

DECLARACIÓN EXPRESA

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

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

Ma. de Lourdes Arévalo Loor

Roxana Aveiga Pesantes

RESUMEN

La presente TESIS consistió en el Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión, que permitió mejorar el desempeño del área de Logística de una empresa que se dedica al comercio de productos para la industria en general.

Esta tesis se inició con la revisión del marco teórico relacionado a la herramienta a utilizarse como lo es el Balance ScoreCard (BSC), y de temas de la Logística orientados a la correcta administración y planificación de los flujos involucrados en ésta área: Demanda, Información y Materiales.

Luego, se procedió a efectuar un diagnóstico general de la empresa objeto de estudio. Con esta información, se dio paso al diseño del Sistema de Control de Gestión para el área de Logística, para lo cual se realizó la planificación estratégica, el mapa estratégico, se diseñaron indicadores y los tableros de control, y se identificaron y desarrollaron las iniciativas que ayudaron al logro de los objetivos planteados.

Posterior a esto, se priorizaron iniciativas y se realizó el Método ABC, basado en el Principio de Pareto o Regla 80-20, que permitió clasificar los aspectos relevantes del área de logística en 3 categorías: Inventario, Proveedores y Clientes, mismos que se ordenaron de acuerdo a su costo promedio, lo cual aportó al establecimiento de políticas de inventario adecuadas para cada clase.

Otra iniciativa que se ejecutó, es la Actualización y Elaboración de los procedimientos de la organización, la cual definió qué actividades se realizan en cada uno de los procesos, y sus responsables. Para que a futuro se evidencien resultados favorables, se capacitó al personal sobre los procedimientos elaborados, orientándolos al logro de su cumplimiento.

Finalmente, se estableció el proceso para el monitoreo y auditoría al sistema de control, con el cual se redujeron los Costos de Productos de Baja Rotación en un 7%, para que la empresa incremente sus ventas mediante la comercialización de productos de alta rotación; con el fin de aumentar sus utilidades. Además, se analizaron los resultados obtenidos para presentar las conclusiones y recomendaciones.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	II
ÍNDICE GENERAL	IV
ABREVIATURAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	3
1. GENERALIDADES.....	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Objetivo General	4
1.3. Objetivos Específicos	4
1.4. Metodología de la tesis.....	5
1.5. Estructura de la tesis.....	7
CAPÍTULO 2.....	9
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Sistemas de Control de Gestión.....	9
2.2. Planeación Estratégica.....	10
2.3. Enfoque Estratégico	18
2.4. Balance ScoreCard (BSC).....	24
2.4.1.....	Perspectivas Estratégicas26
2.4.2.....	Mapa estratégico y alineamiento29
2.4.3.....	Matriz de Control30
2.4.4.....	Toma de decisiones basada en el BSC31
2.5. Logística: Concepto.....	31
2.6. Logística de los Negocios y la Cadena de Suministros	39
2.7. Herramientas de la Logística	40

2.8. Objetivos de la Logística	42
2.9. Principio de Pareto	44
2.10. Clasificación ABC.....	45
CAPÍTULO 3.....	52
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	52
3.1. Informe General	52
3.1.1..... Descripción General	52
3.1.2..... Misión y Visión de la empresa	56
3.1.3..... Productos	57
3.1.4..... Estructura Organizacional	58
3.2. Análisis de la Situación Actual.....	58
3.2.1..... Gestión Técnica	59
3.2.2..... Gestión Administrativa	61
3.2.3..... Gestión del Talento Humano	65
3.3. Descripción de los principales procesos de la empresa.....	66
3.4. Descripción de los principales problemas evidenciados y análisis de la causa raíz.....	68
CAPÍTULO 4.....	75
4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA	75
4.1. Establecimiento del Equipo Líder	76
4.2. Planeación Estratégica.....	76
4.3. Mapa Estratégico.....	80
4.4. Tablero de Control.....	86
4.5. Iniciativas Estratégicas	144
4.6. Reportes De Control.....	155
CAPÍTULO 5.....	159
5. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INICIATIVA: “CLASIFICACIÓN ABC”	159
5.1. Objetivos de la Clasificación ABC	160

5.2. Levantamiento de información e Identificación de aspectos relevantes de datos recopilados	161
5.3. Establecimiento de elementos para la Clasificación ABC	161
5.4. Determinación de periodos de análisis del método	163
5.5. Desarrollo de la Clasificación ABC	163
5.6. Presentación de Curvas ABC	173
CAPÍTULO 6	192
6. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INICIATIVA: “ACTUALIACIÓN Y ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS”	192
6.1. Objetivos de la iniciativa	193
6.2. Identificación de las actividades de cada área	193
6.3. Descripción de los elementos del Manual de Procedimientos	195
6.4. Elaboración del Manual de Procedimientos	196
CAPÍTULO 7	214
7. MONITOREO, CONTROL Y AUDITORÍA	214
7.1. Monitoreo y Control	214
7.2. Auditoría al Sistema de Control de Gestión	225
CAPÍTULO 8	233
8. ANÁLISIS DE RESULTADOS	233
8.1. Análisis de resultados obtenidos	233
8.2. Resultados proyectados	237
CAPÍTULO 9	238
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	238
9.1. Conclusiones	238
9.2. Recomendaciones	241

ANEXOS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREVIATURAS

BSC	Balanced Scorecard
CEO	Chief Executive Officer
CF	Costos Fijos
CMI	Cuadro de Mando Integral
COT	Costos Operativos de Transporte
CV	Costos Variables
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
MP	Materia Prima
NS	Nivel de Servicio
O/C	Órdenes de Compra
PBR	Productos de Baja Rotación
PE	Planeación Estratégica
ROI	Return On Invest–Retorno a la inversión
SCG	Sistema de Control de Gestión
SKU	Stock Keeping Unit
UEN	Unidad Estratégica de Negocios

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Elementos del Enfoque Estratégico (Planeación Estratégica y Operativa, Gerrit Burgwal, Juan Carlos Cuéllar)	18
Figura 2.2. Análisis FODA	22
Figura 2.3. Administración de la Logística, Flujo de Información, Demanda y Materiales	31
Figura 2.4. Administración de la Logística, Interna y Externa.	33
Figura 2.5. El triángulo de la Planeación a las Principales actividades de la Logística y de la administración de la Cadena de Suministros.	40
Figura 2.6. Curva de Costos Vs. Nivel de Servicio	42
Figura 2.7. Ciclo de Deming	50
Figura 3.1. Cadena de Valor de la Empresa de Estudio	65
Figura 3.2. Diagrama de Causa y Efecto	69
Figura 4.1. Análisis FODA de la Empresa en Estudio	77
Figura 4.2. Mapa Estratégico Organizacional	80
Figura 4.3. Mapa Estratégico del área de Logística	83
Figura 4.4. Ficha N°1 - Indicador “Tasa de Costos Generales”	87
Figura 4.5. Ficha N°2 - Indicador “Pedidos NO atendidos”	88
Figura 4.6. Ficha N°3 – Indicador “Entregas a Tiempo”	89
Figura 4.7. Ficha N°4 – Indicador “Tasa de Variación Costos En PBR”	90
Figura 4.8. Ficha N°5 –Indicador “Satisfacción de Clientes”	91
Figura 4.9. Ficha N°6 –Indicador “Cumplimiento de Planificación de Compras”	92
Figura 4.10. Ficha N°7 – Indicador “Tramitar Órdenes de Compra”	93
Figura 4.11. Ficha N°8 – Indicador “Tasa de Variación de C.O.T.”	94
Figura 4.12. Ficha N°9 – Indicador “Reclamos por Retraso en la entrega”	95
Figura 4.13. Ficha N°10 –Indicador “Reclamos por entrega Incorrecta de Productos”	96
Figura 4.14. Ficha N°11–Indicador “Devoluciones por Caducidad de Productos”	97
Figura 4.15. Ficha N°12 – Indicador “Infracciones en los Procedimientos”	98
Figura 4.16. Ficha N°13 –Indicador “Precisión de Inventarios”	99
Figura 4.17. Ficha N°14 –Indicador de Rotación de	100

Productos

Figura 4.18. Ficha N°15 - Indicador “Cumplimiento de Capacitaciones”	101
Figura 4.19. Gráfica de Tendencia N° 1 – Indicador de Tasa de Costos Generales	105
Figura 4.20. Gráfica de Tendencia N° 2 – Indicador de Pedidos No atendidos	107
Figura 4.21. Gráfica de Tendencia N° 3 – Indicador de Entregas a Tiempo	109
Figura 4.22. Gráfica de Tendencia N° 4 – Indicador Tasa de Variación de Costos en PBR	111
Figura 4.23. Gráfica de Tendencia N° 5 – Indicador de Satisfacción de Clientes	113
Figura 4.24. Gráfica de Tendencia N° 6 – Indicador Cumplimiento de Planificación de Compras	117
Figura 4.25. Gráfica de Tendencia N° 7 – Indicador de Tramitar Órdenes de Compra	119
Figura 4.26. Gráfica de Tendencia N° 8 – Indicador de Tasa de Variación de C.O.T.	121
Figura 4.27. Gráfica de Tendencia N° 9 – Indicador de Reclamos En la Entrega de Productos	125
Figura 4.28. Gráfica de Tendencia N° 10 – Indicador de Reclamos por Entrega Incorrecta	127
Figura 4.29. Gráfica de Tendencia N° 11 – Indicador de devolución por Caducidad de Productos	129
Figura 4.30. Gráfica de Tendencia N° 12 – Indicador de Infracciones en los Procedimientos	133
Figura 4.31. Gráfica de Tendencia N° 13 – Indicador de Precisión de Inventarios	135
Figura 4.32. Gráfica de Tendencia N° 14 – Indicador de Rotación de Productos	137
Figura 4.33. Gráfica de Tendencia N° 15 – Indicador de Cumplimiento de Capacitación	141
Figura 4.34. Reportes de Indicadores para el Dpto. Financiero	154
Figura 4.35. Reportes de Indicadores para el Dpto. de Compras	155
Figura 4.36. Reportes de Indicadores del Dpto. de Recursos Humanos	155
Figura 4.37. Reportes de Indicadores para El Dpto. de Ventas	156
Figura 4.38. Reportes de Indicadores para El Dpto. de Logística	156

Figura 5.1. Curva ABC de Productos – Primer Trimestre 2011	175
Figura 5.2. Curva ABC de Inventario – Primer Trimestre 2011	176
Figura 5.3. Curva ABC de Productos – Segundo Trimestre 2011	178
Figura 5.4. Curva ABC de Inventario – Segundo Trimestre 2011	179
Figura 5.5. Curva ABC de Productos – Tercer Trimestre 2011	180
Figura 5.6. Curva ABC de Inventario – Tercer Trimestre 2011	181
Figura 5.7. Curva ABC de Clientes – Primer Trimestre 2011	183
Figura 5.8. Curva ABC de Clientes –Segundo Trimestre 2011	184
Figura 5.9. Curva ABC de Clientes – Tercer Trimestre 2011	185
Figura 5.10. Curva ABC de Proveedores – Primer Trimestre 2011	187
Figura 5.11. Curva ABC de Proveedores – Segundo Trimestre 2011	188
Figura 5.12. Curva ABC de Proveedores – Tercer Trimestre 2011	190
Figura 6.1. Cadena de Valor de la empresa en estudio	193
Figura 7.1. Acta de Reunion de Treinta Minutos	217
Figura 7.2. Lista de Asistencia	218
Figura 7.3. Análisis de Resultados Excepcionales	222
Figura 7.4. Análisis de Resultados Inaceptables	223

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 MATRIZ DE PROBLEMAS ENCONTRADOS EN LA EMPRESA	___ 68
TABLA 2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICAD. ORGANIZACIONALES	___ 82
TABLA 3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES ÁREA LOGÍSTICA	___ 84
TABLA 4 TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA LOGÍSTICA DE LOS MACRO OBJETIVOS	___ 103
TABLA 5 TABLA DE CONTROL DEL ÁREA DE LOGÍSTICA – PERSPECTIVA FINANCIERA	___ 115
TABLA 6 TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA DE LOGÍSTICA PERSP. DE CLIENTE	___ 123
TABLA 7 TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA LOGÍSTICA – PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	___ 131
TABLA 8 TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA LOGÍSTICA – PERSPECTIVA FORMACIÓN Y DESARROLLO	___ 139
TABLA 9 MATRIZ DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	___ 146
TABLA 10 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS	___ 153
TABLA 11 SEGUIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS	___ 224
TABLA 12 AUDITORÍA: CONFIABILIDAD DE DATOS INDICADORES	___ 227
TABLA 13 INFORME INDICADORES AUDITADOS	___ 228
TABLA 14 SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA: PLANES DE ACCIÓN	___ 228
TABLA 15 ANÁLISIS DE RESULTADOS: MACROOBJETIVOS	___ 233
TABLA 16 ANÁLISIS DE RESULTADOS POR PERSPECTIVAS	___ 235
TABLA 17 RESULTADOS PROYECTADOS 236

|

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los negocios dedicados a la comercialización tienen dificultades en los procesos operativos debido a la ausencia de un Sistema de Control de Gestión. Una herramienta que asegura la efectividad de las operaciones es el Balance Scorecard (BSC).

Partiendo de la planeación estratégica, se establecen diferentes metodologías que exploten las fortalezas y mejoren las debilidades de una empresa, mediante través del desarrollo de iniciativas estratégicas que permitan direccionar los recursos de la empresa (humanos, financieros, tecnológicos) a los objetivos organizacionales planteados, los cuales deben ser alcanzables y cuantificables, por medio de indicadores que midan el comportamiento de las actividades y que muestren notables resultados en su desempeño, a lo largo del tiempo.

Una oportunidad de mejora, es la búsqueda de una adecuada gestión logística, que defina políticas de compras y manejo de inventario para controlar costos, rotación y rentabilidad; alcanzando así sus dos principales objetivos: reducir costos y maximizar el nivel de servicio; mismos que se alinean a las estrategias corporativas y mejoran efectivamente tanto los procesos principales como los procesos de apoyo de la cadena de valor.

Todo esto gracias al aprovechamiento de las herramientas y estrategias logísticas correctas.

Por lo tanto, la implementación de un Sistema de Control de Gestión basado en BSC, es de vital importancia para crear una sólida fuente de ventaja competitiva para la compañía.

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES

Diseñar un Sistema de Control de Gestión para el área de Logística de una empresa dedicada al comercio de productos de la industria en general, basado en el Cuadro de Mando Integral (BSC), de manera

1.1. Antecedentes

La presente tesis muestra el Diseño de un Sistema de Control de Gestión para el área de Logística de una empresa dedicada a comercializar productos para la industria automotriz y la industria en general.

Considerando la importancia del uso de indicadores que permitan controlar, medir y evaluar el desempeño de las operaciones y del personal dentro de la organización; se propone la elaboración de los mismos, permitiendo direccionar a la compañía hacia el alcance de sus objetivos.

1.2. Objetivo General

Diseñar un Sistema de Control de Gestión para el área de Logística de una empresa dedicada al comercio de productos de la industria en general, basado en el Cuadro de Mando Integral (BSC), de manera que se logre uno de los objetivos de la empresa, que es reducir el Costo de Productos de Baja Rotación en un 7%, mediante la implementación de las iniciativas estratégicas Clasificación ABC Inventario, Clientes y Proveedores; y la Elaboración y Actualización de Procedimientos del área.

1.3. Objetivos Específicos

- Identificar la dirección estratégica actual de la organización.
- Formular objetivos estratégicos por cada uno de los procesos claves de la compañía.

- Establecer indicadores de manera que se pueda medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.
- Elaborar un Manual de Procedimientos, que permita estandarizar los procesos de la Cadena de Valor de la empresa, resaltando aquellas operaciones que agreguen valor a cada eslabón; para lograr mejoras en el desempeño de las diferentes actividades ejecutadas de este departamento.
- Definir los pasos a seguir para una correcta clasificación ABC de Inventario, Proveedores y Clientes.
- Desarrollar un proceso de auditoría y monitoreo que permita la medición, supervisión y mejora del rendimiento del Sistema Diseñado.

1.4. Metodología de la tesis

Esta tesis se desarrolla en un lapso de 20 semanas y la metodología a utilizarse utilizada para su correcto desarrollo fue la siguiente:

- **Diagnóstico situacional:** Mediante visitas frecuentes a la organización y entrevistas al personal se identifican sus fortalezas y debilidades y los procedimientos con los que cuenta la empresa; así como su estructura

organizacional y enfoque estratégico. Es aquí donde se empiezan a enlistar las posibles iniciativas estratégicas a proponer o implementar.

- **Determinación de Requerimientos de Información:** Una vez diagnosticada la situación actual de la empresa se define qué tipo de información y recursos son necesarios para el correcto diseño del Sistema de Control de Gestión.
- **Levantamiento de Información:** Establecidos los requerimientos, se procede a solicitar la información a la empresa, y a validarla para iniciar el desarrollo del Sistema.
- **Planeación Estratégica:** Dentro de esta fase, se elaboran los mapas estratégicos organizacionales y del área de Logística, y se plantean objetivos para cada mapa. Se construyen además las fichas de indicadores del área de Logística, así como el Tablero de Control y las respectivas gráficas de tendencia. Además, se diseña la matriz de iniciativas estratégicas con su respectiva priorización.
- **Desarrollo de las principales iniciativas estratégicas:** Se desarrollan aquellas que causan mayor impacto,

según el puntaje obtenido en la Matriz de Priorización realizada.

1.5. Estructura de la tesis

La presente tesis está estructurada de la siguiente manera:

- El Capítulo 1 presenta antecedentes, objetivos generales y específicos. Además de desplegar la metodología y estructura que sigue la tesis.
- El Capítulo 2 muestra las definiciones y herramientas que se emplean para ejecutar el trabajo.
- El Capítulo 3 explica el estado en que se encuentra la organización, por medio de un diagnóstico situacional.
- En el Capítulo 4 se diseña el Sistema de Control de Gestión y se proponen iniciativas estratégicas, buscando siempre la mejora continua. Se diseñan indicadores para la medición del sistema, y se construyen tableros de control, útiles para corroborar la efectividad del sistema implementado.
- En el Capítulo 5 se desarrolla la iniciativa “Clasificación ABC para Inventario, Proveedores y Clientes”; con lo que se espera clasificar estos tres aspectos según su costo promedio.

- El capítulo 6 desarrolla la iniciativa de “Actualización y Elaboración de procedimientos de la organización”. Con el fin de que los procesos de la Cadena de Valor se ejecuten de manera estándar y mejorando la eficiencia de cada una de sus actividades.
- El Capítulo 7 presenta una auditoría interna que permite comprobar que el sistema fue implementado correctamente.
- El Capítulo 8 se enfoca en el análisis de los resultados obtenidos y en la comparación con patrones propuestos al inicio del desarrollo de esta tesis.
- El Capítulo 9 muestra las conclusiones obtenidas de la implementación del sistema, acordes a los objetivos establecidos al inicio. Además, se presentan recomendaciones que sirven para obtener beneficios en un futuro.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Sistemas de Control de Gestión

A. Definición de Control¹

Control, según una de sus acepciones gramaticales, quiere decir comprobación, intervención o inspección. El propósito final del control es, en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo. Su objetivo es contribuir con los resultados esperados.

¹ Auditoría y control interno, Gustavo Cepeda Alonso, 1997.

B. Sistema de Control de Gestión – SGC²

Un SCG es un conjunto de procedimientos representativos de un modelo organizacional específico, que permiten planificar y controlar las actividades que se llevan a cabo en una organización.

2.2. Planeación Estratégica

A. Planificación

La planificación es un proceso en el cual se definen, de manera sistemática, los lineamientos estratégicos o líneas maestras de la empresa u organización; y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.

Según Carlos Mathus, la planificación “es el acto que precede y preside la acción”. Al afirmar que es un acto que precede la acción, significa que es necesario, previamente, diseñar y definir claramente lo que se va a ejecutar; prever el sentido de lo que se va a realizar.

² Sistema de Control, Menguzzato y Renau, 1986.

En tanto que, al decir que la planificación es el acto que preside la acción, Mathus plantea que, en la ejecución de la acción, debe estar presente lo que se planificó; para no perder el sentido, la orientación y la dirección de la misma.

B. Estrategia

Es la definición de cómo competir, creando una posición única y valuable y que requiere de consistencia en los propósitos de las actividades de la empresa para mantenerse a lo largo del tiempo. Da dirección para tomar decisiones significativas en pro de la organización.

Entre una de las primeras definiciones de estrategia en el campo de la gerencia, se puede mencionar:

“La determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo, de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar estos fines”³.

³ Alfred Chandler, (1962).

Ésta puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos de mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

C. Unidad estratégica de negocios - UEN

Área de actividad económica unitaria dentro de la corporación con sus propios mercados, competidores y recursos. De lo antes mencionado, se puede plantear que una UEN:

- Contablemente, representa un centro de beneficio.
- Atiende clientes propios.
- Enfrenta un grupo de competidores.
- Tiene capacidad para formular y ejecutar estrategias propias, con activos independientes de los de otra UEN.

D. Niveles de estrategia

Existen tres niveles distintos de estrategia:

- La **estrategia corporativa**, es la base de las demás decisiones estratégicas. Establece el alcance general de la organización y sugiere cómo se puede agregar valor a las distintas áreas de la unidad de negocio.
- El segundo nivel hace referencia a la **estrategia a nivel de negocio**, que da las pautas de cómo competir exitosamente en el mercado y cómo ofertar productos o servicios que agreguen valor.
- Por último se encuentran las estrategias **a nivel funcional y operativo**, encargadas de aplicar eficazmente las estrategias de negocios y de la corporación en cuanto a los recursos, los procesos y el personal.

E. Estrategia competitiva

Proceso en el cual la empresa establece cómo va a competir en el mercado, cuáles son sus objetivos y qué tácticas utilizarán para alcanzarlos.

Las estrategias competitivas según Michael Porter, se clasifican en cuatro grupos:

1. **De disuasión:** Tienen como fin evitar conflictos con los competidores o atenuar su magnitud.
2. **Ofensivas:** Destinadas a eliminar o debilitar a los competidores.
3. **Defensivas:** Nacen como respuesta a ataques de competidores.
4. **De cooperación o alianzas;** mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir en forma más eficiente y eficaz.

F. Planeación Estratégica - PE

Proceso administrativo de desarrollar y mantener concordancia estratégica entre metas y capacidades de organización.

Basado en valores, misión clara, objetivos y metas de apoyo.

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata anticipar lo que otros actores puedes hacer.⁴

Existen varias razones por las cuales se debe hacer una planificación estratégica en las organizaciones, entre las cuales se pueden mencionar:

- Preparar a la compañía para un cambio que proyectará un impacto positivo en la misma.
- Dar una dirección lógica para el futuro.
- Seguir la misma trayectoria de la empresa, desde donde está ahora hasta donde quiere estar en el futuro.
- Facilitar la comunicación y participación, y promover la toma acertada de decisiones.
- Dar apertura de parte de la alta dirección.

G. Características de la Planeación Estratégica

Entre las principales características de la PE se tiene:

- Establece misión, visión, metas y valores.

⁴ La llamada Escuela de diseño, vinculada a Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, preconizó el uso de oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades para definir la estrategia sin formular planes (Andrews y Col., 1965)

- Responde a las interrogantes: ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Cómo?
- Se plantea a largo plazo.
- Es continua y flexible.
- Es medible y controlable.
- Analiza los ambientes tanto internos como externos de la organización.
- Propone decisiones fundamentales que moldeen y guíen a lo que organización hace, y por qué lo hace.

H. Misión, Visión y Valores

Misión

Es aquella que define la actividad de la organización. Describe el propósito fundamental de una compañía. Representa la propuesta de valor al cliente.

Una misión correctamente formulada, debe especificar:

- ¿Qué es? (Explicar qué tipo de organización)
- ¿Qué hace ? (Qué necesidades del cliente se busca satisfacer)
- ¿A quién satisface? (Grupo de clientes que atiende)
- ¿Cómo lo satisface? (Mediante qué destrezas o habilidades se logra satisfacer al cliente).

El enunciado de una misión debe ser claro, para una fácil interpretación; sencillo, para que todas las personas lo comprendan; corto, para que sea fácil de recordar y compartido a todas las personas de la organización.

Visión

Describe lo que la compañía habrá logrado en determinado momento en el futuro. Describe sus operaciones. Es el camino para trasladar a una organización desde la situación en la que se encuentra actualmente hasta la situación que se desea alcanzar en el futuro. La visión motiva al cambio y promueve guía y dirección a la empresa.

Una visión debe:

- Establecer un objetivo desafiante.
- Definir un nicho de mercado
- Tener un horizonte de tiempo

Una visión debe ser compartida, con propósitos claros.

Además, debe ser retadora y alinearse con la misión.

Valores

Representan el código de ética de una organización. Son los principios colectivos que conforman los empleados de la

empresa. La clave del éxito no consiste en proclamar los valores sino en ponerlos en práctica.

2.3. Enfoque Estratégico

A. Elementos del Enfoque Estratégico

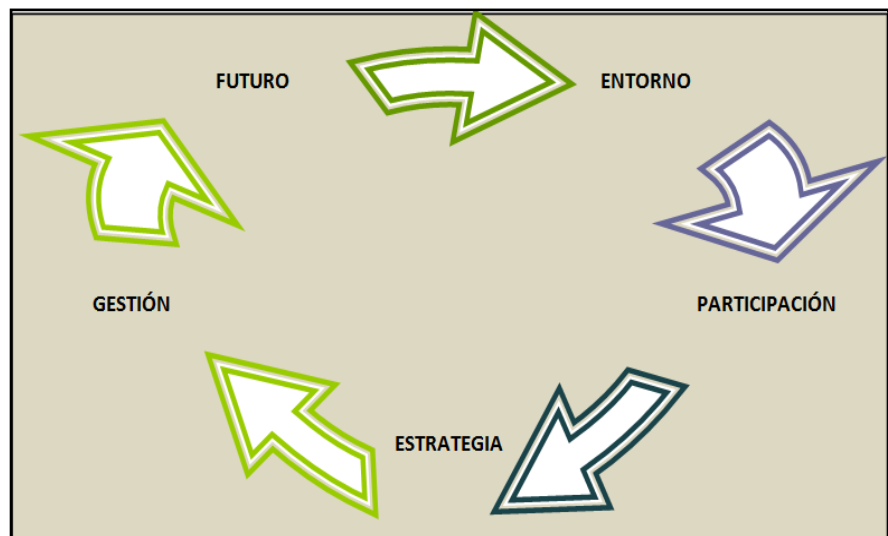


FIGURA 2.1. ELEMENTOS DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO (PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA, GERRIT BURGWAL, JUAN CARLOS CUÉLLAR)

B. Características del Enfoque Estratégico

• FUTURO

- ✓ Planifica bajo premisas.
- ✓ Construye escenarios exploratorios, tendencias y desafíos.
- ✓ Desarrolla actividades de prospección, demandas, problemas y desafíos.
- ✓ Asume compromisos a largo plazo.

• ENTORNO

- ✓ Enfatiza la importancia de los factores externos.
- ✓ Explora la complejidad de la realidad.
- ✓ Actúa bajo los requerimientos multidisciplinarios e institucionales.
- ✓ Monitorea los factores críticos externos importantes de manera permanente.
- ✓ Piensa y actúa bajo un modelo centrado en el entorno.

• PARTICIPACIÓN

- ✓ Crea mecanismos para la participación de talentos humanos de la organización y de los usuarios, socios y beneficiarios.

- ✓ Establece una cultura de la participación.
- ✓ Crea desafíos y premia la innovación colectiva.

- **ESTRATEGIA**

- ✓ Define el objetivo a ser logrado.
- ✓ Identifica el contexto particular externo e interno.
- ✓ Identifica los actores, factores y acciones para lograr el objetivo.
- ✓ Define la secuencia de pasos para combinar actores, factores y acciones hacia el objetivo.

- **GESTIÓN**

- ✓ Crea y comparte una visión inspiradora.
- ✓ No cambia la cultura, crea la cultura del cambio.
- ✓ Busca un nuevo comportamiento organizacional más allá de un nuevo plan.
- ✓ Establece a la Planificación, Seguimiento y Evaluación como un sistema integrado y toma de decisiones gerenciales alimentadas por él.

C. Cadena de Valor

Por medio de la Cadena de Valor, la organización detecta aquellas actividades o procesos que agregan valor y que impactan, ya sea a la estrategia de diferenciación o costo.

La Cadena de Valor se divide en:

- **Actividades Primarias**, las cuales hacen referencia al diseño, la fabricación y entrega del producto o servicio al cliente; además de su comercialización y servicio postventa que se brinde.
- **Actividades Secundarias o de Apoyo**, las cuales dan soporte a la organización para llevar a cabo de manera exitosa las actividades primarias, como por ejemplo: infraestructura de la organización, búsqueda de talento humano, Investigación y Desarrollo, sistemas de información.

D. CEO – Chief Executive Officer

Considerado cabeza o equipo líder. Está a cargo de asentar estrategias, metas de la compañía y tomar decisiones importantes. Al ser este un trabajo muy extenso y con muchas responsabilidades, delega muchas de sus decisiones a otros

ejecutivos, aunque la decisión final es del CEO. Aunque tiene el poder total en la mayoría de las decisiones, eso un suele eximirle de hacer reuniones con otros directores de la compañía para tomar rienda de muchos de los asuntos en marcha.

E. Análisis FODA

Una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica es el FODA, método de análisis estratégico que permite evaluar tanto el ambiente externo como interno de la situación actual de una organización.

En resumen,

- Las fortalezas deben utilizarse.
- Las oportunidades deben aprovecharse.
- Las debilidades deben eliminarse.
- Las amenazas deben sortearse.



FIGURA 2. 2. ANÁLISIS FODA

2.4. Balance ScoreCard (BSC)

El Balance ScoreCard o Cuadro de Mando Integral (CMI) es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia.

El BSC pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para el personal en todos los niveles de la organización: los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

Según Kaplan y Norton, el Cuadro de Mando Integral, “proporciona el sistema de gestión para empresas que intervienen a largo plazo – en clientes, en empleados, en desarrollo de nuevos productos, y en sistemas – en lugar de gestionar el mínimo aceptable para bombear beneficios a corto plazo. Cambiará la forma en que se mide y gestiona un negocio”.

“El Cuadro de Mando Integral es una potente y útil herramienta que permite el entendimiento continuo entre la formulación e implantación de la estrategia y la realización del control de

gestión, equilibrando la perspectiva de mercado con la perspectiva interna de la empresa”⁵.

El BSC puede, a través de la relación coherente entre sus elementos, simplificar la gestión, priorizar lo importante y promover el aprendizaje en la organización⁶.

A medida que más y más empresas trabajan con el BSC, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.

⁵ Javier González-Úbeda Rico, *Instituto de la Empresa (Extracto de Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton, 2000)*.

⁶ *El Balance ScoreCard ayudando a implantar la estrategia; Alberto Fernández*

- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

2.4.1. Perspectivas Estratégicas

El CMI transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento.

Estas cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de la actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más fuertes, más débiles y más subjetivas.

PERSPECTIVAS FINANCIERAS

Los indicadores financieros son de vital importancia para resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones tomadas dentro de la organización.

Los objetivos financieros tienden a enfocarse con la rentabilidad sobre inversiones y valor económico añadido.⁷

PERSPECTIVAS DEL CLIENTE

Se realiza en esta perspectiva, una segmentación de los clientes y de mercado.

Entre los principales indicadores se puede mencionar: Nivel de Satisfacción del Cliente, Retención del Cliente, Rentabilidad del Cliente y Cuota de Mercado, según los segmentos seleccionados.

PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS

Dentro de esta perspectiva, la alta dirección identifica los procesos críticos internos que deben mejorar. Estos procesos permiten a la organización entregar propuestas que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados; y además, satisfacer las necesidades de óptimos resultados financieros de los accionistas.

⁷ Cuadro de Mando Integral (The Balance ScoreCard), Kaplan y Norton

Los indicadores que van de la mano con esta perspectiva son: Calidad, Tiempo de Respuesta, Costo e Introducción de nuevos productos.

PERSPECTIVAS FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para evidenciar mejora y crecimiento a largo plazo.

La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y procedimientos de la organización.

Las perspectivas del cliente y de procesos internos definen los factores críticos a mejorar para el éxito presente y futuro. Los objetivos financieros, del cliente y de procesos internos revelarán vacíos entre las fuentes principales de la organización; los cuales serán cubiertos mediante la recualificación del personal, la potenciación de los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la unidad de negocios.

Los indicadores asociados a esta perspectiva son la Satisfacción de Empleados y la Disponibilidad de los Sistemas de Información.

2.4.2. Mapa estratégico y alineamiento

El Mapa Estratégico consiste en alinear a toda la organización detrás de un objetivo común, es un gran desafío para cualquier ejecutivo. Proporciona el marco visual para integrar los objetivos y estrategia de la empresa en las cuatro perspectivas de un BSC. Los mapas estratégicos proporcionan los cimientos para construir los cuadros de mando integrales vinculados a la estrategia de una organización.

PASOS PARA ELABORAR EL MAPA ESTRATÉGICO

Para elaborar el mapa estratégico según el planteamiento de Kaplan y Norton (2004) se puede seguir los siguientes pasos:

1. Estrategia genérica y temas estratégicos.
2. Perspectiva financiera o de los accionistas.
3. Perspectiva de clientes.
4. Perspectiva de procesos internos.
5. Perspectiva de Formación y Crecimiento.

2.4.3. Matriz de Control

La Matriz de Control es una herramienta clave para el Diseño del sistema de control, la implementación y el mantenimiento de los resultados obtenidos. La matriz de control surge de la necesidad de disminuir significativamente los riesgos a los cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organización sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. La alta Gerencia por medio de la Matriz de Control puede verificar que se esté dando cumplimiento a todos los controles, conocer quiénes están a cargo de dichas verificaciones, y cuando fue la última vez que realizaron los controles para cada punto y con qué frecuencia.

Una Matriz de Control Interno busca:

- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.
- Asegurar la exactitud y veracidad de diversos datos, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la producción.

2.4.4. Toma de decisiones basada en el BSC

El BSC ayuda a la organización en la correcta toma de decisiones. Además:

- Mejora la capacidad de análisis en la organización.
- Favorece la integración e interrelación de la información de distintas áreas de negocio.
- Los cuadros de mando alinean a la Junta de Directores.
- Integra a la Dirección, dejando muy clara sus relaciones y responsabilidades.

2.5. Logística: Concepto⁸

Es la correcta administración y planificación del flujo de materiales, información y demanda, de un punto a otro. El punto inicial es el proveedor y el final el cliente.

Estos 3 flujos tienen diferentes sentidos. El de Materiales parte del proveedor al cliente. El de de Demanda va del cliente al proveedor; y el flujo de Información tiene ambos sentidos.

Se dice también que la demanda es información, pero que va

⁸ *Apuntes de clase. Jorge Abad, Msc.
I término 2010-2011*

separada del flujo de Información dada su importancia de ir en un flujo individual, además porque tiene un solo sentido.

ADMINISTRACIÓN DE LA LOGÍSTICA

(CADENA DE SUMINISTRO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE FÁBRICA)



FIGURA 2. 3. ADMINISTRACIÓN DE LA LOGÍSTICA, FLUJO DE INFORMACIÓN, DEMANDA Y MATERIALES

Inclusive, se ha mencionado un cuarto flujo: el flujo de Dinero, el cual sirve para analizar cómo es administrado en dinero en la Cadena de Suministros.

A través del siguiente gráfico se puede ampliar el concepto de la logística. Por ejemplo,

- La Logística resulta de la unión de dos áreas: La Administración de Materiales y la Distribución.

- La Administración de Materiales es considerada Logística de Entrada, y la Distribución es llamada Logística de Salida. En ambas gestiones existen técnicas similares, las cuales pueden ser aplicadas en el canal de distribución.
- Son 3 las gestiones administradas por la Logística:
 - Gestión de Abastecimiento (Círculo A en gráfico)
 - Gestión de Producción (Círculo B en gráfico)
 - Gestión de Distribución (Círculo C en gráfico)

La Logística Interna hace referencia a la Logística de la organización en base a normas establecidas dentro de la misma. La Logística Externa involucra al resto de eslabones de la Cadena de Distribución.

Esta relación puede apreciarse en la siguiente gráfica, en la cual se señalan los protagonistas de la logística interna y externa.

ADMINISTRACIÓN DE LA LOGÍSTICA

(CADENA DE SUMINISTRO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE FÁBRICA)



FIGURA 2. 4 ADMINISTRACIÓN DE LA LOGÍSTICA, INTERNA Y EXTERNA

Terminología

Dentro de la Logística, existen términos que son importantes conocer para entender su naturaleza y su relación con el entorno de una organización.

- **Canal de Distribución:** Es la vía, medio o forma de cómo se distribuye el producto de la fábrica al consumidor final o cliente. Regularmente, se usan intermediarios para que el producto llegue a su destino final.

Un canal de distribución puede ser corto (venta directa) o largo (distribuidor). Todo depende del número de eslabones que tenga la Cadena de Suministro.

Antes de planificar recorridos, debe ya haberse definido un canal. Así también, los recursos a utilizar, como por ejemplo, el tipo de transporte.

- **SKU (Stock Keeping Unit):** Variedad de nombres que se le otorga a los productos/artículos en una compañía.
- **Carga Unitaria:** Es la forma de cómo se agrupan los SKU's, con el propósito de mejorar la distribución, transportación y el manipuleo de los mismos. La misma empresa define el tamaño de la carga unitaria.
- **Costo de Pérdida de Ventas:** Costo de Oportunidad por no tener producto en inventario, o por no brindar un servicio adecuado; como por ejemplo, entregas a domicilio.
- **Ubicación Fija:** Almacenar en un lugar específico. Cada SKU tiene su lugar fijo en la bodega.
- **Ubicación Aleatoria:** Se almacena donde hay espacio. Se aplica más cuando la bodega es automatizada.

- **Ubicación por Sección:** Se destina un área para una familia de SKU's (Ubicación Fija), y dentro de esa área, los productos se pueden almacenar en cualquier lugar de la misma (Ubicación Aleatoria).
- **ROI (Return On Invest):** Beneficio o utilidad retenida en relación a una inversión realizada.
- **Bodegas Abiertas:** Tipo de bodega a la cual el consumidor tiene acceso.
- **Bodegas Cerradas:** Tipo de bodega en la cual solo tiene acceso el personal de la empresa.
- **Flujo de Materiales en U:** El producto sale por donde entra, es decir, el mismo andén es de carga y descarga. Esto permite aumentar la flexibilidad operacional y ubicar una sola persona que se encargará de supervisar el flujo. No importa si la carga se rompe, pues los productos tipo A siempre estarán cerca del andén de carga/descarga.
- **Flujo de Materiales Directo:** En este flujo, la entrada es diferente de la salida, además debe estar una persona en cada lado para supervisar el flujo de materiales.

Dependiendo, si se rompe o no la unidad de carga, se colocan los productos tipo A en el centro, o cerca de andén de Carga.

- **Inventario:** Es la cantidad de material en determinado punto de un proceso.
- **Inventario Dependiente:** El stock depende de un producto superior. Se maneja por medio de un plan de producción.
- **Inventario Independiente:** Se enfoca en la demanda del mercado, según pronósticos.
- **Inventario Inicial:** Cantidad de producto con el que se inicia determinado periodo.
- **Inventario Final:** Cantidad de producto con el que se cuenta al final de un periodo.
- **Inventario Promedio:** Cantidad que, en promedio, debe haber en una bodega. Es un valor referencial para la compañía.
- **Auditoría o Toma Física de Inventario:** Consiste en comparar los productos que están en el sistema como los productos en bodega.
- **Auditoría Periódica:** Es la auditoría tradicional. Se realiza generalmente cada año. La condición básica

para realizarse es que se mantenga la bodega cerrada mientras se efectúa la auditoría, de manera que se eliminan los flujos, sin despachos ni entradas.

- **Auditoría Cíclica:** Se realiza todos los días. Cada día la compañía define qué desea auditar ese momento. No es necesario cerrar la bodega, puesto que se puede despachar cualquier producto menos el que se está auditando.
- **Plan de Auditoría:** Planificación de revisión de productos en bodega para compararlos con el sistema. La empresa define la frecuencia con que desea auditar los productos, así como el tiempo disponible para realizar la auditoría.
- **Índice de Rotación de Inventario:** Indicador que sirve para determinar cuáles son los productos de alta, mediana y baja rotación.
- **Días de Cobertura:** Indicador que muestra con cuánto tiempo se dispone para cubrir una determinada demandas.
- **Stock Mínimo:** Mínima cantidad que debe existir en la bodega para satisfacer las necesidades, mientras se espera reabastecimiento.

- **Stock de Seguridad:** Cantidad adicional al Stock Mínimo que se debe tener para evitar fluctuaciones de tiempo de reaprovisionamiento y de consumo.
- **Stock Máximo:** Cantidad máxima a almacenar en la bodega.

2.6. Logística de los Negocios y la Cadena de Suministros⁹

Logística es la parte del proceso de la cadena de suministro que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes, añadiendo valor a los productos o servicios esenciales para la satisfacción del cliente y para las ventas.

La administración de la cadena de suministros se define como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones empresariales dentro de la compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros con el

⁹ Ronald H. Ballou. (2004), "Logística, Administración de la cadena de suministro", Quinta edición, Editorial Pearson Educación.

fin de mencionar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministro como un todo.

Canal inverso de la logística es cuando el flujo de materiales va a en sentido contrario, se presenta cuando existen devoluciones de parte del cliente. Es costosa, no agrega valor pero logra una mayor vinculación con el cliente.

2.7. Herramientas de la Logística

La selección de una adecuada estrategia logística y de la cadena de suministro requiere algo del mismo proceso creativo necesario para desarrollar una adecuada estrategia corporativa. Los enfoques innovadores en la estrategia logística y en la cadena de suministros pueden representar una ventaja competitiva.

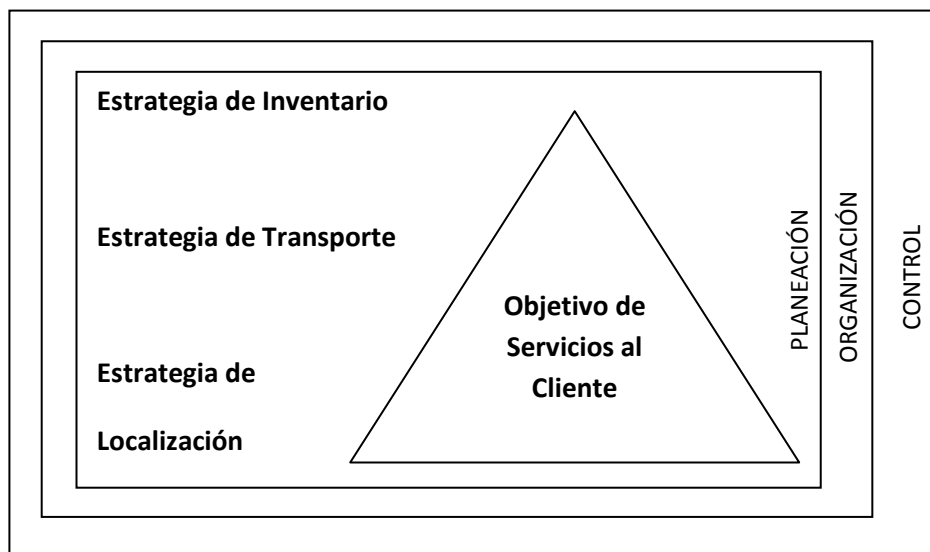


FIGURA 2. 5. EL TRIANGULO DE LA PLANEACIÓN A LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA LOGÍSTICA Y DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS

Las estrategias logísticas cuentan con tres objetivos:

- **Reducción de costos:** es una estrategia dirigida hacia lograr minimizar los costos variables relacionados con desplazamientos y almacenamientos.
- **Reducción de capital:** es una estrategia dirigida hacia la minimización del nivel de inversión en el sistema logístico, comprende utilización de servicios externos para la distribución, evitar el almacenamiento, entre otros.

- **Mejora de servicios:** esta estrategia se desarrolla en contraste con la ofrecida por la competencia.

2.8. Objetivos de la Logística¹⁰

Los dos principales objetivos son:

- Reducir Costos
- Maximizar el Nivel de Servicio

El gráfico muestra que debe existir un equilibrio entre los Costos de la organización y el Nivel de Servicio. Ambas curvas toman un comportamiento exponencial.

Lo más idóneo sería aumentar el Nivel de Servicio sin que los costos aumenten. Es el objetivo que toda empresa desea cumplir.

Este escenario resulta complicado de presentarse, pero no resulta imposible si se aplican estrategias para desplazar la curva de Nivel de Servicio.

¹⁰ *Apuntes de clase. Jorge Abad, Msc.
I término 2010-2011*

Al hablar del Nivel de Servicio, se habla de una inversión, ya sea en equipos, tecnología, recurso humano; todo aquello que sea para mejorar tanto la rentabilidad como la imagen de la compañía.

En ocasiones, el cliente no percibe una mejora significativa en el Nivel de Servicio pero aún así, se acostumbra a él, y si hay deficiencias a futuro, se mostrará inconforme.

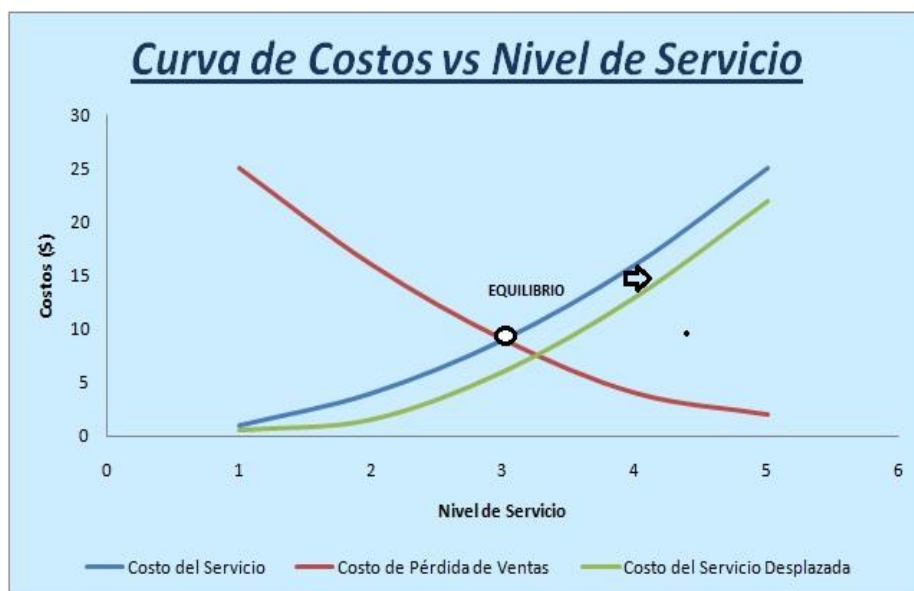


FIGURA 2. 6. CURVA DE COSTOS VS. NIVEL DE SERVICIO

2.9. Principio de Pareto

Principio también conocido como Regla 80-20, que recibe este nombre en honor a Wilfrido Pareto, quien lo enunció por primera vez.

Pareto declaró esta regla basándose en la observación de las riquezas de las familias en Italia, en donde el 20% de la población poseía el 80% de las riquezas. Desde entonces, este principio ha sido generalizado en el mundo de la empresa.

Estas cifras son arbitrarias; no son exactas y pueden variar. Su aplicación reside en la descripción de un fenómeno y, como tal, es aproximada y adaptable a cada caso particular.

APLICACIÓN DEL PRINCIPIO DE PARETO EN LA LOGÍSTICA

Cuando un almacén tiene un inventario grande y desea aumentar o mejorar el control en sus artículos más significativos, se suele utilizar la Regla 80-20. Así, al administrar el 20% de los productos almacenados puede controlar aproximadamente el 80% del valor que estos generan a la empresa. La clasificación ABC Inventario de los productos también se utiliza para agrupar los elementos dentro del

almacén en un número limitado de categorías cuando se vigilan según su nivel de disponibilidad. Los productos A, 20% de los artículos que generan el 80% de los movimientos del almacén, se colocarán cerca de los lugares donde se preparan los pedidos, para que se pierda el menor tiempo en despacho.

2.10. Clasificación ABC

El análisis ABC es un método de clasificación, considerado como una herramienta logística que permite identificar los productos o personas que causan un mayor impacto global en la empresa, sea en costos, producción, ventas. Permite además, crear categorías que necesitan niveles y modos de control diferentes.

La clasificación ABC resulta del principio de Pareto, y sus categorías se organizan regularmente así:

- **A:** Es considerada de gran importancia, con un número pequeño de elementos que representan un alto porcentaje del total de ingresos.
- **B:** De media/normal importancia, grupo de elementos que aporta aproximadamente el valor proporcional al resultado.

Por ejemplo, si se producen entre 15 y 25 piezas, estas generan del 15 al 25% de los ingresos.

- **C:** De baja importancia. Un número relativamente grande de elementos tiende a generar un pequeño porcentaje del resultado global.

Una empresa puede tener diferentes clasificaciones ABC, las mismas que son aplicadas de manera similar y entre las cuales se puede mencionar:

- **ABC CLIENTES.**- Busca brindar un servicio diferenciado, reflejado en aquel servicio adicional que se puede ofrecer a cada uno de los clientes. A los 3 clientes se les prioriza en la misma proporción, pero a los más importantes se les debería ofrecer mayores beneficios extras. Con esto se espera lograr fidelidad de parte de los clientes. Existen dos factores que intervienen en esta clasificación: **Factores Calificadores**, los cuales indican que hay un mínimo que debe ofrecerse al cliente para que, por lo menos considere a la empresa como una opción a tomar, atacando directamente a la calidad, precio, ofertas. Están también las **Órdenes Ganadoras**, las mismas muestran eso

adicional que la empresa dar al cliente para que se genere la compra. De esta manera se brinda confiabilidad.

Goldratt mencionó sobre las Órdenes Ganadoras que, *“lo ideal es obedecer la fecha acordada pero que, para que haya confiabilidad de parte de los clientes, hay que fallar una vez y acatar la política establecida por incumplimiento; de manera que el cliente notará que la empresa asume el error y estará seguro de que ésta respeta y cumple los procedimientos internos dispuestos”*.

- **ABC INVENTARIO.-** Partiendo del Principio de Pareto, se relaciona el porcentaje de SKU's con el Ingreso por Ventas. Esta clasificación no se enfoca en lo que entra a la bodega, en el inicio o fin del periodo, ni en el Inventario Promedio; sino que se enfoca en lo que sale de la bodega, lo que se va a consumir.

Regularmente, el ABC Inventario se realiza para determinar una ubicación a cada producto y poder notar el consumo unitario de los mismos. Cuando se dice que un producto es clasificado por **Consumo Unitario** quiere decir que se considera su volumen, por ende afecta a los productos de alta rotación. Otra opción será decir que se

clasifica por **Consumo Monetario**, lo cual se enfoca mayormente en ofrecer precios pequeños.

Un producto puede llegar a ser Tipo A o Tipo C, en caso de que se tenga diferentes segmentos de mercado.

Se debe siempre analizar los productos B y C uno a uno, porque se podría dar el caso de que, al menos uno de ellos, se convierta en producto Tipo A.

Es importante realizar una Clasificación por cada punto de Venta que tenga una empresa, así como también uno global, de manera que se pueda llevar control de los productos.

- **ABC MATERIA PRIMA.-** Sirve para determinar la ubicación de la MP, para elaborar políticas de auditoría, establecer estrategias de abastecimiento; pero no sirve para plantear una política de inventario, puesto que todo insumo (MP) debe ser considerado de Tipo A porque, aunque su consumo sea mínimo, es componente de un producto, y siempre será requerido para el proceso productivo.

Para esta clasificación, es importante conocer la rotación de cada insumo, así como el precio entre proveedores, frecuencia de desabastecimiento, confiabilidad de los proveedores para conocer el nivel de riesgo que se corre en caso de incumplimiento.

- **ABC PROVEEDORES:** Al igual que toda Clasificación ABC, el o los proveedores Tipo A son claves para la organización, con los cuales se debería plantear acuerdos o alianzas estratégicas que beneficien a ambas partes.

Los proveedores Tipo C consumen mayores gastos administrativos para poco volumen. En este caso, se busca abastecerse lo suficiente de esos proveedores para el feriado, para no hacerlo con la misma frecuencia.

Así, se resume lo siguiente:

- El 20% de los artículos generan el 80% de las cifras de venta.
- El 20% de las familias de productos representan el 80% de las existencias.
- El 20% de los proveedores representan el 80% del volumen de compras.

- El 20% de los clientes representan el 80% de los Ingresos.

Gracias a una correcta Clasificación ABC, una empresa podrá:

“Obtener productos desde donde se presentan hacia el lugar correcto, en la forma correcta, en el tiempo correcto y al correcto costo¹¹”.

CICLO DE DEMING

Conocido también como el Ciclo de Mejora Continua, el cual consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: **Planear, Hacer, Verificar y Actuar.**

¹¹ Anon

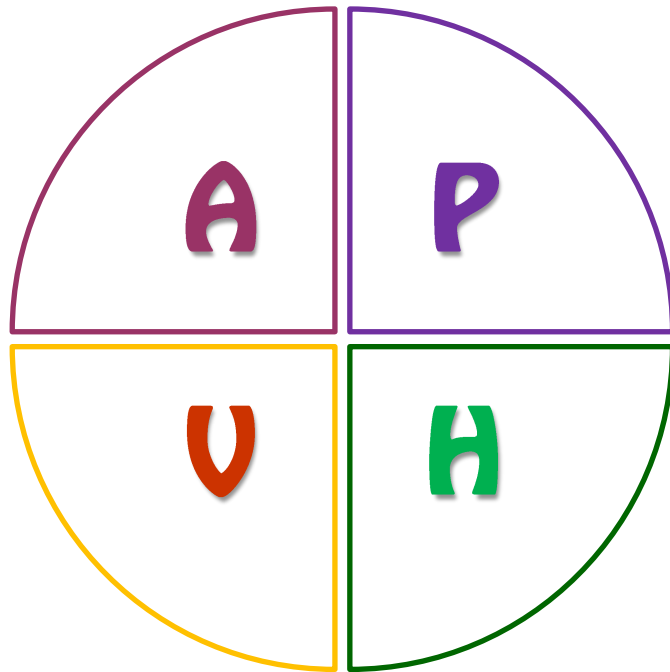


FIGURA 2. 7. CICLO DE DEMING

- **Planear:** Se establecen los objetivos y las metas.
- **Hacer:** Se implementan las estrategias.
- **Verificar:** Se evalúa el esquema de plan de acción, y se verifica que los objetivos y metas hayan sido logrados.
- **Actuar:** Se revisa, corrige y estandariza.

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1. Informe General

3.1.1. Descripción General

La Compañía, legalmente constituida, de nacionalidad Ecuatoriana, se encuentra establecida en la ciudad de Guayaquil. Fue fundada desde el 3 de Septiembre del 2007, siendo su objeto social la comercialización, importación, industrialización, compra y venta, reciclaje, empaque, consignación, representación, distribución de toda clase de materiales eléctricos, construcción, ferreterías, materiales de reciclaje, y cualquier tipo de productos en general contemplados en la constitución de la compañía.

Es una empresa dedicada a comercializar productos de alta calidad para la industria automotriz e industria en general.

Cuenta con una pequeña sucursal en la Ciudad de Cuenca, administrada por dos personas, constituida desde el año 2009.

Con la participación de personal calificado, busca siempre la satisfacción total e inmediata de los clientes, brindando los mejores servicios de atención y entrega oportuna, bajo el respaldo de grandes y reconocidas marcas.

- **Cobertura**

Actualmente la compañía distribuye sus productos a los siguientes puntos:

- ✓ **Costa:** Guayaquil, Machala, Milagro, Quevedo, Santa Elena, El Oro, Manta, Portoviejo, Balzar, Lomas de Sargentillo, El Triunfo, Durán, Nobol, Santa Lucia, Palestina, Pasaje, Naranjal, Sta. Rosa, Babahoyo, Jipijapa, Huaquillas, Piñas, Ventanas, Arenillas, Portovelo, El empalme, Zaruma, Daule, Montalvo, Valencia.

✓ **Sierra:** Cuenca, Loja, San Miguel, Caluma, La Troncal, La Mana, Macará, Catamayo, Guaranda.

✓ **Oriente:** Zamora, Yantzaza.

✓ **Región Insular:** Isla Santa Cruz.

- **Número de Empleados**

Actualmente la compañía cuenta con 8 empleados distribuidos de la siguiente manera:

PRESIDENCIA	1
GERENCIA GENERAL	1
JEFATURA ADMINISTRATIVA	1
JEFATURA DE VENTAS Y MARKETING	1
JEFATURA ÁREA DE LOGÍSTICA	1
ASISTENTE CONTABLE	2
ASESOR TÉCNICO COMERCIAL	2
TOTAL	9

- **Jornada Laboral**

La jornada laboral se distribuye de la siguiente manera:

DÍA	HORARIO
LUNES-VIERNES	8:30-17:30
SÁBADOS*	9:00-14:00

El personal cuenta con una hora para el almuerzo dentro del horario de trabajo.

*Se labora los días sábados de manera eventual, como por ejemplo, la recuperación de un feriado, inventarios.

- **Servicios Contratados**

Los servicios contratados por la organización son los siguientes:

- ✓ Contratación de un Contador Externo.
- ✓ Contratación de mantenimiento de Equipos de Cómputo y Software.
- ✓ Contratación de servicios de imprenta.

- **Servicios Solicitados**

Entre los servicios que la empresa requiere son los siguientes:

- ✓ Electricidad
- ✓ Agua potable y alcantarillado
- ✓ Telefonía fija (CNT, TV Cable)
- ✓ Telefonía móvil (Claro, Movistar)
- ✓ Internet (TV Cable)

3.1.2. Misión y Visión de la empresa

- **Misión**

La empresa ha constituido la siguiente misión:

“Somos una empresa comercializadora de productos dentro del área automotriz e industrial; confiable, eficiente y ética. Proveemos productos con calidad y servicios reconocidos por nuestros usuarios, estableciendo excelentes relaciones a largo plazo con el fin de satisfacer todas las necesidades de los Clientes”.

- **Visión**

La empresa tiene ya definida la siguiente misión:

“Para el año 2015 habremos logrado:

Ser una empresa dinámica y competitiva que aporte a los mercados de la industria y construcción, expandiendo nuestro portafolio de productos, al igual que nuestros servicios, mediante una atención oportuna y eficiente, con calidad y precios aceptables para nuestros clientes”.

3.1.3. Productos

La empresa objeto de estudio comercializa productos, que son dirigidos para varios sectores industriales como: la automotriz, metalmecánica, concesionarias, marina, entre otros a nivel general.

Sus ítems se encuentran segmentados según las características del producto, como se muestra en el Anexo A.

3.1.4. Estructura Organizacional

Según el organigrama de la compañía, presentado en el Anexo B, se puede notar que la organización está encabezada por la Presidencia, continuando con la Gerencia General. Entre las áreas claves se tiene: Administración, Recursos Humanos. Ventas y Marketing.

La jefatura de Administración y Recursos Humanos es manejada por la misma persona. Dentro de esta área, se cuenta con dos asistentes contables, uno en Guayaquil y uno en Cuenca.

Asimismo, Ventas y Marketing comparten el mismo jefe; teniendo a su cargo a dos vendedores, uno en Guayaquil y uno en Cuenca.

3.2. Análisis de la Situación Actual

Actualmente la empresa contempla tres elementos claves, fundamentales para determinar en qué condiciones está la empresa antes de la implementación del SGC.

3.2.1. Gestión Técnica

A. Documentos y Registros

Todo el personal, sin importar jerarquía, mantiene en completo orden y debidamente etiquetados y archivados los documentos que involucran las Compras y Ventas; así como los procesos Contables, Operativos, Conciliaciones bancarias, Declaración de Impuestos, entres otros.

Mantienen además respaldos en físico y en digital de registros históricos de cada proceso antes mencionado.

A. Almacenaje e Inventario

Cuentan con 3 bodegas, clasificadas de la siguiente manera:

- Bodega 1, destinada exclusivamente para equipos de protección personal.
- Bodega 2, en la cual se almacenan los productos de alta producción.
- Bodega 3, en donde se mantienen productos de baja rotación.

Existe además una bodega temporal, la cual es utilizada para casos especiales, tales como: falta de espacio en una de las bodegas principales, para mantener control sobre las compras en mayor volumen de un producto en promoción, para separar los productos por fecha de caducidad, entre otros.

B. Orden y Limpieza

Se puede evidenciar que el orden prevalece dentro de la organización, tanto en puestos de trabajo como en instalaciones, a diferencia de las bodegas, en las cuales se observa desorden y que no se almacenan los productos en las bodegas que se las ha asignado, sino en donde haya un espacio disponible. Esto genera demoras en el momento de la consolidación de un despacho puesto no hay una ubicación fija para cada producto, causando así demora en las entregas.

La limpieza de la compañía es realizada 3 veces a la semana. Los empleados colaboran totalmente para que las oficinas se mantengan lo más pulcras posibles.

Otro factor importante de mencionar es que se fomenta el reciclaje mediante la reutilización de hojas, el ahorro energético y de recursos (tintas, agua).

3.2.2. Gestión Administrativa

A. Objetivos de Calidad

La alta Dirección ha definido los siguientes objetivos de calidad para las diferentes áreas con las que cuenta:

- Calidad de Servicio y entrega oportuna del Producto.
- Respeto y Compromiso con los clientes.
- Responsabilidad cumpliendo los objetivos.

B. Política

La alta Dirección ha definido políticas para las diferentes áreas con las que cuenta.

Gestión Administrativa

Todos los empleados asumen las orientaciones y procedimientos que se establezcan en la Administración Central, basados en la orientación que suministre la Gerencia General, encaminados a vivir y practicar en la

empresa un estilo participativo, con base en trabajo en equipo y en un proceso de mejoramiento continuo.

Gestión de Mercadeo y Compras

- ✓ Planear y diseñar estrategias innovadoras de mercadeo y publicidad.
- ✓ Programar compra de productos según necesidad de nuestros clientes.
- ✓ Coordinar proyectos de apertura de nuevos negocios y líneas de productos.

Gestión Comercial

- ✓ Planear y diseñar estrategias innovadoras de mercadeo y publicidad.
- ✓ Desarrollar estrategias que garanticen la satisfacción y confiabilidad del cliente.
- ✓ Desarrollar nuevos proyectos comerciales en plazas con influencias socios económicos atractivos.
- ✓ Evaluar la operación logística del portafolio de productos que permita analizar la toma de decisiones acerca de rotación, rentabilidad y aceptación en el mercado entre otras.

- ✓ Garantizar la atención y agilidad de los procesos y servicios técnicos con un servicio oportuno y de calidad a los clientes.

Gestión de Crédito

- ✓ Estudio de créditos ágiles.
- ✓ Diseño de estrategias de cartera.
- ✓ Establecimiento de metas encaminadas al recaudo y la cobranza.

C. Organización

La empresa ha elaborado su Reglamento Interno, conforme al Reglamento de Trabajo vigente en el país.

Dicho Reglamento establece quiénes son las personas encargadas de la Dirección de la organización; además deja explícita la responsabilidad de los empleados de cumplir con sus obligaciones, respetando el orden jerárquico establecido.

Entre las disposiciones a considerar dentro del Reglamento Interno de la compañía se puede mencionar:

- ✓ Contratación

- ✓ Remuneraciones
- ✓ Faltas
- ✓ Permisos y Sanciones
- ✓ Vacaciones
- ✓ Horarios de trabajo
- ✓ Horas suplementarias y extraordinarias
- ✓ Préstamos
- ✓ Pagos de beneficios (Décimo Tercer Sueldo, Décimo Cuarto Sueldo)
- ✓ Fondos de Reserva

D. Evaluación y Seguimiento

Como se puede observar en la tabla, la organización cuenta con dos indicadores; los cuales no manejan un valor patrón para cada periodo, sino que los van estableciendo por cada uno de ellos.

OBJETIVO	INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	PERÍODO
Obtener mínimo el 15% de Retorno sobre Inversión	Rentabilidad*	$[(\text{Vtas} - \text{Ctos}) / \text{Vtas}] * 100\%$	Mensual
Vender no menos de la cantidad establecida por Dpto. de Ventas	Cumplimiento de Presupuesto*	$(\text{Vtas Reales} / \text{Presupuesto}) * 100\%$	Mensual Trimestral Anual

3.2.3. Gestión del Talento Humano

A. Selección del talento Humano

El Gerente General se encarga de realizar el proceso de selección respectivo cuando se abre una vacante, considerando aptitudes, actitudes, conocimientos y experiencia en las personas que entreviste.

B. Formación y capacitación

Es un objetivo de la compañía capacitar por lo menos una vez al año a su personal en temas que resulten de beneficio para un mejor desenvolvimiento en sus actividades.

A pesar de tener esa meta, no cuentan con un plan de capacitación que les permita llevar una programación de cursos de entrenamiento de sus empleados.

C. Comunicación

La empresa posee varias maneras que aseguran una efectiva comunicación entre sus empleados. Como por ejemplo:

- ✓ Elaboración de Memos
- ✓ Pizarra informativa
- ✓ Correo electrónico de la compañía

3.3. Descripción de los principales procesos de la empresa

Conocida la actividad comercial de la empresa en estudio, se presenta a continuación la cadena de valor con sus respectivos procesos principales y de apoyo, considerando además la participación del cliente; gestor clave en el desarrollo de la empresa.

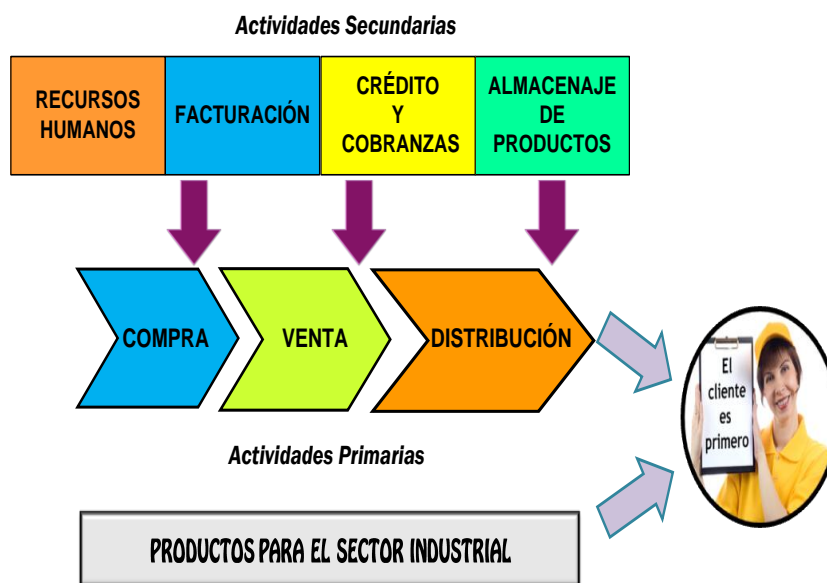


FIGURA 3. 1. CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO

ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Compra:** Encargada de adquirir los ítems demandados en la cantidad adecuada, de manera que se cumplan las especificaciones del cliente.
- **Venta:** Responsable de ofertar los productos a los clientes actuales y de mantenerse en la búsqueda de nuevos, con el fin de aumentar el porcentaje de participación en el mercado.
- **Distribución:** Gestiona la entrega del pedido al cliente, verificando que se distribuya en la cantidad correcta y en el tiempo y lugar establecidos por el cliente.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS

- **Facturación:** Recpta las O/C, verificar que el cliente cumpla con los requisitos establecidos para la venta y generar la respectiva factura.
- **Almacenaje de Productos:** Recibe los productos que ingresan a la compañía, comprueba que se encuentre en condiciones adecuadas, y procede al almacenaje en bodegas según procedimientos y políticas preestablecidas por la organización.
- **Crédito y Cobranzas:** Se encarga de la apertura de nuevas cuentas, alineándose a las políticas de crédito; además de la recuperación de cartera.
- **Recursos Humanos:** Es responsable del Reclutamiento, Selección, Capacitación e Inducción al personal.

3.4. Descripción de los principales problemas evidenciados y análisis de la causa raíz

En la empresa objeto de estudio, se determina que existen los principales síntomas, que se exponen a continuación:

1. Altos Costos en el área de Logística

2. Pérdidas por Errores operativos frecuentes.

Para determinar cuál de los dos síntomas es el que afecta mayormente a la organización, se analiza cuál de las dos causa mayor impacto económico por año, por medio de la siguiente tabla:

TABLA 1
MATRIZ DE PROBLEMAS ENCONTRADOS EN LA EMPRESA

MATRIZ PROBLEMAS ENCONTRADOS EN LA EMPRESA		
PROBLEMAS	DESCRIPCIÓN	\$ QUE SE PIERDEN / AÑO
A	Altos Costos en el área Logística	\$ 49.100,00
B	Pérdidas por Errores Operativos	\$ 2.000,00

Como se puede observar en la tabla, el Alto Costo en el área de Logística, es el problema que impide el crecimiento de los ingresos de la compañía.

Este síntoma es analizado con el **Diagrama de Ishikawa** o **Causa-Efecto**, el cual ayuda a determinar causas y efectos que permiten identificar la causa raíz del problema.

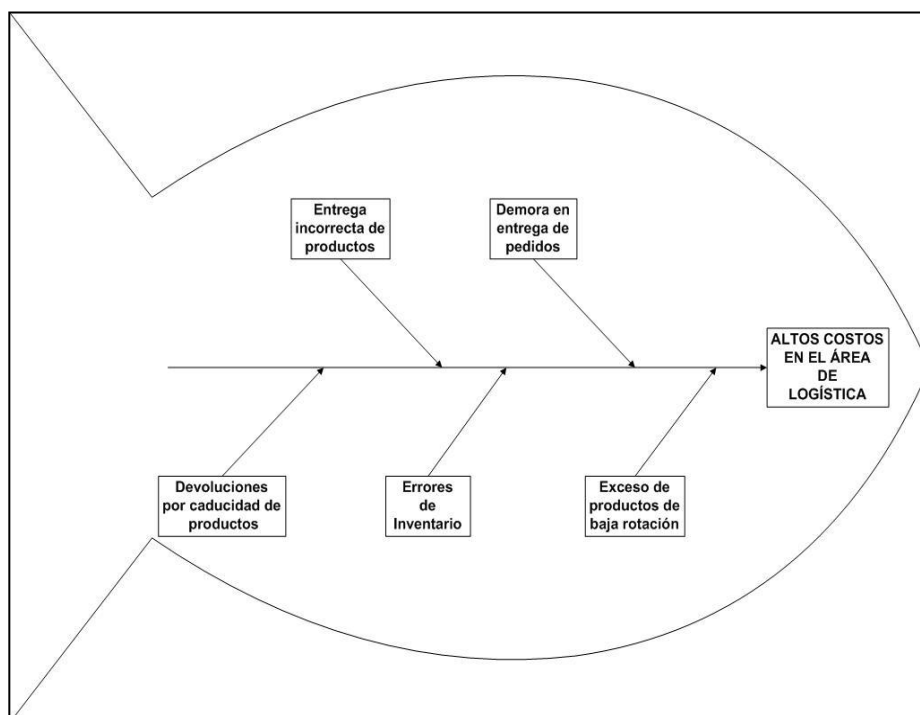


FIGURA 3. 2 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

Para la determinación de la causa raíz, del problema se aplica la técnica de los **5 ¿Por qué?** en cada una de ellas.

Análisis de Causa 1: *EXCESO DE PRODUCTOS DE BAJA ROTACIÓN*

1. ¿Por qué hay exceso de productos de baja rotación?

Porque no se ha realizado un análisis de rotación de inventario.

2. ¿Por qué no se ha realizado un análisis de rotación de inventario?

Porque no se poseen indicadores de control que monitoreen la rotación.

3. ¿Por qué no se poseen indicadores de control que monitoreen la rotación?

Porque no poseen un Sistema de Control de Gestión en el área de Logística, que refleje y clasifique los productos de acuerdo a su rotación al final de cada periodo.

Análisis de Causa 2: DEMORA EN LA ENTREGA DE PEDIDOS

1. ¿Por qué hay demora en entrega de pedidos?

Porque, en ocasiones, no se cuenta con stock del producto y cantidad requerida.

2. ¿Por qué, en ocasiones, no se cuenta con stock del producto y cantidad requerida?

Porque no hay periodicidad de abastecimiento.

3. ¿Por qué no hay periodicidad de Abastecimiento?

Porque no existe Planificación de Abastecimiento.

4. ¿Por qué no existe Planificación de Abastecimiento?

Porque no cuentan con un Sistema de Control de Gestión en el área, que permita evaluar las herramientas

que brinda la Logística para planificar el abastecimiento de productos y mejore o evita problemas de tiempos de entrega.

Análisis de Causa 3: *ERRORES DE INVENTARIO*

1. ¿Por qué hay errores en el inventario?

Porque se ingresan los productos, precios y costos de manera errónea al sistema.

2. ¿Por qué se ingresan los productos, precios y costos de manera errónea al sistema?

Porque se digitan mal los códigos.

3. ¿Por qué se digitan mal los códigos?

Porque no existe la debida revisión de las órdenes de compra.

4. ¿Por qué no existe la debida revisión de las órdenes de compra?

Porque no se hace la respectiva verificación de datos, y no se imprimen a tiempo las órdenes de compra del sistema para anexarla a la factura de los proveedores.

5. ¿Por qué no se hace la respectiva verificación de datos, y no se imprimen a tiempo las órdenes de

compra del sistema para anexarla a la factura de los proveedores?

Porque no se ha implementado un Sistema de Control de Gestión en el área de Logística, que monitoree el desempeño y verifique el stock.

Análisis de Causa 4: ENTREGA INCORRECTA DE PRODUCTOS

1. ¿Por qué hay entrega incorrecta de productos?

Porque no existe un procedimiento a seguir en el momento del retiro de productos de las bodegas.

2. ¿Por qué no existe un procedimiento a seguir en el momento del retiro de productos de las bodegas?

Porque no se han establecido los procedimientos formalmente.

3. ¿Por qué no se han establecido los procedimientos formalmente?

Porque no existe un Sistema de Control de Gestión en el área, que provea Manual de Procedimientos que especifique los pasos a seguir en las actividades del área de Logística.

Análisis de Causa 5: DEVOLUCIONES POR CADUCIDAD DE PRODUCTOS

1. ¿Por qué hay devoluciones por caducidad de productos?

Porque no se comunica la política de devolución de productos por caducidad.

2. ¿Por qué no se comunica la política de devolución de productos por caducidad?

Porque la política no está establecida formalmente.

3. ¿Por qué la política no está establecida formalmente?

Porque no cuentan con un Sistema de Control de Gestión en el área que establezca Política de Devolución de Productos por Caducidad.

CAPÍTULO 4

4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA

En el presente capítulo se realiza el diseño que se plantea a la organización y que consiste en definir la planificación estratégica, que son el eje del sistema de control; además se establecen los objetivos estratégicos y a su vez el desarrollo de los indicadores que permiten controlar el cumplimiento y avance de los mismos, así como el desempeño total de la organización.

4.1. Establecimiento del Equipo Líder

A continuación, se presenta el equipo que se debe encargarse de liderar, controlar y direccionar a los empleados al cambio estratégico. El equipo líder o CEO debe comunicar en qué estado se encuentra el proceso de administración estratégica a todos los miembros de la organización, y está conformado de la siguiente manera:

CARGO	CANTIDAD
Gerente General (Dirección Principal)	1
Jefe Administrativo y de RRHH	1
Jefe de Ventas y Marketing	1
TOTAL	3

Este equipo líder tiene como responsabilidad fomentar una cultura organizacional positiva y de compromiso al cumplimiento del Sistema, de manera que resulte efectivo gracias a una correcta dirección y planificación de actividades, respectivamente alineados con los objetivos estratégicos preestablecidos.

4.2. Planeación Estratégica

Para la determinación de la planificación estratégica se realiza inicialmente un análisis FODA, para luego realizar la revisión y

evaluación de misión, visión y valores organizacionales; así como también se procede a presentar los Macro Objetivos planteados por la empresa objeto de estudio.

A. Análisis FODA

Para el desarrollo del diagnóstico situacional de la empresa se utiliza la herramienta FODA, donde se establecen los diferentes aspectos que impactan de manera positiva o negativa al desempeño de la organización, considerados como: Fortalezas y Debilidades, que se relacionan con el ambiente interno, y las Oportunidades y Amenazas enfocadas al entorno exterior de la empresa.



FIGURA 4. 1. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

Misión, Visión y Valores Organizacionales

Misión y Visión

Luego del diagnóstico de la situación actual y de analizar las características que debe tener una misión y visión; se acuerda mantenerlas y se propone difundirlas a nivel organizacional; de forma que se adquiera compromiso por parte del personal para

que la unidad de negocios marche en la misma dirección. Se sugiere promoverlas mediante la cartelera informativa dirigida a empleados y clientes.

A continuación de la revisión de Misión y Visión se propone destacar las ventajas competitivas de la empresa, y a su vez resaltar los valores organizacionales que busca la organización, las cuales se encuentran alineados a sus directrices.

Ventaja Competitiva

- Distribuidores Exclusivos de una Línea de Productos.
- Disponibilidad de Productos de Alta Tecnología.
- Productos con certificación de Calidad y de Seguridad.
- Fuerte alianzas con proveedores.

Valores Organizacionales

- Compromiso con el trabajo, proveedores y clientes.
- Calidad, soluciones que exceden los requerimientos de los clientes.
- Excelencia, con el servicio de asesoría de nuevos productos.

- Innovación, buscando productos de nuevas tecnologías, que cumpla con las expectativas de los clientes.
- Respeto y Confidencialidad con los clientes.
- Cultura y trabajo en equipo, enfocando sus conocimientos para satisfacer los requerimientos del cliente.
- Transparencia, brindando información confiable y verídica acerca de productos.
- Responsabilidad y puntualidad en el cumplimiento de entrega de productos y asesoría técnica.

4.3. Mapa Estratégico

Una vez presentadas las definiciones estratégicas para la organización, se presenta el mapa estratégico, el cual despliega objetivos de la compañía en las cuatro perspectivas, con su respectiva relación causa - efecto.

En este caso, se realizan dos mapas estratégicos. El primero, es el de la organización.

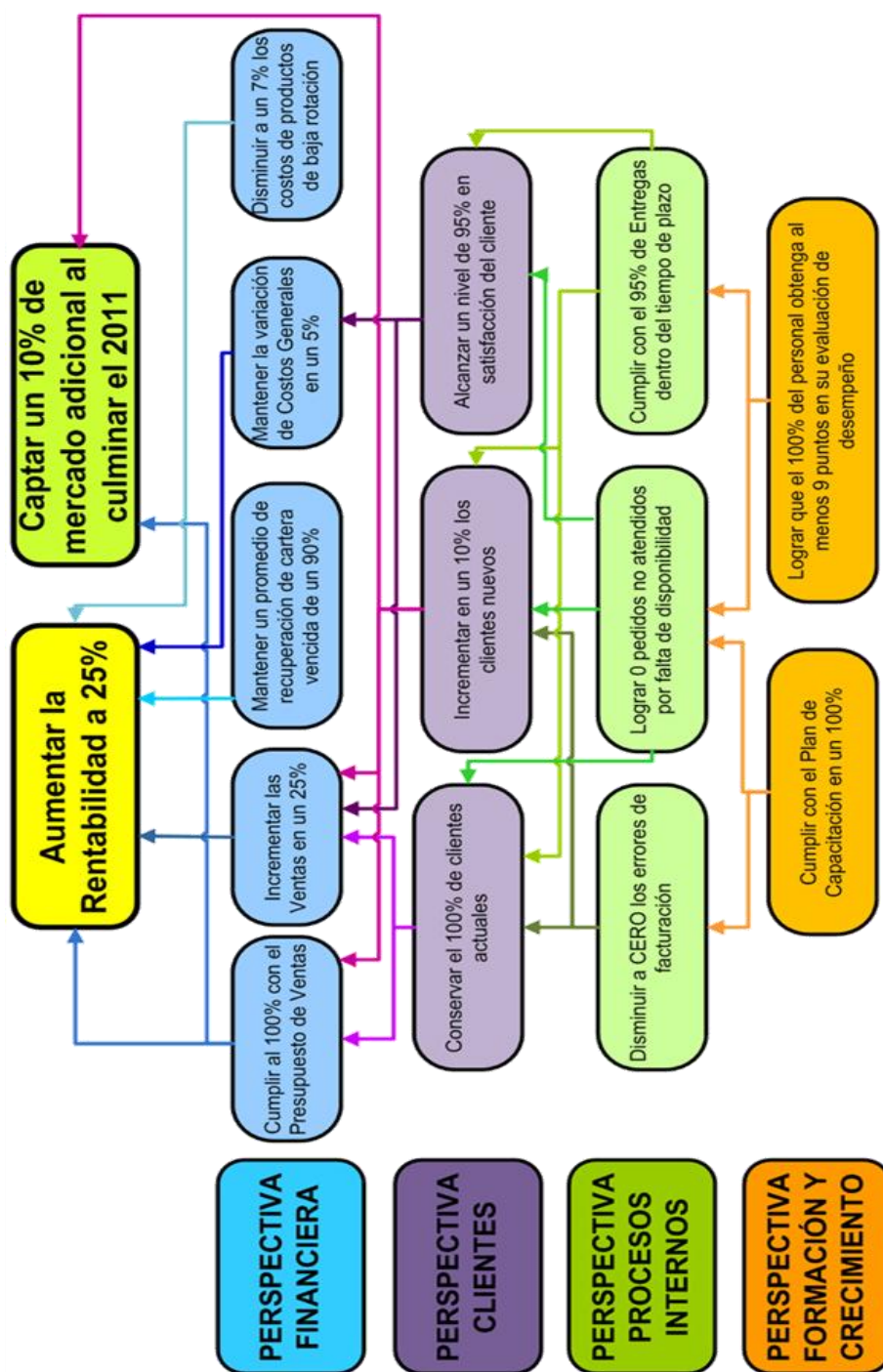


FIGURA 4. 2. MAPA ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

En resumen, los macro objetivos estratégicos a nivel organizacional que se espera cumplir al finalizar el 2011 son:

- ✓ Aumentar la Rentabilidad a 25%.
- ✓ Captar un 10% de mercado adicional.

A continuación se presenta una tabla de los objetivos estratégicos e indicadores organizacionales, que se encuentran identificados según la perspectiva que van a ayudar a medir y controlar:

TABLA 2
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES
ORGANIZACIONALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES ORGANIZACIONALES			
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	INDICADOR
MACRO OBJETIVOS	Aumentar la Rentabilidad a 25%	15%	Rentabilidad
	Captar un 10% de mercado adicional al culminar el 2011	10%	Estudio de Mercado
PERSPECTIVA FINANCIERA	Cumplir al 100% con el Presupuesto de Ventas	100%	Cumplimiento de Presupuesto de Ventas
	Incrementar las ventas en un 15%	15%	Crecimiento de Ventas
	Mantener un promedio de recuperación de cartera vencida de un 90%	90%	Recuperación de Cartera Vencida
	Mantener la variación de Costos General en un 5%	5%	Razón de Costos General
	Disminuir a un 7% los costos de productos de baja rotación	7%	Costo de PBR
PERSPECTIVA CLIENTES	Conservar el 100% de clientes actuales	100%	Clientes Actuales
	Incrementar en un 10% los clientes nuevos	10%	Clientes Nuevos
	Incrementar a un 100% la satisfacción del cliente	100%	Satisfacción de Clientes
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Disminuir a CERO los errores por Facturación	0	Errores de Facturación
	Lograr 0 pedidos no atendidos por falta de disponibilidad	0	NO cumplimiento de Pedidos
	Cumplir con el 95% de Entregas dentro del Tiempo de Plazo	95%	Entregas a Tiempo
PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Cumplir con el Plan de Capacitación en un 100%	100%	Cumplimiento de Plan de Capacitación
	Lograr que el 100% del personal tenga al menos 9 en su evaluación de desempeño.	100%	Puntuación de la Ev. De Desempeño

El segundo mapa estratégico corresponde al área de Logística, el mismo que se despliega del mapa organizacional. Por tal motivo, los macro objetivos del mapa logístico, son objetivos específicos del mapa organizacional.

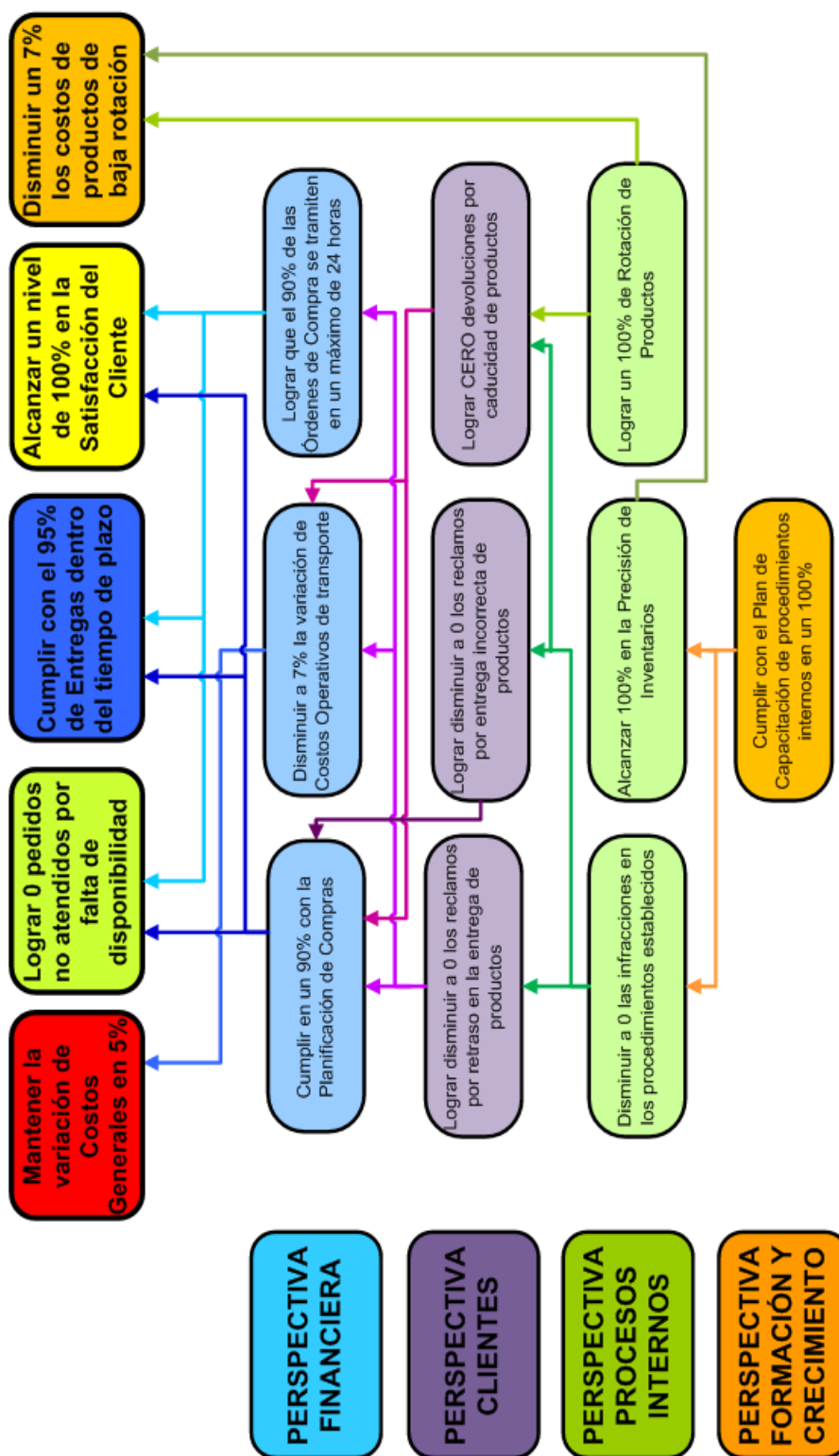


FIGURA 4.3. MAPA ESTRATÉGICO DEL ÁREA DE LOGÍSTICA

A continuación, se presenta un resumen de los indicadores que elaborados para el cumplimiento de los Macro Objetivos. Se diseña además, un cuadro de objetivos a nivel del área de Logística, el cual refleja lo siguiente:

TABLA 3

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES ÁREA LOGÍSTICA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES ÁREA DE LOGÍSTICA			
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	INDICADOR
MACRO OBJETIVOS	Mantener la variación de Costos Generales en un 5%	5%	Tasa de Costos Generales
	Lograr 0 pedidos no atendidos por falta de disponibilidad.	0	Pedidos no atendidos
	Cumplir con el 95% de Entregas dentro del Tiempo de Plazo.	95%	Entregas a Tiempo
	Disminuir a un 7% los Productos de Baja Rotación.	7%	Tasa de variación Costos en Productos de Baja Rotación
	Alcanzar un nivel de 100% la Satisfacción del Cliente.	100%	Satisfacción de Clientes
PERSPECTIVA FINANCIERA	Cumplir en un 90% con la Planificación de Compras	90%	Cumplimiento con Planificación de Compras
	Disminuir a un 7% los costos operativos de transporte	7%	Tasa de Variación de C.O.T.
	Lograr que el 90% de las Órdenes de Compra se tramiten en un máximo de 24 horas.	90%	Trámite de O/C
PERSPECTIVA CLIENTES	Lograr disminuir a 0 los reclamos por retraso en la entrega de productos.	0	Reclamos por Retraso en entrega de productos
	Lograr disminuir a 0 los reclamos por entrega incorrecta.	0	Reclamos por Entrega Incorrecta
	Lograr CERO devoluciones por caducidad de productos.	0	Devoluciones por caducidad de Productos
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Disminuir a 0 las infracciones en los procesos establecidos.	0	Infracciones a los Procesos
	Alcanzar 100% en la Precisión de Inventarios	100%	Precisión de Inventarios
	Lograr un 100% de rotación de productos	100%	Rotación de Productos
PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Cumplir con el Plan de Capacitación de procedimientos internos en un 100%	100%	Cumplimiento de Capacitaciones

4.4. Tablero de Control

A. FICHAS DE INDICADORES DE ÁREA DE LOGÍSTICA

Ahora, se procede a presentar los indicadores planteados acorde a los Macro Objetivos del Mapa Estratégico del área de Logística, los cuales sirven para medir resultados a mediano plazo en la organización.

Las fichas de indicadores definidos de acuerdo a cada una de las perspectivas a analizar presentan la siguiente información:

- Nombre.- Indica el nombre del indicador
- Objetivo.- Muestra el Objetivo estratégico relacionado al indicador.
- Métrica.- Presenta las operaciones entre diferentes parámetros para poder conseguir el resultado del indicador.
- Responsable.- Declara al responsable de los resultados obtenidos por el indicador analizado.
- Fuente de información.- Revela la fuente de información de dónde se toman los valores del indicador de acuerdo a su frecuencia establecida.

- Frecuencia de Medición.- Declara la frecuencia con la que el indicador es evaluado.
- Unidad.- Establece la unidad de medida para el indicador.
- Meta.- Se establece como el valor deseado para cada indicador, el cual contribuye en la medida óptima a la consecución de los objetivos estratégicos planteados.
- Tendencia.- Indica hacia donde debe dirigirse los resultados de las mediciones, para el cumplimiento del objetivo.
- Semáforo.- El semáforo es una herramienta utilizada junto con los indicadores para demostrar en qué rango se encuentra un indicador, siendo estos: excepcionales, aceptables e inaceptables, como muestra la ficha de indicador.

FICHA DE INDICADORES DE LOS MACRO OBJETIVOS

Ficha de Indicador	
Nombre del Indicador	Tasa de Costos Generales
Objetivo	Mantener la variación de Costos Generales en un 5%
Métrica	Costos ((mes año actual – prom. año anterior) / prom. año anterior) (*100)
Responsable	Dpto. Financiero
Fuente de Respaldo	Informes de Gastos Financieros y Compras.
Frecuencia de Medición	Mensual

Unidad	%	Meta	5%	Tendencia	Hacia Abajo
--------	---	------	----	-----------	-------------


Semáforo		
	INACEPTABLE	>10%
	ACEPTABLE	5% - 10%
	EXCEPCIONAL	0% - 5%

FIGURA 4. 4. FICHA N°1 - INDICADOR “TASA DE COSTOS GENERALES”

Con este indicador, se desea mantener la variación de los costos dentro de un rango del 5% a través del tiempo, haciendo referencia a costos generales como lo son los operativos, de transporte y financieros. Para este indicador se utiliza como comparación el costo promedio de presupuesto del año anterior, con el fin de notar la diferencia y reducción de ellos, lo cual permite a la organización

mantener un control de los gastos para convertirlos en inversión.

Ficha de Indicador	
Nombre del Indicador	Pedidos NO atendidos
Objetivo	Lograr 0 pedidos no atendidos por falta de disponibilidad
Métrica	# de pedidos NO atendidos
Responsable	Despachos
Fuente de Respaldo	Facturas firmadas por cliente, registro de llamadas por quejas
Frecuencia de Medición	Mensual

Unidad	#	Meta	0	Tendencia	Hacia Abajo
--------	---	------	---	-----------	-------------


Semáforo		
	INACEPTABLE	> 5
	ACEPTABLE	1 - 5
	EXCEPCIONAL	= 0

FIGURA 4. 5. FICHA N°2 - INDICADOR “PEDIDOS NO ATENDIDOS”

Este indicador permite evaluar el nivel de servicio que la organización ofrece a sus clientes, en cuanto a la disponibilidad de productos e inclusive brinda apertura en el análisis de causas para adquirir una línea nueva de productos, si es el caso; esta medición se realiza mensualmente, para que indique la necesidad del

requerimiento de productos en cantidad o como producto nuevo.

Ficha de Indicador	
Nombre del Indicador	Entregas a tiempo
Objetivo	Cumplir con el 95% de Entregas dentro del Tiempo de Plazo
Métrica	1-(# pedidos entregados fuera de plazo / # total de pedidos)
Responsable	Despacho
Fuente de Respaldo	Registro de llamadas por quejas, Fecha de recibido por el cliente, Reporte de envíos fuera de la ciudad
Frecuencia de Medición	Mensual

Unidad	%	Meta	95	Tendencia	Hacia Arriba
--------	---	------	----	-----------	--------------


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

FIGURA 4. 6. FICHA N°3 – INDICADOR “ENTREGAS A TIEMPO”

Este indicador permite controlar el nivel de atención al cliente y servicio, dando paso a mejoras en el desempeño de los procesos que influyen en el despacho, tales como inspecciones, descarga de productos del almacén, facturación, entre otros; con la finalidad de observar los

cambios que pueden introducirse o eliminarse, para el logro de objetivos.

Ficha de Indicador	
Nombre del Indicador	Tasa de variación Costos en Productos de Baja Rotación
Objetivo	Disminuir a un 7% los costos de productos de baja rotación
Métrica	Ctos. de Inventario de PBR ((mes actual - mes inicial)/mes inicial)(*100)
Responsable	Bodega
Fuente de Respaldo	Informe de Valor de Inventario
Frecuencia de Medición	Mensual

Unidad	%	Meta	-7%	Tendencia	Hacia Abajo
--------	---	------	-----	-----------	-------------

Semáforo		
	INACEPTABLE	> 0%
	ACEPTABLE	0% a (-7%)
	EXCEPCIONAL	<= -7%

FIGURA 4. 7. FICHA N°4 – INDICADOR “TASA DE VARIACIÓN COSTOS EN PBR”

El indicador Tasa de Variación de Costos de Productos de Baja Rotación (PBR) busca disminuir a un 7% los costos, tomando de referencia inicial al mes de Diciembre del 2010, visualizando esta reducción de manera progresiva a lo largo del 2011. Este medidor consigue aclarar la toma de

decisiones en cuanto la adquisición de productos con la finalidad de reducir los costos de inventarios.

Ficha de Indicador	
Nombre del Indicador	Satisfacción de Clientes
Objetivo	Alcanzar un nivel de 100% en la satisfacción de clientes
Métrica	$(1 - (\# \text{ de reclamos} / \text{Total de Pedidos})) \times 100$
Responsable	Ventas, Facturación, Despacho
Fuente de Respaldo	Registro de llamadas por quejas.
Frecuencia de Medición	Mensual

Unidad	%	Meta	100%	Tendencia	Hacia Arriba
---------------	---	-------------	------	------------------	--------------


Semáforo		
	INACEPTABLE	< 85%
	ACEPTABLE	85%-100%
	EXCEPCIONAL	= 100%

FIGURA 4.8. FICHA N°5 – INDICADOR “SATISFACCIÓN DE CLIENTES”

Este indicador permite a la empresa medir el grado de satisfacción de sus actuales clientes, por medio de los números de reclamos hechos a la empresa, ya sea este por retraso de productos, entrega incorrecta, la no disponibilidad, atención entre otros; por lo que la organización busca

disminuir este indicador para conservar y posiblemente aumentar su cartera de clientes, manteniendo el semáforo con resultados excepcionales.

FICHA DE INDICADORES DE PERSPECTIVA FINANCIERA

Ficha de Indicador	
Nombre del Indicador	Cumplimiento de Planificación de Compras
Objetivo	Cumplir en un 90% con la Planificación de Compras
Métrica	Compras realizadas / Compras programadas
Responsable	Compras
Fuente de Respaldo	Planificación de Compras, Órdenes de compra (fecha de emisión)
Frecuencia de Medición	Mensual

Unidad	%	Meta	90	Tendencia	Hacia Arriba
---------------	---	-------------	----	------------------	--------------


Semáforo		
	INACEPTABLE	< 80%
	ACEPTABLE	80% - 90%
	EXCEPCIONAL	>= 90%

FIGURA 4. 9. FICHA N°6 –INDICADOR “CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE COMPRAS”

Con este indicador, se puede controlar la planificación de compras de manera mensual, logrando de esta manera un

inventario de seguridad que permita ofrecer respuesta inmediata a los clientes. En caso de presentarse una demanda imprevista, a su vez, ayuda a controlar el indicador de Pedidos No Atendidos, alcanzando los objetivos de la organización en atención eficiente y eficaz.

Ficha de Indicador	
Nombre del Indicador	Tramitar O/C
Objetivo	Lograr que el 90% de las ordenes de compra se transmiten máxima en 24 horas.
Métrica	# O/C en 24 hrs. / # total de O/C
Responsable	Dpto. de Compras
Fuente de Respaldo	Reportes de Solicitud de Productos, y Órdenes de Compra
Frecuencia de Medición	Mensual

Unidad	%	Meta	90	Tendencia	Hacia arriba
--------	---	------	----	-----------	--------------




Semáforo	
	INACEPTABLE < 80%
	ACEPTABLE 80 - 90
	EXCEPCIONAL > 90%

FIGURA 4. 10. FICHA N°7 – INDICADOR “TRAMITAR ÓRDENES DE COMPRA”

Por medio de este indicador, se desea mantener e inclusive alcanzar que el 100% de órdenes de compra se tramiten en un máximo de 24 horas, para así aumentar el grado de

desempeño de la empresa. Relacionando este indicador con Entregas a Tiempo, y por ende con Satisfacción al Cliente.

Ficha de Indicador	
Nombre del Indicador	Tasa de Variación de C.O.T.
Objetivo	Disminuir a un 7% la variación de los costos operativos de transporte.
Métrica	Costos de Transporte ((mes año actual-prom. año anterior)/prom. año anterior) (*100)
Responsable	Contabilidad
Fuente de Respaldo	Resportes de Gasolina.
Frecuencia de Medición	Mensual

Unidad	%	Meta	-7	Tendencia	Hacia Abajo
---------------	---	-------------	----	------------------	-------------


Semáforo		
	INACEPTABLE	>0%
	ACEPTABLE	0% a (-7%)
	EXCEPCIONAL	<= -7%

FIGURA 4. 11. FICHA N°8 – INDICADOR “TASA DE VARIACIÓN DE C.O.T.”

Gracias a este indicador se espera disminuir a un 7% los Costos Operativos de Transporte, realizando una comparación entre los costos del presente año con el costo promedio del año anterior. Ayudando también de esta manera a visualizar la reducción de costos generales de la organización, generando estos resultados como la posibilidad

de invertir dichos costos reducidos, en nuevas iniciativas de negocio.

FICHA DE INDICADORES DE PERSPECTIVA DE CLIENTES

Ficha de Indicador	
Nombre del Indicador	Reclamos por Retraso en la entrega
Objetivo	Lograr disminuir a 0 los reclamos por retraso en la entrega de productos.
Métrica	# Reclamos por Retraso en la entrega de productos
Responsable	Ventas, Facturación, Despacho
Fuente de Respaldo	Registro de llamadas por quejas, Comunicados de parte del cliente
Frecuencia de Medición	Mensual

Unidad	#	Meta	0	Tendencia	Hacia Abajo
--------	---	------	---	-----------	-------------


Semáforo		
	INACEPTABLE	> 3
	ACEPTABLE	3-1
	EXCEPCIONAL	= 0

FIGURA 4. 32. FICHA N°9 – INDICADOR “RECLAMOS POR RETRASO EN LA ENTREGA”

Con dicho indicador se desea controlar los tiempos de entrega de los productos, manteniendo unos niveles de

aceptación entre 1 a 3 reclamos y, como niveles inaceptables, más de 3 reclamos. Este indicador tiene como finalidad mantener en 100% la satisfacción de los clientes, cumpliendo con los valores organizacionales establecidos.

Ficha de Indicador	
Nombre del Indicador	Reclamos por Entrega Incorrecta de Productos
Objetivo	Lograr disminuir a 0 los reclamos por entrega incorrecta de Productos.
Métrica	# Reclamos por Entrega Incorrecta de Productos
Responsable	Ventas, Facturación, Despacho
Fuente de Respaldo	Registro de llamadas por quejas, Comunicados de parte del cliente
Frecuencia de Medición	Mensual

Unidad	#	Meta	0	Tendencia	Hacia Abajo
---------------	---	-------------	---	------------------	-------------


Semáforo		
	INACEPTABLE	> 3
	ACEPTABLE	3-1
	EXCEPCIONAL	= 0

FIGURA 4. 43. FICHA N°10 –INDICADOR “RECLAMOS POR ENTREGA INCORRECTA DE PRODUCTOS”

Este indicador permite inspeccionar la correcta distribución de los productos en cuanto a su cantidad y características, logrando así no incurrir costos de inventario innecesarios, los cuales representan pérdidas para la empresa, e incluso para

conservar los clientes. En este indicador se puede observar las actividades que pueden intervenir o interferir con el cumplimiento de la meta de este medidor, por lo tanto se busca que para la satisfacción de este, se comprometan dichas operaciones.

Ficha de Indicador	
Nombre del Indicador	Devoluciones por caducidad de productos
Objetivo	Lograr CERO devoluciones por caducidad de productos
Métrica	# de devoluciones por caducidad de productos.
Responsable	Ventas, Facturación, Despacho
Fuente de Respaldo	Registro de llamadas por quejas, Comunicados de parte del cliente
Frecuencia de Medición	Mensual

Unidad	#	Meta	0	Tendencia	Hacia Abajo
--------	---	------	---	-----------	-------------


Semáforo		
	INACEPTABLE	> 3
	ACEPTABLE	3-1
	EXCEPCIONAL	= 0

FIGURA 4. 54. FICHA N°11-INDICADOR

“DEVOLUCIONES POR CADUCIDAD DE PRODUCTOS”


El indicador de Devolución de Productos ayuda a evaluar el correcto manejo de inventario en cuanto a caducidad del

producto, permitiendo también el análisis de los clientes como consumidores o sub-distribuidores, ayuda a establecer políticas de inventario en cuanto a la realización de cambios con la organización fabricante, evitando generar costos de pérdidas; por lo que se como meta, mantener en cero las devoluciones.

FICHA DE INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS

Ficha de Indicador	
Nombre del Indicador	Infracciones en los procedimientos
Objetivo	Disminuir a 0 las infracciones en los procedimientos.
Métrica	# infracciones en los procedimientos
Responsable	Jefes, Gerentes
Fuente de Respaldo	Observación de procedimiento, Reporte de Jefes.
Frecuencia de Medición	Mensual

Unidad	#	Meta	0	Tendencia	Hacia Abajo
--------	---	------	---	-----------	-------------

Semáforo		
	INACEPTABLE	> 5
	ACEPTABLE	1 - 5
	EXCEPCIONAL	= 0

**FIGURA 4. 65. FICHA N°12 – INDICADOR
“INFRACCIONES EN LOS PROCEDIMIENTOS”**

El indicador controla las infracciones que pueden cometerse en los procedimientos, dado que se desea disminuir los errores que resulten por atrasos y pérdidas de rubros considerables en la empresa, logrando adquirir mayor rentabilidad de la organización.

Ficha de Indicador	
Nombre del Indicador	Precisión de Inventarios
Objetivo	Alcanzar 100% en la Precisión de Inventarios
Métrica	Costos de Inventarios Físico /costo de inventario Sistema
Responsable	Bodega
Fuente de Respaldo	Acta final de inventarios
Frecuencia de Medición	Mensual

Unidad	%	Meta	100%	Tendencia	Hacia Arriba
---------------	---	-------------	------	------------------	--------------


Semáforo		
	INACEPTABLE	< 99%
	ACEPTABLE	99%-101%
	INACEPTABLE	> 101%

FIGURA 4. 16. FICHA N°13 –INDICADOR “PRECISIÓN DE INVENTARIOS”

Con este indicador se busca alcanzar el 100% de precisión de inventarios, realizándose una revisión periódica mensual

para controlar el flujo de entrada y salida de productos que no se encuentren facturados, o que hayan salido como muestras, con la finalidad de evitar pérdidas económicas considerables.

Ficha de Indicador	
Nombre del Indicador	Rotación de Productos
Objetivo	Lograr un 100% de rotación de productos
Métrica	Costo productos vendidos / Costo de Inventario
Responsable	Compras, Ventas, Bodega
Fuente de Respaldo	Inventario en Sistema y físico
Frecuencia de Medición	Mensual

Unidad	%	Meta	100	Tendencia	Hacia Arriba
--------	---	------	-----	-----------	--------------


Semáforo		
	INACEPTABLE	< 80%
	ACEPTABLE	80%-100%
	EXCEPCIONAL	> 100%

FIGURA 4. 77. FICHA N°14 –INDICADOR DE ROTACIÓN DE PRODUCTOS

Rotación de Productos es un indicador que permite a la organización evaluar si los productos adquiridos tienen movimiento, y si es satisfactorio volver a comprarlos. Obteniendo siempre un nivel superior al 100%, con el

objetivo de darle a la organización un indicador de Stock de Seguridad, según el análisis de los productos.

FICHA DE INDICADORES DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Ficha de Indicador	
Nombre del Indicador	Cumplimiento de Capacitaciones
Objetivo	Cumplir con el Plan de Capacitación de procedimientos internos en un 100%
Métrica	Horas Ejecutadas / Horas Programadas
Responsable	Recursos Humanos
Fuente de Respaldo	Registro y Planificación de Capacitaciones al Personal
Frecuencia de Medición	Mensual

Unidad	%	Meta	100	Tendencia	Hacia Arriba
---------------	---	-------------	-----	------------------	--------------


Semáforo		
	INACEPTABLE	< 80%
	ACEPTABLE	80%-100%
	EXCEPCIONAL	= 100%

FIGURA 4. 88. FICHA N°15 - INDICADOR

“CUMPLIMIENTO DE CAPACITACIONES”

Este indicador está diseñado con el fin de controlar que la formación, tanto interna como externa, se cumpla según lo

planificado por la empresa para así, mejorar el desempeño de sus funciones y desarrollo de oportunidades de carrera dentro de la misma.

B. TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA DE LOGÍSTICA

Presenta las mediciones realizadas de los principales objetivos estratégicos que han causado mayor impacto en la organización mostrando los resultados por mes.

C. GRÁFICAS DE TENDENCIA DE LOS INDICADORES DEL ÁREA DE LOGÍSTICA

A continuación se muestran las gráficas de tendencia de cada indicador, clasificados por perspectiva estratégica.

MACRO OBJETIVOS

TABLA 4

TABLERO DE CONTROL ÁREA LOGÍSTICA: MACRO OBJETIVOS

TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA DE LOGÍSTICA														
N	INDICADOR	MÉTRICA	META	MIN	MAX	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11
1	Tasa de Costos Generales	Costos (mes año actual – prom. año anterior) / prom. año anterior (*100)	5%	5%	10%	-2,09%	49,34%	64,60%	10,62%	68,18%	81,35%	6,85%	2,25%	7,43%
2	Pedidos no atendidos	# de pedidos NO atendidos	0	0	5	0	3	6	2	5	0	1	1	0
3	Entregas a tiempo	1-# pedidos entregados fuera de plazo / # total de pedidos	95%	85%	95%	94,78%	97,96%	95,42%	97,58%	94,48%	96,15%	94,62%	98,41%	99,27%
4	Tasa de Variación de Costos en Productos de Baja Rotación	Clos. de Inventario de FBR (mes actual-mes inicial)/(mes inicial)(*100)	-7%	-7%	0%	-12,28%	-12,45%	23,78%	15,55%	-3,33%	-15,41%	-36,62%	-48,18%	-44,62%
5	Satisfacción de Clientes	(1-# de reclamos / Total de Pedidos)(*100)	100%	85%	100%	95,52%	93,88%	96,95%	96,97%	93,79%	94,87%	99,23%	97,62%	98,54%

Este tablero de control detalla los MACROOBJETIVOS y los resultados generados en las gráficas de tendencia presentadas a continuación:

GRÁFICA DE TENDENCIA DE LOS MACRO OBJETIVOS

Se presenta la respectiva gráfica de tendencia de los macro objetivos del área de Logística, con el fin de analizar el comportamiento de los indicadores durante el periodo de estudio.

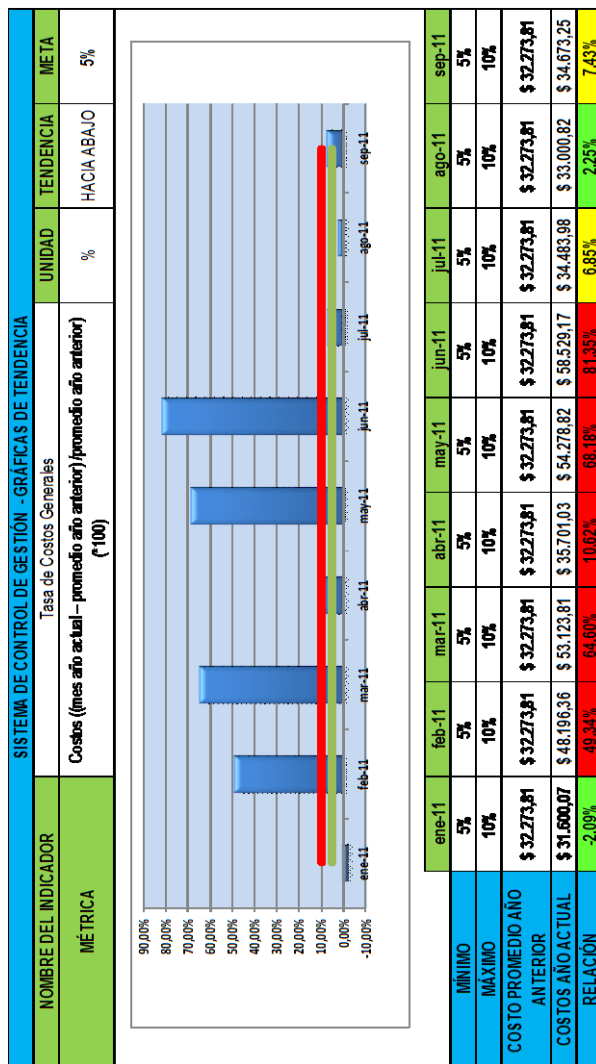


FIGURA 4. 99. GRÁFICA DE TENDENCIA N° 1 – INDICADOR DE TASA DE COSTOS GENERALES

La gráfica de tendencia N° 1 muestra que los datos del indicador de Tasa de Costos Generales en los meses de febrero a junio se encuentran en un estado inaceptable, mientras que el mes de Julio comienzan a notarse ciertos cambios, que van disminuyendo los costos. Como se puede observar en el mes de Agosto, se logra obtener valores excepcionales, mientras que el mes de Septiembre está dentro de los límites aceptables. Estos cambios son resultado de las iniciativas implementadas como lo son ABC Inventarios, la elaboración de los procesos que logra minimizar los errores que pueden incurrir costos a la organización.

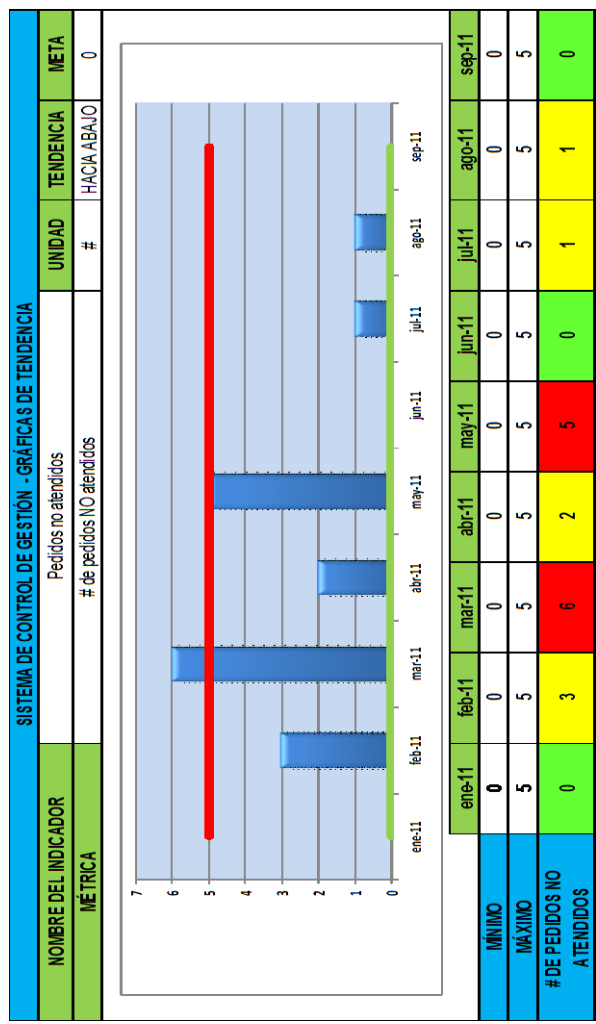


FIGURA 4.20. GRÁFICA DE TENDENCIA Nº 2 – INDICADOR DE PEDIDOS NO ATENDIDOS

La gráfica de tendencia N° 2 indica que la mayor cantidad de Pedidos No Atendidos se encuentran en los meses de marzo y mayo, motivo por el cual se desea disminuir este indicador a CERO, para cumplir con la misión y objetivos organizacionales, que es la satisfacción de los clientes. En los valores recopilados a partir del mes de Junio, se observa el cumplimiento de la meta del indicador ya que se empieza a ver resultados aceptables y excepcionales.

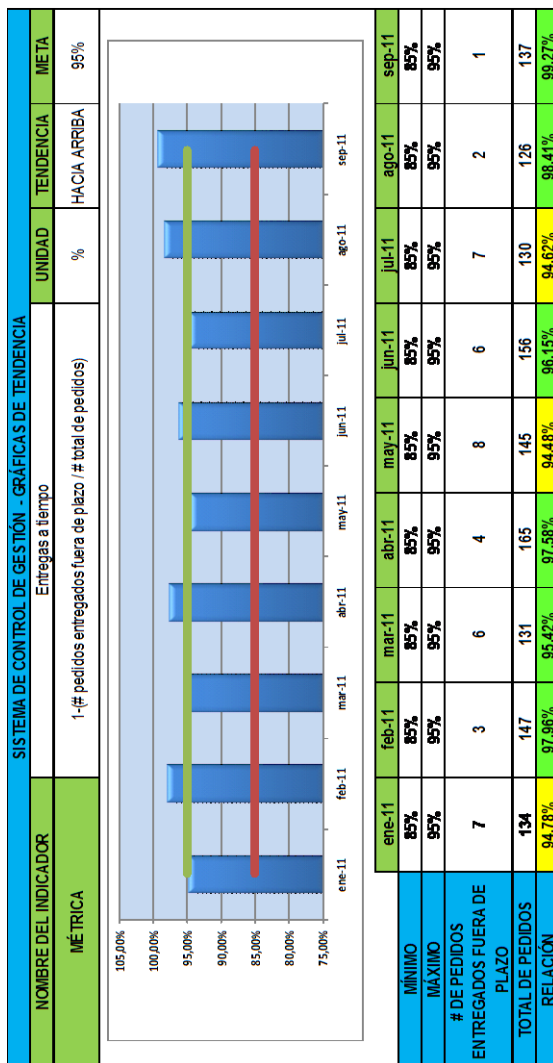


FIGURA 4. 210. GRÁFICA DE TENDENCIA N° 3 – INDICADOR DE ENTREGAS A TIEMPO

La gráfica de tendencia N° 3 presenta que el indicador de Entregas a Tiempo se encuentra entre los niveles aceptable y excepcional, por lo que la empresa desea mantener estos niveles e incrementarlos como mínimo a un 95% para alcanzar la máxima satisfacción del cliente, en cuanto a la calidad de servicio. Para mantener estos resultados se busca la iniciativa que estandarice los procedimientos con la finalidad de agilizar las actividades de manera eficiente.

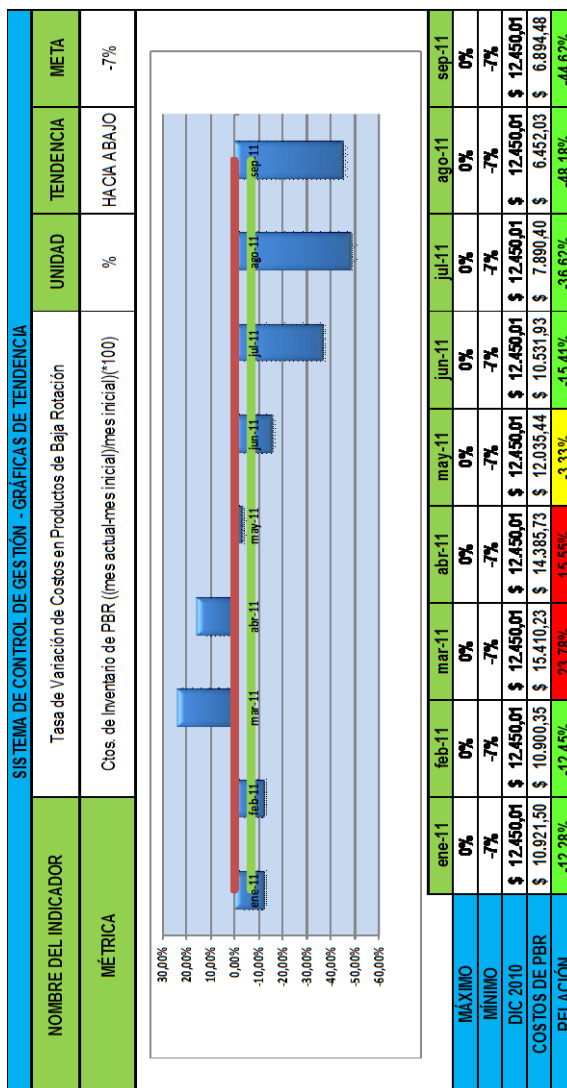


FIGURA 4.22. GRÁFICA DE TENDENCIA N° 4 – INDICADOR TASA DE VARIACIÓN DE COSTOS EN PBR

La gráfica de tendencia N°4 refleja el indicador de Variación en los Productos de Baja Rotación, tomando de referencia al mes inicial al último inventario del 2010, correspondiente a Diciembre. Esto es para realizar las comparaciones de variación con los meses del año 2011, con la finalidad de disminuir estos costos, y que permita invertir en productos de alta rotación. Como se puede observar, los meses de marzo y abril son críticos, dando como resultado un nivel inaceptable, mientras que el control de inventarios realizado desde el mes de Mayo gracias a la iniciativa de Clasificación ABC de Productos donde se categoriza a los ítems de acuerdo a su influencia en las ventas, por lo tanto su movimiento comercial es frecuente.

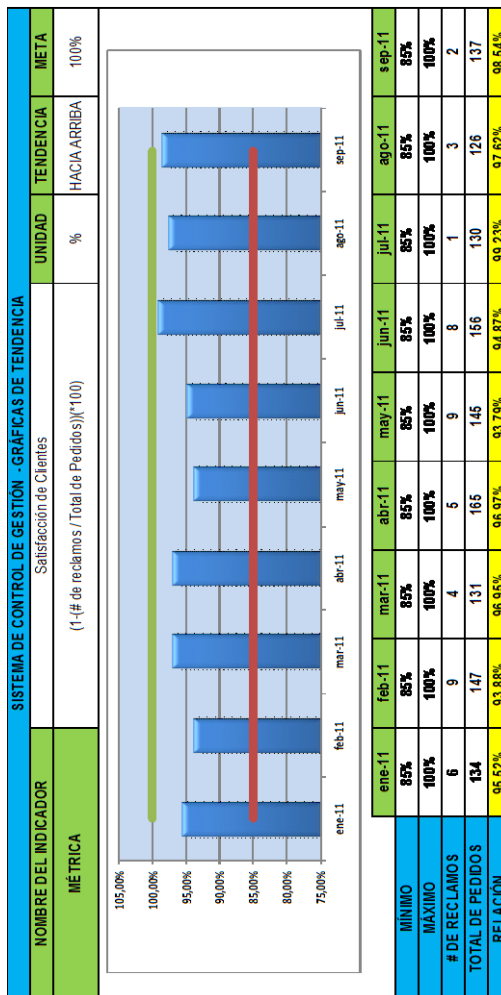


FIGURA 4. 11. GRÁFICA DE TENDENCIA Nº 5 – INDICADOR DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

La gráfica de tendencia N°5 correspondiente a otro indicador de los macro objetivos del área de logística, muestra que la Satisfacción de Clientes es aceptable, por lo que la compañía desea lograr una meta del 100% para conservar sus actuales clientes y a su vez dar apertura del servicio a los futuros. Estos resultados también se pueden reflejar en otros métodos de evaluación de satisfacción presentado en la iniciativa de ABC Clientes.

PERSPECTIVA FINANCIERA

TABLA 5
TABLERO DE CONTROL ÁREA LOGÍSTICA
PERSP. FINANCIERA

TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA DE LOGÍSTICA														
N	INDICADOR	MÉTRICA	META	MIN	MAX	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11
6	Cumplimiento de Planificación de Compras	Compras realizadas / Compras programadas	90%	80%	90%	93,00%	92,00%	88,00%	96,00%	91,00%	100,00%	96,00%	89,00%	89,00%
7	Tasa de Variación de Costos Operativos de Transporte	Costos de Transporte (mes año actual/prom. año anterior)/prom. año anterior>(*100)	-7%	-7%	0%	-18,00%	11,00%	-3,00%	-34,00%	-3,00%	24,00%	-25,00%	25,00%	52,00%
8	Trámite OC	# OC en 24 hrs. / # Total de OC	90%	80%	90%	83,33%	83,33%	85,45%	78,00%	84,75%	94,55%	90,91%	87,50%	100,00%

En el tablero presentado se muestran los resultados alcanzados en los indicadores de la perspectiva financiera, a continuación se presentan las gráficas de tendencia:

GRÁFICA DE TENDENCIA DE PERSPECTIVA FINANCIERA

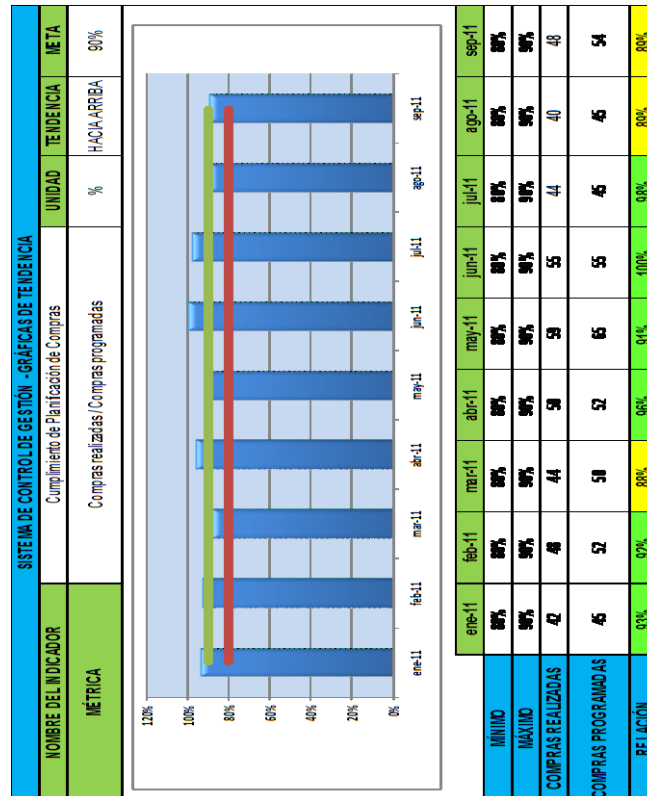


FIGURA 4. 24. GRÁFICA DE TENDENCIA N° 6 – INDICADOR CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE COMPRAS

La gráfica de tendencia N°6 indica que el cumplimiento de Planificación de compras se cumple de manera excepcional alrededor de un 95% según los meses identificados con color verde, y solo el mes de Marzo, Agosto y Septiembre cumple con el 88% y 89% respectivamente, siendo este un nivel aceptable según lo establecido en la ficha de indicador.

Esta Planificación consigue tener capacidad de respuesta según la evaluación de la demanda, puede ser realizada mensual o trimestralmente. Este indicador también es realizado bajo los resultados de la iniciativa ABC Clientes.

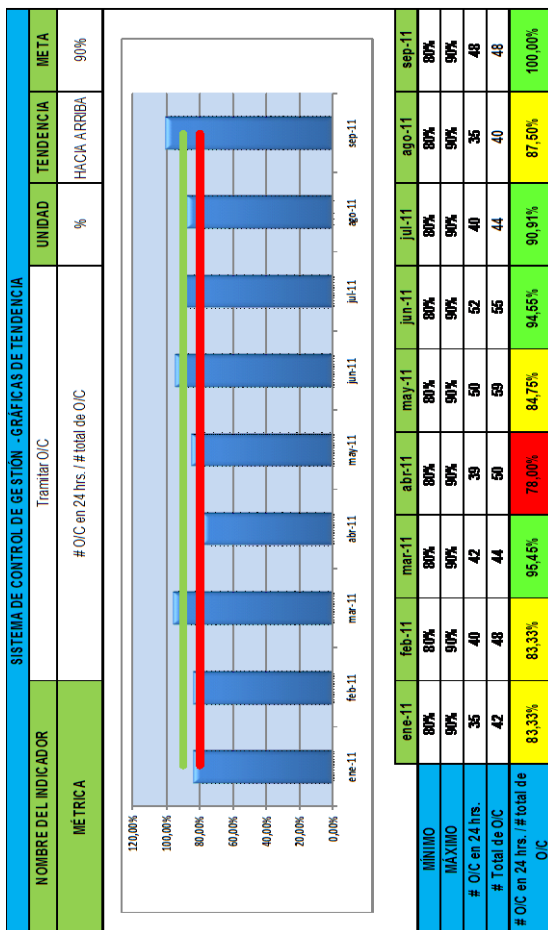


FIGURA 4. 25. GRÁFICA DE TENDENCIA Nº 7 – INDICADOR DE TRAMITAR ÓRDENES DE COMPRA

La gráfica de tendencia N°7 se puede observar que las órdenes de compra que se agilizan en 24 horas promedio oscilan entre 83% a 96%, excepto en el mes de Abril, que su cumplimiento se encuentra en rojo. Este medidor es influenciado por el desempeño de Proveedores, a partir del mes de Junio se puede notar el impacto de la iniciativa ABC Proveedores al igual que las alianzas y evaluaciones implementadas.

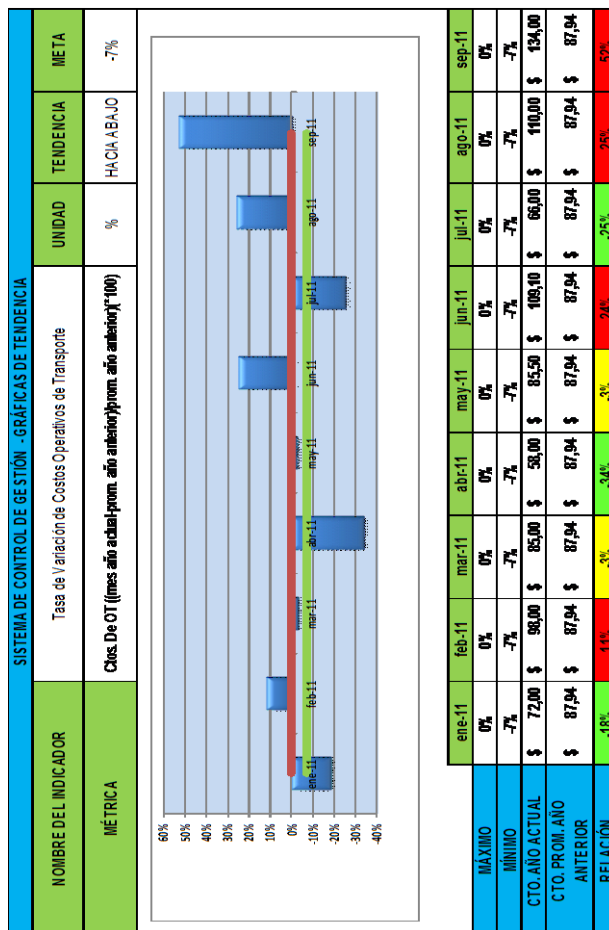


FIGURA 4. 126. GRÁFICA DE TENDENCIA Nº 8 – INDICADOR DE TASA DE VARIACIÓN DE C.O.T.

La gráfica de tendencia N°8 demuestra que la tasa de variación de Costos Operativos se ha reducido considerablemente, manteniéndose así hasta el mes de mayo. Los meses en los que se tendrían que analizar causas serían Junio, Febrero y Agosto; que superan los límites permitidos, con un exceso del 25%, estos resultados se pueden analizar con la planificación de rutas, al igual que la constante revisión y mantenimiento de los vehículos de la organización; con el fin de no incurrir en costos Operativos imprevistos que pueden ser motivo de la insatisfacción de los clientes, como lo muestra el mes de Septiembre con el 52% de Costos Operativos de Transporte.

PERSPECTIVA CLIENTES

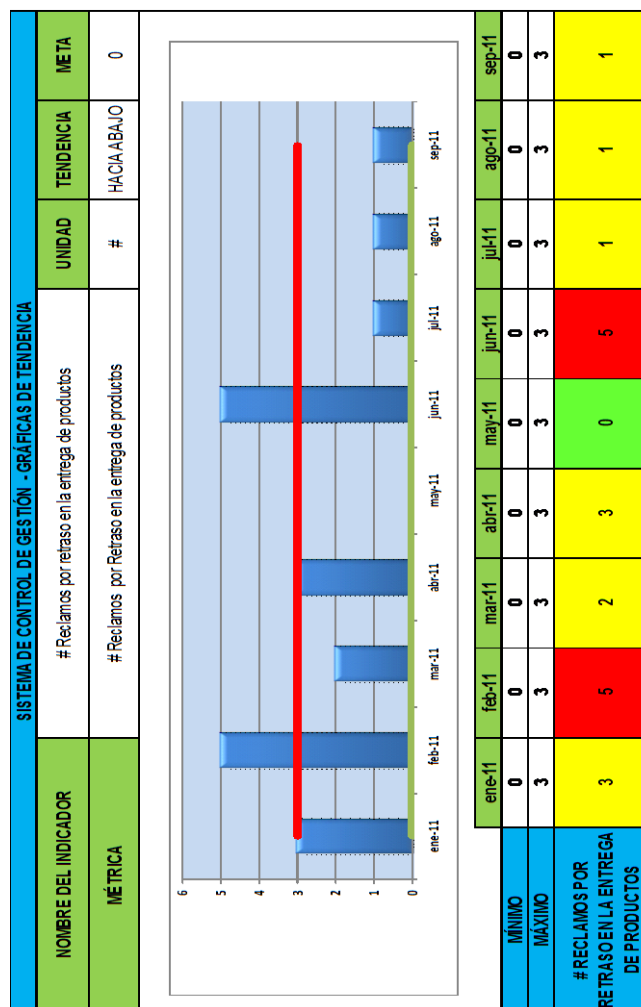
TABLA 6

TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA DE LOGÍSTICA – PERSP. DE CLIENTES

TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA DE LOGÍSTICA														
N	INDICADOR	MÉTRICA	META	MIN	MAX	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11
9	Reclamos por retraso en la entrega de productos.	#Reclamos por Retraso en la entrega de productos	0	0	3	3	5	2	3	0	5	1	1	1
10	Reclamos por entrega incorrecta	#Reclamos por Entrega Incorrecta de Productos	0	0	3	2	0	2	0	5	1	0	0	0
11	Devoluciones por calidad de productos	#de devoluciones por calidad de productos	0	0	3	0	2	0	2	4	2	0	0	1

En el tablero se muestran los indicadores de la perspectiva Clientes, al igual que los resultados obtenidos mediante las gráficas de tendencia para una mejor comprensión de los resultados:

GRÁFICA DE TENDENCIA DE PERSPECTIVA CLIENTES



**FIGURA 4. 137. GRÁFICA DE TENDENCIA N° 9 –
INDICADOR DE RECLAMOS EN LA ENTREGA DE PRODUCTOS**

La gráfica de tendencia N°9 analiza el número de reclamos realizados por retrasos en la entrega de productos, siendo los meses más críticos el mes de Febrero y Junio con 5 reclamos y el mes de Mayo, considerado como excepcional con 0 reclamos.

Se busca alcanzar la meta de este indicador, con la iniciativa de los procedimientos, de manera que se estandaricen las actividades involucradas, al igual que mejorar el desempeño y la reducción de costos y tiempos en errores e inspecciones.

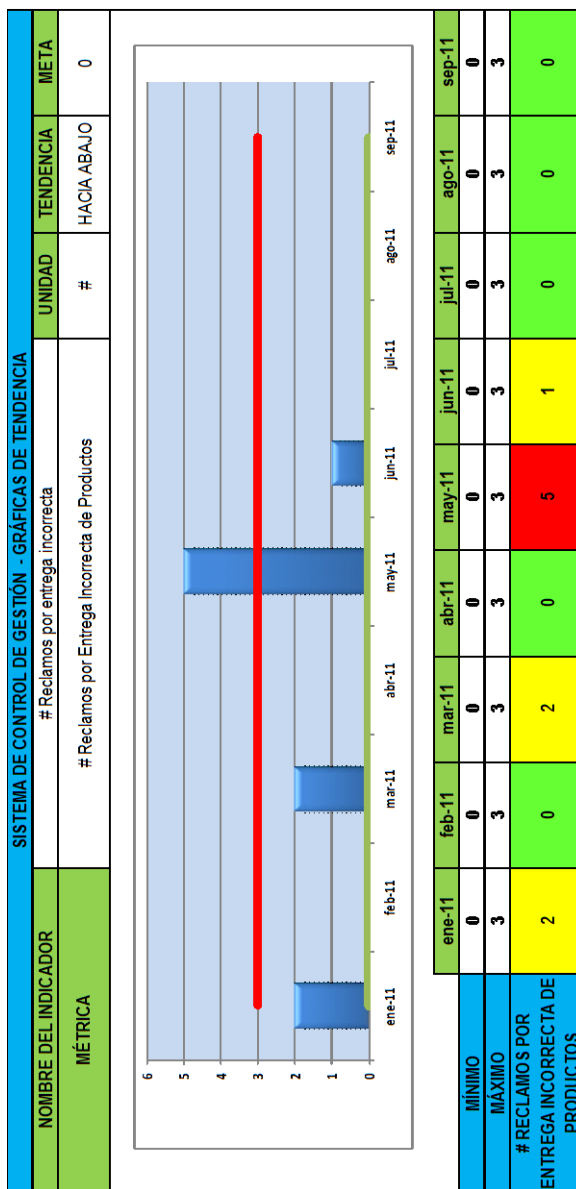


FIGURA 4. 148. GRÁFICA DE TENDENCIA Nº 10 – INDICADOR DE RECLAMOS POR ENTREGA INCORRECTA

La gráfica de tendencia N°10 muestra que se han cometido errores frecuentes en la entrega de productos. Los meses de nivel aceptable son Enero, Marzo y Junio; niveles excepcionales, según el semáforo, son los meses de Febrero, Abril, y Julio a Septiembre. El mes de Mayo es un estado crítico con 5 reclamos. Este medidor también se relaciona con el desarrollo de los procedimientos, ya que se busca eliminar todo tipo de reclamos, con el fin de evitar pérdidas monetarias, insatisfacción de los clientes, de manera que afecten a la imagen corporativa.

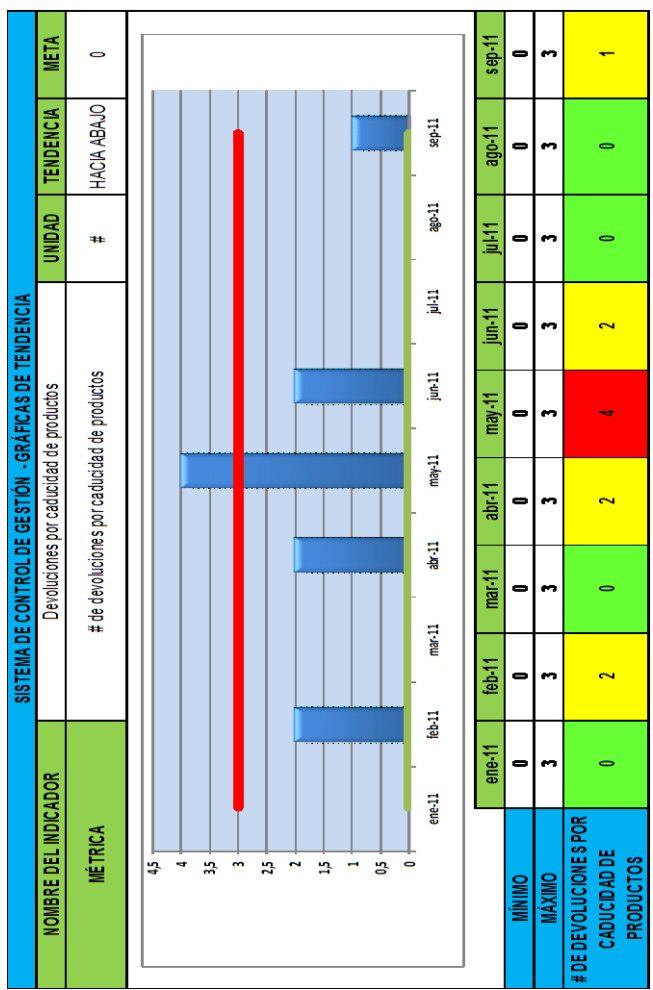


FIGURA 4. 159. GRÁFICA DE TENDENCIA Nº 11 – INDICADOR DE DEVOLUCIÓN POR CADUCIDAD DE PRODUCTOS

La gráfica de tendencia N°11 indica el número de devoluciones por caducidad de productos, siendo crítico el mes de Mayo en el que se presentaron 4 devoluciones. Los meses de Febrero, Abril y Junio se encuentran en nivel aceptable. La organización debe controlar los procesos de almacenamiento por fechas, o tipo de cliente (usuario y/o distribuidor); con la finalidad de mantenerse alineados con los objetivos planteados por la organización en cuanto eficiencia y eficacia.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

TABLA 7

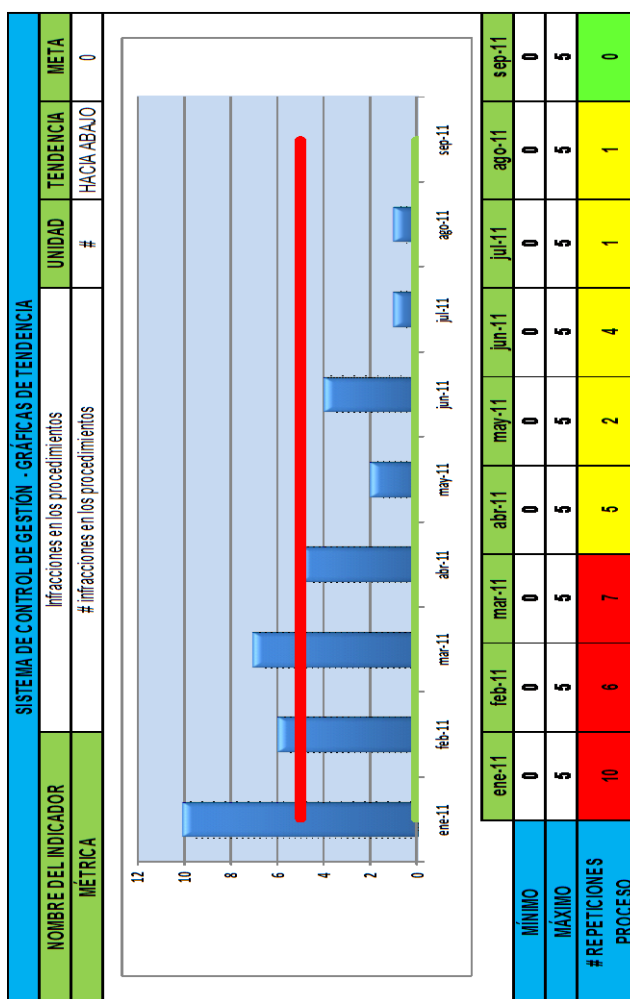
TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA LOGÍSTICA- PERSP.

PROCESOS INTERNOS

TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA DE LOGÍSTICA														
N	INDICADOR	MÉTRICA	META	MIN	MAX	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11
12	Infracciones de procedimientos	# de infracciones en los procedimientos	0	0	5	10	6	7	5	2	4	1	1	0
13	Precisión de Inventarios	Cto. de Inventario Físico / Cto. Inv. Sistema	100%	99%	101%	99,56%	99,42%	94,99%	99,21%	97,32%	94,03%	99,43%	95,33%	99,96%
14	Relación de productos	Cto. Prod. Ventidos / Cto. De Inventario	100%	80%	100%	144,84%	149,89%	156,41%	125,27%	181,82%	120,82%	159,95%	128,08%	169,66%

En el tablero de control se indican los resultados finales de las gráficas de tendencias de cada una de los indicadores que intervienen en la perspectiva de los procesos internos, por lo que se presenta a continuación el análisis mensual de cada uno de los indicadores.

GRÁFICA DE TENDENCIA DE PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS



**FIGURA 4.30. GRÁFICA DE TENDENCIA N° 12 –
INDICADOR DE INFRACCIONES EN LOS PROCEDIMIENTOS**

La gráfica de tendencia N°12, muestra las infracciones en los procedimientos de la organización, indicando de Enero a Marzo los meses con mayor número de faltas a los procesos, se puede notar su reducción desde Abril en adelante; manteniéndose en un nivel aceptable. Gracias a la iniciativa de los procedimientos y las capacitaciones otorgadas a los empleados se ha logrado esos resultados aceptables, al igual que el resultado excepcional de Septiembre, disminuyendo a su vez posibles costos por errores operativos.

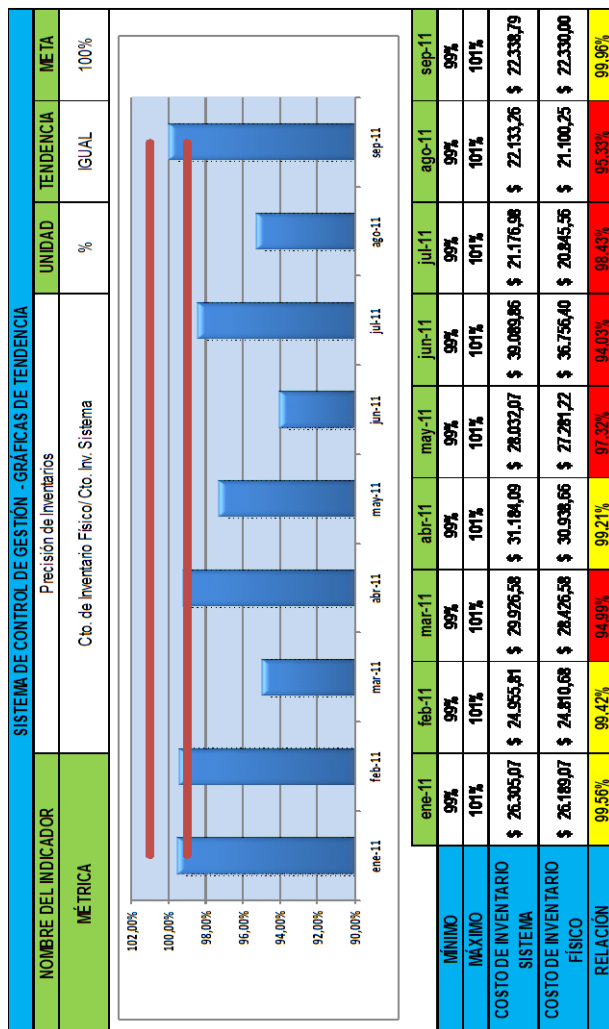


FIGURA 4. 31. GRÁFICA DE TENDENCIA N° 13 –
INDICADOR DE PRECISIÓN DE INVENTARIOS

La gráfica de tendencia N°13, muestra en la Precisión de Inventario resultados pocos favorables para la empresa, ya que la dispersión de datos no es muy variable. El único resultado considerado aceptable deben constar dentro de los límites de 99%–101% según los rangos establecidos en la ficha de indicador. Estos resultados se consiguen gracias al desarrollo de los procedimientos y políticas que se deben seguir para la salida y entrada de productos en el almacén.

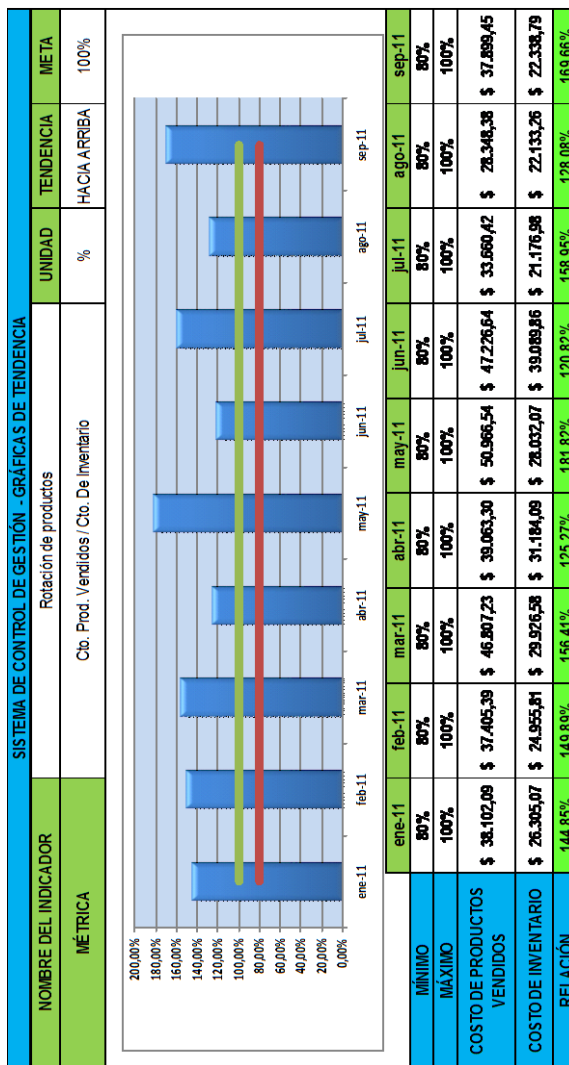


FIGURA 4. 162. GRÁFICA DE TENDENCIA N° 14 – INDICADOR DE ROTACIÓN DE PRODUCTOS

La gráfica de tendencia N°14 muestra resultados excepcionales durante los tres trimestres ya que los valores superan el 100%, entonces concluye que la rotación de productos tiene un comportamiento creciente. Estos resultados se continúan logrando por medio de la clasificación ABC Inventarios, en donde se analizan también los productos de mayor movimiento y que representan considerable porcentaje de las ventas.

PERSPECTIVA FORMACIÓN Y DESARROLLO

TABLA 8

**TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA LOGÍSTICA – PERSPECTIVA
FORMACIÓN Y DESARROLLO**

TABLERO DE CONTROL DEL ÁREA DE LOGÍSTICA														
N	INDICADOR	MÉTRICA	META	MIN	MAX	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11
15	Cumplimiento con Horas de Capacitación	Hrs Ejecutadas / Hrs Programadas	100%	80%	100%	83,33%	100,00%	0,00%	50,00%	33,33%	50,00%	83,00%	92,00%	100,00%

La perspectiva de Formación y Desarrollo, se mide a través del indicador de Cumplimiento de las Horas de Capacitación con el objetivo de mejorar el desempeño de la organización. En esta tabla se muestran los resultados obtenidos, según el análisis de la gráfica de tendencia presentada a continuación.

GRÁFICA DE TENDENCIA DE PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

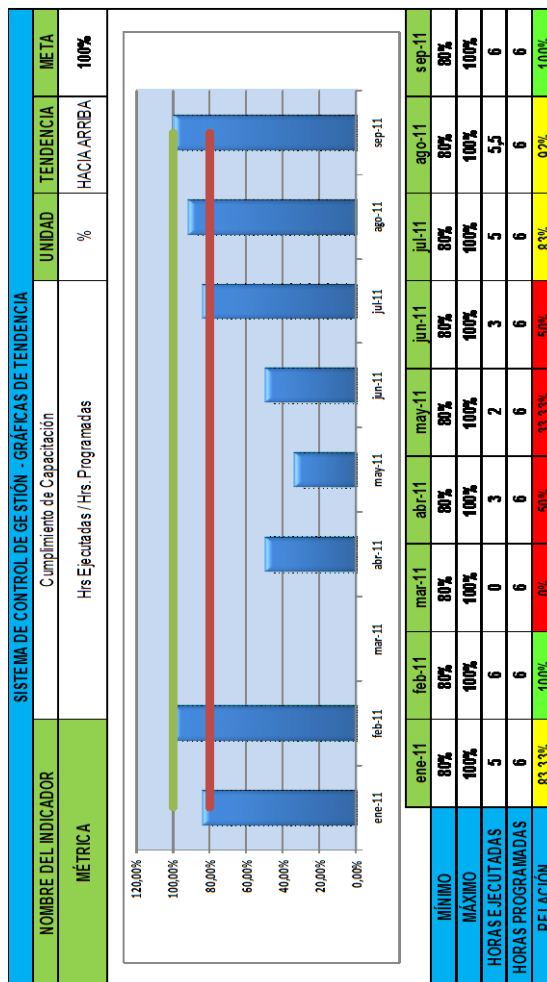


FIGURA 4. 173. GRÁFICA DE TENDENCIA N° 15 – INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE CAPACITACIÓN

La gráfica de tendencia N°15 indica que el cumplimiento de Planificación de Capacitación no se está llevando a cabo, ya que el único periodo en el que se cumple al 100% son los meses de Febrero y Septiembre. Los meses de Enero, Julio y Agosto se encuentran con valores aceptables, mientras que los restantes están en niveles inaceptables, el objetivo de este indicador es disminuir errores en las actividades que impliquen pérdidas. Una manera de atacar positivamente a este indicador es mediante la iniciativa de elaboración y actualización de procesos y luego, la debida capacitación de los mismos.

4.5. Iniciativas Estratégicas

Es importante que, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos, se desarrollen diferentes actividades dentro de la organización que contribuyan al cumplimiento de los mismos.

Estas actividades son iniciativas estratégicas que van a alinear a la empresa a la estrategia corporativa. Entre las actividades propuestas se menciona:

1. Realizar ABC Inventario
2. Realizar ABC Clientes
3. Realizar ABC Proveedores
4. Crear paquetes promocionales con productos de alta y baja rotación
5. Definir e Implementar 3 métodos para evaluar la satisfacción del cliente.
6. Evaluar el desempeño del personal
7. Actualizar y elaborar procedimientos
8. Evaluar el desempeño de los proveedores
9. Implementar nuevo software
10. Controlar kilometraje y gasolina

11. Segmentar Mercado de Clientes

12. Introducir de nuevas líneas de productos

Una manera de determinar qué actividades reflejan mejoras significativas a la empresa, es mediante la Matriz de Iniciativas Estratégicas, la cual muestra qué relación existe entre las iniciativas planteadas y los objetivos estratégicos del área de Logística. Esta relación será evaluada mediante un puntaje comprendido entre 0 y 3; donde 0 implica que no existe correspondencia entre la iniciativa y el objetivo, y 3 significa que entre estos dos criterios se relacionan estrechamente. En la siguiente página se presenta la Matriz de Iniciativas elaborada.

TABLA 9

MATRIZ DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		Realizar Clasificación ABC Inventario	Realizar Clasificación ABC Clientes	Realizar Clasificación ABC Proveedores	Crear paquetes promocionales con productos de alta y baja rotación	Definir e implementar 3 métodos para evaluar la Satisfacción del Cliente	Evaluar el desempeño del personal	Actualizar y elaborar procedimientos	Evaluar el desempeño de los proveedores	Implementar un nuevo Software	Controlar Kilometraje y Gasolina	Segmentar Mercado de Clientes	Introducir Nuevas Líneas de Productos
MACRO OBJETIVOS	Mantener la variación de Costos Generales en un 5%	2	1	1	3	0	1	3	2	2	3	1	1
	Lograr 0 pedidos no atendidos por falta de disponibilidad.	3	3	3	0	1	1	2	3	2	0	1	2
	Cumplir con el 95% de Entregas dentro del Tiempo de Plazo.	3	3	3	1	2	2	3	2	1	1	1	0
	Disminuir un 7% los Productos de Baja Rotación.	3	3	3	3	1	0	0	2	2	0	2	2
	Incrementar un nivel de 100% de Satisfacción del Cliente.	3	3	3	3	3	3	3	2	1	0	3	3
PERSPECTIVA FINANCIERA	Cumplir en un 90% con la Planificación de Compras	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3
	Disminuir a un 7% los costos operativos de transporte	2	3	2	0	0	1	1	1	0	3	2	0
	Lograr que el 90% de las órdenes de compra se transmiten máxima en 24 hrs.	2	1	3	1	2	2	2	2	1	0	1	1
PERSPECTIVA CLIENTES	Lograr disminuir a 0 los reclamos por retraso en la entrega de productos.	3	3	3	0	3	2	3	3	1	2	1	0
	Mantener a 0 los reclamos por entrega incorrecta.	3	3	3	0	3	2	3	3	1	0	1	2
	Lograr CERO devoluciones por caducidad de productos.	3	3	3	2	3	1	3	3	1	0	1	3
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Disminuir a 0 las infracciones en los procedimientos	3	3	3	2	3	3	3	2	1	1	1	1
	Alcanzar 100% en la Precisión de Inventarios	3	2	2	3	2	2	3	2	3	0	1	0
	Lograr un 100% de rotación de productos	3	2	2	3	3	1	3	3	2	0	3	3
PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Cumplir con el Plan de Capacitación de procedimientos internos en un 100%	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	1	3
IMPACTO		42	39	40	27	31	26	37	33	21	13	22	24
RANKING		1	3	2	7	6	8	4	5	11	12	10	9

A continuación se detalla brevemente el objetivo de cada una de las iniciativas propuestas.

1. REALIZAR CLASIFICACIÓN ABC INVENTARIO

El objetivo de desarrollar esta iniciativa es clasificar los productos que oferta la compañía, de acuerdo a su rotación para, de esta manera, disminuir en bodegas la cantidad de SKU's de poco movimiento comercial. Es importante enfocarse en la ubicación de cada artículo para lograr eficacia en esta clasificación.

2. REALIZAR CLASIFICACIÓN ABC CLIENTES

Una manera eficiente de administrar la cartera de clientes es mediante una clasificación ABC, la cual busca segmentar los clientes de acuerdo al aporte económico que dan a la compañía según las compras que realizan. Una vez dividida la cartera de clientes, es indispensable que la organización genere y oferte diferentes planes que ayuden a conservar los clientes siempre satisfechos con el servicio brindado.

3. REALIZAR CLASIFICACIÓN ABC PROVEEDORES

El éxito para distribuir o vender productos de la mejor calidad es adquiriendo artículos de proveedores que proporcionen lo mejor, no solo en calidad, sino también en tiempo de entrega, precio y variedad. Mediante la segmentación de los proveedores, la empresa va a abastecerse en el tiempo y cantidad adecuados con cada uno de sus proveedores.

4. CREAR PAQUETES PROMOCIONALES CON PRODUCTOS DE ALTA Y BAJA ROTACIÓN

Con el fin de reducir el número de artículos de baja rotación que la empresa posee actualmente en stock, se propone esta iniciativa. De realizarse, ésta va a favorecer a mejorar la clasificación de los productos.

5. DEFINIR E IMPLEMENTAR 3 MÉTODOS PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El cliente es una de las principales razones por las que la empresa busca mejorar continuamente en diferentes aspectos, como tecnología, nivel de servicio, variedad de productos, precios,

promociones, instalaciones, etc. Es por ello que surge la importancia de dar seguimiento a los clientes, a fin de conocer qué tan satisfechos están con el servicio brindado, además de recibir sugerencias que representan oportunidades de mejora para la organización.

En esta iniciativa, se plantean 3 métodos para evaluar la satisfacción del cliente, los cuales son:

- Encuestas, mediante Tarjetas de Comentarios
- Llamadas de seguimiento
- Creación de una línea de reclamos o No Conformidades.

6. EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

El fin de esta iniciativa es buscar la eficiencia dado que la evaluación es un proceso sistémico que compara el rendimiento de un colaborador con una referencia. Los factores a evaluarse quedan a criterio de la compañía, pero entre los que puede mencionarse están:

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica

7. ACTUALIZAR Y ELABORAR DE PROCEDIMIENTOS

El desarrollo de esta iniciativa es de gran aporte al alcance de la efectividad del Sistema de Control de Gestión, dada la necesidad de definir los pasos a seguir en cada actividad de los procesos del área. Dentro de esta actividad se incluye la capacitación al personal, con el fin de orientarlos a la correcta ejecución de los procedimientos, y por ende a su cumplimiento.

8. EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS PROVEEDORES

Se propone evaluar qué tan eficientes son los proveedores puesto que, es necesario conocer e

identificar aquellos que no conviene mantener. En ocasiones, las empresas se mantienen por años con proveedores poco eficaces porque requieren ser abastecidas de sus productos y dan poco interés a proveedores que los atienden inmediatamente. Es importante que, para evaluar a los abastecedores, se establezcan criterios claves, tales como precio, tiempo de entrega, garantía, servicio de post venta, calidad, formas de pago; e incluso otros factores como experiencia en el mercado, organización, reputación, ubicación, servicio al cliente, situación económica, tamaño de la empresa.

9. IMPLEMENTAR UN NUEVO SOFTWARE

Es recomendable que la empresa busque asesoría en el diseño de un software acorde a su actividad económica para que facilite el flujo de información entre las áreas.

10. CONTROLAR KILOMETRAJE Y GASOLINA

Con el fin de aprovechar el rendimiento de los vehículos de la compañía, se propone controlar el

kilometraje y planificar el respectivo mantenimiento para evitar que se presenten daños mecánicos que interfieran con el despacho de pedidos.

11. SEGMENTAR MERCADOS DE CLIENTES

Debido al amplio portafolio que oferta la empresa se propone segmentar el mercado al cual se dirige cada producto. Por ejemplo:

- Línea Blanca
- Parabriseros
- Sub-distribuidores
- Metalmecánica
- Concesionarias
- Entre otros

12. INTRODUCIR NUEVAS LÍNEAS DE PRODUCTOS

Esta iniciativa está relacionada con el ABC Inventario, puesto que, luego de clasificar los productos de acuerdo a su rotación, es factible analizar qué artículos pueden complementar cada categoría o reemplazar a algún elemento que no agregue valor al stock.

Una manera de determinar qué productos nuevos introducir al portafolio es mediante los métodos de evaluación de satisfacción del cliente (Iniciativa #5) en donde estos podrían solicitar requerimientos que actualmente están fuera del alcance de la compañía. Otra opción es la Investigación de Mercados.

Al desarrollar esta idea, se busca además, atraer nuevos segmentos de mercado.

Al elaborar la matriz, se suma la relación entre cada iniciativa con los objetivos del área y se plantea que, los más altos puntajes representarían las iniciativas que más impactan a la organización.

Las iniciativas con mayor sumatoria son:

1. Realizar Clasificación ABC Inventario
2. Realizar Clasificación ABC Clientes
3. Realizar Clasificación ABC Proveedores
4. Actualizar y Elaborar procedimientos
5. Evaluar el desempeño de los proveedores
6. Definir e Implementar 3 métodos para evaluar la satisfacción del cliente

Después de haber seleccionado ya las iniciativas estratégicas a desarrollar, se elabora la Matriz de Priorización de Iniciativas, la cual muestra el orden en que se van a realizar las actividades según el puntaje obtenido.

TABLA 10
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS

	Realizar Clasificación ABC Inventario	Realizar Clasificación ABC Clientes	Realizar Clasificación ABC Proveedores	Definir e implementar 3 métodos para evaluar la Satisfacción del Cliente	Actualización y elaboración de procedimientos	Evaluar el desempeño de los proveedores
IMPACTO	42	39	40	31	37	33
RANKING	1	3	2	6	4	5

Según la gráfica mostrada, se agrupan las iniciativas de manera tal que se realicen las que han causado mayor impacto en relación con los objetivos del mapa estratégico del área de Logística, y son:

- Clasificación ABC
- Actualización y elaboración de procedimientos; las cuales se desarrollan en los siguientes capítulos.

4.6. Reportes De Control

A continuación se presentan los formatos de los reportes, con los que se obtiene la información para los diferentes indicadores, además se registran los responsables por departamentos como: personal, periodicidad de reportes y observaciones de ser el caso.

REPORTES DE INDICADORES		
ÁREA	Dpto. Financiero	
RESPONSABLE	Asistente de Contabilidad	
FECHA		
FRECUENCIA	Mensual	MES
INDICADORES CLAVES		CANTIDAD
Costos Generales		
Costos Operativos de Transporte		
Costos de Inventario Sistema		
OBSERVACIONES		

**FIGURA 4. 184. REPORTES DE INDICADORES PARA EL
DPTO. FINANCIERO**

REPORTES DE INDICADORES		
ÁREA	Dpto. Compras	
RESPONSABLE	Asistente de Administrativo	
FECHA		
FRECUENCIA	Mensual	MES
INDICADORES CLAVES	CANTIDAD	
Compras Realizadas		
Compras Planificadas		
O/C ejecutadas en 24 hrs.		
OBSERVACIONES		

**FIGURA 4. 195. REPORTES DE INDICADORES PARA EL
DPTO. DE COMPRAS**

REPORTES DE INDICADORES		
ÁREA	Dpto. Recursos Humanos	
RESPONSABLE	Asistente de Administrativo	
FECHA		
FRECUENCIA	Mensual	MES
INDICADORES CLAVES	CANTIDAD	
# Infracciones en Procedimientos		
Hrs. Programadas para Capacitación		
Hrs. Ejecutadas en Capacitación		
OBSERVACIONES		

**FIGURA 4. 206. REPORTES DE INDICADORES DEL DPTO.
DE RECURSOS HUMANOS**

REPORTES DE INDICADORES		
ÁREA	Dpto. Ventas	
RESPONSABLE	Atención al Cliente	
FECHA		
FRECUENCIA	Mensual	MES
INDICADORES CLAVES	CANTIDAD	
Pedidos No Atendidos		
# Reclamos por Retrasos		
# Reclamos por Entrega Incorrecta		
# Devoluciones por Caducidad		
OBSERVACIONES		

**FIGURA 4. 217. REPORTES DE INDICADORES PARA EL
DPTO. DE VENTAS**

REPORTES DE INDICADORES		
ÁREA	Dpto. Logística	
RESPONSABLE	Despacho y Bodega	
FECHA		
FRECUENCIA	Mensual	MES
INDICADORES CLAVES	CANTIDAD	
# Entrega a Tiempo		
# Total de Pedidos		
Costo de PBR		
Costo Inventario Físico		
OBSERVACIONES		

**FIGURA 4. 228. REPORTES DE INDICADORES PARA EL
DPTO. DE LOGÍSTICA**

Con estos reportes se espera conseguir la facilitación de información de cada área, para realizar el respectivo análisis ya que la empresa en estudio no mantiene registros que le permitan controlar dichos parámetros.

CAPÍTULO 5

5. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INICIATIVA:

“CLASIFICACIÓN ABC”

Considerando la CLASIFICACIÓN ABC como una de las más importantes, se desarrolla en este capítulo para encaminar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos.

La Clasificación ABC segmenta 3 entes importantes para el mejoramiento continuo de la organización, como lo son: Inventario, Clientes y Proveedores; las cuales están relacionadas directamente con otras sugerencias propuestas en la Matriz de Iniciativas y que se desarrollan a lo largo del capítulo.

5.1. Objetivos de la Clasificación ABC

ABC INVENTARIO

- Identificar los artículos que generan más (Clase A) y menos (Clase C) rotación en el almacén.
- Determinar las familias que representan la mayor parte del stock (Clase A).
- Definir el monto invertido en cada artículo por periodo.

ABC CLIENTES

- Clasificar a los clientes según el volumen de ventas a cada uno.
- Asignar a cada clase, de acuerdo al monto de ventas, un nombre representativo de su categoría.

ABC PROVEEDORES

- Clasificar a los proveedores según las cifras de compra a cada uno.
- Asignar a cada clase, de acuerdo al monto de compras, un nombre representativo de su categoría.

5.2. Levantamiento de información e Identificación de aspectos relevantes de datos recopilados

La información recopilada proviene de las bases de datos de la empresa, y de entrevistas a personal responsable.

En cada caso, se determinan los aspectos más significativos que permitan realizar una correcta Clasificación ABC.

Por ejemplo, si se hace referencia al ABC Inventario, se va a estimar la demanda de los principales productos que cubren la mayor parte del total del inventario valorizado. Si se habla de ABC Clientes, se identifican aquellas personas o empresas que compran con mayor frecuencia, es decir, las Cuentas Claves. Y, en el caso de ABC Proveedores, se los evalúa y determina con cuáles es más factible formar alianzas estratégicas.

5.3. Establecimiento de elementos para la Clasificación ABC

Los requerimientos necesarios para realizar esta clasificación dependen del criterio a evaluar, y son los siguientes:

ABC INVENTARIO

- Listado de los ítems o artículos componentes del inventario.
- Precio de Venta de los ítems listados

- Costo de Venta de los ítems listados
- Periodo de análisis del método.
- Monto Total de Ventas en el periodo.
- Monto Total de los Costos de Venta en el periodo.

ABC CLIENTES

- Listado de las Compañías y/o Personas Naturales que adquieren productos en la empresa.
- Precio de venta de los ítems listados.
- Periodo de análisis del método.
- Monto Total de los ingresos en el periodo.

ABC PROVEEDORES

- Listado de las Empresas y/o Personas Naturales que proveen insumos a la organización.
- Costo de Venta de los insumos adquiridos.
- Periodo de análisis del método.
- Monto del capital invertido en el periodo.

5.4. Determinación de periodos de análisis del método

Para cada clasificación se ha establecido que el periodo de análisis debe ser trimestral. Es decir, se tiene tres clasificaciones para cada criterio.

5.5. Desarrollo de la Clasificación ABC

Para cada clasificación se ha establecido que el periodo de análisis debe ser trimestral. Es decir, se tiene tres clasificaciones para cada criterio.

Para lograr eficacia en el desarrollo de la clasificación, es necesario detallar los pasos que se deben seguir para alcanzar los objetivos planteados en este capítulo.

ABC INVENTARIO

Para el caso de ABC Inventario, se analizan los datos de acuerdo a su Consumo Monetario, es decir los Costos de Venta. La manera de realizar esta clasificación es la siguiente:

1. Mediante una tabla dinámica se agrupan los artículos comprados cada mes.
2. En la misma tabla, se calcula el valor y la cantidad gastada por artículo. Este paso se realiza por cada mes.

3. Se crea una Hoja de Cálculo que contenga el listado de todos los artículos registrados en el sistema de la empresa pero que no constan en Reportes (Kardex). En este caso, se asigna el valor de CERO (0) a estos artículos, ya que esto significa que los productos no fueron adquiridos durante el periodo que se está analizando.
4. Con la sumatoria de todos los valores mensuales, se calcula el gasto de cada producto por periodo.
5. Mediante el criterio de Búsqueda de Microsoft Excel, se eliminan todos los artículos cuyo gasto por periodo sea equivalente al valor de CERO (0).
6. De acuerdo al gasto por periodo, se ordenan los productos en orden descendente, y se calcula el Gasto Total Acumulado.
7. Se calcula el porcentaje que representa el gasto acumulado para cada artículo con relación a la inversión total por periodo en el inventario.
8. Se determina el porcentaje correspondiente al acumulado de productos, con relación al total de artículos.

9. Utilizando el criterio de búsqueda, se toman aquellos productos que tienen un porcentaje menor a 80%, correspondientes a la CLASE A.
10. Al igual que en el paso anterior, se seleccionan los artículos que tengan un porcentaje comprendido entre el 80% y 95%, que ocupan la CLASE B.
11. Se extraen los productos comprendidos entre el 95% y el 100%, y corresponden a los artículos de CLASE C.
12. Se verifica que cada porcentaje de la inversión total por periodo corresponda a su respectiva categoría.

Partiendo de estas categorías, se puede comprobar que el 20% de los artículos corresponden al 80% del valor invertido en su adquisición. Asimismo, el 30% hace referencia al 15%, y el 50% corresponde al 5% restante; basándose en la Ley de Pareto.

Obteniendo ya la Clasificación ABC Inventario, se determinan las siguientes políticas de Inventario para cada categoría, las cuales permiten tomar decisiones para la compra de nuevos artículos.

El Anexo A la clasificación ABC Productos para cada trimestre.

El Anexo B presenta la clasificación ABC Inventario para cada trimestre.

ABC CLIENTES

Para ABC Clientes, el criterio mediante el cual se realiza la clasificación es por el Monto Vendido a cada cliente, y se siguen los siguientes pasos:

1. Mediante una tabla dinámica se agrupan los clientes atendidos cada mes
2. En la misma tabla, se calcula el valor vendido a cada cliente. Este paso se realiza por cada mes.
3. Se crea una Hoja de Cálculo que contenga el listado de todos los clientes que posee la empresa, eliminando a aquellos clientes que compran ocasionalmente.
4. Con la sumatoria de todos los valores mensuales, se calcula el ingreso por cada cliente por periodo.
5. De acuerdo al ingreso por periodo, se ordenan los clientes en orden descendente, y se calcula el Ingreso Total Acumulado.

6. Se calcula el porcentaje que representa el ingreso acumulado por cada cliente con relación al ingreso total por periodo.
7. Se determina el porcentaje correspondiente al acumulado de clientes, con relación al total de clientes.
8. Utilizando el criterio de búsqueda, se toman aquellos clientes que tienen un porcentaje menor a 80%, correspondientes a la Categoría A.
9. Al igual que en el paso anterior, se seleccionan los clientes que tengan un porcentaje comprendido entre el 80% y 95%, que ocupan la Categoría B.
10. Se separan los clientes comprendidos entre el 95% y el 100%, que corresponden a la Categoría C.
11. Se verifica que cada porcentaje del ingreso total por periodo corresponda a su respectiva categoría.

A partir de esta secuencia de pasos se distinguen 3 clases de clientes, basados en la Ley de Pareto, siendo los clientes de la clase A considerados como PLATINO, los de la clase B, como clientes ORO, y los de clase C, clientes PLATA. Esto no significa que cada cliente recibe un trato distinto. La diferencia radica en ese valor adicional que se da a cada categoría. Valor

que busca mantener al máximo la satisfacción del cliente y, con ello los ingresos de la organización.

Es por ello que, dentro de esta clasificación se desarrolla otra iniciativa propuesta: Definir e Implementar 3 métodos de satisfacción del cliente.

Dada la importancia de saber cómo se sienten los clientes con el servicio brindado, sobre todo aquellos clientes que representan el mayor porcentaje de los ingresos de la compañía.

Dentro de la organización se proponen 3 métodos que miden cuan satisfechos están los clientes, los cuales son:

- Encuestas: Tarjetas de Comentarios
- Llamadas de seguimiento
- Línea de Reclamos

Dentro de la organización se proponen 3 métodos que miden cuán satisfechos están los clientes, los cuales son:

1. Encuestas: Tarjetas de Comentarios

Esta opción va dirigida a los clientes por vía electrónica. Se le solicita al cliente llenar y enviar la respuesta por el mismo medio. Estos resultados se tabulan semanalmente, y se analizan en las reuniones mensuales. El formato diseñado puede apreciarse en el anexo E.

2. Llamadas de seguimiento

A través de las llamadas de seguimiento se busca obtener información del cliente luego de recibir un pedido, y averiguar si tuvo algún inconveniente, sea con los productos o con la entrega de los mismos. Estas llamadas deben realizarse en un máximo de 48 horas luego de haberse enviado el pedido.

Se propone en el anexo F el formato de Seguimiento de Llamadas, el cual se tabula semanalmente y se presenta en las reuniones mensuales.

3. Línea de reclamos

Se destina una de las líneas de la empresa para receptor reclamos o sugerencias de los clientes, con el objeto de identificar debilidades y convertirlas en oportunidades de

mejora, que permitan obtener ventaja competitiva en el mercado.

Cualquier miembro de la empresa está en capacidad de registrar estas llamadas. Para este caso, también se ha elaborado el respectivo formato, el cual puede apreciarse en el anexo G.

Finalmente, el Anexo H presenta la clasificación ABC Clientes para cada trimestre.

ABC PROVEEDORES

El criterio de análisis para la Clasificación ABC Proveedores es el Monto de Compra a cada uno de ellos, y, se efectúa de la siguiente manera:

1. Mediante una tabla dinámica se agrupan todos los proveedores que han brindado un servicio a la empresa.
2. En la misma tabla, se calcula el valor de compra a cada proveedor. Este paso se realiza por cada mes.
3. Se crea una Hoja de Cálculo que contenga el listado de todos los proveedores de la empresa, eliminando a aquellos que han vendido a la empresa productos específicos y que demandan una cantidad mínima.

4. Con la sumatoria de todos los valores mensuales, se calcula el valor comprado a cada proveedor por periodo.
5. De acuerdo al valor comprado por periodo, se ordenan los proveedores en orden descendente, y se calcula al Monto de Compra Total Acumulado.
6. Se calcula el porcentaje que representa el monto de compra acumulado por cada proveedor con relación al Monto Total de Compra por periodo.
7. Se determina el porcentaje correspondiente al acumulado de proveedores, con relación al total de proveedores.
8. Utilizando el criterio de búsqueda, se toman aquellos proveedores que tienen un porcentaje menor a 80%, correspondientes a la Categoría A.
9. Al igual que en el paso anterior, se seleccionan los proveedores que tengan un porcentaje comprendido entre el 80% y 95%, y ocupan la Categoría B.
10. Se separan los proveedores comprendidos entre el 95% y el 100%, y corresponden a la Categoría C.
11. Se verifica que cada porcentaje del Monto Total por periodo corresponda a su respectiva categoría.

Una vez realizada esta clasificación, se determina que las 3 categorías están identificadas con las letras del alfabeto griego, quedando así:

- Los proveedores de la clase A son de la Categoría α
- Los proveedores de la clase B representan la Categoría β
- Los proveedores clase C corresponden a la Categoría γ

Se desea identificar aquellos proveedores con los que resulta factible aliarse estratégicamente y, una manera de lograrlo es mediante el desarrollo de la iniciativa: Evaluar el desempeño de los proveedores.

Debido al crecimiento progresivo de la organización, ésta se ve en la necesidad de formar alianzas con sus proveedores claves, de manera que ambas partes obtengan beneficios que generen mayores ingresos económicos y que a la vez permitan mejorar la imagen corporativa de la empresa.

La Matriz de Evaluación de Proveedores analiza los proveedores de las 3 categorías establecidas, y valora cada uno de los criterios definidos con el servicio brindado por el proveedor durante el presente año. En el anexo I se presenta el formato que evalúa el desempeño de los proveedores en

diferentes aspectos, el cual presenta además el puntaje utilizado.

De acuerdo al puntaje obtenido por cada proveedor, los de mayor valoración son los que más posibilidad presentan de ser contemplados en la formación de alianzas. Es necesario especificar que, la categoría del proveedor no importa. Es más, es una oportunidad que, mediante acuerdos entre cliente - proveedor, estos puedan cambiar su categoría.

Finalmente, el Anexo J presenta la clasificación ABC Proveedores, correspondiente a cada trimestre.

5.6. Presentación de Curvas ABC

Luego de realizar la clasificación ABC, se procede a presentar las Curvas ABC por cada criterio y por cada periodo analizado.

La curva ABC es una herramienta que permite determinar gráficamente la incidencia que tienen los elementos analizados sobre el criterio evaluado. Es decir:

- Para ABC Inventario, determina cómo afectan las ventas de los ítems sobre el monto total de ventas del periodo. Luego se realiza un análisis cruzado entre el ABC Inventario según las ventas y el ABC Inventario según el costo de

productos. Este análisis permite identificar en qué categoría del ABC según el nivel de Ventas se encuentran los artículos de la categoría A que se mantienen en inventario.

- El fin de este análisis es establecer qué productos, según su rotación, deben ser adquiridos en grandes volúmenes para cubrir la demanda de los clientes.
- En ABC Clientes, se nota cómo influyen las Ventas Totales por Cliente sobre el Monto Total de Ventas del periodo.
- Mientras que, ABC Proveedores presenta de qué manera afecta el valor de compra a un proveedor sobre el Monto Total de Compras por periodo.

CURVAS ABC INVENTARIO

Las siguientes curvas muestran la tendencia de la Clasificación ABC para los productos presentados durante el periodo analizado.

Se presentan las gráficas según el periodo establecido. En cada gráfica, se muestran dos curvas: la primera comprueba que la clasificación cumple el principio de Pareto según el criterio seleccionado; mientras que la segunda muestra qué porcentaje de productos ocupa cada categoría.

En cada periodo se presentan dos gráficas: una muestra la Clasificación de los ítems según el nivel de ventas y la otra, según el costo del producto.

PRIMER TRIMESTRE 2011

En resumen, la gráfica ABC Productos en base a sus ventas muestra lo siguiente:

- El 79,30% de las ventas está representado por el 8,33% de los productos en inventario, conformando la categoría A.
- El 16% (acumulado = 94,94%) de las ventas junto con el 20% de los productos (acumulado=28,33%), constituyen los productos de clase B.
- Y, finalmente, la categoría C está representada por el 5,06% (acumulado=100%) del Monto Total de los Costos de Venta y por el 71,67% de los productos que posee la empresa.

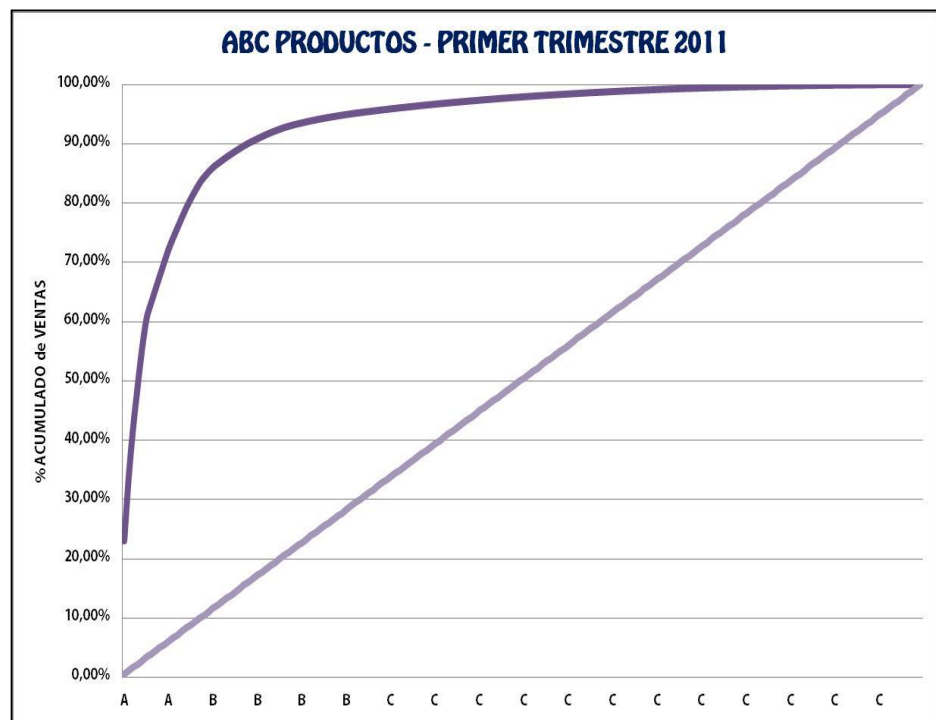


FIGURA 5. 1. CURVA ABC DE PRODUCTOS – PRIMER TRIMESTRE 2011

La gráfica ABC Inventario, en base al costo de cada producto, muestra lo siguiente:

- El 79,75% del costo acumulado de los productos está representado por el 27,93% de los productos en inventario, conformando la categoría A,
- El 15,12% (acumulado = 94,87%) de las ventas junto con el 27,48% de los productos (acumulado=55,41%), constituyen los productos de clase B.

- Y, finalmente, la categoría C está representada por el 5,13% (acumulado=100%) del Monto Total de los Costos de Venta y por el 44,59% de los productos que posee la empresa.

La siguiente gráfica muestra el comportamiento de la esta clasificación con sus respectivas curvas.

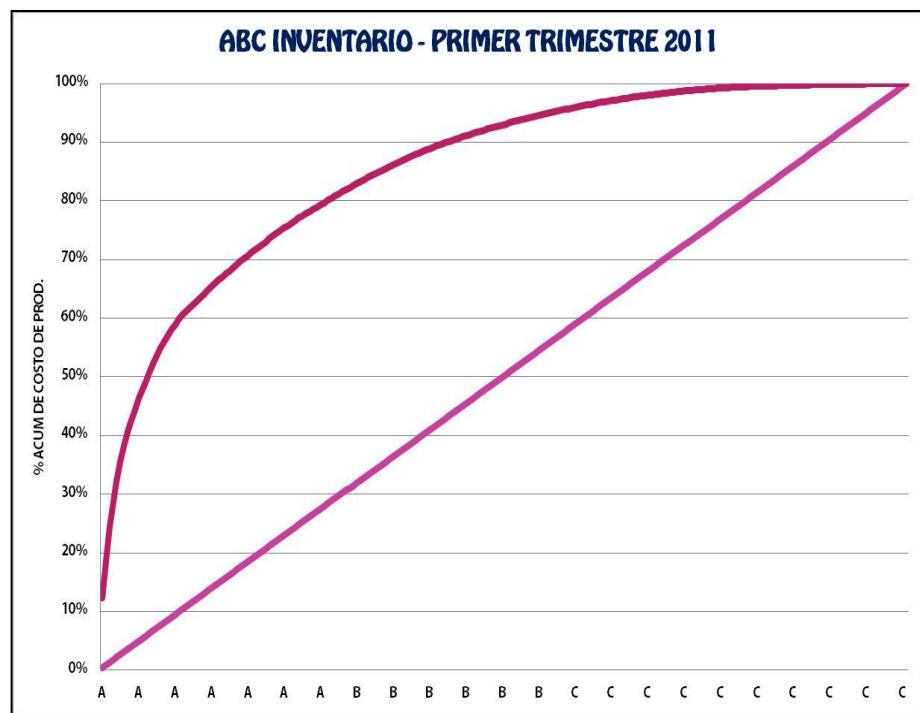


FIGURA 5. 2. CURVA ABC DE INVENTARIO – PRIMER TRIMESTRE 2011

SEGUNDO TRIMESTRE 2011

Los puntos más importantes a resaltar de clasificación ABC

Productos según Ventas son:

- Las ventas representan el 79,21% del monto total, en comparación con el periodo anterior. Mientras que, los productos pertenecientes a la categoría A representan el 7% de los productos totales.
- El 15,74% (acumulado=94,95%) de las ventas representan el 18% de los productos (acumulado=25%).
En este caso, ambos valores aumentaron su porcentaje.
- La categoría C representa el 5,05% (acumulado=100%) del costo total de ventas y el porcentaje de los productos disminuye también al 75% de los productos que posee la Empresa.

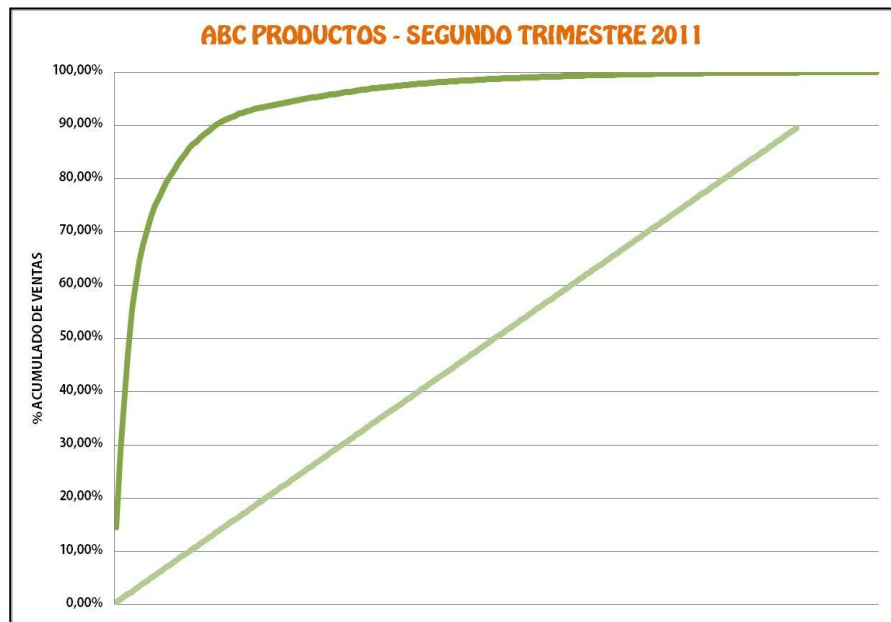


FIGURA 5. 3. CURVA ABC DE PRODUCTOS – SEGUNDO TRIMESTRE 2011

Los puntos más importantes a resaltar de clasificación ABC Inventario son:

- El 79,6% del costo total de productos está representado por el 8,65% de productos en inventario.
- El 15,36% (acumulado=94,96%) del costo de productos comprende el 11,53% de los productos (acumulado=20,18%). En este caso, ambos valores aumentaron su porcentaje.

- La categoría C representa el 5,04% (acumulado=100%) del costo total de los productos y el porcentaje de los productos de esta categoría es de 79,82%.

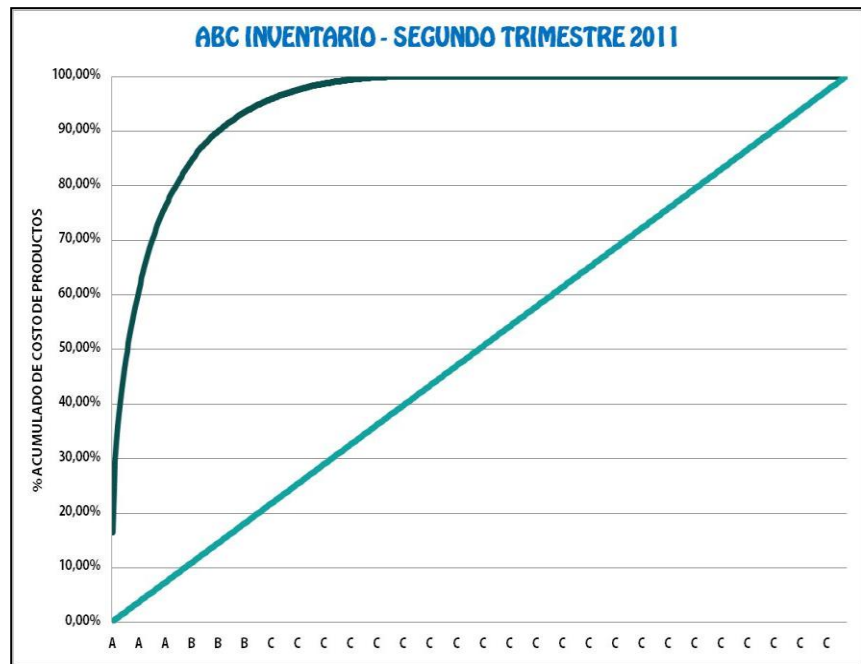


FIGURA 5. 4. CURVA ABC DE INVENTARIO – SEGUNDO TRIMESTRE 2011

TERCER TRIMESTRE 2011

Este periodo comprende los meses desde Julio a Septiembre del presente año.

Los puntos más importantes a resaltar de clasificación ABC Productos son:

- El 79,95% del costo total de productos está representado por el 9,04% de productos vendidos en el periodo.
- El 14,94% (acumulado=94,89%) del costo de productos comprende el 22,03% de los productos (acumulado=31,07%).
- La categoría C representa el 5,11% (acumulado=100%) del costo total de los productos y el porcentaje de los productos de esta categoría es de 68,93%.

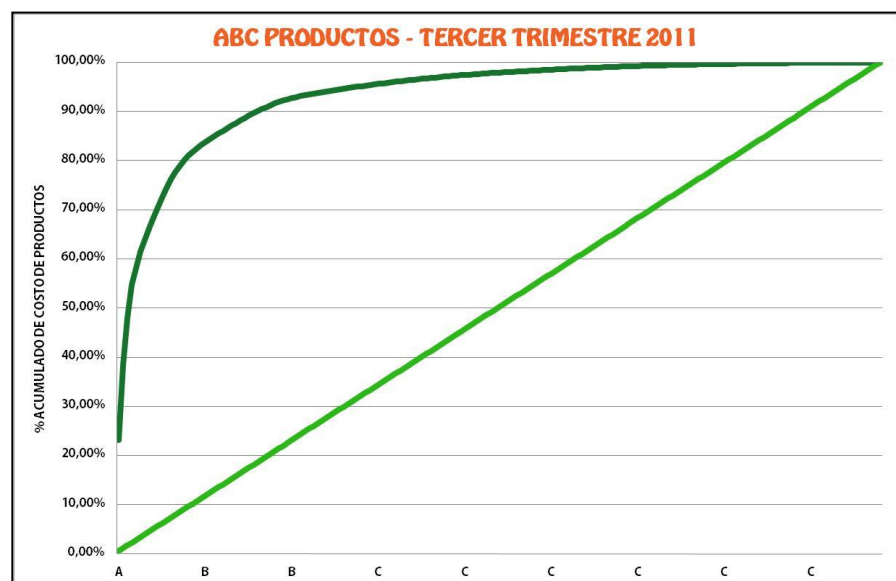


FIGURA 5. 5. CURVA ABC DE PRODUCTOS – TERCER TRIMESTRE 2011

Los puntos más importantes a resaltar de esta curva ABC según el costo de ventas son:

- El Inventario categoría A representa el 79,95% del costo total de los productos y está representado por el 29,05% de productos en inventario.
- El 24,96% de productos en inventario representa el 15,24% del costo de productos (acumulado =94,96%).
- El 47,44% de los productos de inventario están relacionados con el 5,04% del costo total de productos.

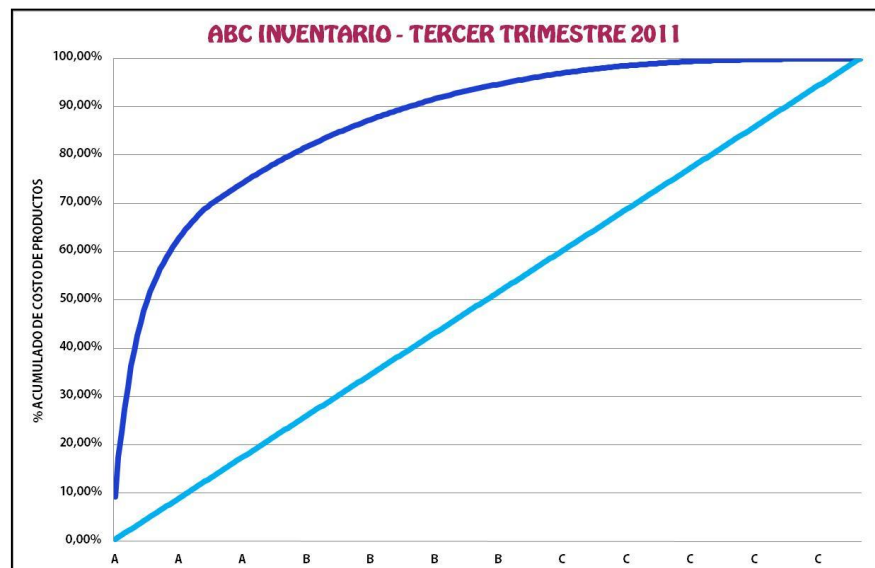


FIGURA 5. 6. CURVA ABC DE INVENTARIO – TERCER TRIMESTRE 2011

CURVAS ABC CLIENTES

Al igual que en ABC Inventario, se presenta una gráfica dos en uno para cada periodo, explicando el comportamiento del porcentaje acumulado del Monto de Ventas Totales relacionado con el porcentaje de clientes que se tienen en cada categoría.

Como se mencionó anteriormente, los clientes, según su categoría están divididos en tres clases: Platino, Oro y Plata; y es de esta manera que se presentan en las gráficas.

PRIMER TRIMESTRE 2011

La gráfica de ABC Clientes correspondientes al primer trimestre del 2011, muestra lo siguiente:

- El 79,95% del Monto Total de Ingresos por Ventas está conformado por lo clientes Platino, que representan el 29,05% de los clientes.
- Los clientes Oro, correspondientes al 31,76% de los clientes, aportan al 15,02% de los Ingresos por Ventas.
- El 5,03% de los ingresos está dado por los clientes Plata, que son el 39,19% del total de clientes.

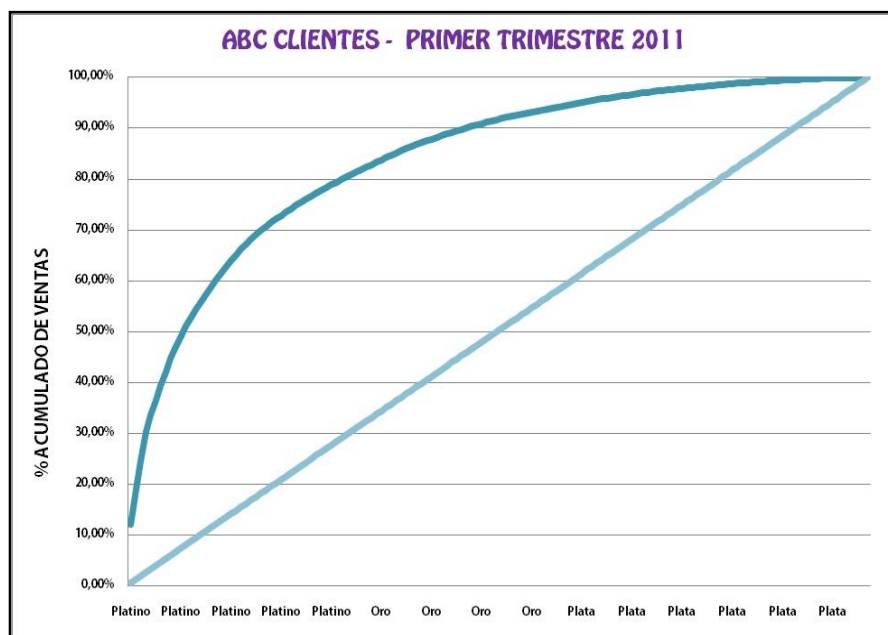


FIGURA 5. 7. CURVA ABC DE CLIENTES – PRIMER TRIMESTRE 2011

SEGUNDO TRIMESTRE 2011

La gráfica muestra los siguientes resultados del análisis ABC Clientes, correspondiente al segundo trimestre:

- El porcentaje de Ventas disminuye a 79,72%, representado por el reducido también 22,16%, representado a los clientes Platino.
- El porcentaje de los clientes Oro aumenta a 34,13%, representando el 15,18% de las Ventas, valor que también aumenta en el segundo periodo.

- El 5,11% de los ingresos por ventas son representados por el 43,71%, de los clientes, de la categoría Plata.

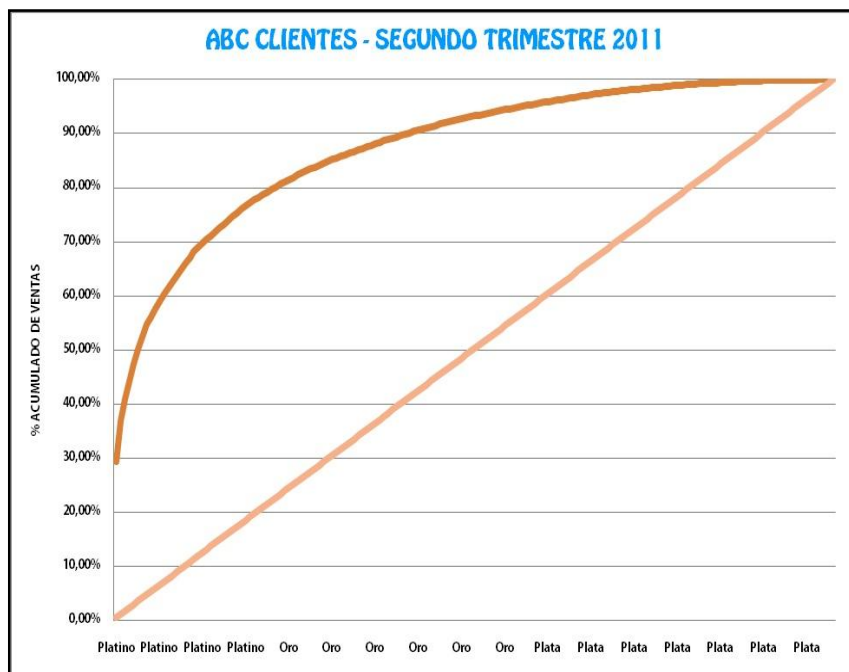


FIGURA 5. 8. CURVA ABC DE CLIENTES –SEGUNDO TRIMESTRE 2011

TERCER TRIMESTRE 2011

La gráfica muestra los siguientes resultados del análisis ABC Clientes, correspondiente al segundo trimestre:

- Los clientes Platino representan el 79,72% de los clientes totales; proporción que muestra el 30,46% de los Ingresos Totales por Ventas.

- El 32,45% de las ventas son representadas por los clientes Oro, los cuales ocupan el 15,21% del total de clientes del trimestre.
- El 5,07% de los clientes, de la categoría Plata involucran el 37,09% de los ingresos totales por Ventas.

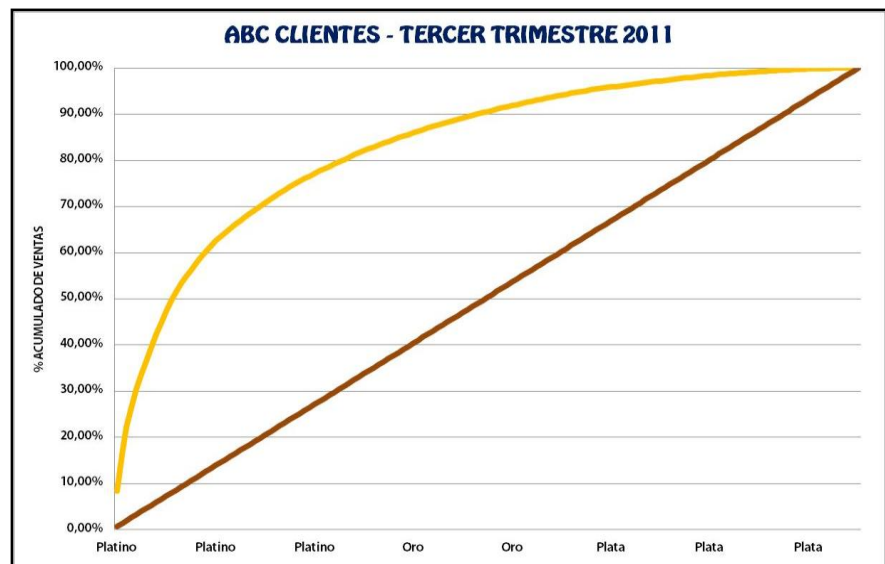


FIGURA 5. 9. CURVA ABC DE CLIENTES – TERCER TRIMESTRE 2011

CURVAS ABC PROVEEDORES

Estas curvas muestran los proveedores que son claves para la organización, en base al Monto Total de Compras por periodo.

Se sabe ya que los proveedores están identificados por las letras del alfabeto griego α , β y γ ; respectivamente.

PRIMER TRIMESTRE 2011

Según la gráfica, se puede notar lo siguiente:

- El 79,46% del Monto Total de Compra está representado por un único proveedor α , que constituye apenas el 6,67% del total de proveedores.
- El primer trimestre muestra 3 proveedores β , con un 20% del total, los cuales conforman el 20% de las compras totales.
- El 73,33% restante de los proveedores, es decir, categoría γ , conforman apenas el 5,61% del Monto Total de Compras.

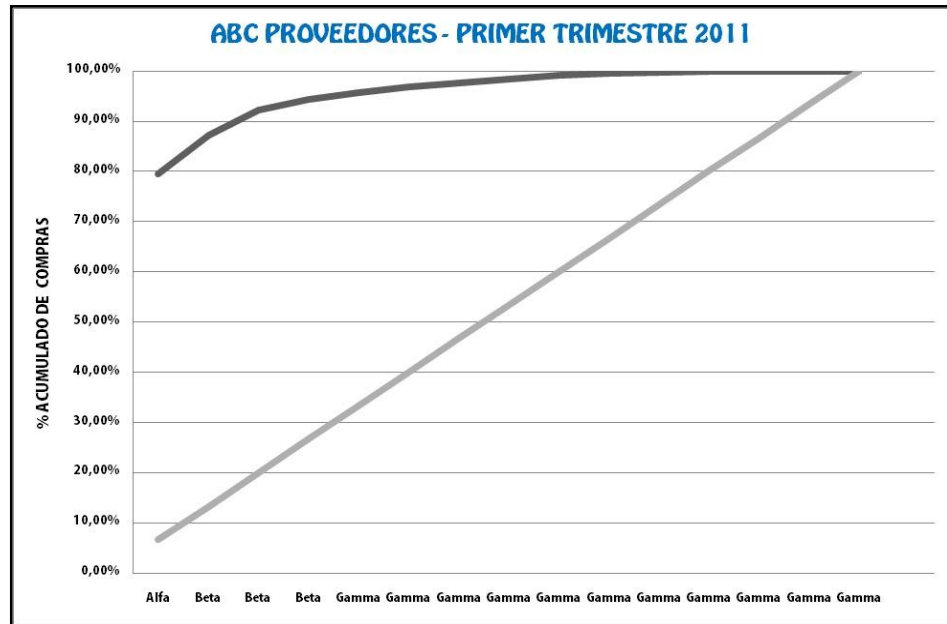


FIGURA 5. 10. CURVA ABC DE PROVEEDORES – PRIMER TRIMESTRE 2011

SEGUNDO TRIMESTRE 2011

Este trimestre, en comparación con el anterior, da como resultado:

- La categoría α sigue con un único proveedor, el cual aumenta su participación a un 7,14% del total de proveedores, y que a la vez constituye el 74,47% del total de compras, valor que disminuye en aproximadamente 5 puntos porcentuales.

- Los proveedores β aumentan a 21,43%, lo cual implica un 18,95% de las Compras Totales, valor que se ha reducido en más de 1 punto.
- El porcentaje de participación de los proveedores γ ha disminuido en casi 2 puntos, con un valor de 71,43%, y aumentando su participación a 6,58%.

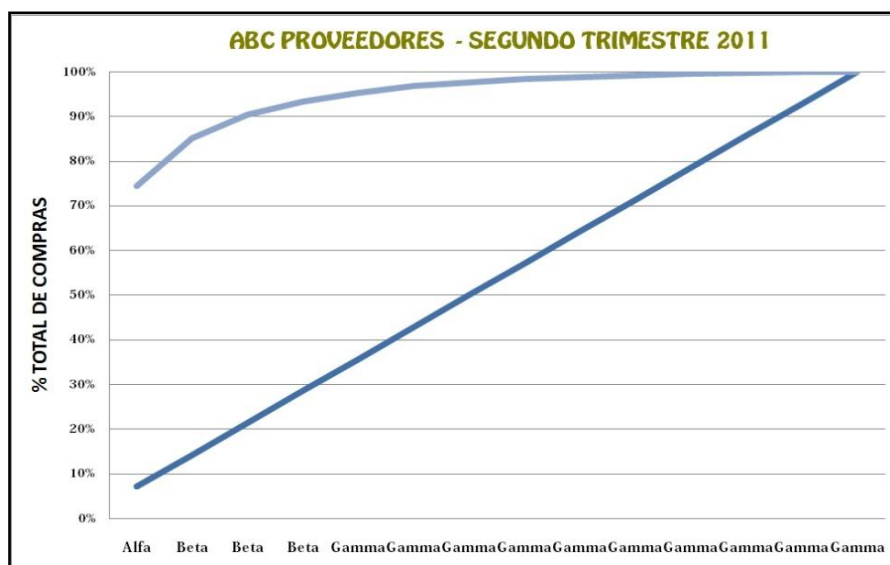


FIGURA 5. 11. CURVA ABC DE PROVEEDORES – SEGUNDO TRIMESTRE 2011

TERCER TRIMESTRE 2011

Este trimestre, en comparación con el anterior, da como resultado:

- La categoría tiene 4 proveedores, que representan un 36,36% del total de proveedores, y que a la vez constituye el 78,16% del total de compras, valor que disminuyó en aproximadamente 5 puntos porcentuales.
- La categoría β posee un único proveedor, lo cual implica un 9,09% de los proveedores de la empresa y un 19,28% de las compras totales.
- El porcentaje de participación de proveedores es el mismo que en la clase α , es decir 45,45%, con un valor de 2,56% de compras totales.

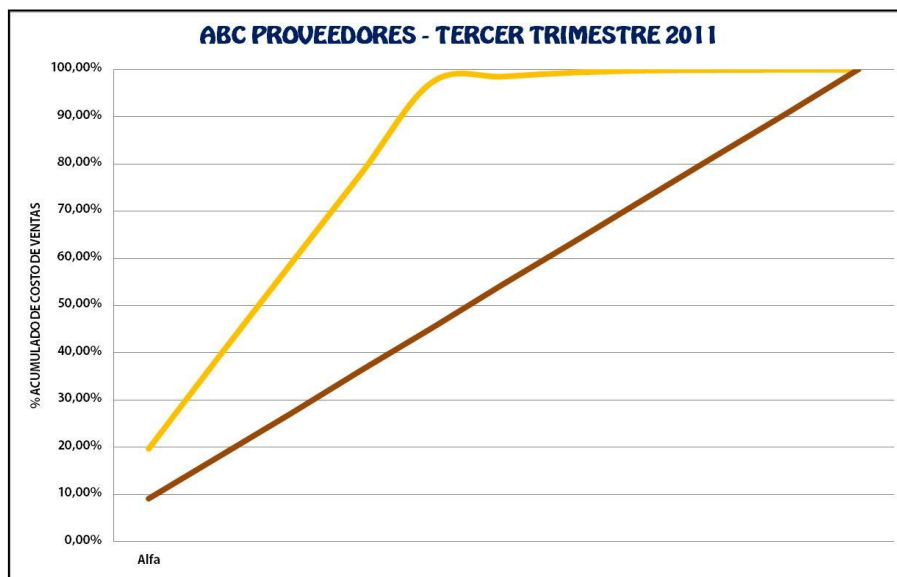


FIGURA 5. 12. CURVA ABC DE PROVEEDORES – TERCER TRIMESTRE 2011

Se presenta una tabla de la categoría A por cada clasificación realizada (Productos, Inventario, Clientes, Proveedores), por cada periodo analizado en el anexo K.

CAPÍTULO 6

6. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INICIATIVA: “ACTUALIACIÓN Y ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS”

Luego de priorizar las iniciativas estratégicas propuestas a la organización, se determina que es necesario se actualicen los procedimientos que se encuentran establecidos por la empresa, y que se elaboren nuevos, con el fin de que todo el personal sepa qué actividades realizar y cómo hacerlas. Es importante que los procedimientos estén alineados a la actividad comercial de la empresa, acorde a los procesos que se llevan a cabo en esta unidad de negocios.

Es así que, durante este capítulo, se analizan principalmente los diferentes procesos que intervienen directamente con el área de logística, debido a que es una de las áreas más relevante en cuanto a la actividad comercial de la organización, por lo cual se elaboran y actualizan los procedimientos, así como también los diagramas de flujo de cada proceso, para ser presentados a cada miembro de la organización con el afán de instruir al personal y lograr el cumplimiento de los procedimientos.

6.1. Objetivos de la iniciativa

- Actualizar los procedimientos que la compañía posee en la actualidad.
- Elaborar nuevos procedimientos que aporten al correcto desarrollo de las actividades correspondientes al área.
- Explicar al personal la estructura de los procedimientos y los pasos a seguir para lograr su cumplimiento.
- Elaborar y presentar a la organización Diagramas de Flujo de cada uno de los procesos analizados.

6.2. Identificación de las actividades de cada área

El desarrollo de esta iniciativa comienza detallando los procesos y actividades existentes, los cuales son:

- Compra
- Venta
- Facturación
- Almacenamiento de Productos
- Distribución
- Créditos y cobranzas
- Recursos humanos

A continuación se presenta un esquema gráfico de los procedimientos, con el objetivo de separar las actividades principales y las actividades de apoyo, aprovechando una útil herramienta como lo es la Cadena de Valor.



FIGURA 6. 1. CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

Debido a que una de las áreas más relevante en cuanto a la actividad comercial de la organización es la Logística, los procesos que se desarrollan a continuación son los siguientes:

- Facturación
- Almacenaje de Productos
- Compra
- Distribución y Despacho.

6.3. Descripción de los elementos del Manual de Procedimientos

Luego de conocer los diferentes procesos que se realizan en la organización, y de clasificarlos según la Cadena de Valor como actividades de apoyo y actividades principales, se procede a detallar los elementos que intervienen en la elaboración de procedimientos, los cuales se detallan a continuación:

- Objetivo
- Sistemas Utilizados
- Diagrama de Flujo
- Procedimientos de Puntos Críticos de Control
- Políticas

- Indicadores Relacionados
- Análisis del Proceso

6.4. Elaboración del Manual de Procedimientos

Se presentan a continuación los cuatro procedimientos definidos anteriormente, estructurados de la misma manera.

|

|

PROCESO DE COMPRAS

1. Objetivo

Establecer un método estándar para ejecutar las operaciones rutinarias del área de administración de compras. Lo que significa dotar a la institución de una descripción detallada de cada una de las etapas en que se descompone la tarea del manejo de las compras.

2. Sistemas Utilizados

- Microsoft Office Excel 2007
- Cute PDF
- Monica 8.5
- Microsoft Office Outlook 2007
- Microsoft Office Visio 2007

3. Diagrama de Flujo

El anexo L presenta el diagrama de flujo del procedimiento.

4. Procedimientos de Puntos Críticos de Control

Verificación de las proformas

- Revisar la descripción y cantidades de los ítems a solicitar.
- Confirmar en tiempo de entrega y/o disponibilidad.
- Comprobar la presentación del producto

- Observar que los precios tengan los descuentos establecidos o acordados anteriormente.
- Chequear las formas de pago y plazos.

Comprobar los productos con la factura del proveedor

- Revisar las cantidades de los ítems.
- Comprobar los detalles del producto como color, presentación, entre otros.
- Inspeccionar fecha de caducidad adecuada, y producto en buen estado.

Comprobar precios y formas de pago

- Observar que los precios tengan los descuentos establecidos o acordados anteriormente.
- Chequear las formas de pago y plazos otorgados.

5. Políticas

- Revisar Inventario periódicamente y solicitar aprobación de requerimiento de productos por parte de la Gerencia Administrativa.
- La mercadería y servicios requeridos deben estar incluidos en el presupuesto aprobado de la institución.

- Solicitar Cotizaciones a los proveedores de los productos requeridos.
- Solicitar a Gerencia la aprobación de la cotización, antes de Generar la Orden de Compra.
- Negociar con el proveedor, la formas de pago, precios, y servicio de despacho.
- Solicitar por correo electrónico o con una llamada la confirmación de la existencia del producto requerido.
- Las órdenes de Compra deben ser ejecutadas en programas que no sean modificables, por terceros. (PDF).
- Archivar las órdenes de Compra cronológicamente y con nombre del responsable.
- Una vez recibido el producto conformemente, realizar el ingreso respectivo al Sistema Mónica.
- Comunicar variaciones de Precios de productos tanto al Asesor de Ventas como al Dpto. de Facturación.

6. Indicadores Relacionados

- Cumplimiento de Planificación de Compras
- Tramitar O/C dentro de 24 horas

7. Análisis de Procesos

No. De Actividades	37
No. De Actividades que agregan Valor	8
No. De Políticas	10
No. De Procedimientos	3
No. De Puntos Críticos de Control	3
No. De Pases Laterales	13
No. De Actividades Automáticas	4
No. De Indicadores Relacionados	2

PROCESO DE ALMACENAJE DE PRODUCTOS

1. Objetivo

Describir los pasos a seguir para una correcta recepción del material, así como, establecer un sistema de organización de la zona de la oficina o servicio destinada a almacenamiento, que nos permita una localización rápida y fácil, así como un máximo aprovechamiento del espacio respetando las condiciones de conservación.

2. Sistemas Utilizados

- Microsoft Office Excel 2007
- Cute PDF
- Microsoft Office Visio 2007
- Monica 8.5

3. Diagrama de Flujo

El anexo M presenta el diagrama de flujo del procedimiento.

4. Procedimientos de Puntos Críticos de Control

Inspección en la recepción

- El personal que entrega o recibe el producto no debe mezclarlos con los productos ya existentes en el almacén, hasta la correcta verificación.

- Comprobar que el material recibido sea lo que corresponde con lo indicado en la factura o guía de entrega.
- Inspeccionar el estado de envases, fecha de caducidad, embalajes y etiquetado.

Después de esta inspección, los materiales aceptados deben registrarse inmediatamente. Los no aceptados se comunicarán al comprador y se devolverán al proveedor.

Registros Subida de Productos al Sistema Mónica

1. Codificación del Producto
2. Identificación del Producto: Tipo de Envase
3. Proveedor
4. Fecha de Recepción
5. Decisión de Aceptación o Rechazo, Fechada y Firmada.

Almacenamiento

El almacén debe contar con áreas perfectamente delimitadas para los productos aceptados y los rechazados.

Se tendrán en cuenta estos principios básicos de almacenamiento para el material:

- Deben almacenarse sobre estanterías
- Medios de acceso adaptados a productos.

- Evitar almacenar en sitios de paso.
- No deben recibir luz natural directa.
- Deben mantenerse libres de basura, plagas y polvo.
- No almacenar envases voluminosos o pesados en altura.
- Control del tiempo de estancia y almacenamiento: Reglas de recepción y prioridad, retirar productos caducados o inútiles.

Devoluciones

El procedimiento es similar al de **Inspección en la recepción**, de igual manera los productos deben ser verificados junto con la nota de devolución, verificar el motivo, y el buen estado del producto antes de su ingreso a bodega. En caso del producto encontrarse en mal estado, este no es aceptado y se debe dar aviso a Gerente General y el Asesor de Ventas.

Inventario

El Control del Inventario se debe realiza todos los viernes de cada semana, de igual manera se debe realizar un inventario estrictamente físico los fines de cada mes, para constatar que los productos se encuentren en el almacén y cerciorarse del buen estado de los mismos.

En el caso de faltar algún producto, este debe ser notificado y se debe inspeccionar todas las causas posibles, para encontrar la razón de la ausencia de dicho producto.

Finalmente se realiza un acta de inventario para reportar todas las observaciones durante el procedimiento.

5. Políticas

- Revisar Inventario periódicamente y solicitar aprobación de requerimiento de productos por parte de la Gerencia Administrativa.
- Solicitar aprobación de la entrada y salida de mercaderías.
- La salida de Mercadería de la bodega como muestra, o préstamo solo puede salir con guía de Remisión.
- Mantener ordenado y limpio el lugar de almacenamiento.
- Organizar el espacio físico y el funcionamiento del almacén teniendo en cuenta la eficiencia en el sistema de distribución interna y la normativa de seguridad e higiene.
- Organizar y controlar la recepción de las mercancías y su distribución en el almacén, asegurando su protección física y optimizando el uso de espacios y los tiempos de manipulación y distribución.

- Organizar y controlar la fecha de expedición de los productos, consultar con el Asesor de Ventas la categoría del Cliente de ser el caso (distribuidor o consumidor final).
- Gestionar y controlar embalaje de las mercancías para asegurar su perfecto estado durante el transporte externo.
- Revisar la mercadería que entra a bodega, con la factura emitida por el proveedor, en caso de existir alguna inconformidad comunicar inmediatamente al Dpto. de Compras.

6. Indicadores Relacionados

- Pedidos no atendidos por falta de disponibilidad
- Variación de Cts. De Inventario de PBR
- Devolución por caducidad de Productos
- Precisión de Inventarios
- Rotación de Productos

7. Análisis de Procesos

No. De Actividades	19
No. De Actividades que agregan Valor	9
No. De Políticas	9
No. De Procedimientos	5
No. De Puntos Críticos de Control	5
No. De Pases Laterales	6
No. De Actividades Automáticas	2
No. De Indicadores Relacionados	5

PROCESO DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN

1. Objetivo

Definir toda la secuencia de actividades que se requieren desde la emisión de la nota de venta, factura o guía de remisión, hasta la recepción del producto por el cliente.

2. Sistemas Utilizados

- Microsoft Office Excel 2007
- Monica 8.5
- Microsoft Office Visio 2007

3. Diagrama de Flujo

El anexo N presenta el diagrama de flujo del procedimiento.

4. Procedimientos de Puntos Críticos de Control

Verificación de cantidad disponible en inventario

- Revisar en sistema si cantidad solicitada se puede despachar con cantidad en inventario.
- Confirmar que coincida código de producto, en colores solicitados, de ser el caso.
- Constatar que sean las mismas características de lo solicitado por el cliente y no de productos similares.

Buscar, seleccionar y tomar artículos según indica la factura

- Revisar que coincida código con datos de factura en la cantidad solicitada.
- Verificar que el producto esté buenas condiciones, libre de daños o humedad, además de fecha de caducidad.

Verificar datos de cliente para proceder a despacho en camión

- Verificar todos los datos del cliente: nombres, dirección, números telefónicos.

Gestionar el envío y firmar la factura. Almacenar comprobante de envío

- Verificar que todos los datos del cliente aparezcan en comprobante de envío.

5. Políticas

- La solicitud del servicio para despacho es un trámite que debe ser solicitado por el distribuidor con el transporte de su preferencia.
- El cliente debe informar a la organización sobre la elección de la empresa transportista y si debe ser despachado el pedido o se retira de las bodegas de la organización.
- Personal de Bodega realiza la recolección de productos según factura emitida.

- Personal de Bodega controla con número de serie y registro en el sistema cada producto, se realiza segundo control de despacho según factura emitida.
- El pedido es empacado debidamente y luego entregado al responsable del transporte para tener un registro de la entrega de los componentes que conforman el envío.

6. Indicadores Relacionados

- Pedidos NO atendidos
- Entregas a tiempo
- Satisfacción del cliente
- Reclamos por retraso en la entrega
- Reclamos por entrega incorrecta de productos
- Devoluciones por caducidad de productos

7. Análisis de Procesos

No. De Actividades	37
No. De Actividades que agregan Valor	9
No. De Políticas	5
No. De Procedimientos	4
No. De Puntos Críticos de Control	3
No. De Pases Laterales	19
No. De Actividades Automáticas	0
No. De Indicadores Relacionados	6

PROCESO DE FACTURACIÓN

1. Objetivo

Establecer las instrucciones que deben seguirse para facturar los productos y servicios, de tal manera que cumplan los requisitos del cliente y la políticas administrativas y financieras de la compañía.

2. Sistemas Utilizados

- Microsoft Office Excel 2007
- Cute PDF
- Monica 8.5
- Microsoft Office Outlook 2007
- Microsoft Office Visio 2007

3. Diagrama de Flujo

El anexo O presenta el diagrama de flujo del procedimiento.

4. Procedimientos de Puntos Críticos de Control

Llenar pedido de remisión con productos solicitados por el cliente

- Asegurarse de que el pedido concuerda estrictamente con lo que el cliente indicó, verificar cantidades, colores u otras descripciones.
- Verificar que no sean productos similares.

Facturar pedido

- Confirmar pedido a facturar con pedido de remisión.
- Verificar código de productos
- Verificar que se ingrese la cantidad correcta
- Para facturar al cliente, se debe considerar lo siguiente:
 - ✓ Nombre completo o razón social
 - ✓ Nombre del Contacto
 - ✓ Cédula o RUC
 - ✓ Dirección y teléfono
 - ✓ Dirección electrónica
 - ✓ Forma de pago
 - ✓ Código del vendedor
 - ✓ Tiempo de Pago

Recibir factura y enviar a Distribución y Despacho

- Comunicarse con Distribución para el respectivo despacho.
- Proporcionar toda la información del cliente para que el proceso de Despacho sea eficiente.

5. Políticas

- La solicitud de facturación debe ser efectuada dentro de 5 días hábiles posteriores a su pago.

- Los datos que proporciona el cliente de estar completos para que no haya inconvenientes al momento de emitir la factura.
- Se debe señalar con anticipación a la empresa y en forma expresa si el pago se hace en una sola exhibición o en parcialidades.
- Es responsabilidad del cliente proporcionar los datos correctos al momento de la transacción.

6. Políticas

- Pedidos NO atendidos
- Satisfacción del cliente
- Reclamos por retraso en la entrega
- Reclamos por entrega incorrecta de productos
- Devoluciones por caducidad de productos

7. Análisis de Procesos

No. De Actividades	24
No. De Actividades que agregan Valor	10
No. De Políticas	5
No. De Procedimientos	3
No. De Puntos Críticos de Control	3
No. De Pases Laterales	13
No. De Actividades Automáticas	2
No. De Indicadores Relacionados	5

CAPÍTULO 7

7. MONITOREO, CONTROL Y AUDITORÍA

7.1. Monitoreo y Control

Con el fin de alcanzar resultados favorables y asegurar la sostenibilidad de la implementación del Sistema de Control de Gestión, se propone seguir el proceso de mejora continua, establecido por Deming, el cual consiste 4 pasos: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

PLANEAR

- Desarrollar planes estratégicos.
- Involucrar a todos los niveles de la organización.
- Desarrollar planes de Seguimientos.
- Delegar nuevas responsabilidades.
- Documentación y recopilación de datos.

- Desarrollar planes de capacitación, y retroalimentación.

HACER

- Implementar planes de Acción.
- Realizar registros de parámetros relevantes.
- Determinar problemas, causas y efectos.

VERIFICAR

- Comprobar los resultados esperados.
- Evaluar el nivel de desempeño de los planes.
- Revisar las observaciones periódicas que den paso a nuevos planes.
- Evaluación de funcionamiento interno y de contramedidas.
- Realizar auditorías en todos los procesos y áreas de la organización.

ACTUAR

- Poner en marcha los procesos de mejora en todos los procesos.
- Implementación y desarrollo de nuevas políticas y procesos de mejoramiento continuo.
- Comunicar resultados a los miembros de la empresa.

REUNIONES DE SEGUIMIENTO

Con el objetivo de controlar la efectividad de la Implementación del Sistema de Gestión en la empresa, se establecen reuniones donde se revisen los resultados obtenidos, que permitan llevar el seguimiento de los procesos, evaluación y verificación de datos; dando paso a nuevos planes de acción y modificación de los procesos, y así contribuir al mejoramiento continuo de la organización.

Para que la reunión sea efectiva, se debe definir el tema a tratar para la planificación y preparación de documentos a revisar. Los participantes deben ser los involucrados en los procesos o áreas relacionados al tema, con el fin de evitar asignar funciones a terceros, al igual que obtener criterios e información veraz, para así obtener y plantear conclusiones y recomendaciones que contribuyan eficazmente a eliminar los problemas suscitados.

La reunión efectiva debe seguir ciertos lineamientos para su correcto desarrollo, como por ejemplo:

- Usar agendas (cronogramas).
- Determinar roles en las reuniones.
- Prestar la máxima atención.
- Tomar anotaciones y redactar acta de reuniones.

- Analizar los resultados de los indicadores.
- Difundir acta de reuniones.
- Evaluar la reunión.
- Comunicar soluciones al personal de la organización.
- Coordinar el uso de recursos para las reuniones.

Se definen tipos de reuniones, para este sistema las cuales son:

1. Charlas de treinta minutos

Esta actividad es ejecutada por los Jefes de departamentos con sus trabajadores. La actividad consiste en que se tomen de 20 a 30 minutos para reunirse esencialmente los días Lunes y Viernes para coordinar actividades a realizar durante la semana, al igual que hablar sobre algún tópico y/o asunto pendiente. Se exige al menos un tópico o asunto por semana.

La reunión debe quedar registrada dentro de las novedades semanales de trabajo. En este reporte se indican: el tema tratado, nombres y firmas de los integrantes del equipo de trabajo y del supervisor.

A continuación se presenta un formato de registro para estas reuniones de treinta minutos y la lista de asistencia:

Esta prueba debe ser archivada cada lunes, al ser finalizada la semana para el control respectivo.

TEMAS A SER TRATADOS

- Resumen de actividades pendientes.
- Recordatorios sobre las normas y procedimientos.
- Estadísticas de ventas.
- Atención a Quejas y Reclamos.
- Recuperación de Cartera.
- Revisión rápida de inventarios para realización de compras.
- Revisar Indicadores.
- Novedades de la semana.

REGLAS

La gerencia general debe exigir a sus jefes la realización de una observación por semana.

Los jefes deben llevar a las reuniones la documentación e informes a revisar de manera ordenada y resumida para la facilidad y agilidad de la reunión.

Las evidencias deben ser entregadas o mostradas al coordinador del sistema cada lunes finalizada la semana para el control respectivo.

2. Reuniones Programadas

El Comité Directivo que dirige el Sistema de Control de Gestión tiene como objetivo discutir los asuntos estratégicos tales como: revisión de indicadores de gestión, aprobación y/o alteración de los programas; validación de mediciones; definición de directrices y orientación; evaluación periódica de los resultados.

El Comité debe estar compuesto por: Presidente Ejecutivo, Contralor y los Jefes de los Departamentos.

Para la revisión del plan estratégico y el control de indicadores se deben realizar reuniones una o dos veces por mes, obedeciendo el calendario anual con pauta previamente establecida y divulgada anticipadamente a los participantes con el fin de que puedan sugerir nuevos temas.

Previo a las reuniones se debe realizar una convocatoria escrita de los participantes, en donde se establece el día, hora,

duración, tema y orden de la reunión. Dichas reuniones son dirigidas por el personal que convoca la reunión.

Los asuntos tratados deben registrar en actas aquellos puntos que se deban ejecutar tienen responsables asignados y plazo de conclusión.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INDICADORES

El análisis de los indicadores es un punto fundamental dentro de las reuniones efectivas, las cuales deben ejecutarse mensualmente, ya que esto conlleva a generar planes y alertas sobre la acción, y a no perder la dirección, bajo el supuesto que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Revisar los indicadores permite evaluar el desempeño de la empresa frente a las metas, objetivos y responsabilidades con las perspectivas planteadas en el mapa estratégico.

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

ANÁLISIS DE RESULTADOS EXCEPCIONALES			
OBJETIVO	: <i>Alcanzar el 95% en la Precisión de Inventarios</i>		
RESPONSABLE	: <i>Andrés García</i>		
FECHA	: <i>1-Septiembre-2011</i>		
CUMPLIMIENTO	: <i>95,33%</i>		
INDICADOR	<i>Precisión de Inventario</i>	META	95%
		MIN	85%
DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS			
<i>El cumplimiento del indicador muestra que existe concordancia del inventario tanto físico como en el sistema, esto es analizado con los costos de inventario.</i>			
ACCIONES TOMADAS PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS			
<i>Revisión de los productos que ingresan y salen con las respectivas Órdenes de Compra y Facturas, de igual manera los productos que salen de las bodegas por motivo de muestras deben ser registradas en Guías de Remisión según los procedimientos establecidos.</i>			
SUGERENCIAS			
<i>Continuar con el cumplimiento de los procedimientos, a su vez seguir comprobando a sus colaboradores.</i>			
FIRMA DE RESPONSABLE			

FIGURA 7. 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS EXCEPCIONALES

Cuando los resultados sobrepasan las expectativas es necesario registrar cuales han sido las actividades realizadas para alcanzar estas metas al igual que realizar una segunda revisión con el objetivo de que no existan o hayan existido alteraciones durante los procesos, lo que permite a medida que pase el tiempo evitar una baja en la tendencia del indicador.

ANÁLISIS DE RESULTADOS INACEPTABLES					
OBJETIVO	: <i>Disminuir a un 7% los Costos Operativos de Transporte</i>				
RESPONSABLE	: <i>Diana Peña</i>				
FECHA	: <i>1-Septiembre-2011</i>				
CUMPLIMIENTO	: <i>25%</i>				
INDICADOR	<i>Tasa de Variación de COT</i>	META	<i>7%</i>	MAX	<i>15%</i>
DESCRIPCIONES DE LOS RESULTADOS					
<i>Se muestra que el mes de Agosto existe un alza de los Costos Operativos de Transporte.</i>					
<hr/>					
<hr/>					
MOTIVOS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS					
<i>Se realizó durante el mes de Agosto Mantenimiento Correctivo a los vehículos.</i>					
<hr/>					
<hr/>					
ACCIONES A TOMAR					
<i>Comprometer a los responsables de los vehículos a una revisión periódica, con el fin de evitar imprevistos que influyan costos y a su vez afecte a otros objetivos.</i>					
<hr/>					
<hr/>					
_____ FIRMA DE RESPONSABLE					

FIGURA 7. 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS INACEPTABLES

Cuando los resultados de los indicadores se muestran inaceptables se deben registrar las acciones a tomar, motivos de la obtención de dichos resultados, con la finalidad de corregir errores y evitar incidencias que provoquen alteraciones al desarrollo de los procedimientos o actividades.

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

TABLA 11
SEGUIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS

SEGUIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS-MEJORA (REUNIONES)					
Área	Acción a Ejecutar	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Observaciones
Distribución	Revisión Periódica	Conductores	1/09/11	1/10/11	Por ejecutar

7.2. Auditoría al Sistema de Control de Gestión

Una manera eficaz de evaluar la efectividad del Sistema de Control de Gestión es mediante la auditoría, herramienta que mide el grado de cumplimiento y eficiencia en el que se ha cumplido con la implementación.

Objetivo de la auditoría

- Brindar a la empresa los elementos necesarios para mejorar su funcionamiento.
- Servir de base o plataforma para elaborar los planes empresariales (tácticos y estratégicos) que pueden ser operativos y corporativos.
- Verificar la confiabilidad de los datos que se obtienen en los indicadores.
- Comprobar el cumplimiento del sistema de control de gestión.
- Favorecer la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos por medio del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

Alcance de la Auditoría

Aplicable para el Sistema de Control en el área de logística de la organización.

Políticas de la auditoría

Se realizan 2 tipos de auditorías

- a) Auditoría mensual a los indicadores.
- b) Auditoría anual a todo el sistema de control de gestión.

- ✓ Se debe seleccionar al azar por lo menos 4 indicadores a evaluar por mes.

a) Auditoría mensual a los indicadores

PROCESO DE AUDITORÍA

1. Seleccionar los indicadores.
2. Revisar la ficha de los indicadores elegidos.
3. Revisar la fuente de captura de los indicadores.
4. Verificar la disponibilidad de la información otorgada en los reportes de los indicadores.
5. Realizar los cálculos.
6. Comparar los resultados versus a los presentados en el tablero de control.
7. Comentar resultado.

A continuación se presenta la ficha para evaluar cada indicador:

TABLA 12

AUDITORÍA: CONFIABILIDAD DE DATOS INDICADORES

AUDITORÍA: CONFIABILIDAD DE DATOS INDICADORES						
Fecha:	01-Jul-11	Responsable:	Bodega	Área:	Logística	
Indicador Auditado:	Tasa de variación de costos de PBR			Métrica:	Ctos. de Inv. PBR ((mes actual-mes inicial)/mes inicial)(*100)	
Objetivo que pertenece:	Disminuir a un 7% los Productos de Baja Rotación					
Rangos	Meta:	7%	Mínimo:	0%	Máximo:	7%
Fuente de información:	Reporte de Inventario del mes de Junio					
Resultado en el tablero:			Resultado obtenido de las fuentes de información:			
-15,41%			-15,41%			
Existe concordancia en los resultados			X	SI	NO	
Observaciones:						
Existe cumplimiento del indicador de Tasa de Variación Costos de PBR e inclusive supera la meta propuesta.						
Firma Auditado:			Firma Auditor:			

El informe de auditoría contiene lo siguiente:

1. Un reporte con comentarios acerca del resultado obtenido en el procedimiento de la auditoría, para lo cual se utiliza la ficha de informe a continuación.

TABLA 13
INFORME INDICADORES AUDITADOS

INFORME INDICADORES AUDITADOS			
Auditor:	<i>Diana Peña</i>	Fecha:	<i>01-Jul-11</i>
Indicadores Auditados	Responsable	Concuerda Si/No	Observaciones
<i>Tasa de Variación de PBR</i>	<i>Bodega</i>	<i>Si</i>	<i>Ninguno</i>
<i>Satisfacción del Cliente</i>	<i>Ventas, Facturación, Despacho</i>	<i>Si</i>	<i>Ninguno</i>
<i>Reclamo por retraso de Entrega</i>	<i>Ventas, Facturación, Despacho</i>	<i>Si</i>	<i>Revisión de las acciones a tomar y colocar responsables de medidas correctivas</i>
<i>Precisión de Inventarios</i>	<i>Bodega</i>	<i>Si</i>	<i>Ninguno</i>
Firma Auditor		Firma de Gerente	

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

TABLA 14
SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA: PLANES DE ACCIÓN

SEGUIMIENTO DE AUDITORIA: PLANES DE ACCIÓN						
Nombre del Indicador: <i>Reclamos por retrasos de entregas de productos</i>						
Nº	Área	Acción a Ejecutar	Responsable	F. Inicio	F. Fin	Observaciones
<i>1</i>	<i>Logística</i>	<i>Mantener Stocks Suficientes para respuesta inmediata</i>	<i>Bodega</i>	<i>01/07/2011</i>	<i>31/07/2011</i>	<i>Revisión de Inventarios cada Viernes</i>
<i>2</i>	<i>Logística</i>	<i>Chequeos constante y Mantenimiento de los Vehículos</i>	<i>Distribución</i>	<i>01/07/2011</i>	<i>31/07/2011</i>	<i>Chequeos mínimo 3 veces a la semana</i>
Firma Auditor:			Firma de Responsable:		Fecha de Revisión:	

b) Auditoría Anual a todo el Sistema de Control de Gestión

Para la efectiva utilización del sistema de control de gestión, se proponen formatos para auditar el sistema. Para ello se analizan varios criterios los cuales son:

- Diseño de Indicadores
- Implementación del SCG
- Explotación de la Información
- Evaluación del SCG

En el anexo P se puede apreciar la lista de preguntas para auditoría del diseño de indicadores del sistema; mientras que anexo Q presenta la lista de preguntas para implementación del sistema, el anexo R muestra las preguntas para la explotación de información en auditoría. En anexo S contiene las preguntas para una auditoría de una evaluación del sistema.

Después de la ejecución de cuestionarios, se realiza el informe final de la Auditoría Anual, donde se presentan los hallazgos encontrados y las acciones que se deben tomar para el correcto cumplimiento, cuyo formato se puede apreciar en el anexo T.

Finalmente, se debe:

-Comunicar los resultados de la auditoría

Una vez realizada la auditoría la persona encargada debe analizar los resultados obtenidos y una vez obtenidos comunicar a los responsables del SCG.

-Definir la mejora en los casos que lo requieran

En caso de haber inconformidades en los resultados de la auditoría, los responsables del SCG proceden a llevar a cabo junto con el personal las distintas mejoras que se requieran para cumplir con todos los requisitos de la auditoría.

-Evaluar al equipo auditor

Es competencia de los responsables del SCG realizar la evaluación al equipo auditor, con el fin de asegurar la objetividad de la auditoría.

-Monitorear las mejoras implementadas

Una vez implementada la mejora es necesario realizar las debidas verificaciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados, cumpliendo de esta manera con el ciclo PHVA.

AUDITORÍA DE LOS PROCEDIMIENTOS ELABORADOS

Con el fin de obtener retroalimentación de los procedimientos elaborados en el área de Logística, se propone el siguiente checklist que va a aportar a la detección de oportunidades a mejorar en tales procedimientos.

Es importante que en la organización se auditen los procedimientos al menos dos veces cada trimestre del año, para así notar un balance y eficiencia a lo largo del tiempo, desde que se elaboran hasta cuando se implementan y mejoran.

La lista de verificación presentada en el anexo U, sirve para auditar cualquiera de los procedimientos, con actividades de verificación generales entre todos los procesos levantados.

CAPÍTULO 8

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

8.1. Análisis de resultados obtenidos

Como resultado de la implementación de las iniciativas estratégicas propuestas, se presenta una oportunidad de mejora del SCG. Estas actividades están estrechamente alineadas a los objetivos del mapa estratégico del área de Logística, por lo que, al ejecutarlas, sus respectivos indicadores se han visto afectados, ya sea de manera positiva o negativa.

A continuación se presenta el análisis de resultados de los indicadores claves mostrando la situación anterior y luego de la implantación del sistema de gestión de control.

La siguiente tabla presenta los resultados alcanzados durante la implementación, presentados para los macro objetivos del área de Logística.

TABLA 15

ANÁLISIS DE RESULTADOS: MACROOBJETIVOS

	OBJETIVOS LOGÍSTICA	MAYO 2011	SEPTIEMBRE 2011	INICIATIVA (S) APLICADA (S)
MACROOBJETIVOS	Mantener la variación de Costos Generales en un 5%	Se evidencia que en el mes de mayo existe una variación de costos generales del 68.18%, siendo este resultado inaceptable según los límites del indicador.	Se evidencia que al mes de septiembre hay una considerable reducción de los costos, siendo la variación de 7,43%.	Clasificación ABC Inventarios, ya que se consigue organizar las compras basados en productos de mayor rotación.
	Lograr 0 pedidos no atendidos por falta de disponibilidad.	Se evidencia 5 pedidos no atendidos por falta de disponibilidad	Se evidencia 0 pedidos no atendido por falta de disponibilidad.	Clasificación ABC de Productos basado en las ventas, con el fin de analizar los productos de mayor rotación.
	Cumplir con el 95% de Entregas dentro del Tiempo de Plazo.	Se evidencia un 94,48% en el cumplimiento de entregas a tiempo.	Se evidencia 99,27% del cumplimiento de entregas a tiempo dando resultados excepcionales	Elaboración y Actualización de los procedimientos.
	Disminuir a un 7% los Productos de Baja Rotación.	Se evidencia una reducción de 3.33% en los Productos de Baja Rotación	Se evidencia una reducción de 44,628% de PBR en el mes de septiembre, también se evidencia la reducción en los meses de Junio a Agosto.	Clasificación ABC de Productos basado en las ventas, y en ABC inventarios.
	Alcanzar un nivel de 100% la Satisfacción del Cliente.	Se evidencia un cumplimiento de 93,79% de la Satisfacción de Clientes	Se evidencia que se mantiene la satisfacción de Clientes en niveles aceptables con 98,54%	Clasificación ABC de Clientes / Elaboración y Actualización de Procedimientos / Métodos para evaluar la satisfacción de los clientes.

A continuación se presenta el análisis de resultados para cada perspectiva del mapa estratégico, en la cual se pueden apreciar

los valores registrados por indicador, luego de la implementación de las iniciativas estratégicas.

TABLA 16

ANÁLISIS DE RESULTADOS POR PERSPECTIVAS

	OBJETIVOS LOGÍSTICA	MAYO 2011	SEPTIEMBRE 2011	INICIATIVA (S) APLICADA (S)
PERSPECTIVA FINANCIERA	Cumplir en un 90% con la Planificación de Compras	Se evidencia el cumplimiento de la Planificación de Compras con un 91%	Se evidencia que en el mes de Septiembre que disminuye su cumplimiento a 89%, aunque se encuentra en los niveles aceptables del indicador.	Clasificación ABC Productos, Inventario, Clientes y Proveedores.
	Disminuir a un 7% los costos operativos de transporte	Se evidencia una reducción de 3% en los Costos Operativos de Transporte.	Se evidencia un incremento considerable el los Costos Operativos correspondiente al 52%, el cual se debe analizar las eventualidades suscitadas durante los meses de estados inaceptables.	Elaboración y Actualización de los procedimientos, con el fin de llevar un mantenimiento preventivo y con revisiones periódicas.
	Lograr que el 90% de las Órdenes de Compra se tramiten en un máximo de 24 horas.	Se evidencia el tramite de O/C dentro del plazo de 24 hrs. Se cumple en un 84,75% dentro de un nivel aceptable	Se evidencia que el cumplimiento del objetivo es del 100%, donde concluye que las órdenes fueron tramitadas dentro las 24 hrs. en su totalidad.	Clasificación ABC Proveedores, con el fin de formar alianzas estratégicas.
PERSPECTIVA CLIENTES	Lograr disminuir a 0 los reclamos por retraso en la entrega de productos.	Se evidencia que no existieron reclamos durante el mes de mayo pero surgieron en el mes de Junio 5 reclamos	La estandarización de los procedimientos reflejan un nivel constante de reclamos de 1, los cuales son resultados aceptables.	Elaboración y Actualización de los procedimientos.
	Lograr disminuir a 0 los reclamos por entrega incorrecta.	Se evidencia 5 reclamos por entrega incorrecta de productos	Se evidencia que gracias a la elaboración de procedimientos se logra corregir estas inconsistencias dando como resultado 0 reclamos.	Elaboración y Actualización de los procedimientos.
	Lograr CERO devoluciones por caducidad de productos.	Se evidencia 4 devoluciones de productos por efecto de caducidad temprana.	Se evidencia 1 reclamo lo que indica que se debe llevar un control en cuanto al procedimiento de almacenaje de materiales.	Elaboración y Actualización de los procedimientos.
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Disminuir a 0 las infracciones en los procesos establecidos.	Se evidencia 2 infracciones a los procedimientos establecidos.	Gracias a la capacitación y compromiso de los empleados con los procedimientos se ha logrado disminuir a 0.	Elaboración y Actualización de los procedimientos / Capacitación de los mismos.
	Alcanzar 95% en la Precisión de Inventarios	Se evidencia que la precisión de inventarios se encuentra dentro de los límites excepcionales con un resultado de 97,32%	Con la estandarización de procedimientos se logra alcanzar un cumplimiento del 99,96% debido a que se controla el ingreso y egreso de los productos en las bodegas, al igual que otros procesos relacionados con el indicador.	Elaboración y Actualización de los procedimientos / Capacitación de los mismos.
	Lograr un 100% de rotación de productos	Se evidencia la superación de niveles de rotación de productos.	Se evidencia que se mantiene el cumplimiento del objetivo con la Clasificación ABC de productos con la finalidad de limitar las compras de Productos de Baja Rotación.	Clasificación ABC de Productos basado en las ventas.
PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Cumplir con el Plan de Capacitación de procedimientos internos en un 100%	En el mes de Mayo, se evidencia que no existe constancia en la capacitación a los empleados, según las horas programadas, el resultado dado es de 33,33%	Se evidencia que la organización adquiere compromiso en cuanto a la capacitación de los procesos internos con la finalidad de disminuir y evitar errores y pérdidas significativas.	Elaboración y Actualización de los procedimientos / Capacitación de los mismos.

8.2. Resultados proyectados

A continuación se presenta los resultados proyectados hasta el primer trimestre del próximo año, es decir, de Enero a Marzo del 2012.

TABLA 17

RESULTADOS PROYECTADOS

OBJETIVOS LOGÍSTICA	RESULTADOS ESPERADOS
Mantener la variación de Costos Generales en un 5%	Para el primer trimestre del 2012, se espera que la variación de Costos Generales se haya mantenido en un máximo de 5%, mediante la elaboración de un presupuesto relacionado con el área, al igual que la estandarización de procesos que incurran en gastos significativos, inclusive elaborando periódicamente el análisis de los productos que se deben tener en inventario.
Lograr 0 pedidos no atendidos por falta de disponibilidad.	Se propone que al Marzo del 2012, se cumpla a cabalidad con todos los pedidos de manera que se maneje un inventario de seguridad, y su portafolio de productos sea más extenso, esto se logra mediante la clasificación ABC donde se observa claramente los ítems clase A, que corresponde a los de mayor movimiento, permitiendo a su vez aumentar su cartera de clientes.
Cumplir con el 95% de Entregas dentro del Tiempo de Plazo.	Se espera para inicios del 2012, disminuir los tiempos de entrega mediante la estandarización de los procedimientos con el fin de disminuir errores o inspecciones que afecten a los mismos, y de igual manera cumplir al 100% la Satisfacción del Cliente.
Disminuir a un 7% los Productos de Baja Rotación.	Para finales de Marzo del 2012, se busca que los productos de baja rotación continúen reduciéndose como mínimo en un 7%, con el objetivo de que los gastos que generen este tipo de artículos sean invertidos en productos tipo A de manera que los ingresos de la empresa se incrementen.
Alcanzar un nivel de 100% la Satisfacción del Cliente.	Se proyecta que hasta Marzo del 2012, se alcance el 100% de la satisfacción de los clientes mediante atención postventas, y reducción de los reclamos, este último se ve influenciado por la actualización y capacitación de los procedimientos internos, con el objetivo de evitar errores que se relacionen tanto con el cliente externo como interno de la organización.

CAPÍTULO 9

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

1. Gracias a la implementación de un Sistema de Control de Gestión se logró alinear los objetivos estratégicos del área de Logística a la estrategia corporativa, por medio del desarrollo de iniciativas estratégicas que han contribuido a mejoras significativas en los problemas identificados en la organización.
2. Los indicadores diseñados permiten medir el desempeño de aspectos trascendentes de la empresa y cumplir los objetivos estratégicos, los cuales se busca muestren resultados excepcionales, mediante la evaluación de criterios establecidos en cada una de las métricas definidas.

Estos indicadores, son además medibles a través del tiempo.

3. Los resultados de los indicadores están plasmados y analizados en las gráficas de tendencia, en donde se pueden identificar debilidades, analizar sus causas, convertirlas en oportunidades, para finalmente plasmarlas como fortalezas de la organización.
4. El tablero de control permite monitorear los resultados de todos los indicadores analizados, separados por perspectivas; claves para la toma de decisiones en la organización.
5. Mediante el desarrollo de la iniciativa Clasificación ABC Inventario se logra mayor precisión en el inventario, es decir, que exista concordancia entre las cantidades en físico y los valores ingresados al sistema. Además, se evidencia reducción en los Costos de productos de baja rotación. Se alcanza además la rotación de los productos.
6. Al realizar la Clasificación ABC Clientes, se puede segmentar en diferentes categorías los clientes pertenecientes a la empresa, y se propone brindar mayor atención a los clientes Platino con planes que ayuden a mantener a los clientes satisfechos. Gracias a los métodos

de evaluación que midan el grado de satisfacción de los clientes se pueden identificar oportunidades de mejora en aquellos puntos críticos de esta perspectiva, por ejemplo Tiempos de Entrega.

7. Mediante la Clasificación ABC Proveedores y la Evaluación de Proveedores, se identifican posibles empresas con las cuales formar alianzas estratégicas, que permitan el crecimiento de ambas partes.
8. Con la actualización y elaboración de procedimientos se logra estandarizar las actividades de cada proceso de la organización, con el fin de que todo el personal esté en capacidad de desenvolverse en cualquier cargo. Para ello, se brinda la respectiva capacitación, orientando a los colaboradores de la empresa a lograr el correcto cumplimiento de los procedimientos.
9. Se debe brindar capacitación a la alta gerencia de la empresa para que explique al personal que la implementación del sistema es un proceso de cambios positivos, que no implican despidos ni amonestaciones, lo cual permite recibir colaboración de todos los miembros de la empresa.

10. Es imprescindible que los altos directivos de la organización se comprometan a alcanzar eficiencia en la implementación del sistema, pilar fundamental para lograr el éxito esperado.
11. El Monitoreo y Control de la auditoría son una herramienta clave, que permite generar retroalimentación del desempeño de las actividades para el efectivo cumplimiento de los objetivos de la organización, dando paso al mejoramiento continuo.

9.2. Recomendaciones

1. Evaluar la satisfacción de los clientes usando herramienta de la página web SURVEYMONKEY.COM, la cual permite diseñar la encuesta según las necesidades de la empresa y enviarlas al cliente. La página presenta también la opción de tabular los resultados de las encuestas enviadas.
2. Diseñar métodos que permitan evaluar la satisfacción de los clientes en cuanto a entrega de productos o calidad de atención, estos pueden ser realizado por medio de encuestas electrónicas, telefónicas así como también mediante un buzón de sugerencias, con el fin de retroalimentar a los colaboradores.

3. Elaborar un programa de capacitación sobre la aplicación del Sistema de Control de Gestión, para que, el personal se familiarice totalmente con la implementación, comprometiéndose a la correcta ejecución de sus actividades y cumplimiento de procedimientos y objetivos.
4. Revisar periódicamente los procedimientos, y actualizarlos de ser necesario; con el fin de mejorar continuamente a través del tiempo.
5. Difundir la estrategia corporativa a todos los miembros de la compañía, para que conozcan los objetivos estratégicos de la misma.
6. Revisar periódicamente los indicadores porque sus límites pueden variar a través del tiempo, e incluso sus métricas. Por ejemplo, si se usa un mes de referencia. Esto va a cambiar cada año.