

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS
EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA”**

INFORME DE SUFICIENCIA

**Para optar el Título Profesional de
Ingeniero industrial**

José Oswaldo Vargas Chávez

Lima - Perú

2013

AGRADECIMIENTO

A la UNI por la formación profesional brindada en sus aulas.

A mi familia, en especial a mi madre, por su apoyo incondicional durante los años de vida universitaria.

ÍNDICE

DESCRIPTORES TEMÁTICOS	iii
RESUMEN EJECUTIVO	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	3
1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	3
1.1.1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	3
1.1.2. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	5
1.1.3. CLIENTES	7
1.1.4. PROVEEDORES	8
1.1.5. PROCESOS	8
1.1.6. ORGANIZACIÓN	10
1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	11
1.2.1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA	11
1.2.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	11
1.2.3. ANÁLISIS INTERNO	12
1.2.4. ANÁLISIS EXTERNO	12
1.2.5. MATRIZ FODA	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO	18
2.1. QUÉ ES UN PROCESO. ELEMENTOS, LÍMITES Y FACTORES DE UN PROCESO	18
2.1.1. QUÉ ES UN PROCESO	18
2.1.2. LÍMITES, ELEMENTOS Y FACTORES DE UN PROCESO	21
2.1.3. PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y HERRAMIENTAS DE NORMALIZACION	23
2.1.4. EL MAPA DE PROCESOS	28
2.1.5. QUÉ ES GESTIÓN Y CÓMO SE GESTIONA UN PROCESO	32
CAPÍTULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	36
3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	36

3.2. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	37
3.3. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SELECCIÓN.....	38
3.3.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	38
3.3.2. DETERMINACIÓN DE PESOS DE LAS ALTERNATIVAS Y MODO DE CALIFICACIÓN.	39
3.3.3. CALIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVA DE DESARROLLO.	40
3.4. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA	45
3.4.1. ALCANCE DE LA SOLUCIÓN.....	45
3.4.2. METODOLOGÍA DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA.....	45
3.4.1. IDENTIFICACIÓN DE MACRO PROCESOS	46
3.4.2. MAPA DE PROCESOS.....	48
3.4.3. NORMALIZACIÓN DE PROCESOS.....	49
3.4.4. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS DE CONTROL E INDICADORES DE GESTIÓN	62
3.4.5. CRONOGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN.....	70
CAPITULO IV ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO.....	71
4.1. VALOR AÑADIDO DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA: ANÁLISIS CUALITATIVO	71
4.1.1. VALOR AGREGADO A LOS PROCESOS	71
4.1.2. VALOR AGREGADO A LA ORGANIZACIÓN	72
4.2. VALOR AÑADIDO DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA: ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	74
4.2.1. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA.....	82
GLOSARIO	83
ANEXOS	85
INDICE DE TABLAS	92
INDICE DE FIGURAS	93

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- Gestión por Procesos
- Normalización de procesos
- Mapeo de Procesos
- Sistema de Gestión
- Empresa Farmacéutica

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe se desarrollará en la empresa Genomma Lab Perú S.A., empresa dedicada a la comercialización de medicamentos OTC (*“Over the Counter”*), la cual es una filial de la mexicana Genomma Lab Internacional; específicamente, en las áreas Comercial y de Operaciones, áreas del core business de la empresa.

A ocho años del inicio de su operación en el país, la empresa ha tenido un crecimiento sostenible en el mercado, más no así en la organización de sus procesos. En la actualidad, se carece de procesos formalizados, de limitación de funciones, de establecimiento de entregables de las áreas, así como el desconocimiento de las interacciones entre las mismas. Esta desorganización produce problemas tales como: sobre costos, duplicidad de funciones, eficiencia inadecuada, falta de planificación en las operaciones, incumplimiento de metas, entre otros.

En el marco de este contexto se utilizará la herramienta de la Gestión por Procesos, la cual es una metodología que orienta a la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, contribuye a reducir costos operativos y de gestión, ayuda a la toma de decisiones eficaces, facilita la asignación de responsabilidades.

El principal objetivo de este informe es contribuir con propuestas orientadas a construir un modelo para la Gestión por Procesos, como respuesta a los problemas mencionados. Dicho modelo consistirá en la delimitación de los procesos, su normalización, representación del mapa de procesos, así como el desarrollo de herramientas de medición y seguimiento; el cual aportará a tener una visión global de la organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas, permitiendo entender la empresa como un todo que genera clientes satisfechos

INTRODUCCIÓN

“El proceso es la manera natural de organizar el trabajo”

Hoy en día, con la llegada de la globalización, los cambios de los paradigmas empresariales y la evolución de las tecnologías de la información, las organizaciones necesitan ser competitivas para poder subsistir.

Para ello, entre los principales retos que éstas enfrentan es conseguir la flexibilidad y agilidad necesarias para adaptarse a los rápidos y continuos movimientos del mercado, gestionando los riesgos operacionales y financieros, incrementando a su vez la rentabilidad empresarial y la satisfacción de sus clientes. Y esto, a su vez, se logra a partir de la constante adaptación y mejora de sus procesos.

Tanto los procesos como los recursos de la organización deben dirigirse a lograr el cumplimiento de sus metas estratégicas, pero muchas veces esto no ocurre, por lo cual las organizaciones deben ser capaces de conocer qué está impidiendo llegar a los objetivos marcados, qué cuellos de botella están ocurriendo, cómo solventar las excepciones y cómo orquestar los procesos y recursos para conseguir el reto buscado.

En este contexto, aparece la Gestión por Procesos como una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así

definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

El principal propósito del presente informe es contribuir con propuestas orientadas a construir un modelo para la Gestión por Procesos.

Para esto, en el **Capítulo I** se detalla la situación actual de Genomma Lab Perú, su organización, análisis interno y externo que concluirá con algunas estrategias orientadas a la mejora de procesos.

En el **Capítulo II**, se dará todo el marco teórico necesario para entender mejor la Gestión por Procesos y los beneficios que trae su aplicación.

En el **Capítulo III**, se mostrará el proceso de toma de decisiones, donde se expondrá el problema principal, se plantearán posibles alternativas para solucionarlo, las cuales serán evaluadas para elegir la más apropiada para la organización, la que será desarrollada en el apartado final del capítulo.

En el **Capítulo IV**, se hará un análisis del valor agregado que trae esta propuesta de modelo para la organización.

Para concluir, se mostrarán las **conclusiones y recomendaciones** del informe.

CAPÍTULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1. DIAGNOSTICO FUNCIONAL

1.1.1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Nombre:	Genomma Lab Perú S.A.
R.U.C.:	20507249214
Dirección:	Cal. Esquilache Nro. 371 Int. 1201 – San Isidro
CIUU:	51906 (Venta Mayorista de Otros Productos)

La empresa Genomma Lab Perú es una filial de la farmacéutica transnacional Genomma Lab Internacional, e inicia sus operaciones en el país en octubre del 2003.

La empresa se dedica a comercializar medicamentos y productos dermo-cosméticos. Su línea farmacéutica se destina principalmente a los OTC (“Over The Counter”)

Genoma Lab Perú S.A. está presente en las principales cadenas de farmacias del país, y también en exclusividad con Supermercados Peruanos. Asimismo, se encuentra presente en el mercado boliviano.

La empresa replica el modelo de negocios de su matriz; el cual se puede resumir a su política de lanzamiento de productos y compra de marcas reconocidas.

La empresa ha realizado negocios con gigantes como Colgate-Palmolive, de esta forma no sólo se está comprando una marca, un producto, sino toda una historia, una clientela asegurada y una garantía de calidad.

Otro componente de su modelo de negocios es la publicidad, recurriendo a videos publicitarios exhibidos en distintitos horarios, explicando las cualidades de los productos.

1.1.2. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

Las principales marcas de productos que distribuye la compañía se clasifican en 4 líneas:

Línea	Marca	Descripción
	Asepxia	Línea de productos contra el acné más completa, desde casos leves hasta moderados y para diferentes tipos de piel.
	Cicatricure	Línea dermatológica y cosmética preocupada por el cuidado del rostro y cuerpo, que cuenta con una amplia gama de productos en distintas presentaciones que logran satisfacer las diversas necesidades de la piel.
	Golcoechea	Línea de cremas que mejoran visiblemente la piel en zonas con várices. Contiene propiedades que pueden ayudar a disminuir la sensación de pesadez, hinchazón y tensión de las piernas.
	Henna Egipcia	Línea de Shampoos y Acondicionadores que contienen ingredientes de origen vegetal que ayudan a magnificar el color del cabello teñido o natural sin maltratarlo, dejándolo más brillante y sedoso.
	Silka	Línea de productos que busca atacar padecimientos de tipo estético como son los callos, las ampollas o las uñas enterradas.
	Siluet 40	Línea de bebidas, jabones, cremas y gel (térnico) que combina ingredientes de extractos naturales que proporcionan un eficaz efecto lipolítico (desintegración química de las grasas), mientras actúan en las zonas específicas del cuerpo en las que se desean reducir.
	Tío Nacho	Línea de shampoos, acondicionador y cremas corporales con jalea real que humecta la piel y nutre el cabello profundamente.
	Touch me	Conjunto de jabones y cremas, ideales para inhibir el crecimiento del vello. Además su línea incluye a las pieles sensibles, protegiéndolas y liberándolas de la irritación, dejándola libre de vello y manteniéndola suave e hidratada.

Línea	Marca	Descripción
Dispositivos Médicos	Pointts	Es un sistema de eliminación de verrugas que ha demostrado ser clínicamente tan eficaz como el método de congelación por nitrógeno líquido utilizado en clínicas y hospitales.
	Asepxia Cápsulas	Auxiliar en la prevención y el tratamiento de acné leve y moderado. Ayuda al control del exceso de grasa cutánea, barros y espinillas en la cara y cuerpo.
	Dalay	Indicado para el tratamiento de la tensión nerviosa moderada, irritabilidad y dificultad para conciliar el sueño.
Fito Medicamentos	Goicotabs	Indicado para el tratamiento de los síntomas de insuficiencia venosa crónica y periférica, lo cual, usualmente está asociado con venas varicosas o síntomas como hinchazón de las piernas y molestias como piernas cansadas o adormecidas.
	Nikzon	Auxiliar en el tratamiento de las hemorroides, sus pastillas masticables poseen un efecto fleboconstrictor y antiinflamatorio venoso que alivia las várices hemorroidales y sus síntomas.
	QG5	Anti-espasmódico (relajante muscular) que regula la función intestinal cuando esta se altera por la acción de diversos factores (estrés, alimentos, etc.) que actúan sobre el intestino, provocando movimientos intestinales excesivos, cólicos e inflamación del abdomen.
Medicamentos	Medicasp	Shampoo con gran efectividad en el tratamiento y prevención de la caspa, ya que su principio activo, el ketoconazol, evita que el hongo que causa este problema sobreviva y se multiplique.
	Shot B	Auxiliar en el tratamiento del dolor y hormigueo causados por la alteración de los nervios periféricos (ubicados en brazos, piernas, manos y pies) y de la cara, así como los síntomas de la lumbalgia y torticolis.
	X Ray	Indicado para el tratamiento y prevención de la osteoartritis, funcionando también como auxiliar en el alivio del dolor articular agudo y crónico causado por algunas formas de reumatismo.

Tabla 1: Productos de Genomma Lab Perú S.A. ¹

¹ Fuente: Web de Genomma Lab México: www.genommalab.com

1.1.3. CLIENTES

Entre los principales clientes tenemos a:

- **Química Suiza S.A.**

Prestigioso laboratorio a nivel nacional que cuenta con las siguientes cadenas farmacéuticas: Boticas Torre de Limatambo (Boticas BTL), Mifarma S.A.C. (Mifarma), y Farmacias Peruanas S.A. (Boticas FASA).

- **Eckerd Perú S.A.**

Cadena de farmacias con presencia a nivel nacional, conocida comercialmente como Inkafarma.

- **Quimiza Ltda.**

Pertenece al Grupo Química Suiza, con presencia en el mercado boliviano.

- **Supermercados Peruanos S.A.**

Cadena de supermercados pertenecientes al Grupo Interbank con presencia a nivel nacional. Dentro de la red de supermercados tenemos a: Vivanda, Plaza Vea, Economax y Mass.

- **Albis S.A.**

Una de las principales empresas farmacéuticas del país, posee una cadena de farmacias a nivel nacional bajo el nombre de Boticas Arcángel.

- **Boticas y Salud S.A.C.**

Cadena de boticas a nivel nacional, conocida comercialmente como Boticas ByS

1.1.4. PROVEEDORES

Proveedor	Servicio Prestado
Kuhene & Nagel S.A.	Operador Logístico Almacenamiento
Química Suiza S.A.	Acondicionamiento Servicios de Reacondicionamiento y destrucción de inventarios
Transporte Sufe E.I.R.L.	Despacho de Mercadería Local
Imprentas	Insumos para acondicionamiento (etiquetas, cajetillas, etc), merchandising.
AF. Consultora S.A.C.	Asesoría en materia Regulatoria
Tiempo Real S.A.	Producción de Spots Publicitarios
Overall Strategy S.A.C.	Servicios temporales comerciales (Mercaderistas, impulsores)
IMS Health	Investigación de Mercado

Tabla 2: Proveedores de Genomma Lab Perú S.A.²

1.1.5. PROCESOS

Los principales procesos de la empresa son:

- **Proceso de Forecast de Ventas.**
Para poder mantener el stock necesario para atender los pedidos de los clientes, se deben realizar un Forecast de Ventas, el cual servirá como base para solicitar los requerimientos de stock a casa matriz.
- **Proceso de Compras y Recepción Nacional.**
Consiste en el requerimiento de productos de stock para los clientes del mercado local. Asimismo incluye los pasos necesarios

² Fuente: De elaboración propia

para la importación, desaduanaje de los lotes de productos solicitados y el traslado al almacén.

- **Proceso de Acondicionamiento**

Son todas aquellas acciones necesarias para dejar al producto apto para la venta. Consiste básicamente de la impresión del registro sanitario y en el caso de ciertos productos, del pegado de etiquetas o empaçado en cajas.

- **Proceso de Atención de Devoluciones.**

Consiste en registro y control de las devoluciones de mercaderías realizadas por los clientes.

- **Proceso de Despacho.**

Consiste en el traslado de los productos desde el almacén hasta las instalaciones del cliente.

- **Proceso de Solicitud de Registro Sanitario**

Es el proceso de que se realiza cada vez que se introducir un nuevo producto hacia el mercado peruano o boliviano.

- **Proceso de Edición y Producción de Spot.**

Es el proceso de adaptación o complementación de las pautas publicitarias que se producen en la casa matriz y deben ser modificados para su introducción en el mercado local.

- **Proceso de Lanzamiento de Pauta Publicitaria.**

Consiste en todas aquellas coordinaciones necesarias para poder transmitir las pautas publicitarias a través de las cadenas televisivas.

1.1.6. ORGANIZACIÓN

Organigrama Genomma Lab Perú S.A.

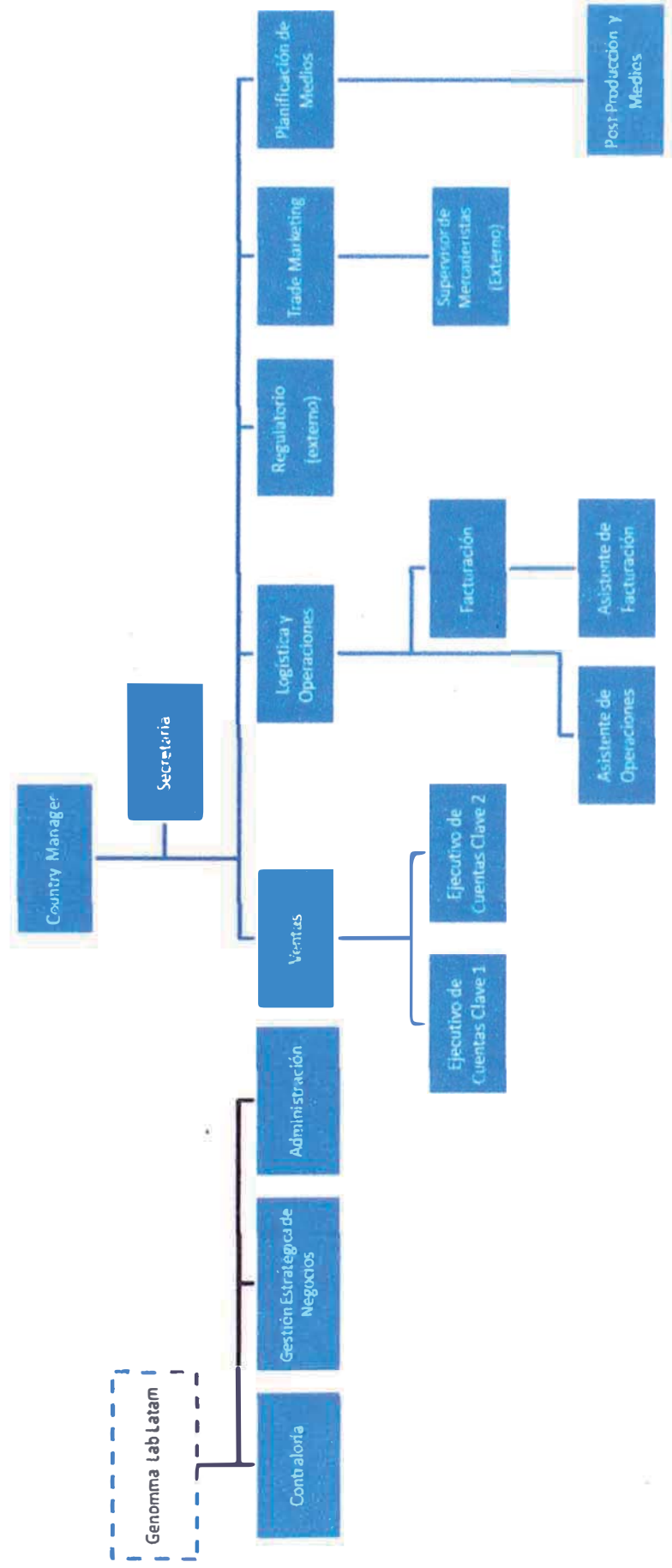


Figura 1: Organigrama de Genomma Lab Perú S.A.³

³ Fuente: de elaboración propia

1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.2.1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA⁴

Visión:

Ser la empresa líder en nuestras categorías de medicamentos y productos para el cuidado personal, y ser reconocidos por impactar positivamente en la salud y bienestar de las personas, comunidad y medio ambiente.

Misión:

Mejorar y preservar la salud y bienestar de las personas mediante productos innovadores, seguros y eficaces, otorgando oportunidades de desarrollo a nuestros colaboradores y rentabilidad a nuestros accionistas e impactando positivamente a la comunidad y al medio ambiente.

1.2.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La empresa comparte los objetivos estratégicos de su casa matriz en México, los cuales son:

- Incrementar el valor de sus marcas a través de campañas de mercadotecnia.
- Incrementar el liderazgo de Genomma Lab en el mercado a través del lanzamiento de productos nuevos e innovadores.
- Incrementar la distribución de productos a través de diversos canales de distribución.
- Incrementar la presencia Internacional de Genomma Lab.
- Llevar a cabo adquisiciones estratégicas de marcas.

⁴ Fuente: Memoria Anual 2011

1.2.3. ANÁLISIS INTERNO

A. Fortalezas

- Portafolio de marcas líderes, reconocidas por su calidad.
- Habilidad comprobada para desarrollar productos, posicionar nuevas marcas, y adquirir marcas sub-desarrolladas y relanzarlas exitosamente.
- Buen flujo de caja
- Buena capacidad de respuesta en comparación a los laboratorios tradicionales
- Inversión en espacios televisivos.
- Equipo de administración experimentado.

B. Debilidades

- Bajo posicionamiento en el mercado.
- Tamaño de compañía en comparación con laboratorios tradicionales (negociaciones)
- Sistemas de Información no va de la mano con el modelo de negocio
- Poca capacidad de respuesta para el abastecimiento (lento)

1.2.4. ANÁLISIS EXTERNO

C. Oportunidades:

- Creciente mercado de productos de cuidado personal y OTC.
- Potenciales nuevos puntos de distribución en autoservicios y cadenas farmacéuticas.
- Creación de una maquiladora en el país.

- Poca competencia en sus principales líneas de productos (dermo-cosméticos).
- Normalización de los procesos principales que aumenten su eficiencia.
- Acuerdos de libre comercio con México.
- Altos niveles de automedicación en el país
- Segmentos de mercados no atendidos.

D. Amenazas:

- a. Aparición de productos sustitutos en sus principales líneas.
- b. Ingreso de nuevas farmacéuticas transnacionales al país.
- c. Incremento de tarifas de los espacios televisivos.
- d. Crecimiento de los márgenes del retail y desarrollo de marcas propias
- e. Burocracia en el ente Regulatorio.
- f. Cambio de receta o intención de compra en el punto de venta.
- g. Aparición de políticas arancelarias.

1.2.5. MATRIZ FODA.

A. Estrategias FO

OPORTUNIDADES	
O1	Creciente mercado de productos de cuidado personal y OTC
O2	Potenciales nuevos puntos de distribución en autoservicios y cadenas.
O3	Creación de una maquiladora en el país.
O4	Poca competencia en sus principales líneas de productos (dermo-cosméticos).
O5	Normalización de los procesos principales que aumentan su eficiencia.
O6	Acuerdos de libre comercio con México.
O7	Altos niveles de automedicación en el país
O8	Segmentos de mercado no atendidos.
FORTALEZAS	
F1	Portafolio de marcas líderes, reconocidas por su calidad.
F2	Habilidad comprobada para desarrollar productos, posicionar nuevas marcas.
F3	Buen flujo de caja
F4	Buena capacidad de respuesta en comparación a los laboratorios tradicionales
F5	Inversión en espacios televisivos.
F6	Equipo de Administración experimentado
FO	
F1,O1	Consolidar las principales marcas en el mercado
F1,O2	Incrementar la presencia de los productos en todos los autoservicios y cadenas
F3,O7	Incrementar el lanzamiento de medicamentos OTC
F4,O3	Implementación de una maquiladora en el país
F3,O8	Penetración en Mercados no atendidos.
F4,O5	Realizar una evaluación y rediseño de los principales procesos

B. Estrategias DO

OPORTUNIDADES

- O1 Creciente mercado de productos de cuidado personal y OTC
- O2 Potenciales nuevos puntos de distribución en autoservicios y cadenas.
- O3 Creación de una maquiladora en el país.
- O4 Poca competencia en sus principales líneas de productos (dermo-cosméticos).
- O5 Normalización de los procesos principales que aumenten su eficiencia.
- O6 Acuerdos de libre comercio con México.
- O7 Altos niveles de automedicación en el país
- O8 Segmentos de mercado no atendidos.

DEBILIDADES

- D1 Bajo posicionamiento en el mercado.
- D2 Tamaño de compañía en comparación con laboratorios tradicionales (negociaciones)
- D3 Sistemas de Información no va de la mano con el modelo de negocio
- D4 Poca capacidad de respuesta para el abastecimiento (lento)
- D1,O1 Posicionar las principales marcas en el mercado
- D2,O4 Realizar contratos de exclusividad
- D3,O4 Desarrollo de sistemas de información compatibles con el modelo de negocio
- D4,O5 Implementación de una maquiladora en el país

DO

C. Estrategias FA

AMENAZAS

- A1 Aparición de productos sustitutos en sus principales líneas.
- A2 Ingreso de nuevas farmacéuticas transnacionales al país.
- A3 Incremento de tarifas de los espacios televisivos.
- A4 Crecimiento de los márgenes del retail y desarrollo de marcas propias
- A5 Burocracia en el ente Regulatorio.
- A6 Cambio de receta o intención de compra en el punto de venta.
- A7 Aparición de políticas arancelarias.

FORTALEZAS

FA

- F1 Portafolio de marcas líderes, reconocidas por su calidad.
- F2 Habilidad comprobada para desarrollar productos, posicionar nuevas marcas.
- F3 Buen flujo de caja
- F4 Buena capacidad de respuesta en comparación a los laboratorios tradicionales
- F5 Inversión en espacios televisivos.
- F6 Equipo de Administración experimentado
- F2,A1 Mantener y reforzar política de lanzamiento de productos
- F1,A2 Desarrollar estrategia de Fidelización de clientes
- F3,A6 Aumento de presencia en punto de venta
- F3,A7 Implementación de una Maquiladora en el país
- F6,A3 Desarrollo de nuevas estrategias de publicidad

D. Estrategias DA

AMENAZAS

A1	Aparición de productos sustitutos en sus principales líneas.
A2	Ingreso de nuevas farmacéuticas transnacionales al país.
A3	Incremento de tarifas de los espacios televisivos.
A4	Crecimiento de los márgenes del retail y desarrollo de marcas propias
A5	Burocracia en el ente Regulatorio.
A6	Cambio de receta o intención de compra en el punto de venta.
A7	Aparición de políticas arancelarias.

DEBILIDADES

DA

D1	Bajo posicionamiento en el mercado.	D1:A2	Implementar estrategias de segmentación
D2	Tamaño de compañía en comparación con laboratorios tradicionales (negociaciones)	D2:A2	Implementar estrategias de descuentos o baja de precios.
D3	Sistemas de Información no va de la mano con el modelo de negocio	D1.A3	Reducir la presencia televisiva o cambiar el horario del espacio. (D1,A3)
D4	Poca capacidad de respuesta para el abastecimiento (lento)	D1,D2,D4, A1,A2	Cerrar la compañía.

Por lo tanto, siguiendo la **estrategia F4O5**, el presente informe buscará **proponer un Modelo de Gestión por Procesos** para la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

2.1. QUÉ ES UN PROCESO. ELEMENTOS, LÍMITES Y FACTORES DE UN PROCESO

2.1.1. QUÉ ES UN PROCESO

Una sencilla definición de proceso, y que responde al significado que a esta palabra hemos dado en secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

Entendiendo valor como “todo aquello que se aprecia o estima” por el que lo percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad); obviamente, valor no es un concepto absoluto sino relativo.

O más sencillamente:

“Secuencia de actividades que tiene un producto con valor”, dando por supuesto que:

- Estamos hablando de actividades secuenciadas de una manera predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizada, no tareas inconexas cuya correcta ejecución es un fin en sí mismo.
- Todo producto lo es por el hecho de ir destinado a un usuario al que denominamos cliente (interno o externo); luego el producto que nos interesa

es aquel que añade valor al cliente. Asimismo, un cliente lo es porque es el destinatario de un producto.

- Todo producto tiene unas características objetivas que permiten su evaluación homogénea por proveedor y cliente.

Por actividad entendemos "el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado".

En este contexto podríamos definir sistema como un "conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo". La definición más clásica y utilizada es "conjunto de elementos interrelacionados que persiguen un objetivo común".

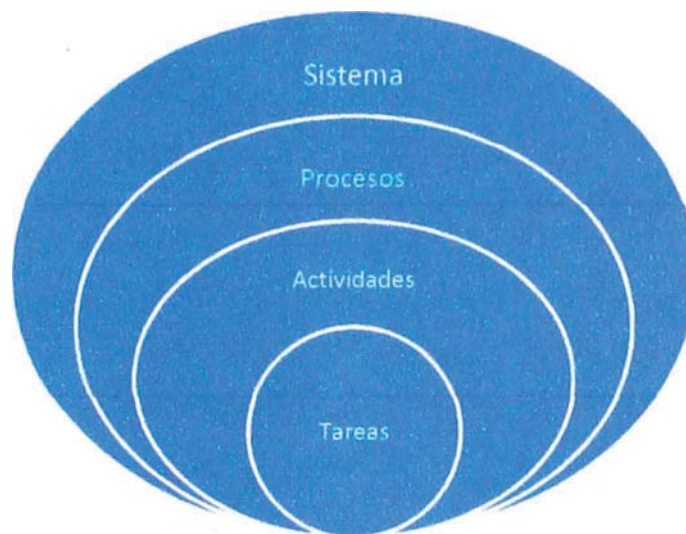


Figura 2: Jerarquía de los procesos⁵

La definición dada permite hablar de diferentes niveles de procesos; obviamente estos varían con el tamaño de la Organización:

- ✓ Alta Dirección:

⁵ PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio. "Gestión por Procesos". Pág. 25

- Proceso de “Elaboración, comunicación, implantación, seguimiento y revisión de la estrategia”.
 - Proceso de “Determinación, difusión, seguimiento y revisión de objetivos”.
 - Proceso de “Revisión del Sistema de Gestión por la Dirección”.
 - Proceso global de “Entrega de productos o servicios” o “Proceso del Negocio”.
 - Proceso de “Comunicación Interna”.
- ✓ Dirección Intermedia:
- Ejecución de los procesos en cascada (Objetivos y Comunicación).
 - Proceso “Gestión y comunicación con el cliente”.
 - Proceso de “Producción – Realización del producto o servicio”.
 - Proceso de “Gestión Económica”.
 - Proceso de “Gestión e Integración de Personal”.
- ✓ Mando intermedio:
- Proceso de contacto con clientes.
 - Proceso de Corte y Soldadura.
 - Proceso de Mantenimiento.
 - Proceso de Facturación y Cobros.
- ✓ Personal de base.

Aplicando estas interpretaciones a un departamento administrativo, tendríamos:

- Tarea: Comprobación de facturas con pedidos.
- Actividad: Registro de facturas (Previsión de pagos).

- Proceso nivel intermedio: Pagos a proveedores, Gestión de tesorería.
- Proceso nivel dirección: Gestión Económica y Financiera.

2.1.2. LÍMITES, ELEMENTOS Y FACTORES DE UN PROCESO.

Los procesos han existido desde siempre ya que es la forma más natural de organizar el trabajo; otra cosa bien distinta es que los tuviéramos identificados para orientar a ellos la acción. Para ello, y en primer lugar, hemos de:

- ✓ Determinar sus límites para, en función de su nivel, asignar responsabilidades.
- ✓ Identificar sus elementos y factores para determinar sus interacciones y hacer posible su gestión.

A) LÍMITES DE UN PROCESO

No existe una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos, ya que varían mucho con el tamaño de la empresa. Lo realmente importante es adoptar un determinado criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo. Parece lógico que:

- ✓ Los límites del proceso determinen una unidad adecuada para gestionarlo, en sus diferentes niveles de responsabilidad.
- ✓ Estén fuera del “departamento” para poder interactuar con el resto de procesos (proveedores y clientes).
- ✓ El límite inferior sea un producto con valor.

B) ELEMENTOS DE UN PROCESO

Todo proceso tiene tres elementos:

- a) Un input (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios.

El input es un “producto” que provienen de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” o “del cliente”.

La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

b) La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.

Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, inputs necesarios o convenientes para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son también productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.

Un sistema de control conocido con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces).

c) Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.

La salida es un “producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”.

Recordemos que el producto del proceso (salida) ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario.

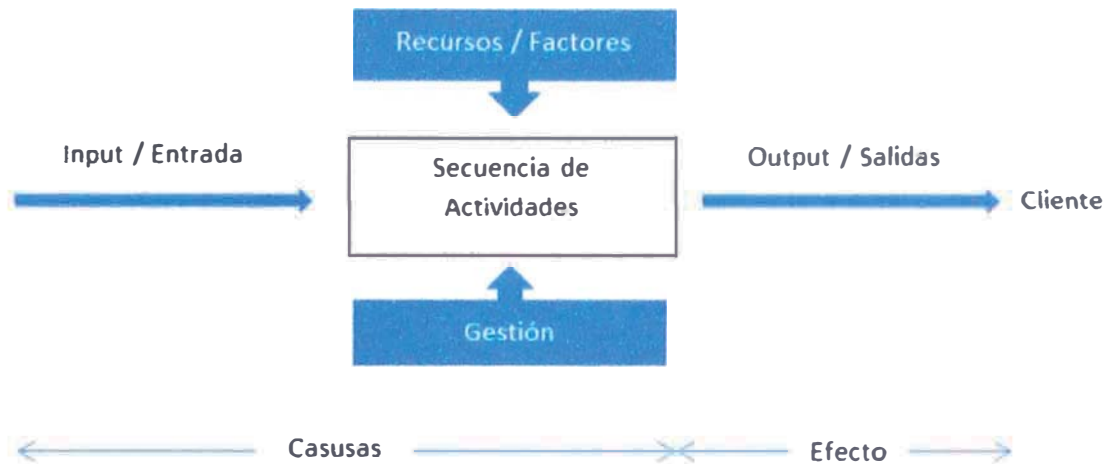


Figura 3: Elementos de un proceso⁶

2.1.3. PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y HERRAMIENTAS DE NORMALIZACION

A) REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS

Existen una serie de símbolos normalizados (normas ANSI) que se utilizan para la presentación formal de los diagramas. Familiarizarse con ellos tiene ventajas e inconvenientes:

- La principal ventaja es que permite una comunicación en un perímetro amplio con una única interpretación.
- El inconveniente es que requiere que todo el mundo esté familiarizado con el significado de los símbolos.

Dado que los diagramas no son más que una herramienta gráfica para facilitar la comunicación, la ejecución y, algunos, el análisis de los procesos, si el uso de la simbología formal fuera un impedimento, se puede reducir a lo siguiente:

- Rectángulo para representar una actividad.

⁶ PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio. "Gestión por Procesos". Pág. 27

- Rombo de decisión, generando dos secuencias alternativas en el proceso.
- Input y output se representan mediante una elipse sombreada.

B) VENTAJAS DEL USO DE LOS DIAGRAMAS

- ✓ Permiten hacer a los procesos más "tangibles" facilitando su comprensión. Proporcionan "impacto visual" (una imagen vale más que mil palabras) haciendo "visible" el proceso de forma global.
- ✓ El uso de una metodología proporciona disciplina a quien la utiliza; en este sentido los diagramas, realizados con cierto nivel de detalle, pueden ayudar a realizar un análisis profundo y riguroso del proceso, identificando áreas de posibles mejoras.
- ✓ Potencia la capacidad personal para comprender situaciones complejas. Proyecta "sensación de dominio" del proceso.
- ✓ Facilitan la formalización y sistematización de los procesos:
- ✓ Al definir con precisión la secuencia de actividades, evitan equivocaciones, malos entendidos y falsas interpretaciones, haciendo más predecible el resultado obtenido (producto).
- ✓ Proporcionan inputs para racionalizar la organización.
- ✓ Ayudan a analizar la eficacia de las actividades bajo la óptica del valor añadido al cliente o de su contribución al objetivo del proceso.
- ✓ Anima a los empleados a tomar la iniciativa y coordinar ellos mismos sus acciones, descargando la estructura de mando.

C) NORMALIZACIÓN DE PROCESOS: HERRAMIENTAS

Después de hacer unas consideraciones sobre la extensión de la documentación, vamos a presentar diversas herramientas para normalizar los procesos, equivalentes a otras tantas formas de elaborar procedimientos. El

lector ha de formarse el criterio necesario para aplicar la más adecuada a cada uno de sus procesos.

C.1. EXTENSIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

Para que el procedimiento sea una auténtica herramienta ha de ser fácil de usar, lo cual está muy relacionado con su extensión. Se deben tener en cuenta:

- ✓ Las necesidades específicas de la empresa, tipo, tamaño y dispersión geográfica
- ✓ El tamaño y la complejidad de la Organización (número de procesos diferentes).
- ✓ Mercado al que sirve.
- ✓ Requisitos reglamentarios y del cliente (grado en que sea necesario demostrar el cumplimiento).
- ✓ Las características de los productos.
- ✓ La complejidad de los procesos a formalizar.
- ✓ Los riesgos de incumplimiento o funcionamiento no predecible.
- ✓ La seguridad para las personas y el entorno.
- ✓ Y sobre todo, a los usuarios de la herramienta: las competencias del personal.

C.2. NORMALIZACIÓN DE PROCESOS Y ENTORNO

La normalización es un mecanismo de coordinación, que proyectará toda su eficacia en los siguientes casos:

- ✓ Cuando el producto final sea repetitivo. Es el caso de todos los bienes de consumo, de la mayor parte de los productos industriales y de buena parte de los servicios de transporte.
- ✓ Cuando el entorno externo (clientes, tecnología, competidores) sea bastante predecible, es decir, fácil de predecir su evolución y, en consecuencia, el trabajo a realizar sea fácil de planificar. Asimismo, las tareas a realizar

deben ser simples, o sea, fácilmente comprensibles por la persona que las realiza.

En otros casos, por ejemplo la empresa que desarrolle su actividad en un entorno muy cambiante e impredecible, los frecuentes cambios introducidos por el cliente, la complejidad del producto, la dificultad de planificar el trabajo a desarrollar unidos normalmente a la necesidad de tener una gran rapidez de respuesta, hacen que la normalización no proporcione en muchos casos información sobre las pautas a seguir.

Es el caso de las áreas comercial, ingeniería, desarrollo y programación de empresas de tecnología o que pertenezcan a sectores muy dinámicos.

En el cuadro que sigue hacemos una síntesis de la contribución a la empresa del funcionamiento sistemático basado en procesos formalizados.

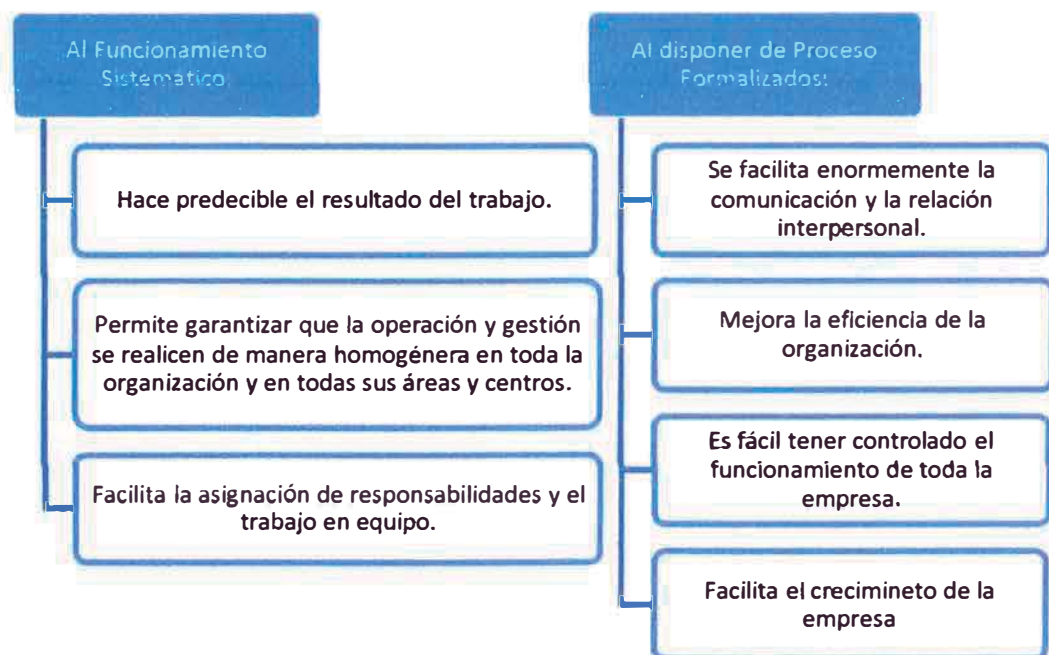


Figura 4: Contribución de la Normalización de Procesos⁷

⁷ PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio. "Gestión por Procesos". Pág. 68

C.3. NORMALIZACIÓN DE PROCESOS: LA “HOJA de PROCESO”

Procedimiento (según ISO 9000): “Forma especificada para llevar a cabo un proceso”

El concepto es la normalización de los procesos, y el procedimiento documentado la herramienta comúnmente más utilizada para responder en su día a los requisitos de ISO 9001:1994 y documentar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad. Hemos de decir que la herramienta a utilizar para formalizar la mayor parte de los procesos no está especificada en ISO 9001.

Con este mismo propósito, como herramienta de normalización, pero evitando en buena medida el inconveniente mencionado, proponemos la formalización de procesos mediante la que denominamos “**Hoja de Proceso**”, consta de las siguientes partes:

- a) Encabezamiento (título del proceso y su código), Objeto (sentido finalista o misión del proceso) y Alcance.

Por misión entendemos “la razón de ser o existir del procedimiento”, es decir, por qué formalizamos el proceso en este procedimiento y por Alcance el ámbito de aplicación del procedimiento.

- b) Diagrama de flujo del proceso. Se comienza con los límites del proceso, input y output (elipses sombreadas). Si procede, explicitar los requisitos críticos.

- c) Breve descripción de las actividades operativas y de control del proceso, si fuera necesaria para entender su contenido; descripción suficiente para ser comprendidas de idéntica manera por ejecutor, responsable del proceso y auditor interno.

Mencionar las herramientas específicas, y las entradas laterales que lo precisen, necesarias para ejecutar la actividad.

Si se trata de una actividad clave o crítica, mencionar su mecanismo de control de riesgos (o autocontrol) o para su vigilancia. (Conflicto: ¿el control

alarga el proceso, pero lo asegura!). Entendemos que una actividad es crítica en función de determinados criterios como por ejemplo, tenemos poca experiencia, se realiza con recursos no totalmente fiables, el estado del arte de la tecnología no permite asegurarla, suele plantear problemas, su no correcta ejecución acarrea graves consecuencias, es un cuello de botella del proceso.

- d) Ejecutor de cada actividad (muchos procesos son interfuncionales). Preferimos separarlo de la persona que tiene la responsabilidad de todo el proceso. Ser responsable del proceso no significa ser el ejecutor de todas las actividades del proceso; depende del nivel del proceso y del tamaño de la Organización.

2.1.4. EL MAPA DE PROCESOS

A) TIPOS DE PROCESOS

Al no existir normalización ni práctica generalmente aceptada al respecto, vamos a distinguir los procesos por su misión; proponemos la siguiente clasificación coherente con la terminología utilizada en este texto:

- ✓ Procesos Operativos
- ✓ Procesos de Apoyo
- ✓ Procesos de Gestión y
- ✓ Procesos de Dirección.

A.1. PROCESOS OPERATIVOS

Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo.

Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

En una empresa industrial que fabrica bajo pedido tendríamos:

- ✓ El proceso de Determinación y Revisión de los requisitos del producto y del cliente.
- ✓ El proceso de Diseño y Desarrollo del producto.
- ✓ El proceso de Compras (ISO 9001 lo incluye en esta categoría).
- ✓ El proceso Productivo (incluyendo su validación cuando proceda) y de Entrega (logística de salida).
- ✓ El proceso de Comunicación con el Cliente.

A pesar de aportar gran valor añadido, estos procesos no pueden funcionar solos pues necesitan recursos

A.2. PROCESOS DE APOYO

Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

Aquí incluiríamos:

- ✓ El proceso de Gestión de los RR.HH. (terminología ISO 9001). Nosotros preferimos denominarlo de “Gestión e Integración de las Personas”. Se dice que una persona está integrada cuando se comporta y toma decisiones coherentes con el escenario (interno y externo). Este proceso sería más bien un Sistema de Procesos que incluiría los procesos de:
 - ✓ Selección y Contratación.
 - ✓ Promoción interna.
 - ✓ Acogida e Integración.
 - ✓ Comunicación interna.
 - ✓ Desarrollo de las personas (formación).
 - ✓ Evaluación de las personas.

A.3. PROCESOS DE GESTIÓN

Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarlos la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces.

Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos; información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y, sobre todo, accesible y aplicable para la toma de decisiones.

Estamos hablando de:

- ✓ El proceso de Gestión Económica, que a su vez se dividirá en varios procesos de alcance específico.
- ✓ El proceso de Gestión de la Calidad / Medio Ambiente.
Hablando con más rigor, este proceso sería un Sistema de Procesos con un conjunto de responsabilidades de ejecución de las diferentes actividades y de cada proceso (pudieran no coincidir) a establecer en cada empresa:
- ✓ Los procesos de Control de los Documentos y Control de los Registros.
- ✓ El proceso de Medición de la Satisfacción del Cliente.
- ✓ El de Auditoría Interna.
- ✓ Los procesos de Seguimiento y Medición del producto y de los procesos.
- ✓ Con ellos conectados estarían los procesos de Análisis de Datos y los de Mejora.

A.4. PROCESOS DE DIRECCIÓN

Los concebimos con carácter transversal a todo el resto de procesos de empresa.

- ✓ El proceso de “Formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la Estrategia”
- ✓ “Determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos”. ISO 9001 este proceso lo separa entre los requisitos del área 5 y los del área 8.
- ✓ “Comunicación interna”, aunque su ejecución corresponda normalmente al área de Personal.
- ✓ “Revisión de resultados por Dirección”. Retroalimenta a la determinación de objetivos.

En algunas ocasiones las empresas caen en el eufemismo de “adaptarse al enfoque a procesos simplemente cambiando el título del procedimiento o reemplazando departamento por proceso”; para evitarlo, y dar un sentido finalista, vale la pena vincular la Gestión por Procesos con la estrategia de la empresa.

B) EL “MAPA DE LOS PROCESOS DE EMPRESA”

Muchos de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales (por departamentos); en algún área pudiera haber un "nicho de poder" planteando problemas de asignación de responsabilidad sobre la totalidad del Proceso, que no debe ir acompañada de autoridad ejecutiva sobre los recursos para no interferir con la jerárquica.

Sin embargo, la satisfacción del cliente viene determinada por el coherente desarrollo del Proceso del Negocio en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad. El funcionamiento de este proceso suelen ser más visible desde el cliente (visión global) que desde el interior de la empresa (a veces perdidos entre los árboles del bosque).

2.1.5. QUÉ ES GESTIÓN Y CÓMO SE GESTIONA UN PROCESO

A) GESTIÓN DE PROCESOS

El área de aplicación del ciclo de la gestión, es la de los procesos de empresa. Como es un área en la que no ha sido tradicional aplicar los elementos del ciclo, hemos de estar dispuestos a encontrar algunas dificultades:

- ✓ **Identificación:** Los procesos han existido desde siempre, aunque otra cosa bien distinta es que estén identificados, es decir, que se conozca su extensión y estén documentados para saber de lo que estamos hablando.

La implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad según ISO 9001 ha supuesto un avance a este respecto. El “Mapa de Procesos” también permite responder a este elemento del ciclo previo.

- ✓ **Medición:** A excepción de producción, existe poca tradición de medir el funcionamiento de los procesos de empresa.
- ✓ **Control:** Por la misma razón, excepto los procesos de fabricación, el resto de procesos tampoco suelen estar controlados en el sentido que venimos utilizando esta palabra en este capítulo.

Vemos, pues, que al no poder responder con propiedad a todas las condiciones previas, nos enfrentamos a grandes dificultades, que podemos calificar de “técnicas”, para gestionar los procesos de empresa. Hay bastante hábito de gestionar los procesos productivos, pero la aplicación del ciclo al resto de procesos de apoyo, gestión y Dirección suele ser la asignatura pendiente.

Finalmente, lo que hemos de conseguir es asignar objetivos QSP al funcionamiento de los diferentes procesos, seguido de la asignación de recursos y del nombramiento de un responsable de cada uno de ellos.

Según el impacto del objetivo las acciones a tomar serán distintas, existiendo metodologías y herramientas diferentes para cada caso dentro de la Gestión por Procesos:

- ✓ Mejora continua si se trata de objetivos de continuidad o incrementales.
- ✓ Reingeniería si se buscan objetivos ambiciosos calificados como de ruptura o mejora puntual.
- ✓ Innovación de procesos y sistemas; innovación en la gestión.



Figura 5: El Ciclo de la Gestión por Procesos⁸

B) CÓMO SE GESTIONA UN PROCESO

La tradicional gestión y estructura por departamentos ha contribuido, y en algún caso pudiera seguir contribuyendo, al desarrollo de las organizaciones. Para mitigar sus inconvenientes, esencialmente la reducida flexibilidad, orientación al cliente y adaptación al escenario competitivo, aparece la Gestión por Procesos; además, este nuevo enfoque ha de mejorar, como siempre, la eficacia de la empresa.

⁸ PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio. "Gestión por Procesos". Pág. 121

Para ser coherentes con este enfoque se han de gestionar los procesos previamente identificados. A modo de síntesis, los pasos a dar para gestionar un proceso son los siguientes:

Acciones preliminares

- i. Comprender el concepto de proceso (Comprender = conocer + saberlo aplicar a “mi ámbito de responsabilidad”).
- ii. Comprender el concepto de gestión.

La Gestión de un Proceso: Etapas

El flujograma adjunto contiene las siguientes actividades:

- a)** Asignar y comunicar la misión del proceso (el objeto), su razón de ser y existir, y los objetivos de calidad / funcionalidad, tiempo / servicio y coste del proceso, coherentes con los requisitos del cliente, de las partes interesadas y con la estrategia de la empresa.

Asegurar que el responsable del proceso comprende las restricciones existentes, básicamente sobre los recursos.

- b)** Fijar los límites del proceso. Definir input y output, proveedor (es) y cliente (s) o usuarios del “producto del proceso”. Primera ampliación del alcance del proceso tradicional.
- c)** Planificar el proceso: representarlo gráficamente mediante un flujograma. Elaborar la “Hoja de Proceso”, definir el Equipo de Proceso y el Sistema de Control: herramientas y sistemáticas para la medición; indicadores de funcionamiento y medidas de resultados de proceso, producto y cliente.
- d)** Identificar, caracterizar y comprender las interacciones con el resto de procesos, en especial con el “Proceso del Cliente”; Mapa de Procesos de Empresa como facilitador. Segunda ampliación del alcance del proceso.

- e)** Asegurar la disponibilidad de recursos físicos, materiales e información necesarios para la operación y el control del proceso. Adecuada formalización de la interacción con los Procesos de Apoyo y de Gestión.
- f)** Durante la etapa de ejecución del proceso, y cuando el responsable no sea el ejecutor directo, el gestor del proceso se involucra en la resolución de las incidencias, en la eliminación de riesgos y se asegura del funcionamiento de los controles.
- g)** Medición y seguimiento. Recogida de datos mediante las herramientas de medición del proceso (control, auditoria, cuadro de mando, autoevaluación, etc.) con la frecuencia adecuada (en operaciones industriales es habitual hacerlo a diario).

Analizar los datos para convertirlos en información al objeto de proceder de acuerdo con alguna de las siguientes alternativas:

- Acometer las correcciones pertinentes.
 - Si procede, proponer medidas correctoras y preventivas.
 - Industrializar, extrapolar o transversalizar a otros procesos las medidas adoptadas.
- h)** Periódica y sistemáticamente, desencadenar el proceso de mejora continua del proceso.

CAPÍTULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa inicia sus operaciones en octubre del 2003, han transcurrido ocho años y la empresa ha tenido un crecimiento sostenible en el mercado. Así, el tamaño de la empresa también creció, llegaron más personas y se desarrollaron más funciones.

Sin embargo, este crecimiento no ha sido acompañado por una adecuada mejora en la organización de sus procesos, y éstos han venido cambiando conforme a las diferentes coyunturas que vinieron manifestándose con el tiempo, pero no de manera sistematizada, generando así varios perjuicios económicos (tales como gastos de reacondicionamiento de mercaderías, gastos por mercaderías averiadas, y mercaderías obsoletas) a la empresa como producto de los procedimientos obsoletos con los que se realizan actualmente los procesos.

En la actualidad, otro síntoma de esta desorganización de los procesos es la inexistencia formal de sus procesos clave, así como el desconocimiento de las interacciones de los mismos dentro de la compañía, lo cual impide otorgar una visión global de la empresa a los colaboradores, es decir, no se conocen las interacciones que realiza el área a la que pertenecen con las otras áreas dentro de la compañía, por lo cual podemos afirmar que es muy probable que muchos

de ellos no conozcan la razón de ser de su trabajo, así como tampoco el concepto de “cliente interno”, el cual hoy en día otorga una gran ventaja competitiva a las compañías.

La delimitación de roles y funciones es otro problema que afronta la empresa, por diversas circunstancias, algunas posiciones han ido quedando vacantes, por lo cual sus funciones han recaído en otras personas, adicionándoles carga laboral y perjudicando la eficiencia de sus funciones originales.

Finalmente cabe resaltar que como parte de las iniciativas de la Gerencia Regional a la cual pertenece la empresa, se vienen desarrollando algunos sistemas de información para optimizar los procesos de soporte de las empresas a nivel regional, por lo cual, es más que urgente un correcto establecimiento de los procesos de la empresa para que la inversión realizada sea sostenible en tiempo. Por lo tanto podemos decir que el problema es:

Desorganización y desactualización de los principales procesos de la empresa, originando gastos, clientes internos insatisfechos y pérdida de ventajas competitivas

3.2. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Ante la identificación de este problema, podemos plantear las siguientes alternativas de solución:

A) ALTERNATIVA 1 (A1): IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS:

El cual consiste en la identificación de los procesos clave, su delimitación, normalización, elaboración del mapa de procesos, y la determinación de herramientas de medición y seguimiento.

B) ALTERNATIVA 2 (A2): IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:

La cual profundiza más la alternativa anterior, y se basa en la metodología ISO 9001. Tiene como finalidad el encaminar a la organización hacia la obtención de dicha certificación.

C) ALTERNATIVA 3 (A3): REALIZACIÓN DE UNA REINGENIERÍA DE PROCESOS:

La cual consiste en rediseñar los procesos de la empresa desde cero, abandonar los procesos viejos y remplazarlos por unos que guarden mejor relación con los objetivos organizacionales.

3.3. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SELECCIÓN

3.3.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para realizar la correcta evaluación de las alternativas y la consecuente selección de la más apropiada, se han identificado los siguientes criterios de evaluación:

a. Duración.

Que considera el periodo de tiempo total que requerirá para llevar a cabo la alternativa.

b. Costo.

Que abarca el valor de los desembolsos que deberá realizar la empresa para desarrollar dicha alternativa.

c. Valor estratégico.

Que considera los beneficios que representa la alternativa para la empresa en relación con sus objetivos y planes estratégicos.

d. Oportunidad.

Que representa el grado de pertinencia de la alternativa en relación a la situación de la empresa, es decir, qué tan adecuada es para la problemática actual.

3.3.2. DETERMINACIÓN DE PESOS DE LAS ALTERNATIVAS Y MODO DE CALIFICACIÓN.

A) DETERMINACIÓN DE PESOS DE LAS ALTERNATIVAS

Para la determinación de los pesos que tendrá cada alternativa en la evaluación se sostuvo una reunión con el Country Manager que determinó los siguientes pesos para cada alternativa:

Criterio de Evaluación	Peso Otorgado
Costo	25%
Duración	25%
Valor Estratégico	30%
Oportunidad	20%

Tabla 3: Pesos de los criterios de Evaluación

B) MODO DE CALIFICACIÓN.

Para determinar la calificación se regirá el siguiente criterio:

- Puntaje 5: Alternativa muy adecuada.
- Puntaje 4: Alternativa adecuada.
- Puntaje 3: Alternativa regular.
- Puntaje 2: Alternativa no adecuada.
- Puntaje 1: Alternativa nada adecuada.

3.3.3. CALIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVA DE DESARROLLO.

A) ALTERNATIVA 1 (A1): IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS:

A.1. DURACIÓN

El desarrollo de esta alternativa se proyecta en unas 14 semanas, bajo el siguiente cronograma:

Etapas	Tiempo (Semanas)
Diagnóstico y comunicación	1
Levantamiento de Procesos	3
Análisis y Normalización de Procesos	4
Diseño de mecanismos de control e indicadores	3
Sensibilización del Personal	1
Periodo de Implementación	4
Periodo de seguimiento	2
	18

Tabla 4: Etapas y duración programada para alternativa 1

A.2. COSTO

Para el desarrollo de esta alternativa se necesitará de tres asistentes de procesos, dos analistas senior de procesos y un jefe de proyecto:

Cantidad de recursos por perfil	Costo Unitario (US\$)	Frecuencia	Nro. De recursos	Tiempo requerido (semanas)	Costo parcial (US\$)
Asistente de Procesos	1,200	Mensual	2	15	9,000
Analista Senior	2,000	Mensual	2	17	17,000
Jefe de Proyecto	8,000	Único	1	-	8,000
					34,000

Tabla 5: Costos estimados para alternativa 1

A.3. VALOR ESTRATÉGICO

Esta alternativa constituye una gran contribución el valor estratégico de la organización ya que con ella los procesos quedan definidos y ajustados a las nuevas coyunturas del negocio, lo cual sirve como base para generar mejoras continuas y garantizan la correcta implementación de las soluciones en tecnología de la información que busca la empresa.

A.4. OPORTUNIDAD

El desarrollo de esta alternativa es pertinente, factible en la coyuntura actual y es adecuada con la problemática de la empresa.

B) ALTERNATIVA 2 (A2): IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:

B.1. DURACIÓN

La implementación de una norma ISO 9001 es una compleja tarea que consta de múltiples etapas:

Etapas	Tiempo (Semanas)
Diagnóstico	2
Compromiso	1
Planeación	2
Capacitación	1
Documentación	3
Implementación	4
Auditorías Internas	3
Pre-Auditoría	2
Certificación	24
Visitas de Seguimiento	4
	46

Tabla 6: Etapas y duración programada para alternativa 2

B.2. COSTO

Para el desarrollo de esta alternativa incluirá los siguientes costos:

Cantidad de recursos por perfil	Costo Unitario (US\$)	Frecuencia	Nro. de recursos	Tempo requerido (semanas)	
Servicios de Consultoría	20,000	Único	1	-	20,000
Certificadora	14,000	Único	1	-	14,000
Asistente de Proyecto	1,200	Mensual	2	22	13,200
Analista Encargado	1,500	Mensual	1	22	8,250
					55,450

Tabla 7: Costos estimados para alternativa 2

B.3. VALOR ESTRATÉGICO

Una certificación ISO 9001, otorga los mismos beneficios estratégicos a la compañía que la alternativa precedente pero en un mayor grado ya que se valida su calidad mediante una certificación.

B.4. OPORTUNIDAD

Ya que la actividad principal de la empresa es básicamente la comercialización de cosméticos y productos farmacéuticos, y no la producción misma, que le pertenece a la matriz; una certificación ISO 9001 de sus procesos internos no significa un valor agregado considerable para los clientes, por lo cual esta alternativa no es muy pertinente bajo este criterio.

C) ALTERNATIVA 3 (A3): REALIZACIÓN DE IN REINGENIERÍA DE PROCESOS:

C.1. DURACIÓN

La duración de esta alternativa es de aproximadamente unas 21 semanas en base a las siguientes etapas:

Etapas	Tiempo (Semanas)
Diagnóstico y comunicación	1
Identificación de los procesos estratégicos	2
Jerarquización del mapa de procesos para su rediseño	1
Desarrollo de la visión de los nuevos procesos mejorados	3
Reingeniería (creación y rediseño) de procesos	8
Preparación y prueba de los nuevos procesos	4
Procesos posteriores de mejora continua	2
	21

Tabla 8: Etapas y duración programada para alternativa 3

C.2. COSTO

Se requerirá del siguiente personal con su respectivo costo:

Cantidad de recursos por perfil	Costo Unitario (US\$)	Frecuencia	Nro. de recursos	Tiempo requerido (semanas)	Costo parcial (US\$)
Asistente de Procesos	1,200	Mensual	2	20	9,000
Analista Senior	2,000	Mensual	2	20	17,000
Jefe de Proyecto	10,000	Único	1	-	10,000
					42,000

Tabla 9: Costos estimados para alternativa 3

C.3. VALOR ESTRATÉGICO

El valor estratégico de esta alternativa es superior al de las anteriores ya que un rediseño radical de los procesos permitiría amoldar a estos a las necesidades precisas de la empresa, corregir todos los problemas que se presentan en la actualidad y prepararla para futuras mejoras continuas.

C.4. OPORTUNIDAD

En cuanto a oportunidad, esta alterna posee una gran desventaja, ya que al ser la empresa una sucursal de la casa matriz mexicana, los principales procesos y políticas de todas las operaciones a nivel regional son dictados por ésta, por lo cual realizar un intento de cambiar los procesos de raíz tendría que pasar por una decisión de cambiar los procesos de toda la región que parte de la más alta dirección de la compañía.

D) TABLA DE CALIFICACIÓN

En base a los pesos de los criterios y el modo de calificación descrita, se calificaron las alternativas de la siguiente manera:

Criterios	Peso	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 2	
		Nota	Puntaje	Nota	Puntaje	Nota	Puntaje
Duración	0.25	4	1	2	0.5	4	1
Costo	0.25	4	1	2	0.5	3	0.75
Valor Estratégico	0.30	3	0.75	4	1	5	1.25
Oportunidad	0.20	4	1	3	0.75	2	0.5
Total	1.0	3.75		2.75		3.5	

Tabla 10: Calificación de alternativas

Por lo tanto, en base a la calificación, se obtiene que la Alternativa 1, *Implementación de un Modelo de Gestión por Procesos*, es la alternativa más adecuada para atacar el problema actual de la empresa, la cual pasaremos a desarrollar en el apartado siguiente.

3.4. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA

3.4.1. ALCANCE DE LA SOLUCIÓN

Para el desarrollo de la alternativa propuesta debemos considerar el alcance del informe, el cual abarca los macro procesos clave de la empresa, los cuales pertenecen a sus áreas core business (Área Comercial y Área de Operaciones)

3.4.2. METODOLOGÍA DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA

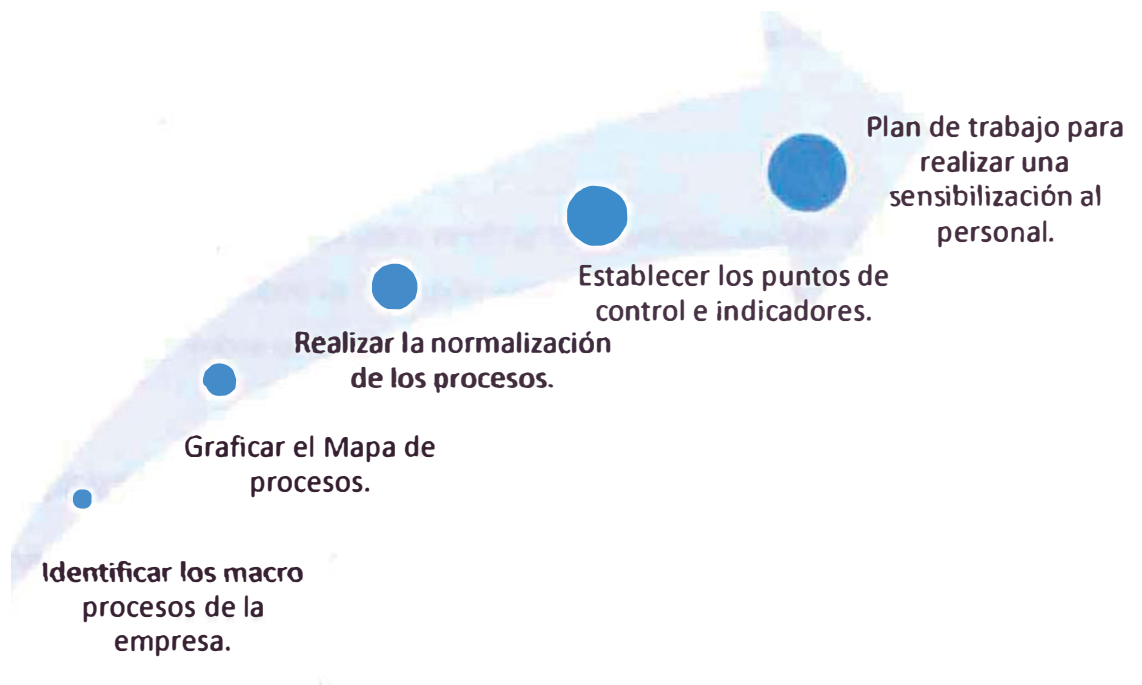


Figura 6: Etapas de implementación de alternativa propuesta

Primera etapa:

Identificar los macro procesos de la empresa, determinando a su vez qué tipo de proceso son de acuerdo a su relación con el giro del negocio.

Segunda etapa:

Graficar el Mapa de procesos general de la empresa, con el cual podremos identificar la relación entre ellos y tener una visión general del funcionamiento de la empresa.

Tercera etapa:

Realizar la normalización de los procesos a través de las “Hojas de procesos”, de los procesos involucrados en las, las cuales comprenden objetivo de darle valor a los procesos, identificando su razón de ser, el valor agregado que otorgan, sus entradas, salidas, responsables, interesados; con el objetivo de poder determinar responsabilidades, criterios de aceptación, y conocer el grado de importancia que tienen para la empresa.

Cuarta etapa:

Establecer los puntos de control e indicadores necesarios para asegurar el correcto desarrollo de los procesos ya normalizados.

Quinta Etapa:

Elaborar un plan de trabajo para realizar una sensibilización al personal, en el cual se le capacite sobre la “Gestión por Procesos”, sobre sus beneficios, sus nuevas tareas, y sobre el valor agregado que éste tendrá.

3.4.1. IDENTIFICACIÓN DE MACRO PROCESOS

Los macro procesos identificados en la empresa son:

A. Procesos Funcionales:

F1 – Forecast de Compras y Ventas.

F2 – Compras y Recepción

F3 – Acondicionamiento

F4 – Mercadeo.

F5 – Despacho de Mercadería

F6 – Post Ventas:

F6.1 – Devolución de Mercadería

B. Procesos de Apoyo

A1 – Gestión de Asuntos Regulatorios

A2 – Facturación

A3 – Producción y Edición de Spot.

A4 – Lanzamiento de Pauta.

A5 – Gestión Administrativa.

A6 – Gestión de Información y Sistemas

A7 – Gestión de Asuntos Legales

C. Procesos de Gestión

C1 – Auditoría Interna

C2 – Auditoría Externa

D. Procesos Estratégicos

E1 – Dirección Estratégica

E2 – Comunicación Interna.

3.4.2. MAPA DE PROCESOS

A partir de los procesos identificados elaboramos el Mapa de Procesos de la empresa.

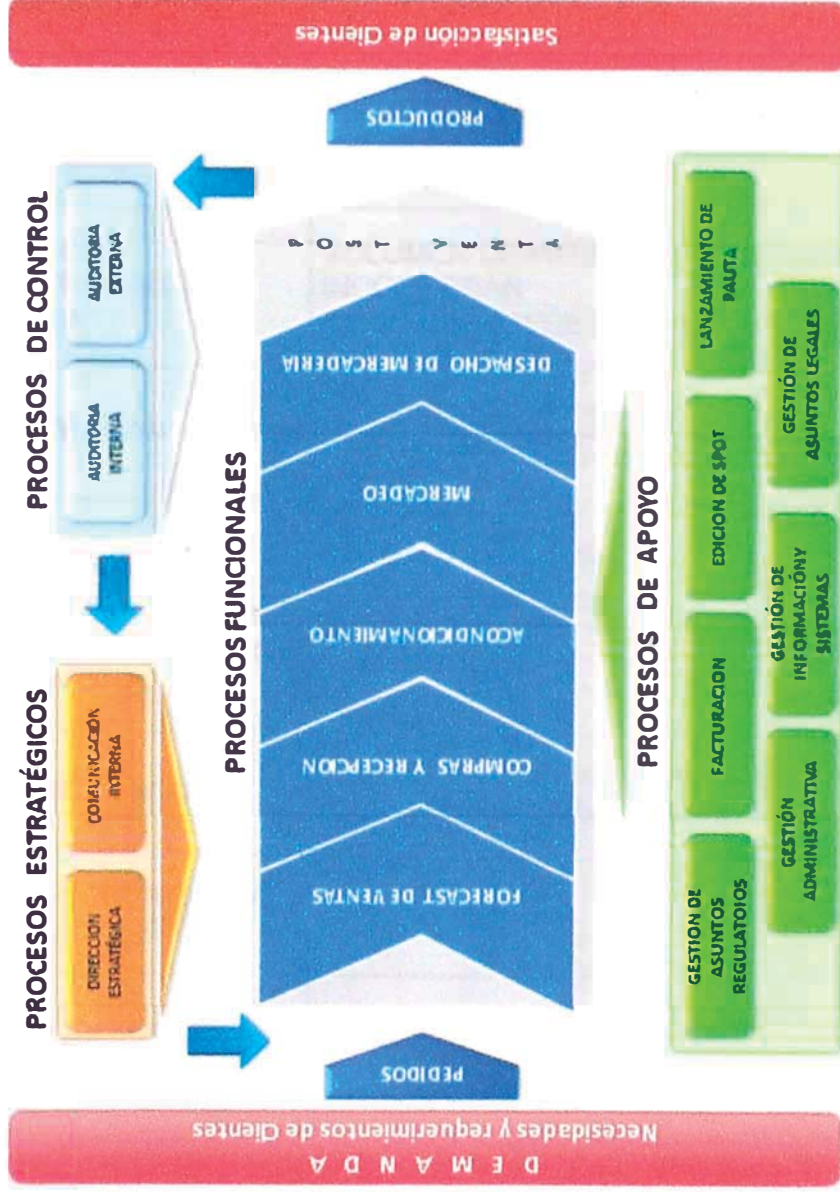


Figura 7: Mapa de Macro Procesos – Genomma Lab Peru⁹

⁹ Fuente: De elaboración Propia

3.4.3. NORMALIZACIÓN DE PROCESOS

A. F1 – FORECAST DE COMPRAS Y VENTAS.

ÁREA:	VENTAS
OBJETIVO DEL PROCESO	ESTABLECER LOS REQUERIMIENTOS DE PRODUCTOS PARA EL OPORTUNO ABASTECIMIENTO
VALOR ENTREGADO AL CLIENTE	VOLUMEN DE PRODUCTOS PRÓXIMOS A INCORPORAR INFORMACIÓN DE LANZAMIENTOS
ENTRADAS	REPORTES DE DESPLAZAMIENTO / REQUERIMIENTOS DE STOCK DE ENTRADA
SALIDAS	ORDEN DE COMPRA
PROPIETARIO DEL PROCESO	JEFE DE VENTAS
INTERESADOS	COUNTRY MANAGER, ÁREA DE VENTAS, ÁREA DE OPERACIONES
RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN	JEFE DE VENTAS
FLUJOGRAMA	ANEXO I

H01-F1: HOJA DE PROCESOS DEL FORECAST DE “COMPRAS Y VENTAS”

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	ENCARGADO	REGISTRO
1	Recopilar inputs para Forecast	Para preparar el Forecast de Ventas, se solicita la información necesaria (reporte stock, Plan de Ventas, desplazamiento, información IMS)	Jefe de Ventas	-
2	Entregar reporte de desplazamientos	Brindar la información de desplazamientos del mes bajo las especificaciones requeridas	Asistente de Desplazamientos	Correo electrónico
3	Entregar Reporte de Stocks	Brindar el reporte de stock actualizado	Asistente de Operaciones	Correo electrónico
4	Determinar los Requerimientos de Ventas	Teniendo como base la información de desplazamiento y el Plan Anual de Ventas, determinar el Forecast de Ventas del mes	Jefe de Ventas	Forecast de Ventas actualizados
5	Aprobar el Forecast de Ventas	Revisar y aprobar el Forecast de Ventas	Country Manager	Correo electrónico
6	Determinar los Requerimientos de Compras	Una vez aprobado el Forecast de Ventas se determinan los requerimientos de compras en base al stock actual	Jefe de Operaciones	Forecast de Compras
7	Aprobar la Orden de Compra	Aprobar la orden compra	Country Manager	Correo electrónico
8	Emitir orden de Compra	Emitir la orden de compra	Jefe de Operaciones	Copia de Orden de Compra

B. F2 – COMPRAS Y RECEPCIÓN

ÁREA:	LOGÍSTICA Y OPERACIONES
OBJETIVO DEL PROCESO	CONSEGUIR EL PRODUCTO EN ÓPTIMAS CONDICIONES PARA EL ABASTECIMIENTO OPORTUNO DEL STOCK
VALOR ENTREGADO AL CLIENTE	STOCK DE PRODUCTOS ABASTECIDO INCIDENCIAS OCURRIDAS GASTOS INCURRIDOS
ENTRADAS	ORDEN DE COMPRA
SALIDAS	REPORTE DE STOCK DE ENTRADA REPORTE DE GASTOS
PROPIETARIO DEL PROCESO	ASISTENTE DE OPERACIONES
INTERESADOS	COUNTRY MANAGER, ÁREA DE VENTAS, ÁREA DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES, CONTRALORÍA
RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN	JEFE DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES
FLUJOGRAMA	ANEXO II

H02 – F2: HOJA DE PROCESOS DE “COMPRAS Y RECEPCIÓN”

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	ENCARGADO	REGISTRO
1	Enviar orden de compra	Envío de orden de compra a la matriz, solicitando abastecimiento de productos	Jefe de Operaciones y Logística	Orden de Compra
2	Aprobar orden de compra	Autorizar la orden de compra en base a stock de producción.	Casa Matriz	Correo electrónico
3	Generar y enviar factura	Con la aceptación de la orden de compra, generar la factura en el sistema y enviarla a México.	Jefe de Operaciones y Logística	Factura de Compra
4	Cargar productos	Recepcionar los productos en México, y cargarlos en el barco	Operador Logístico	Acta de Recepción de Productos
5	Trasladar productos	Traslado del producto vía marítima.	Operador Logístico	Hoja de embarque
6	Recibir y consolidar documentos de importación	Recopilación de los documentos de importación para posterior trámite de importación. Se elabora la Declaración Jurada de Aduana por la importación, se coloca número de Factura de México, el Nombre del producto y Registro Sanitario.	Asistente de Operaciones	Check list de documentos
7	Emitir póliza por importación de mercadería	Se genera la póliza de seguro por la mercadería importada. Los documentos son entregados al Agente de Aduanas	Asistente de Operaciones	Póliza de Seguros
8	Comunicar llegada de contenedores	Operador Logística comunica a empresa llegada del producto a puerto.	Operador Logístico	Correo electrónico
9	Desaduanaje	Realizar el pago de DUA para habilitar la salida de Aduanas	Asistente de Operaciones	Reporte web de SUNAT
10	Transportar hacia el almacén	Trasladar el producto hacia el almacén en ATE	Operador Logístico	Acta de recepción de productos
11	Registrar facturas en el sistema	Todas las facturas de los gastos incurridos son registradas en el sistema	Asistente de Operaciones	Números de asientos de registros contables
12	Enviar reportes	Envío de reporte de Importación, así el reporte de Gastos.	Asistente de Operaciones	Reporte de Stock de entrada Reporte de Gastos

C. F3 – ACONDICIONAMIENTO

ÁREA:	LOGÍSTICA Y OPERACIONES
OBJETIVO DEL PROCESO	OTORGARLE AL PRODUCTO TODOS LOS REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA ESTAR APTO PARA LA VENTA
VALOR ENTREGADO AL CLIENTE	PRODUCTO TERMINADO INFORMACIÓN DE FECHA DE CADUCIDAD GASTOS INCURRIDOS
ENTRADAS	REPORTE DE STOCK DE ENTRADA
SALIDAS	REPORTE DE STOCK DE PRODUCTO TERMINADO REPORTE DE GASTOS
PROPIETARIO DEL PROCESO	ASISTENTE DE OPERACIONES
INTERESADOS	COUNTRY MANAGER, ÁREA DE VENTAS, ÁREA DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES, CONTRALORÍA
RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN	JEFE DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES
FLUJOGRAMA	ANEXO III

H03 – F3: HOJA DE PROCESOS DE “ACONDICIONAMIENTO”

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	ENCARGADO	REGISTRO
1	Elaborar orden de acondicionamiento	El área de Calidad debe solicitar la realización del acondicionamiento.	Área de calidad	Orden de Acondicionamiento
2	Aprobar orden	Consultora Regulatoria aprueba que la mercadería empiece el proceso de acondicionamiento,	Regulatorio	Autorización de acondicionamiento
3	Registro de Acondicionamiento	En el sistema, se registra la operación de acondicionamiento, la cual incluye el producto a acondicionar, el tipo de acondicionado que se le realizará y el valor del mismo.	Asistente de operaciones	Registro de Productos actualizados
4	Realizar acondicionamiento	Proveedor realiza el acondicionado de acuerdo al tipo de producto	Imprenta	Acta de acondicionamiento
5	Reportar estado de productos acondicionados	Enviar reporte que detalla la situación física de los productos acondicionados	Imprenta	Reporte de estado de acondicionamiento
6	Generar orden de envío a almacén	Consultora determina el destino del producto acondicionado: Bodega Disponible, Recuperable, o Bajas	Regulatorio	Orden de envío
7	Registrar de transferencias en el sistema	Se registra las transferencias de productos en el sistema	Asistente de operaciones	Registro de Productos actualizados
8	Recepción de Documentos de Acondicionado	Proveedor Química envía las facturas por el servicio de Acondicionado	Asistente de operaciones	Legajo de Facturas
9	Reportar estado de productos terminados	Enviar Reporte de Estado de Productos Acondicionados y Reporte de gastos		Reporte de Estado de Productos Acondicionados Reporte de Gastos

D. F4 – MERCADEO

ÁREA:	TRADE MARKETING
OBJETIVO DEL PROCESO	ASEGURAR LA DECISIÓN DE COMPRA DEL CLIENTE EN EL PUNTO DE VENTA
VALOR ENTREGADO AL CLIENTE	INFORMACIÓN SOBRE LOS PRODUCTOS (EXTERNO) AUMENTAR LA DECISIÓN DE COMPRA DEL CLIENTE
ENTRADAS	CRONOGRAMA DE MERCADEO MATERIAL PUBLICITARIO
SALIDAS	REPORTE DE ACTIVIDAD DE MERCADEO
PROPIETARIO DEL PROCESO	MERCADERISTAS
INTERESADOS	COUNTRY MANAGER, ÁREA DE VENTAS, ÁREA DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES
RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN	JEFE DE TRADE MARKETING
FLUJOGRAMA	ANEXO IV

H04 – F4: HOJA DE PROESOS DE “MERCADERO”

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	ENCARGADO	REGISTRO
1	Elaborar Plan de Mercaderio Semanal	Elaboración del Plan de Mercaderio, conteniendo los puntos de ventas a cubrir, los productos a promocionar y los objetivos a cumplir	Jefe de Trade Marketing	Plan de Mercaderio
2	Determinar los requerimientos de Material POP y merchandising	En base al plan trazado, se determinan los requerimientos de Material POP a utilizar así como el merchandising a distribuir.	Jefe de Trade Marketing	Hoja de requerimientos de Material
3	Atender pedido	Imprenta recibe el pedido y debe atenderlo en base al periodo establecido.	Imprenta	Correo de confirmación de pedido completado
4	Elaborar el cronograma de Trabajo semanal	Preparar el cronograma de trabajo a seguir según las indicaciones del plan de mercaderio otorgado.	Supervisor de Mercaderistas	Cronograma de Trabajo
5	Aprobar Plan	Verificar que el Plan de Trabajo esté acorde los objetivos del Plan Semanal y aprobarlo	Jefe de Trade Marketing	Correo de respuesta de aprobación
6	Distribuir Carga de Trabajo	Distribuir la carga de trabajo del cronograma entre los mercaderistas a su disposición	Supervisor de Mercaderistas	Horario semanal
7	Leer Plan de mercaderio Semanal	Informarse de los objetivos del Plan de Mercaderio semanal (características de los productos, beneficios, descuentos, etc.)	Mercaderista	-
8	Despachar el pedido al punto de venta	Trasladar los productos a los distintos de puntos de ventas donde se realizará el Mercaderio.	Imprenta	Acta de recepción (firmada)
9	Recibir Material POP y merchandising	Recepcionar el material para el mercaderio y verificar la integridad de la entrega	Mercaderista	Acta de recepción (firmada)

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	ENCARGADO	REGISTRO
10	Instalarse en el punto de venta	Instalar el módulo y/o exhibidores en el punto de venta	Mercaderista	Comunicación telefónica con supervisor
11	Ejecutar Mercadeo	Llevar a cabo la actividad de Mercadeo	Mercaderista	Relación de materiales utilizados
12	Elaborar Hoja de ocurrencias del mercadeo	Redactar reporte de mercadeo, donde se registrarán las ocurrencias, imprevistos, anécdotas, reacción de los clientes, feedback, entre otros	Mercaderista	Hoja de ocurrencias
13	Elaborar reporte consolidado	Recopilar reportes de los mercaderistas y elaborar un informe consolidado de los resultados del mercadeo	Supervisor de Mercaderistas	Reporte Consolidado de Mercadeo
14	Realizar y enviar reportes	Elaborar el Reporte de Actividad de Mercadeo, donde se verifica el cumplimiento de los objetivos plasmados en el Plan	Jefe de Trade Marketing	Reporte de Actividad Semanal de Mercadeo

E. F5 – DESPACHO DE MERCADERÍA

ÁREA:	VENTAS
OBJETIVO DEL PROCESO	ENTREGAR EL PRODUCTO EN ÓPTIMAS CONDICIONES EN LAS INSTALACIONES DE LOS CLIENTES
VALOR ENTREGADO AL CLIENTE	PRODUCTO PARA VENTA AL CONSUMIDOR (CLIENTE EXTERNO) FEEDBACK DE CLIENTES GASTOS INCURRIDOS
ENTRADAS	FACTURAS
SALIDAS	REPORTE DE DESPACHO
PROPIETARIO DEL PROCESO	ASISTENTE DE FACTURACIÓN
INTERESADOS	COUNTRY MANAGER, ÁREA DE VENTAS, ÁREA DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES, CONTRALORÍA
RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN	JEFE DE VENTAS
FLUJOGRAMA	ANEXO V

H05 – F5: HOJA DE PROCESOS DE “DESPACHO DE MERCADERÍA”

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	ENCARGADO	REGISTRO
1	Realizar requerimiento de Distribución	Una vez emitida la factura, se solicita al proveedor encargado de la distribución el traslado de la mercadería. La misma solicitud se envía a almacén.	Asistente de Facturación	Correo electrónico
2	Preparar producto para despacho	Una vez recibido el orden de despacho debe disponerse a preparar la mercadería para el despacho.	Almacén	Correo electrónico
3	Enviar vehículo para transporte	Proveedor comunica el envío del vehículo para que almacén tenga todo listo y lo reciba	Distribuidor	Correo electrónico
4	Despachar productos	Hacer la entrega de la mercadería al distribuidor	Almacén	Acta de Stock saliente
6	Recibir producto	Distribuidor recoge la mercadería en el almacén y firma Constancia de Recepción de Mercadería	Distribuidor	Constancia de Recepción de Mercadería
7	Distribuir productos a Clientes	Distribuidor realiza la entrega de los pedidos realizados en las instalaciones de los clientes	Distribuidor	Constancia de despacho
8	Consolidar actas	Distribuidor debe presentar informe de productos despachados	Distribuidor	Reporte de jornada de despacho
9	Elaborar Reporte de Despacho	Recopilar la documentación del despacho y preparar el Reporte de Despacho de Mercadería	Asistente de Facturación	Reporte de Despacho de Mercadería

F. F6 – POST VENTAS

a. F6.1 – DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍAS

ÁREA:	OPERACIONES Y LOGÍSTICA
OBJETIVO DEL PROCESO	ATENDER LAS SOLICITUDES DE DEVOLUCIÓN PRESENTADAS POR LOS CLIENTES
VALOR ENTREGADO AL CLIENTE	-
ENTRADAS	SOLICITUD DE DEVOLUCIÓN
SALIDAS	RESPUESTA A SOLICITUD DE DEVOLUCIÓN NOTA DE CRÉDITO
PROPIETARIO DEL PROCESO	JEFE DE VENTAS
INTERESADOS	COUNTRY MANAGER, ÁREA DE VENTAS, ÁREA DE OPERACIONES
RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN	ASISTENTE DE OPERACIONES
FLUJOGRAMA	ANEXO VI

H06 – F6.1: HOJA DE PROCESOS DE “DEVOLUCIÓN DE MERCADERIAS”

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	ENCARGADO	REGISTRO
1	Recibir solicitud de Devolución	Atender las solicitudes de devolución de los clientes y preguntar por el motivo de devolución	Key Account Manager	Solicitud de devolución
2	Aprobar devoluciones	De acuerdo a la Política de devoluciones, debe aprobar o rechazar solicitud	Jefe de Ventas	Correo electrónico
3	Solicitar Recojo de Mercadería	Cuando se autoriza la devolución, solicitar el recojo de la mercadería al distribuidor	Asistente de Operaciones	Correo electrónico
4	Recoger Mercadería	Recibir la mercadería del cliente y hacerle firmar Constancia de Recojo de Devolución	Distribuidor	Constancia de devolución
5	Transportar Mercadería al almacén	Trasladar la mercadería hacia el almacén	Distribuidor	Hoja de Recepción
6	Realizar análisis de Mercadería Devuelta	Revisar la mercadería y envía detalle de productos devueltos (# de Guía, Datos de Cliente, Producto, Lote, Fecha de Vencimiento, tipo de devolución)	Calidad	Análisis de Mercadería Devuelta
7	Generar Nota de Crédito en el sistema	Se elabora un archivo de Carga de Devoluciones, se ingresa en el sistema y se generan las Notas de Créditos	Asistente de Operaciones	Nota de Crédito generada
8	Aprobar Nota de Crédito	Contraloría revisa las Notas de Crédito, validando precios, datos del cliente, monto total de la devolución, distribución contable.	Contraloría	Correo electrónico
9	Enviar Nota de Crédito al Cliente	Se envía las notas de créditos al cliente a través del personal de mensajería	Asistente de Facturación	Copia de Nota de Crédito firmada

3.4.4. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS DE CONTROL E INDICADORES DE GESTIÓN

A. I01 – F1: INDICADORES DE GESTIÓN DE “FORECAST DE COMPRAS Y VENTAS”

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RIESGO	INDICADOR
1	Recopilar inputs para Forecast	Para preparar el Forecast de Ventas, se solicita la información necesaria (reporte stock, Plan de Ventas, desplazamiento, información IMS)	Inicio tardío de requerimiento	Fecha de inicio
2	Entregar reporte de desplazamientos	Brindar la información de desplazamientos del mes bajo las especificaciones requeridas	Errores en contenido de reporte de desplazamientos	# de errores por mes
3	Entregar Reporte de Stocks	Brindar el reporte de stock actualizado	Errores en contenido de stocks	% de Stock obsoleto mensual
4	Determinar los Requerimientos de Ventas	Teniendo como base la información de desplazamiento y el Plan Anual de Ventas, determinar el Forecast de Ventas del mes	Errores en pronóstico	
5	Aprobar el Forecast de Ventas	Revisar y aprobar el Forecast de Ventas	Demora en la aprobación	# de días de respuesta
6	Determinar los Requerimientos de Compras	Una vez aprobado el Forecast de Ventas se determinan los requerimientos de compras en base al stock actual	Errores en cálculo de requerimiento	# de errores por mes
7	Aprobar la Orden de Compra	Aprobar la orden compra	Demora en la aprobación	# de días de respuesta
8	Emitir orden de Compra	Emitir la orden de compra	Error en registro de Orden de Compra	# Errores de registro por mes

B. 102 – F2: INDICADORES DE GETIÓN DE “COMPRAS Y RECEPCIÓN”

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RIESGO	INDICADOR
1	Enviar orden de compra	Envío de orden de compra a la matriz, solicitando abastecimiento de productos.	No recepción de orden	# de días de respuesta de confirmación
2	Aprobar orden de compra	Autorizar la orden de compra en base a stock de producción.	Demora en la aprobación	# de días de respuesta
3	Generar y enviar factura	Con la aceptación de la orden de compra, generar la factura en el sistema y enviarla a México.	Error en emisión de Factura	# de Facturas erradas por mes
4	Cargar productos	Recepcionar los productos en México, y cargarlos en el barco	<ul style="list-style-type: none"> Retrasos en entrega Retrasos en carga Faltantes de productos 	<ul style="list-style-type: none"> # de retrasos por mes % de Productos Faltantes
5	Trasladar productos	Traslado del producto vía marítima.	Retraso en traslado de productos	Promedio de días de retraso
6	Recibir y consolidar documentos de importación	Se elabora la Declaración Jurada de Aduana por la importación, se coloca número de Factura de México, el Nombre del producto y Registro Sanitario.	Error de contenido en la Declaración Jurada	# de Observaciones de Aduana por mes
7	Emitir póliza por importación de mercadería	Se genera la póliza de seguro por la mercadería importada. Los documentos son entregados al Agente de Aduanas	Error de contenido en la Póliza	# de Pedidos de Rectificación de Póliza
8	Comunicar llegada de contenedores	Operador Logística comunica a la empresa la llegada del producto a puerto.	Comunicación tardía	Promedio de horas de retraso en la comunicación
9	Desaduanaje	Realizar el pago de DUA para habilitar la salida de Aduanas	Problemas con la web de SUNAT	# de incidentes con la web por mes

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RIESGO	INDICADOR
10	Transportar hacia el almacén	Trasladar el producto hacia el almacén en ATE	<ul style="list-style-type: none"> • Retraso en traslado de producto • Accidente de vehículo 	<ul style="list-style-type: none"> • Promedio de horas de retraso por envío • # de accidentes por mes
11	Registrar facturas en el sistema	Todas las facturas de los gastos incurridos son registradas en el sistema	Error en registro de facturas	# de Registros eliminados por mes
12	Enviar reportes	Envío de reporte de Importación, así como del reporte de Gastos.	Pérdida de documentos	# de Documentos extraviados por mes

C. 103 – F3: INDICADORES DE GESTIÓN DE “ACONDICIONAMIENTO”

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RIESGO	INDICADOR
1	Elaborar orden de acondicionamiento	El área de Calidad debe solicitar la realización del acondicionamiento.	Error en contenido en Orden de Acondicionamiento	# de Órdenes devueltas por mes
2	Aprobar orden	Consultora Regulatoria aprueba que la mercadería empiece el proceso de acondicionamiento.	Demora en la aprobación	Promedio de días de demora por mes
3	Registro de Acondicionamiento	En el sistema, se registra la operación de acondicionamiento, la cual incluye el producto a acondicionar, el tipo de acondicionado que se le realizará y el valor del mismo.	Error en registro de Acondicionamiento	# de Registros eliminados por mes
4	Realizar acondicionamiento	Proveedor realiza el acondicionado de acuerdo al tipo de producto	<ul style="list-style-type: none"> • Acondicionado equivocado • Averías de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • # de Reacondicionamientos por mes • % de Averías por lote de acondicionamiento
5	Reportar estado de productos acondicionados	Enviar reporte que detalla la situación física de los productos acondicionados	Error en Reporte	# de Observaciones en reporte por mes
6	Generar orden de envío a almacén	Consultora determina el destino del producto acondicionado: Bodega Disponible, Recuperable, o Bajas	Error en análisis	% de Productos enviados a destino incorrecto
7	Registrar de transferencias en el sistema	Se registra las transferencias de productos en el sistema	Error de registro de transferencias	# de Transferencias erradas por mes
8	Recepción de Documentos de Acondicionado	Proveedor Química envía las facturas por el servicio de Acondicionado	Errores en facturas	# De solicitudes de corrección de Facturas al proveedor
9	Reportar estado de productos terminados	Enviar Reporte de Estado de Productos Acondicionados y Reporte de gastos	Pérdida de documentos	# de Documentos extraviados por mes

D. 104 – F4: INDICADORES DE GESTIÓN DE “MERCADERO”

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RIESGO	INDICADOR
1	Elaborar Plan de Mercaderio Semanal	Elaboración del Plan de Mercaderio, conteniendo los puntos de ventas a cubrir, los productos a promocionar y los objetivos a cumplir	Error en elaboración de Plan de Mercaderio	% de Desviación del objetivo inicial
2	Determinar los requerimientos de Material POP y merchandising	En base al plan trazado, se determinan los requerimientos de Material POP a utilizar así como el merchandising a distribuir.	Error en determinación de requerimientos	% de Desviación del Requerimiento Real
3	Atender pedido	Imprenta recibe el pedido y debe atenderlo en base al periodo establecido.	Disconformidad con producto	Calificación de la calidad del producto Recibido
4	Elaborar el cronograma de Trabajo semanal	Preparar el cronograma de trabajo a seguir según las indicaciones del plan de mercaderio otorgado.	Error en cronograma	% de Desviación de Horas de Trabajo
5	Aprobar Plan	Verificar que el Plan de Trabajo esté acorde los objetivos del Plan Semanal y aprobarlo	Demora de la aprobación Rechazo de Plan	Promedio de días de retraso en aprobación
6	Distribuir Carga de Trabajo	Distribuir la carga de trabajo del cronograma entre los mercaderistas a su disposición	Error en distribución de carga	<ul style="list-style-type: none"> • % de Carga de Trabajo no asignada • % de Carga de Trabajo sobre asignada
7	Leer Plan de mercaderio Semanal	Informarse de los objetivos del Plan de Mercaderio semanal (características de los productos, beneficios, descuentos, etc.)	Mercaderista omite lectura del Plan	Nota Promedio de Test de evaluación del Plan
8	Despachar el pedido al punto de venta	Trasladar los productos a los distintos de puntos de ventas donde se realizará el Mercaderio.	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en la entrega • Daño a la mercadería entregada 	<ul style="list-style-type: none"> • Promedio de horas de retraso de llegada • Valor de mercadería dañada por mes

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RIESGO	INDICADOR
9	Recibir Material POP y merchandising	Recepcionar el material para el mercadeo y verificar la integridad de la entrega	No verificación del estado de la mercadería recibida	Valor de mercadería dañada no reportada al proveedor
10	Instalarse en el punto de venta	Instalar el módulo y/o exhibidores en el punto de venta	Ensamble incorrecto Ubicación incorrecta	# de Observaciones de Supervisor
11	Ejecutar Mercadeo	Llevar a cabo la actividad de Mercadeo	Performance poco eficiente	Promedio de Nota de Evaluación en Campo
12	Elaborar Hoja de ocurrencias del mercadeo	Redactar reporte de mercadeo, donde se registrarán las ocurrencias, imprevistos, anécdotas, reacción de los clientes, feedback, entre otros.	Baja calidad del reporte	# de Observaciones a Mercaderista
13	Elaborar reporte consolidado	Recopilar reportes de los mercaderistas y elaborar un informe consolidado de los resultados del mercadeo	Error en reporte	# de Observaciones al Supervisor
14	Realizar y enviar reportes	Elaborar el Reporte de Actividad de Mercadeo, donde se verifica el cumplimiento de los objetivos plasmados en el Plan	<ul style="list-style-type: none"> • Error en reporte • No recepción de reporte 	<ul style="list-style-type: none"> • # de Observaciones al Reporte • # de Reportes extraviados

E. 105 – F5: INDICADORES DE GESTIÓN DE “DESPACHO DE MERCADERÍA”

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RIESGO	INDICADOR
1	Realizar requerimiento de Distribución	Una vez emitida la factura, se solicita al proveedor encargado de la distribución el traslado de la mercadería. La misma solicitud se envía a almacén.	Requerimiento fuera de tiempo	# de Quejas por retraso de Despacho
2	Preparar producto para despacho	Una vez recibida la orden de despacho debe disponerse a preparar la mercadería para el despacho.	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadería no lista a tiempo • Preparación de mercadería incorrecta 	<ul style="list-style-type: none"> • Promedio de Horas de espera a preparación lista • % de Volumen de Requerimiento erróneo
3	Enviar vehículo para transporte	Proveedor comunica el envío del vehículo para que almacén se prepare a recibirlo	Envío tardío de vehículo	Promedio de Horas de retraso del vehículo
4	Despachar productos	Hacer la entrega de la mercadería al distribuidor	Retraso en el despacho	Promedio de horas de retraso de entrega
6	Recibir producto	Distribuidor recoge la mercadería en el almacén y firma Constancia de Recepción de Mercadería	No verificación del estado de la mercadería recibida	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de mercadería averiada / faltante no reportada
7	Distribuir productos a Clientes	Distribuidor realiza la entrega de los pedidos realizados en las instalaciones de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Daño, pérdida o robo de mercadería en el trayecto • Ocurrencia de accidente • Retraso de entrega de mercadería 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de mercadería averiada por mes • Valor de mercadería extraviada / robada por mes • # de Accidentes por mes • # de Quejas de retraso
8	Consolidar actas	Distribuidor debe presentar informe de productos despachados	Error en Informe	# de Observaciones por mes
9	Elaborar Reporte de Despacho	Recopilar la documentación del despacho y preparar el Reporte de Despacho de Mercadería	Error en reporte	# de Observaciones por mes

F. 106 – F6.1: INDICADORES DE GESTIÓN DE “DEVOLUCIONES”

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RIESGO	INDICADOR
1	Recibir solicitud de Devolución	Atender las solicitudes de devolución de los clientes y preguntar por el motivo de devolución	Inadecuado registro de detalles de la devolución	# de Quejas por error en devolución
2	Aprobar devoluciones	De acuerdo a la Política de devoluciones, debe aprobar o rechazar solicitud	Demora de la aprobación	Promedio de días de aprobación
3	Solicitar Recojo de Mercadería	Cuando se autoriza la devolución, solicitar el recojo de la mercadería al distribuidor	Error en entrega de datos del clientes	# de Horas perdidas por errores en información
4	Recoger Mercadería	Recibir la mercadería del cliente y hacerle firmar Constancia de Recojo de Devolución	No verificación del estado de la mercadería recibida	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de mercadería averiada / faltante no reportada
5	Transportar Mercadería al almacén	Trasladar la mercadería hacia el almacén	Daño sobre mercadería	Valor de Devoluciones averiadas por mes
6	Realizar análisis de Mercadería Devuelta	Revisar la mercadería y envía detalle de productos devueltos (# de Guía, Datos de Cliente, Producto, Lote, Fecha de Vencimiento, tipo de devolución)	Error en Reporte	# de Reportes erróneos por mes
7	Generar Nota de Crédito en el sistema	Se elabora un archivo de Carga de Devoluciones, se ingresa en el sistema y se generan las Notas de Créditos	Error en registro de Nota de Crédito	# de Registros eliminados
8	Aprobar Nota de Crédito	Contraloría revisa las Notas de Crédito, validando precios, datos del cliente, monto total de la devolución, distribución contable.	Aprobación fuera de tiempo	Promedio de días fuera de tiempo en aprobación
9	Enviar Nota de Crédito al Cliente	Se envía las notas de créditos al cliente a través del personal de mensajería	Pérdida o no recepción de documentos a tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • # de Notas de Crédito extraviadas por mes • # de Notas de Crédito recibidas fuera de tiempo

3.4.5. CRONOGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN

Una vez normalizados los procesos y establecidos los indicadores para el seguimiento del correcto desarrollo de los mismos; el paso final consiste en capacitar al personal de la empresa sobre la nueva forma de trabajo que se piensa implementar. La sensibilización debe consistir de una capacitación en los conceptos de la Gestión por Procesos, acompañada de sendos talleres para garantizar su aprendizaje; asimismo, debe incluir una explicación, tanto oral como escrita, de las nuevas responsabilidades y tareas que deberá realizar el personal para asegurar el cumplimiento de los requisitos del modelo.

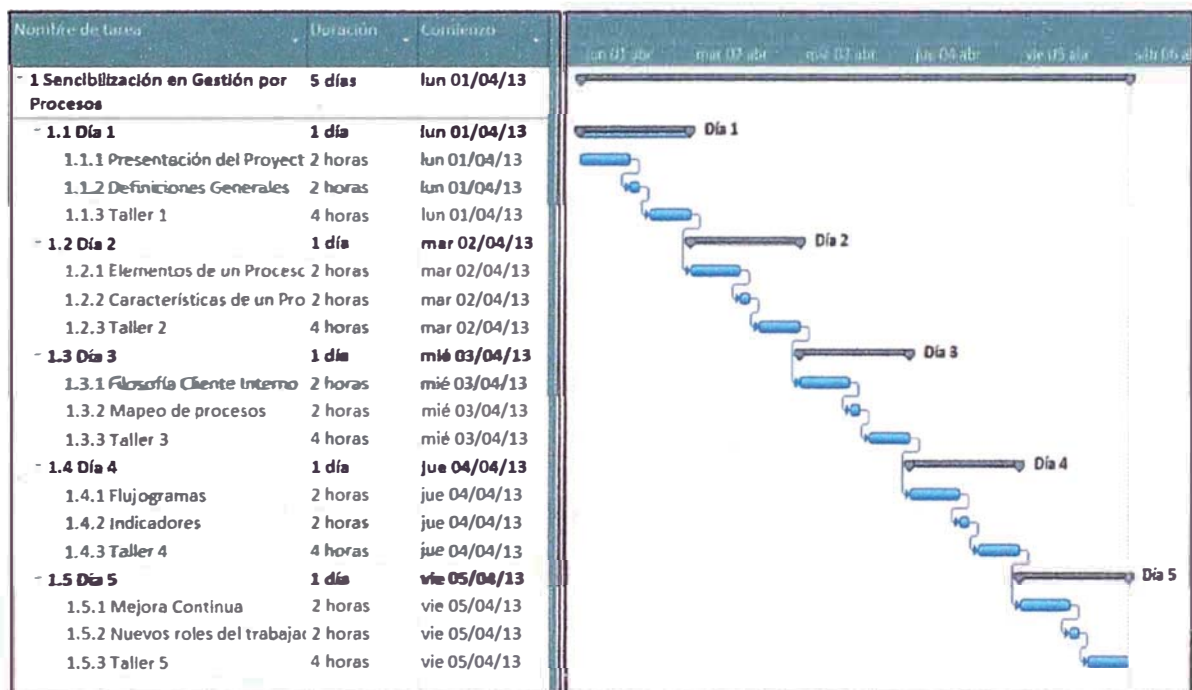


Figura 8: Cronograma de Sensibilización

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO

4.1. VALOR AÑADIDO DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA: ANÁLISIS CUALITATIVO

Como ya se ha mencionado, la implementación de este Modelo de Gestión por Procesos traería consigo una serie de beneficios a la empresa que generarían un gran valor agregado a la misma.

Entre los principales beneficios tenemos:

- Valor agregado a los procesos
- Valor agregado a la organización

4.1.1. VALOR AGREGADO A LOS PROCESOS

Este Modelo de Gestión por Procesos contribuirá a:

- Tener identificados a sus proveedores y clientes, siendo conocido con concreción por todos los interesados lo que a los clientes les añade valor (Atributos de Calidad y su importancia).
- Tener una misión claramente definida en términos de su contribución al desarrollo de la misión y políticas de empresa.
- Disponer de objetivos cuantitativos y cualitativos para satisfacer las expectativas de su cliente, así como de indicadores de su cumplimiento.

- Contar con un "propietario" responsable del proceso, de su funcionamiento, resultados y mejora: persona que le conozca, sea admitida por su capacidad de liderazgo y disponga de poder para influir sobre él. Para responsabilizar a una persona de un proceso hay que facilitarle el control del proceso. Tener límites concretos de comienzo y final.
- Tener asignados con claridad unos recursos y ser realizable con aquellos disponibles. Uso adecuado de la tecnología de la información.
- Incorporar un sistema de medidas de control de su eficacia, eficiencia y flexibilidad, que se utilizan para centrar la atención del personal y para la toma de decisiones de mejora.
- Mínimos puntos de control, revisión y espera.
- Operar "bajo control estadístico", sin incidencias de causas especiales en la variabilidad de las características de su producto.
- Estar normalizado y documentado, enfatizando en la prevención de errores y contemplando la posibilidad de ser mejorado.
- Mostrar con claridad las interacciones con otros procesos internos y del cliente.
- Contribuir al desarrollo de ventajas competitivas propias, sostenibles y duraderas.
- Y ante todo, ser lo más sencillo y fácil de realizar posible, lo que normalmente requiere que el número de pasos y de personas involucradas sea reducido.

4.1.2. VALOR AGREGADO A LA ORGANIZACIÓN

En cuanto a la organización, el Modelo de Gestión por Procesos contribuirá a:

- Orientar a la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural, por oposición a la clásica orientación hacia el control burocrático interno de los departamentos.

- En la medida en que se conoce de forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficiencia local o funcional.
- Aportar una visión más amplia y global de la Organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas. Permite entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos al tiempo que hace aparecer un nuevo e importante potencial de mejora.
- Reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debidos a la mala calidad de las actividades internas (sin valor añadido).
- Tomar de decisiones eficaces. Facilita la identificación de limitaciones y obstáculos para conseguir los objetivos. La causa de los errores suele estar en los procesos; su identificación y corrección garantiza que no se volverán a repetir.
- Reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios. Reduce interfaces.
- Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirle autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla co-responsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación (empowerment)
- Son la esencia del negocio y contribuyen a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas. Frecuentemente, tanto la maquinaria como la materia prima usada por dos competidores son las mismas.
- En la medida que el enfoque directivo se dirija a los procesos de empresa de amplio alcance, Procesos Clave, posibilita mejoras de fuerte impacto.
- Y por encima de todo, la Gestión por Procesos proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipos interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.

4.2. VALOR AÑADIDO DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA: ANÁLISIS CUANTITATIVO

Actualmente, la mala realización de los principales procesos anteriormente mencionados, traen consigo perjuicios económicos nada despreciables para la empresa; como es el caso de gastos de reacondicionamiento, pérdida de mercadería averiada y pérdida de mercadería obsoleta, entre otros.

A continuación, las principales consecuencias de la mala ejecución de los procesos y su respectivo impacto económico en gastos para la empresa.

- Reacondicionamiento:

Año / Mes	Abril	Agosto	Diciembre	Total
2010	S/. 980	S/. 1,250	S/. 1,950	S/. 4,180

Año / Mes	Febrero	Junio	Agosto	Diciembre	Total
2011	S/. 150	S/. 1,050	S/. 1,660	S/. 2,100	S/. 4,960

Año / Mes	Febrero	Abril	Julio	Noviembre	Total
2012	S/. 780	S/. 960	S/. 1,400	S/. 1,950	S/. 5,090

Estos gastos se producen principalmente por los siguientes motivos:



Figura 9: Causas de Gastos de Reacondicionamiento

- Averías:

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Importe (Soles)	9,380	10,370	9,900	8,800	10,100	20,860	22,890	5,240	9,600	11,500	10,800	23,400

Las causas de estos gastos son las siguientes:

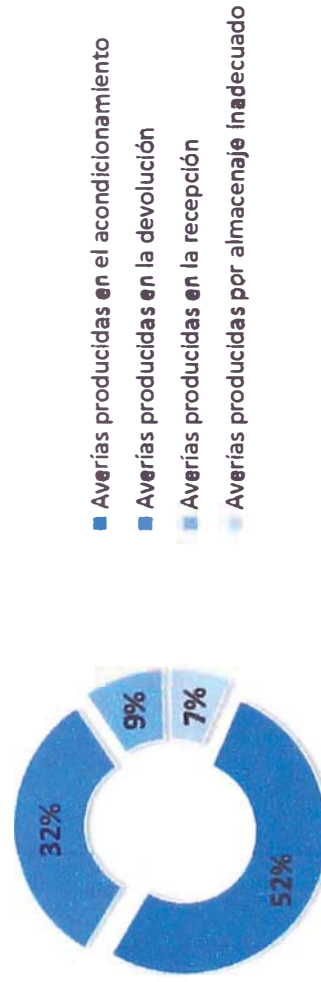


Figura 10: Causas de Gastos de Averías

- **Obsolescencias:**

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Importe (Soles)	8,800	7,200	9,400	7,500	7,400	5,300	3,500	3,700	6,200	6,900	6,500	3,200

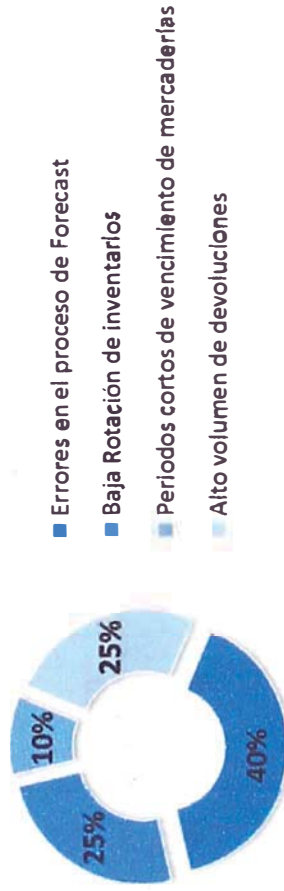


Figura 11: Causas de Gastos por Obsolescencia

4.2.1. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

A. COSTOS:

Como se señaló en la sección 3.3.3. los costos de la implementación de esta alternativa son:

Cantidad de recursos por perfil	Costo Unitario (US\$)	Frecuencia	Nro. De recursos	Tiempo requerido (semanas)	Costo parcial (US\$)
Asistente de Procesos	1,200	Mensual	2	15	9,000
Analista Senior	2,000	Mensual	2	17	17,000
Jefe de Proyecto	8,000	Único	1	-	8,000
Costo total					34,000

Tabla 11: Costos estimados para alternativa ganadora

B. BENEFICIOS

La consecución de las mejoras en los procesos traerá consigo diversos beneficios económicos debido al ahorro de los gastos que se detallaron en la sección anterior, los cuales se estiman en:

- **Ahorro de gastos de Reacondicionamiento**

De las tablas de la sección anterior, resumimos:

Año	2010	2011	2012	Promedio
Gasto	4,180	4,960	5,090	4,743

Por lo tanto, el gasto anual promedio por reacondicionamiento es de: **\$/ 4,743**

De estos, el 70% es atribuible al proceso que se va a mejorar, por lo tanto el ahorro anual esperado por la mejora del proceso sería de: **\$/ 3,320**

- **Ahorro por gastos de averías:**

De las tablas de la sección anterior, resumimos:

	Promedio Mensual	Estimado Anual
Gasto	12,737	152,840

Por lo tanto, el gasto anual promedio por reacondicionamiento es de: **\$/ 152,840**

Del cual, el 52% es atribuible al proceso que se va a mejorar, por lo tanto el ahorro anual esperado por la mejora del proceso sería de: **S/. 79,476**

- **Ahorro por gastos de obsolescencia:**

De las tablas de la sección anterior, resumimos:

	Promedio Mensual	Estimado Anual
Gasto	6,300	75,600

Por lo tanto, el gasto anual promedio por reacondicionamiento es de: **S/. 75,600**

Del cual, el 40% es atribuible al proceso que se va a mejorar, por lo tanto el ahorro anual esperado por la mejora del proceso sería de: **S/. 30,240**

En síntesis, los beneficios resultan en:

Concepto	Importe
Ahorro en gastos de reacondicionamiento	S/. 3,320
Ahorro en gastos de averías	S/. 79,477
Ahorro en gastos de obsolescencia	S/. 30,240
Total de Beneficios	S/. 113,037
Tipo de Cambio estimado	2.6
Total de Beneficios en USD	US\$. 43,476

C. RESULTADO:

Tenemos:

Costo Total: US\$ 34,000
Beneficio Total: US\$ 43,476

Calculando el Ratio Beneficio Costo es de:

$$\frac{\text{Beneficios}}{\text{Costos}} = \frac{43,476}{34,000} = 1.279$$

Es decir, que por cada **US\$1** invertido el beneficio obtenido es de **US\$ 1.279**.

Por otro lado el periodo de recuperación de la inversión es de:

$$\text{Periodo de recuperación} = \frac{34,000}{43,476} = 0.78 \text{ años}$$

Es decir, a los 10 meses (0.78 años) de implementación se asegura la recuperación de la inversión.

Por lo tanto, con estos valores económicos, se garantiza que la propuesta de implementación es económicamente viable.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La empresa en estudio es una organización sui generis, que sólo se encarga de atender los procesos clave de su negocio, y terceriza la mayoría del resto. Estos procesos clave son básicamente la comercialización, resultando ser no tan complejos, pero presentan varios problemas por los cuales necesitan ser normalizados y gestionados.
- Muchos procesos son dictados por políticas de operación regional, por lo cual, su modificación requerirá en cierta medida, de cambiar estas políticas, lo que se puede aprovechar para implementar esta mejora en todas las unidades de negocio que operan en la región.
- Esta propuesta de modelo de Gestión por Procesos logrará obtener procesos sistematizados, actualizados y correctamente planteados, para que su ejecución se eficiente y eficaz implantando el concepto de “cliente interno”, eliminando duplicidad de funciones y delimitando roles.
- Asimismo, con la implementación de la Gestión por procesos se reducirán, en el corto plazo, los gastos que se producen por la mala ejecución de los procesos actuales, los cuales ascienden a más de US\$ 43,000 anuales, y compensan totalmente la inversión realizada en esta propuesta.
- De esta manera, esta propuesta contribuye en el desarrollo de la organización a través de la generación de ventajas competitivas; lo cual es perfectamente compatible con las necesidades estratégicas de la compañía.

RECOMENDACIONES

- Resulta de vital importancia lograr el compromiso de todo el personal dentro de la organización antes de aventurarse a implementar este cambio a Gestión por Procesos, ya que de lo contrario el esfuerzo será en vano.
- Se recomienda que de implementar el presente modelo se contrate personal externo, así como se le asigne un tiempo de dedicación exclusiva dentro de su horario de trabajo, al personal interno que deberá colaborar con los encargados del proyecto, de tal forma que se éste se realice de la mejor manera.
- La resistencia al cambio es una reacción muy frecuente, por lo cual, la sensibilización del personal es una etapa a la cual se le debe dar suma importancia, ya que depende de ellos el éxito de la implementación de este modelo.

BIBLIOGRAFÍA

- Adarme Jaimes, Wilson y Álvarez Payán, Camilo (2005). *Gestión por Procesos. Técnicas Básicas*. Cali: Editorial Impresora Feriva,
- Agip Valverde, Johanna y Andrade Sánchez, Fabiola Evelyn (2007). *Gestión por Procesos (BPM) Usando mejora continua y reingeniería de procesos de negocio*. (Tesis de grado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- CAVALA Gabinete de Asesoría Empresarial S.L. *Rediseño de Procesos*. Recuperado de: <http://www.cavala.es/servicios/sistemas-de-gestion/sistema-gestion-de-calidad/redisenio-de-procesos.html>
- Genomma Lab México (2012). *Memoria Anual 2011*. Recuperado de www.genommalab.com
- Ogalla Segura, Francisco (2005). *Sistema de Gestión: Una guía práctica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Pérez Fernández de Velasco, José Antonio (2009). *Gestión por Procesos*. (Tercera Edición). Madrid: ESIC Editorial.
- Zaratiegui, J.R. (1999). *La Gestión por Procesos: Su papel e Importancia en la Empresa. Economía Industrial*, 6 (330), 81 – 88. Recuperado de: <http://www.contenidos.campuslearning.es/CONTENIDOS/360/curso/pdf/FICHA-M8-U2-A2-D1-SABER%20M%C3%81S%20N%C2%BA%202.pdf>

GLOSARIO

Core business: Es la principal área o actividad en la cual se enfoca la empresa, también se le conoce como “giro del negocio”.

Desplazamiento: Término que se utiliza para referirse al movimiento (venta) de productos del intermediario al cliente final.

DUA (Documento Único Administrativo): Es un documento administrativo necesario para el cumplimiento de las formalidades aduaneras requeridas para las operaciones de intercambio de mercancías

Desaduanaje: Proceso de retiro de mercancías provenientes del ámbito de la aduana.

Empowerment: Es una técnica o herramienta de gestión que consiste en delegar, otorgar o transmitir poder, autoridad, autonomía y responsabilidad a los trabajadores o equipos de trabajo de una empresa para que puedan tomar decisiones, resolver problemas o ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores.

Forecast: Término que se utiliza para referirse al pronóstico o estimación de alguna variable de interés en una fecha específica del futuro.

Información IMS: Término utilizado para referirse a la información del mercado farmacéutico suministrada por la compañía IMS Health Incorporated, proveedor de información de la industria para el cuidado de la salud, líder a nivel mundial.

Maquiladora: Es una empresa que importa materiales sin pagar aranceles; su producto se comercializa en el país de origen de la materia prima.

Material POP (Point of Purchase): Es el material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar. Incluye, por ejemplo, los letreros que se colocan en los estantes, anuncios en las ventanas, módulos de demostración, etc.

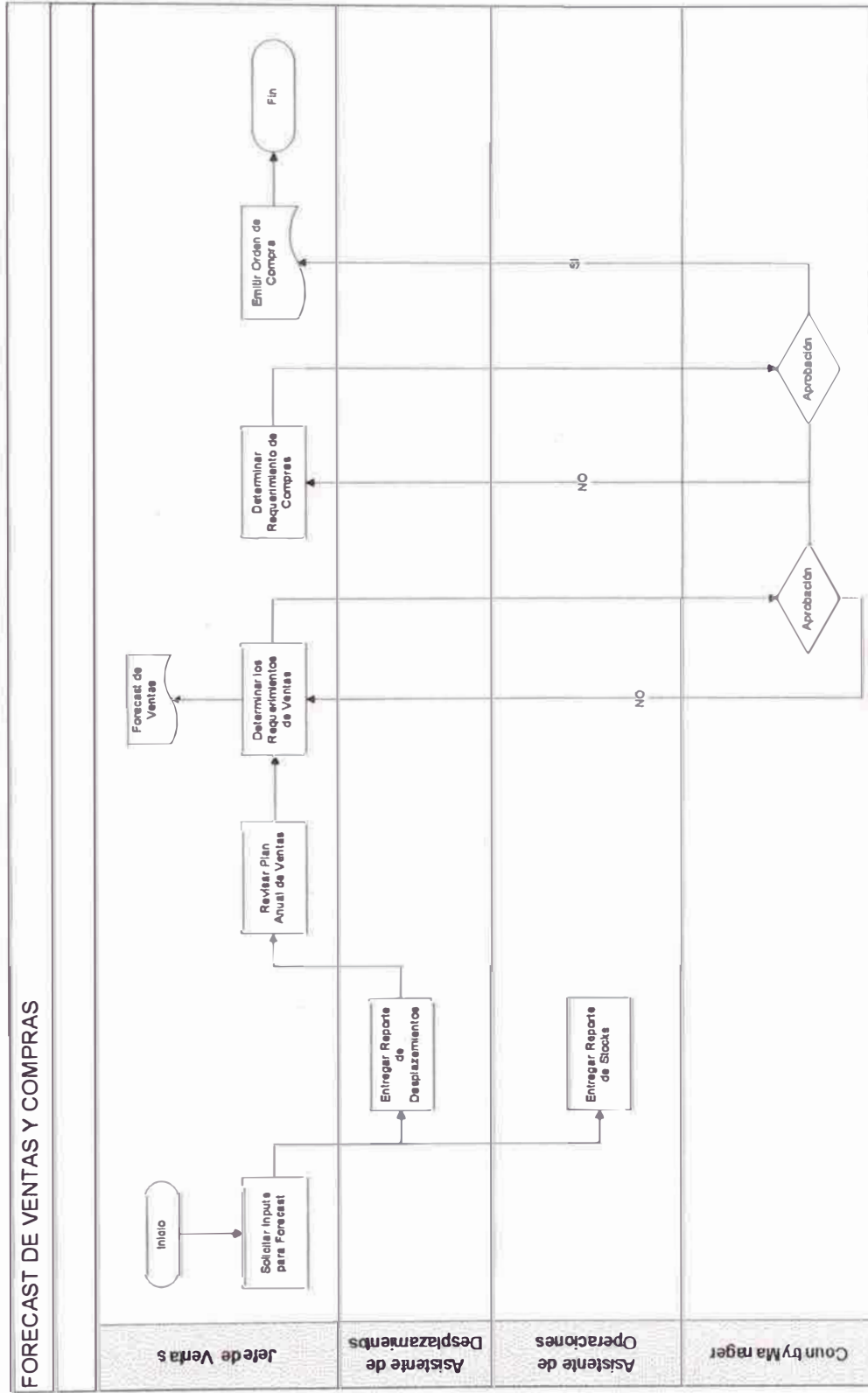
Medicamento OTC: También llamado medicamento de venta directa o medicamento de venta directa o medicamento sin prescripción es aquel que no requiere una prescripción o receta médica para su adquisición. Se trata de una categoría de medicamentos producidos, distribuidos y vendidos a los consumidores/usuarios para que los utilicen por su propia iniciativa.

Nota de crédito: La nota de crédito es un documento comercial que emite la empresa al cliente para descontar de su cuenta por cobrar un importe determinado. Sirven para sustentar el otorgamiento de un descuento o bonificación, anulación total o parcial de la devolución de bienes vendidos.

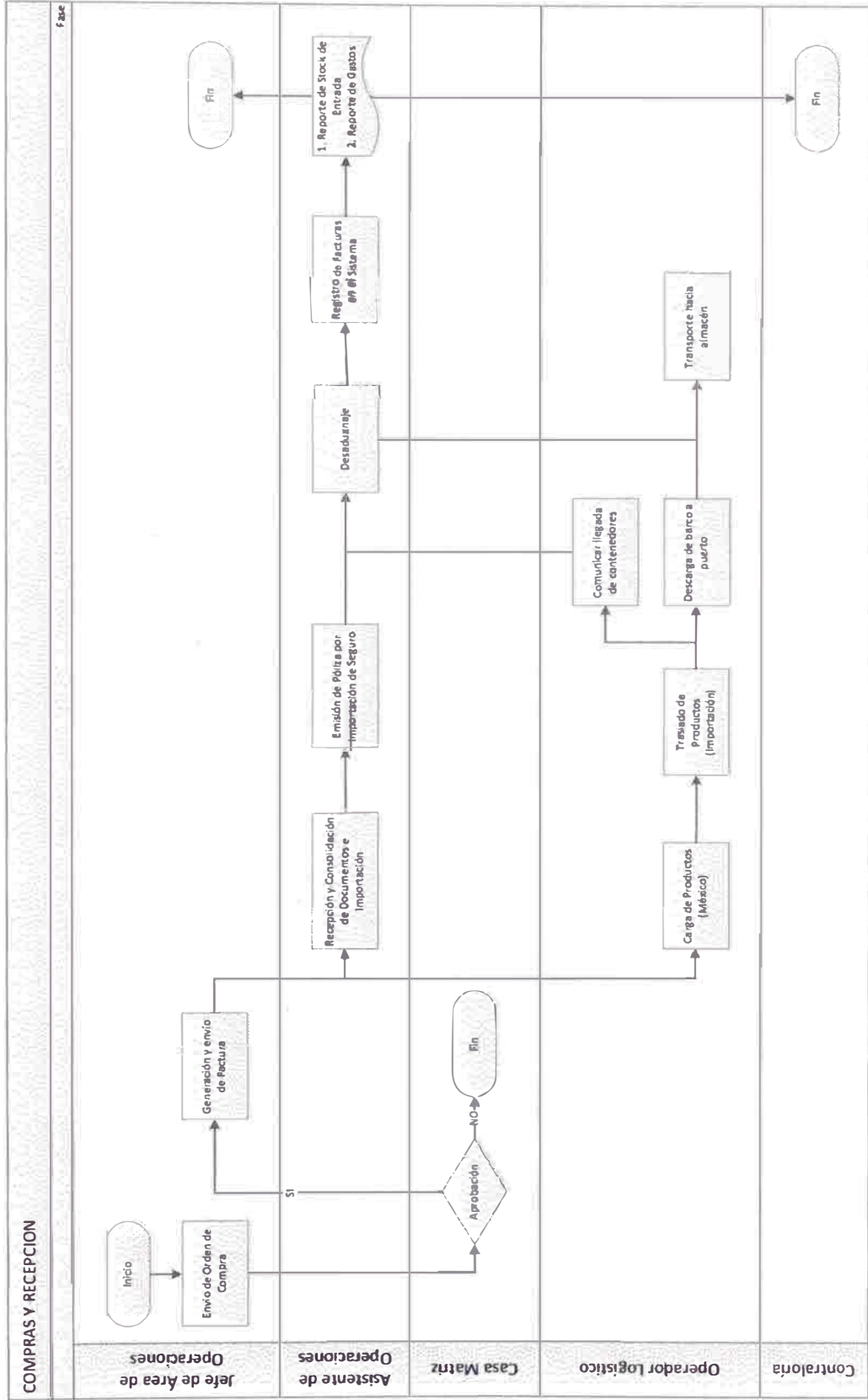
QSP (Quality – Service – Price): Término que se utiliza para referirse a los atributos de la calidad - calidad intrínseca, servicio y precio - percibidos por el cliente.

ANEXOS

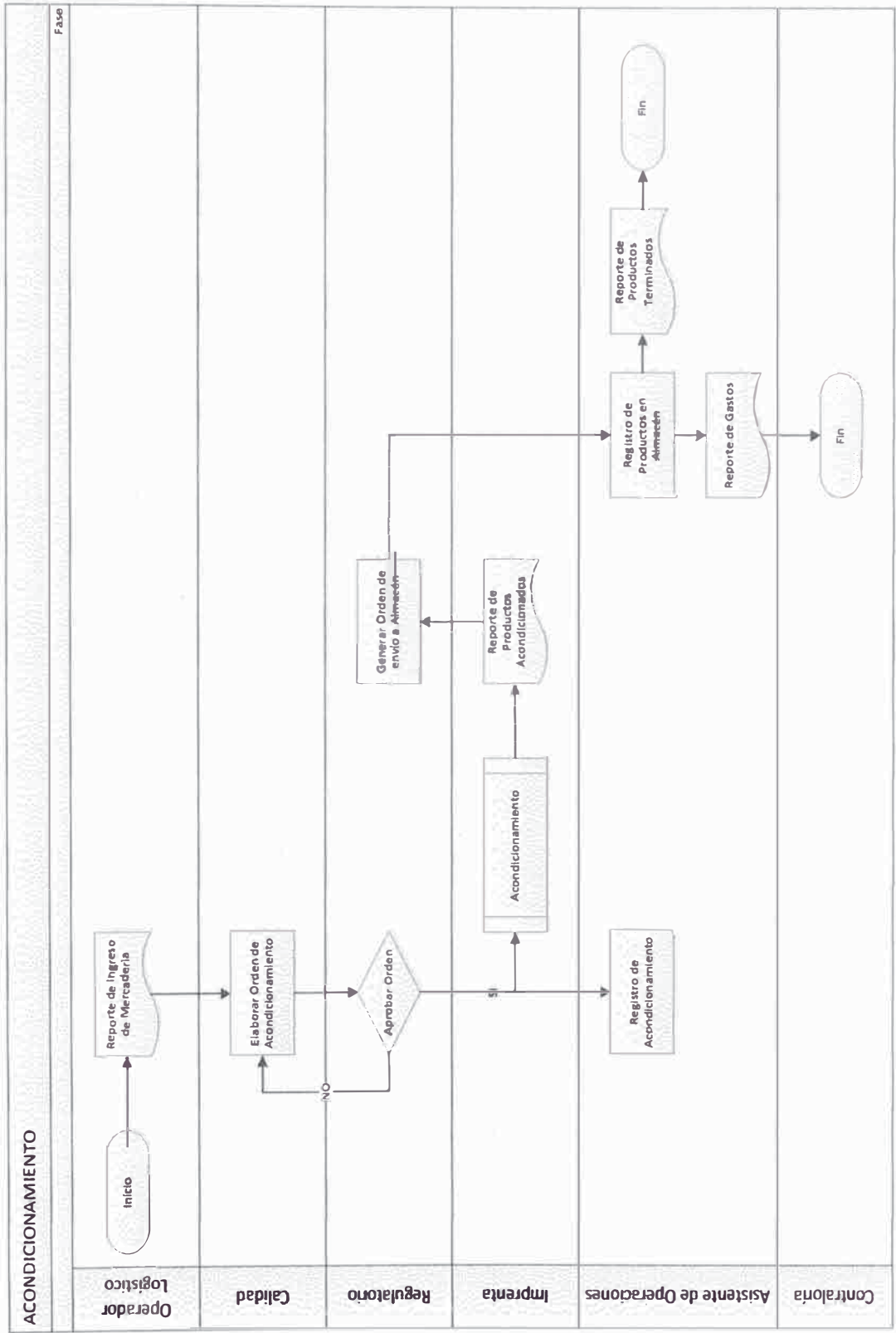
ANEXO I: FLUJOGRAMA DEL PROCESO FORECAST DE COMPRAS Y VENTAS



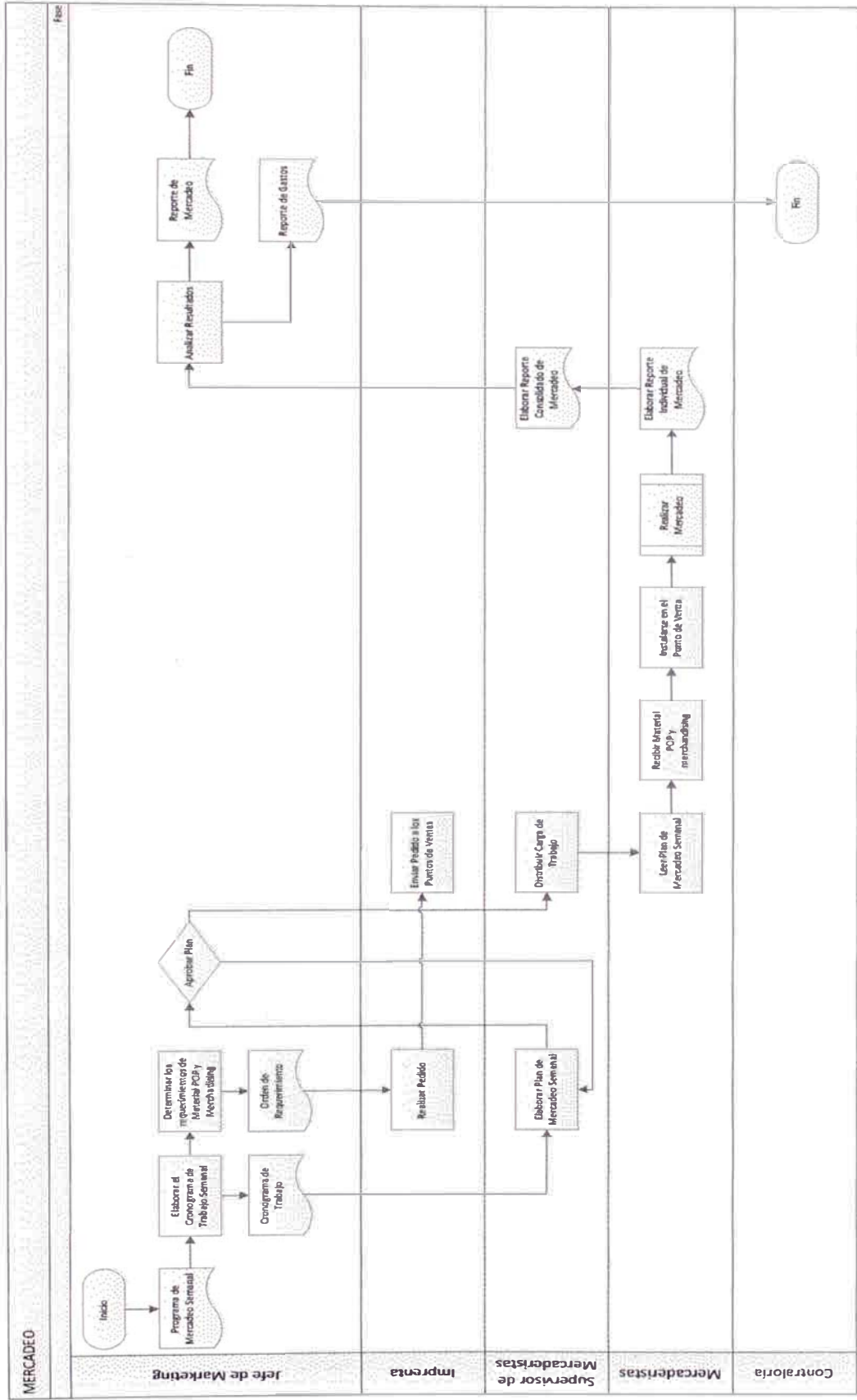
ANEXO II: FLUJOGRAMA DE PROCESO COMPRAS Y RECEPCION



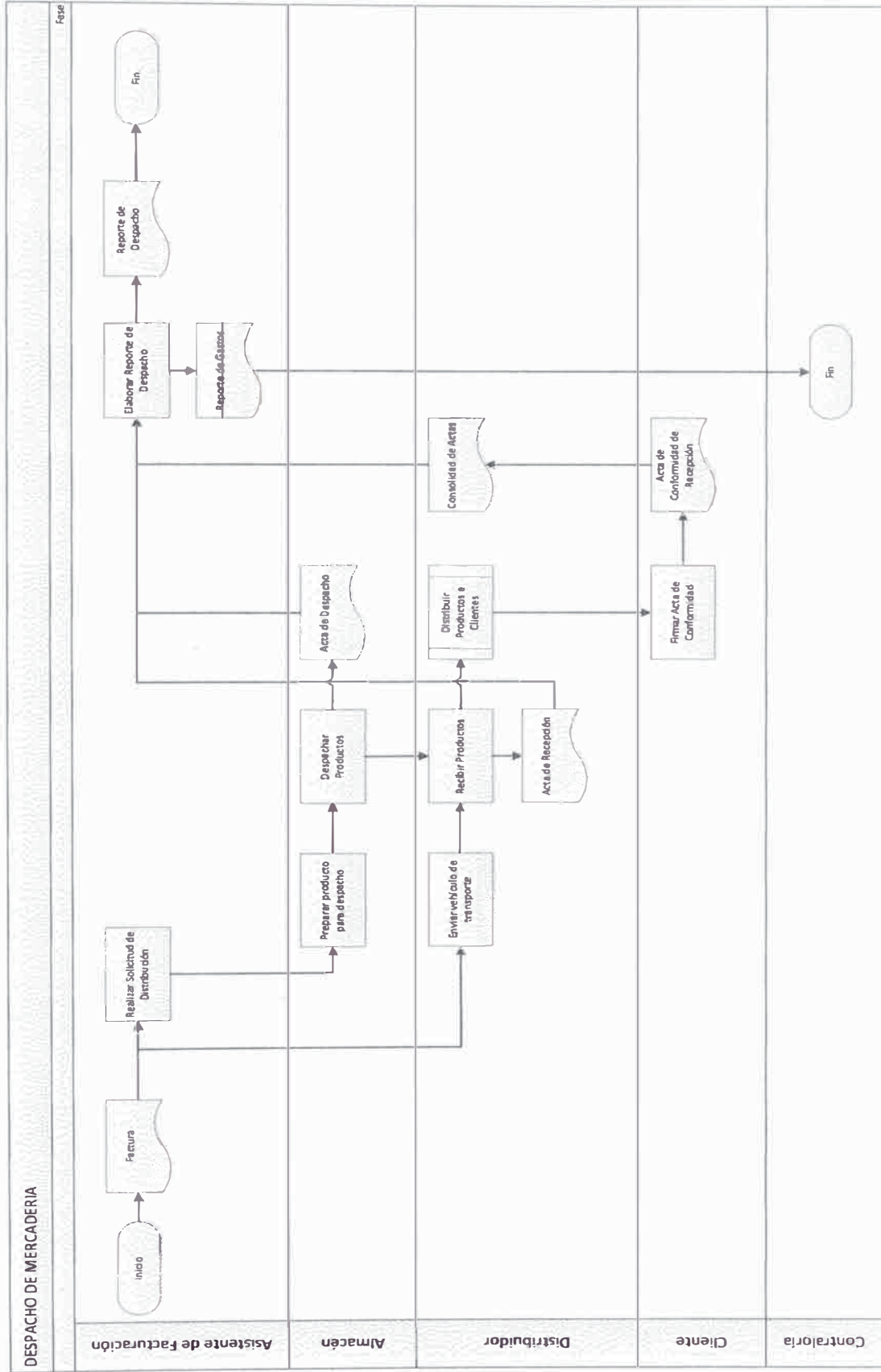
ANEXO III: FLUJOGRAMA ACONDICIONAMIENTO



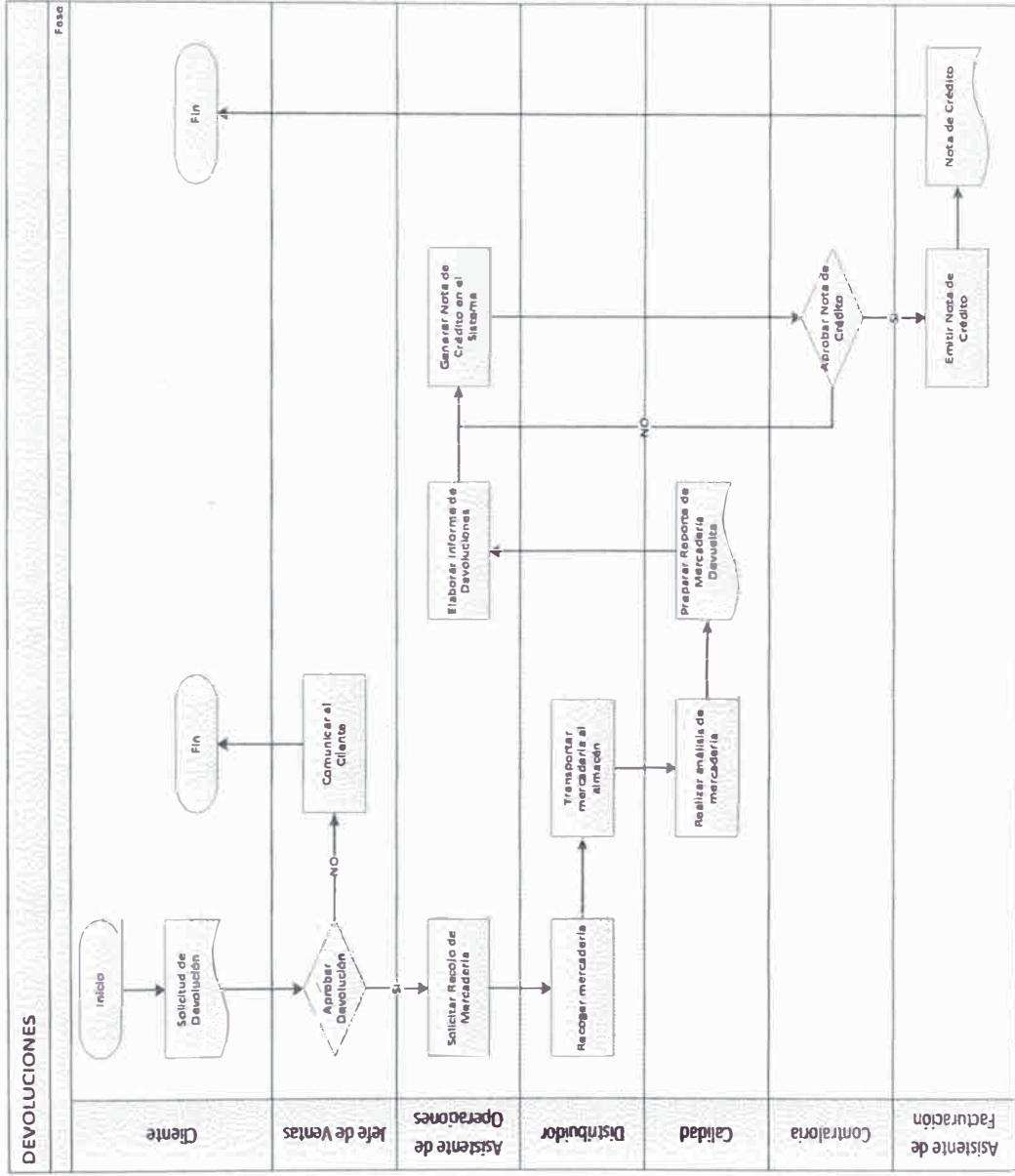
ANEXO IV: FLUJOGRAMA MERCADEO



ANEXO V: FLUJOGRAMA DESPACHO DE MERCADERIA



ANEXO VI: FLUJOGRAMA DEVOLUCIONES DE MERCADERIA



INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Productos de Genomma Lab Perú S.A.	Pág. 6
Tabla 2.	Proveedores de Genomma Lab Perú S.A.	Pág. 8
Tabla 3.	Pesos de los criterios de Evaluación	Pág. 39
Tabla 4.	Etapas y duración programada para alternativa 1	Pág. 40
Tabla 5.	Costos estimados para alternativa 1	Pág. 40
Tabla 6.	Etapas y duración programada para alternativa 2	Pág. 41
Tabla 7.	Costos estimados para alternativa 2	Pág. 42
Tabla 8.	Etapas y duración programada para alternativa 2	Pág. 43
Tabla 9.	Costos estimados para alternativa 2	Pág. 43
Tabla 10.	Calificación de alternativas	Pág. 44
Tabla 11.	Costos estimados para alternativa ganadora	Pág. 76

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Organigrama de Genomma Lab Perú S.A.	Pág. 10
Figura 2.	Jerarquía de los procesos	Pág. 19
Figura 3.	Elementos de un proceso	Pág. 23
Figura 4.	Contribución de la Normalización de Procesos	Pág. 26
Figura 5.	El Ciclo de la Gestión por Procesos	Pág. 33
Figura 6.	Etapas de implementación de alternativa propuesta	Pág. 45
Figura 7.	Mapa de Macro Procesos – Genomma Lab Peru	Pág. 48
Figura 8.	Cronograma de Sensibilización	Pág. 70
Figura 9.	Causas de Gastos de Reacondicionamiento	Pág. 75
Figura 10.	Causas de Gastos de Averías	Pág. 75
Figura 11.	Causas de Gastos por Obsolescencia	Pág. 76