades consideradas en el Plan de Mantenimiento que se desarrolla en esta tesina son su mayoría actividades correctivas, y las actividades de tipo preventivo se enfocan en el mantenimiento de sus camiones que son la parte crítica para ambas partes incluyendo los montacargas.
4. Al implementar este sistema de control de gestión se mejora no solo el control del producto sino el alineamiento que se tiene con el Operador Logístico cuidando la importancia de tener el producto almacenado y cuidado.
5. El Balanced Score Card es una herramienta que sirve para monitorear y controlar el almacenamiento; y el control de envío y recepción del producto.
6. El Balanced Score Card permite alinear en forma estratégica dentro de la empresa la cadena de mando para llegar de la misma forma al operador logístico y entablar el mismo lenguaje de control.

## 7.2 Recomendaciones

1. Capacitar al personal operativo y Administrativo en el almacenamiento y transporte de productos para suplir la demanda de la empresa.
2. La empresa debe realizar un proceso de selección al escoger al Operador logístico y analizar el tiempo real de traslado de su producto y capacidad de almacenamiento teniendo en cuenta la distancia que se encuentra a la planta. Al analizar el costo riesgo beneficio se debe valorar la distancia de las bodegas por factor tiempo.
3. Se debe mejorar continuamente los Indicadores de control puesto que ayudan a ver en qué situación se encuentra la empresa y el Operador Logístico y como se está manejando, mejorando y logrando los objetivos planteados.
4. Revisar los resultados de los indicadores pero no buscar culpables en el caso de ser no favorables los resultados, sino buscar soluciones. Todos los asistentes deben ir preparados con todos los documentos y soportes necesarios para el análisis de los resultados. Durante las reuniones de seguimiento que se realizan mensualmente.

5. Se deben implementar los formatos de Análisis de Resultados (Excepcionales e Inaceptables) que se crearon en esta tesina cada vez que se realicen las reuniones de seguimiento.
6. La empresa en cuestión y el Operador Logístico debería contar con un Plan de Capacitación Anual, para garantizar que todos los empleados actualicen sus conocimientos para en almacenamiento y transporte del producto.
7. Dictar cursos de liderazgo y Coaching tanto para el personal administrativo como operativo puesto que al elevar las competencias del personal, se mejora el desempeño de las bodegas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] CHIAVENATO, I. (2002), “Gestión del Talento Humano”, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá – Colombia.
- [2] KAPLAN Y NORTON (2002), “La Organización focalizada en la Estrategia (Como implementar el Balanced Score Card)”, Editorial Gestión 2000, España
- [3] CEVALLOS NELSON, PÉREZ-LLONA ANDRÉS “Implementación de la Herramienta de Gestión Balanced Score Card a una empresa de servicios de Remolque, Salvamento, y Asistencia de Naves en los puertos del Ecuador” (Tesis, Facultad de Ingeniería Mecánica y Ciencias de la Producción, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2009)
- [4] BALANCED SCORE CARD.ES (2010) “Plan Estratégico” obtenido Septiembre del 2010, desde <http://www.balanced-scorecard.es/plan-estrategico.html>
- [5] TECNOLOGÍSTICA CONSULTORES (Julio 2009) “Recomendaciones para evaluar el desempeño de los operadores logísticos”, obtenido Septiembre del 2010, desde

<http://www.tecnologisticaconsultores.com/2009/07/recomendaciones-para-evaluar-el-desempeno-de-los-operadores-logisticos/>.

[6] ANAYA, JULIO JUAN (Marzo, 2007) “Logística Integral”, Editorial ESIC

[7] ANAYA, JULIO JUAN (2007) “Almacenes: Análisis, Diseño, Organización” Editorial ESIC

[8] ALLES, MARTHA (2010) “Desarrollo del Talento Humano”, Editorial Granica

[9] DONELL, KEN (2007) “Valores Humanos en la Empresa”, Editorial Empresarial S.L – Madrid España

[10] MAELLA, PABLO (2008) “Gestionar con Sencillez”, Editorial PROFIT

[11] BOUNE, MIKE (2000) “Cuadro de Mando Integral”, Editorial Gestión 2000

[12] BALLOU RONALD H. (2004) “Logística: Administración de la Cadena de Suministro”, Editorial Prentice Hall – 5ta Edición

## **ANEXOS**

## ANEXO A: COTIZACIÓN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO

<b><u>TALLERES GARZOCAR S.A. TAGARSA</u></b>		
La Garzota II Etapa Mz. 25, Solar 13, Telef. 2642026 - Guayaquil		
RUC. 0992136375001		
Vehículos Americanos, Japanese y Europeos	PROFORMA	<b>5275</b>
Reforzamiento de Compactos y Especializado en Decoración		
Lubricación y Mantenimiento Mecánico General		
	Guayaquil, noviembre 9 del 2010	
Empresa		
Vehículo	Internacional	PLACA:
<b><u>MANTENIMIENTO PREVENTIVO</u></b>		
Cambio de aceite al motor		
Cambio de todos los filtros aceites, combustibles y aire		
Chequeo de aceite de la caja y corona		
1	Canecas de aceite 15W40	98,50
1	Galones de aceite 15w40	23,00
1	Filtro de aceite 2849	13,80
1	Filtro de combustible R907 Separador	33,53
1	Filtro de combustible LF-9009	36,50
2	Litros de aceite 140 caja y corona	8,50 17,00
1	<u>Filtro aire C-1695</u>	48,00
	SUB-TOTAL	270,33
	12 % IVA	32,44
	TOTAL	302,77

## TALLERES GARZOCAR S.A. TAGARSA

La Garzota II Etapa Mz. 25, Solar 13, Telef. 2642026 - Guayaquil  
RUC. 0992136375001

Vehículos Americanos, Japonese y Europeos

PROFORMA

**5275**

Reforzamiento de Compactos y Especializado en Decoración

Lubricación y Mantenimiento Mecánico General

Guayaquil, noviembre 9 del 2010

Empresa

Vehiculo MACK

PLACA:

### MANTENIMIENTO PREVENTIVO

Cambio de aceite al motor

Cambio de todos los filtros aceites, combustibles y aire

Chequeo de aceite de la caja y corona

1	Canecas de aceite 15W40	98,50
2	Litros de aceite 15w40	11,50
1	Filtro de aceite LF-691	13,80
1	Filtro de combustible LFP-219F	15,00
1	Filtro de combustible LFP-54	14,00
2	Litros de aceite 140 caja y corona	8,50 17,00
1	<u>Filtro aire</u>	35,00

SUB-TOTAL  204,80

12 % IVA  24,46

TOTAL  228,31

## ANEXO B: ESCALA GRÁFICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

FACTORES	OPTIMO	BUENO	REGULAR	APENAS ACEPTABLE	DEFICIENTE
<b>Producción (Cantidad de trabajo realizado)</b>	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
<b>Calidad (Esmero en el trabajo)</b>	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior de lo necesario	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
<b>Conocimiento del trabajo (Experiencia en el trabajo)</b>	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
<b>Cooperación (relaciones interpersonales)</b>	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
<b>Comprensión de situaciones (Capacidad para resolver problemas)</b>	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
<b>Creatividad (Capacidad de innovar)</b>	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
<b>Realización (Capacidad de hacer)</b>	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

ANEXO D: ANÁLISIS RESULTADOS OBTENIDOS MES JULIO Y OCTUBRE

NO.	INDICADOR	JULIO	OCTUBRE
1	%cumplimiento de planificación de envío de producto hacia la bodega externa	35%	49%
2	%cumplimiento de la asignación de transporte	23%	36%



En el mes de Julio fue el mes de inicio de la operación en el cual como se observa los indicadores claves marcaban inaceptables con un bajo rendimiento de los indicadores. Todo esto se debe a que los operarios del operador logístico carecían de conocimiento de la actividad que estaban realizando, faltaba mayor alineamiento de la información que conforman parte de la cadena de suministro.



En el mes de Octubre siguen inaceptables pero ya se observa un ligero cambio luego de aplicar las iniciativas estratégicas; luego de la capacitación los operarios se sienten involucrados en la operación puesto que ya conocen que es lo correcto que se debe a hacer y que es lo incorrecto que no se debe de hacer en un almacenamiento volumétrico.

## ANEXO E: IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS



**ANEXO F: CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL MACRO  
(DEPARTAMENTO ALMACÉN)**

<b>INFORME DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN</b>												
AREA	DISTRIBUCION	UNIDAD	ALMACÉN	 								
TABLERO	INDICADORES GENERALES DE RESULTADOS											
RESULTADOS	COLOR ROJO:INACEPTABLE	COLOR AMARILLO:ACEPTABLE	COLOR VERDE:EXCEPCIONAL									
NO.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	MÉTRICA	FRECUENCIA	META	MIN	MAX	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
1	Cumplir con el 100% del requerimiento de ventas	% cumplimiento de la planificación de retorno del producto desde la bodega externa hacia la empresa	Cantidad de pallets retornados / Cantidad de pallets planificados para retorno	SEMANAL	100% (756 pallets)	66.6% (504 pallets)	100% (756 pallets)			67%	50%	
2	Garantizar el buen estado del 100% del producto	% producto defectuoso proveniente del almacenaje en la bodega externa	Cantidad de fundones defectuosos por viaje/ Cantidad de fundones enviados por viaje	MENSUAL	0% (0 fundones)	0% (0 fundones)	0.14% (2 fundones s/viaje)	0,12%	0,116%			
3	Alcanzar el 100% de la precisión del inventario	Precisión del inventario	Cantidad producto fisico/ Cantidad de producto en el sistema SAP	SEMANAL	100%		100%					
4	Capacitar en un 100% al personal del operador logístico en base a los requerimientos de la empresa.	Evaluación de desempeño	Evaluación de desempeño del personal del operador logístico	MENSUAL	5	3	5					

**ANEXO G: CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL OPERATIVO  
(DEPARTAMENTO ALMACÉN)**

<b>INFORME DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN</b>												
AREA	DISTRIBUCION	UNIDAD	ALMACÉN									
TABLERO	INDICADORES GENERALES DE RESULTADOS											
RESULTADOS	COLOR ROJO:INACEPTABLE	COLOR AMARILLO:ACEPTABLE	COLOR VERDE:EXCEPCIONAL									
NO.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	MÉTRICA	FRECUENCIA	META	MIN	MAX	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
1	Aumentar en un 62.3% de traslado de producto a la bodega externa	%cumplimiento de planificación de envío de producto hacia la bodega externa	Cantidad de pallets enviados a bodega externa/Cantidad de pallets pronosticados para envío a bodega externa	SEMANAL	100% (1300 pallets)	62% (810 pallets)	100% (1300 pallets)	35%	49%	41%	49%	
2	Aumentar el cumplimiento de transportes del operador logístico en un 50%	%cumplimiento de la asignación de transporte	Número de viajes realizados por día/Número de viajes pronosticados por día	DIARIO	100% (8 viajes)	50% (4 viajes)	100% (8 viajes)	23%	35%	41%	36%	
3	Realizar talleres de liderazgo organizacional involucrando el 100% del personal operativo	Desempeño	Evaluación de desempeño al personal bodegas externas (destrezas, competencias, habilidades) mensual	MENSUAL	5	3	5					