UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE INGENIERIA

PROGRAMA ACADÉMICO DE INGENIERÍA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

**Propuesta de mejora de los procesos de reclutamiento y selección de personal,
abastecimiento y almacenamiento en una empresa de droguería en el mercado
farmacéutico**

TESIS

Para optar por el título de Ingeniero de Gestión Empresarial

AUTOR(ES)

Pereda Goigochea, Carlos Alberto ([0000-0002-8283-8768](#))

Zuta Soplin, Wilmer Jhunion ([0000-0002-3446-9603](#))

ASESOR

Torres Sifuentes, Carlos ([0000-0002-5143-5296](#))

Lima, 9 de noviembre de 2018

Dedicatoria

Primero a Dios por brindarnos salud y sabiduría para realizar el presente proyecto de tesis. A nuestros padres por todo el apoyo incondicional a lo largo de estos cinco años de estudio para llegar a esta meta, ustedes son nuestra gran inspiración para demostrar todo nuestro talento e innovación.

Nuestro asesor por el tiempo y dedicación para las asesorías durante el desarrollo del presente proyecto de investigación, quién es parte de este logro del trabajo alcanzado en equipo.

*Carlos Pereda
Wilmer Jh. Zuta*

RESUMEN

El presente proyecto de tesis tiene como objetivo la elaboración y desarrollo de propuestas para la mejora de procesos en una empresa dedica a la importación, comercialización y distribución de productos farmacéuticos.

Se analizan los procesos de reclutamiento y selección de personal, abastecimiento y almacenamiento; los cuales, a partir de la identificación de problemas, su selección y análisis de causas de estos se propone soluciones de mejora con el objetivo de reducir los impactos económicos y la mejora de los procesos, cada uno con su respectiva validación. Adicional a ello, se realiza el análisis del impacto de los Stakeholders que podrían influir en la implementación de las mejoras. Algunas de las herramientas utilizadas son: Metodología 5S, documentación de procesos, SIPOC, Diagrama de relación de actividades, indicadores de gestión, entre otros.

Palabras clave: Mejora de procesos, Ventas, Abastecimiento, Almacenamiento, Droguería, Farmacéutica.

ABSTRACT

The objective of this thesis project is the elaboration and development of proposals for the improvement of processes in a company dedicated to the import, commercialization and distribution of pharmaceutical products.

The processes of recruitment and selection of personnel, supply and storage are analyzed; which, from the identification of problems, their selection and analysis of causes of these proposes improvement solutions with the aim of reducing economic impacts and improving processes, each with its respective validation. In addition, the impact analysis of the Stakeholders that could influence the implementation of the improvements is carried out. Some of the tools used are: 5S Methodology, process documentation, SIPOC, activity relationship diagram, management indicators, among others.

Key Works: Process improvement, Sales, Supply, Storage, Drugstore, Pharmaceutical.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	3
ABSTRACT	4
TABLA DE CONTENIDOS	5
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	11
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO 1: MARCO NORMATIVO Y TEÓRICO	16
1.1 MARCO NORMATIVO	16
1.1.1 DIGEMID	16
1.1.2 Ley N° 29459 de los productos farmacéuticos, disposiciones médicas y productos sanitarios.	17
1.1.3 Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA)	17
1.1.4 Definiciones en el mercado farmacéutico	18
1.1.5 Disposiciones específicas	18
1.2 MARCO TEÓRICO	23
1.2.1 Reclutamiento y Selección de personal	23
1.2.2 Gestión de Abastecimiento	26
1.2.3 Gestión de Almacenes	35
1.2.4 Herramientas de Análisis y Mejora	39
1.3 CASOS DE ÉXITO	44
1.3.1 Caso 1: Farmacia Comunitaria de Medicamentos y Salud	44
1.3.2 Caso 2: Con el propósito de guardar la confidencialidad las empresas están llamadas A, B, C, D	45
1.3.3 Caso 3: Sabritas	47
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	50
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	50
2.1.1 Sector	50
2.1.2 La Empresa	52
2.1.3 Descripción de los Procesos	57
2.1.4 Macroproceso	63

2.2	PROCESOS PARA ESTUDIAR	66
2.2.1	Identificación de problemas.....	66
2.2.2	Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal	68
2.2.3	Proceso de Abastecimiento.....	70
2.2.4	Proceso de Almacenamiento	72
2.3	DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS A MEJORAR	75
2.3.1	Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	75
2.3.2	Proceso de Abastecimiento.....	79
2.3.3	Proceso de Almacenamiento	85
2.3.4	Resumen de Impacto económico de los procesos	87
2.4	ANÁLISIS DE CAUSAS	88
2.4.1	Proceso de reclutamiento y selección	88
2.4.2	Proceso de Abastecimiento.....	92
2.4.3	Proceso de Almacenamiento	96
2.4.4	Cuantificación de las causas potenciales	100
2.4.5	Resumen de la identificación de causas potenciales	106
2.4.6	Validación y Determinación de Causas Raíces	107
2.5	RESUMEN DEL CAPÍTULO	109
	CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE MEJORA.....	111
3.1	DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	111
3.1.1	Propuesta de Mapa de Procesos	112
3.1.2	Propuesta de Manual de Procesos	120
3.2	PROPUESTA ORGANIGRAMA.....	121
3.2.1	Estructura orgánica.....	122
3.2.2	Propuesta de Manual de Organización y Funciones (MOF)	123
3.3	PROPUESTA DE MEJORA: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	124
3.3.1	SIPOC.....	124
3.3.2	Indicadores de Gestión	128
3.3.3	Documentación del proceso.....	131
3.4	PROPUESTA DE MEJORA: PROCESO DE GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO	131
3.4.1	SIPOC.....	132
3.4.2	Indicadores de Gestión	137

3.4.3	Documentación del proceso.....	141
3.5	PROPUESTA DE MEJORA: PROCESO DE GESTIÓN ALMACENAMIENTO.....	141
3.5.1	SIPOC.....	142
3.5.2	Indicadores de Gestión	148
3.6	PROPUESTA DE NUEVO ERP.....	151
3.6.1	Herramienta para la selección de proveedores	151
3.6.2	Evaluación de proveedores de software ERP	151
3.6.3	Selección de proveedor de software ERP	158
3.7	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN 5S.....	159
3.7.1	Auditoría de diagnóstico 5'S	159
3.7.2	Planificación y organización	167
3.7.3	1ra S: Seleccionar	168
3.7.4	2da S: Ordenar	172
3.7.5	3ra S: Limpieza.....	178
3.7.6	4ta S: Estandarizar	182
3.7.7	5ta S: Seguimiento.....	184
3.8	RESUMEN DEL CAPITULO	188
	CAPÍTULO 4: VALIDACIÓN.....	191
4.1	VALIDACIÓN ECONÓMICA.....	191
4.1.1	Escenario Optimista.....	194
4.1.2	Escenario Normal	195
4.1.3	Escenario Pesimista	196
4.1.4	Análisis Financiero	197
4.2	CASOS DE ÉXITOS.....	198
4.2.1	Caso de éxito 1	198
4.2.2	Caso de éxito 2	199
4.2.3	Caso de éxito 3	199
4.3	JUICIO DE EXPERTOS	201
4.3.1	Selección de Expertos.....	204
4.3.2	Resultados.....	205
	CAPÍTULO 5: IMPACTO DE LOS STAKEHOLDERS.....	208
5.1	IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS	208
5.2	MATRIZ DE LEOPOLD	209

5.3	HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS	214
5.4	RESTRICCIONES DEL PROYECTO	215
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		216
6.1	CONCLUSIONES.....	216
6.2	RECOMENDACIONES	217
REFERENCIAS		218
ANEXOS		223

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Tasa de crecimiento de ventas 2013 al 2016.....	55
<i>Tabla 2.</i> Ventas anuales por meses del 2012 al 2016 en nuevos soles.....	56
<i>Tabla 3.</i> Problemas y sus costos generados durante enero a diciembre del 2016	66
<i>Tabla 4.</i> Porcentaje de rotación anual - Benchmarking.....	75
<i>Tabla 5.</i> Rotación de personal de fuerza de ventas por meses	77
<i>Tabla 6.</i> Gastos por Rotación de Personal de la fuerza de ventas	78
<i>Tabla 7.</i> Registro de ventas en tránsito y Ventas anuladas	81
<i>Tabla 8.</i> Impacto económico por Ventas Anuladas.....	82
<i>Tabla 9.</i> Registro de Ventas concretadas y Ventas Multadas.....	83
<i>Tabla 10.</i> Impacto económico de ventas concretadas y ventas multadas.....	83
<i>Tabla 11.</i> Impacto económico del Proceso de Abastecimiento.....	84
<i>Tabla 12.</i> Total de m3 alquilados a Baxley	85
<i>Tabla 13.</i> Espacio disponible estimado para almacenar.....	86
<i>Tabla 14.</i> Gastos por almacén externo en Baxley.	87
<i>Tabla 15.</i> Potenciales causas del problema en el Proceso 1	100
<i>Tabla 16.</i> Potenciales causas del problema del Proceso 2.....	102
<i>Tabla 17.</i> Potenciales causas del problema del Proceso 3.....	104
<i>Tabla 18.</i> Resumen de la identificación de causas potenciales de todos los procesos .	106
<i>Tabla 19.</i> Resumen de problemas su evidencia y causas para proponer soluciones	109
<i>Tabla 20.</i> Procesos ES-01.....	114
<i>Tabla 21.</i> Procesos ES - 02.....	114
<i>Tabla 22.</i> Procesos ES - 03.....	115
<i>Tabla 23.</i> Procesos MI - 01	115
<i>Tabla 24.</i> Procesos MI - 02	116
<i>Tabla 25.</i> Procesos MI - 03	116
<i>Tabla 26.</i> Procesos MI - 04	117
<i>Tabla 27.</i> Procesos MI - 05	117
<i>Tabla 28.</i> Procesos AP - 01	118
<i>Tabla 29.</i> Procesos AP - 02	118
<i>Tabla 30.</i> Procesos AP - 03	119

<i>Tabla 31. Procesos AP - 04</i>	119
<i>Tabla 32. Procesos AP - 05</i>	119
<i>Tabla 33. Acciones recomendadas para mitigar el problema 1.....</i>	124
<i>Tabla 34. Descripción del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal.....</i>	126
<i>Tabla 35. Acciones recomendadas para mitigar el problema 1.....</i>	131
<i>Tabla 36. Descripción del Proceso de Gestión de Abastecimiento</i>	134
<i>Tabla 37. Acciones recomendadas para mitigar el problema 1.....</i>	141
<i>Tabla 38. Descripción del Proceso de Almacenamiento</i>	144
<i>Tabla 39. Escala de medición para calificar a proveedor.....</i>	153
<i>Tabla 40. Programa de trabajo para la implementación de 5'S</i>	167
<i>Tabla 41. Valor de proximidad</i>	173
<i>Tabla 42. Razones de cercanía</i>	174
<i>Tabla 43. Comparativo de antes y después de cubicaje permitido en m³</i>	176
<i>Tabla 44. Frecuencia de mejora continua 5S</i>	180
<i>Tabla 45. Programa anual de Auditoría Interna 5 S's</i>	185
<i>Tabla 46. Resumen de propuestas de mejora</i>	189
<i>Tabla 47. Resumen TREA de entidades bancarias año 2016.....</i>	193
<i>Tabla 48. Tasa de rendimiento esperado, Bolsa de Valores Lima 2016</i>	193
<i>Tabla 49. Cuadro comparativo de posibles escenarios económicos</i>	197
<i>Tabla 50. Criterios y Puntaje esperado – Juicio de expertos.....</i>	201
<i>Tabla 51. Puntuación de Opinión - Juicio de Expertos</i>	201
<i>Tabla 52. Resultados obtenidos del Juicio de Expertos</i>	205
<i>Tabla 53. Leyenda de Interés</i>	209
<i>Tabla 54. Leyenda de Impacto</i>	209
<i>Tabla 55. Metodología y herramientas utilizadas en el proyecto de tesis.....</i>	214

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Sistema EOO	30
<i>Figura 2.</i> Proceso de gestión de almacenes.....	37
<i>Figura 3.</i> Sistemas de Almacenamiento.....	39
<i>Figura 4.</i> Comparativo del Consumo per cápita en el sector retail	51
<i>Figura 5.</i> Evolución del Mercado farmacéutico peruano retail.....	51
<i>Figura 6.</i> Evolución del número de establecimientos farmacéuticos registrados	52
<i>Figura 7.</i> Evolución de ventas en nuevos soles del 2012 al 2014.....	55
<i>Figura 8.</i> Organigrama Pereda Distribuidores S.R.L.	58
<i>Figura 9.</i> Mapa de procesos Pereda Distribuidores S.R.L.	60
<i>Figura 10.</i> Macropceso Pereda Distribuidores S.R.L.	63
<i>Figura 11.</i> Diagrama de Pareto para la selección de problemas a estudiar.....	67
<i>Figura 12.</i> Diagrama de Flujo: Reclutamiento y selección de personal	68
<i>Figura 13.</i> Diagrama de Flujo: Abastecimiento.....	70
<i>Figura 14.</i> Diagrama de Flujo: Almacenamiento.....	72
<i>Figura 15.</i> % de rotación de personal en Pereda Distribuidores SRL. versus Benchmarking.....	76
<i>Figura 16.</i> Costos anuales de rotación de personal de la fuerza de ventas	78
<i>Figura 17.</i> Esquema del estado de las ventas a partir de la Orden de Compra (O.C.)...	79
<i>Figura 18.</i> Ejemplo del estado de la venta de las O.C.	80
<i>Figura 19.</i> Impacto económico por Venta Anulada.....	81
<i>Figura 20.</i> Gráfico de barras de impacto económico de ventas multadas.....	84
<i>Figura 21.</i> Cubicaje de Almacenamiento disponible en Pereda Distribuidores S.R.L. vs. Baxley.....	86
<i>Figura 22.</i> Impacto económico de los procesos a mejorar.....	87
<i>Figura 23.</i> Ishikawa del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal.....	89
<i>Figura 24.</i> Ishikawa de Proceso de Abastecimiento	93
<i>Figura 25.</i> Ishikawa del Proceso de Almacenamiento	97
<i>Figura 26.</i> AMFE del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal de la fuerza de ventas.....	101
<i>Figura 27.</i> AMFE del proceso de Abastecimiento.....	103

<i>Figura 28. AMFE del Proceso de Almacenamiento</i>	<i>105</i>
<i>Figura 29. Diagrama de Pareto para la determinación de causas raíces del Problema1</i>	<i>107</i>
<i>Figura 30. Diagrama de Pareto para la determinación de causas raíces del Problema 2</i>	<i>108</i>
<i>Figura 31. Diagrama de Pareto para la determinación de causas raíces del Problema 3</i>	<i>108</i>
<i>Figura 32. Codificación de Macroprocesos y subprocesos a nivel 1</i>	<i>112</i>
<i>Figura 33. Mapa de procesos Actual</i>	<i>113</i>
<i>Figura 34. Mapa de procesos Propuesto</i>	<i>113</i>
<i>Figura 35. Nuevo Organigrama Propuesto</i>	<i>121</i>
<i>Figura 36. SIPOC: Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....</i>	<i>125</i>
<i>Figura 37. Diagrama de Flujo: Reclutamiento y selección de personal (Mejora)</i>	<i>127</i>
<i>Figura 38. Ficha técnica de indicador de gestión 2.....</i>	<i>128</i>
<i>Figura 39. Ficha técnica de indicador de gestión 3.....</i>	<i>129</i>
<i>Figura 40. Ficha técnica de indicador de gestión 4.....</i>	<i>130</i>
<i>Figura 41. SIPOC: Proceso de Gestión de Abastecimiento.....</i>	<i>133</i>
<i>Figura 42. Diagrama de flujo: Abastecimiento (Mejora).....</i>	<i>136</i>
<i>Figura 43. Ficha técnica de indicador de gestión 5.....</i>	<i>137</i>
<i>Figura 44. Ficha técnica de indicador de gestión 6.....</i>	<i>138</i>
<i>Figura 45. Ficha técnica de indicador de gestión 7.....</i>	<i>139</i>
<i>Figura 46. Ficha técnica de indicador de gestión 8.....</i>	<i>140</i>
<i>Figura 47. SIPOC: Proceso de Almacenamiento</i>	<i>143</i>
<i>Figura 48. Diagrama de Flujo: Almacenamiento (Mejora)</i>	<i>147</i>
<i>Figura 49. Ficha técnica de indicador de gestión 9.....</i>	<i>148</i>
<i>Figura 50. Ficha técnica de indicador de gestión 10.....</i>	<i>149</i>
<i>Figura 51. Ficha técnica de indicador de gestión 11.....</i>	<i>150</i>
<i>Figura 52. Proveedores de software ERP</i>	<i>152</i>
<i>Figura 53. Matriz comparativa de criterios a evaluar</i>	<i>154</i>
<i>Figura 54. Matriz normalizada de evaluación de proveedor.....</i>	<i>154</i>
<i>Figura 55. Comparación entre proveedores respecto a la personalización.....</i>	<i>155</i>
<i>Figura 56. Comparación entre proveedores respecto a amplia gama de módulos.....</i>	<i>155</i>
<i>Figura 57. Comparación entre proveedores respecto a post venta</i>	<i>156</i>
<i>Figura 58. Comparación entre proveedores respecto a inversión</i>	<i>156</i>

<i>Figura 59. Comparación entre proveedores respecto a actualizaciones</i>	<i>157</i>
<i>Figura 60. Comparación de alternativas de proveedores de ERP.....</i>	<i>157</i>
<i>Figura 61. Auditoría de diagnóstico 5'S - Almacén</i>	<i>160</i>
<i>Figura 62. Auditoría de Diagnóstico – Oficinas Administrativas.....</i>	<i>161</i>
<i>Figura 63. Resultado de Auditoría de Diagnóstico 5S.....</i>	<i>162</i>
<i>Figura 64. Evidencia 5'S de estado actual de las Oficinas Administrativas.....</i>	<i>163</i>
<i>Figura 65. Evidencia 5'S del estado actual de Almacén, vista 1</i>	<i>164</i>
<i>Figura 66. Evidencia 5'S del estado actual de Almacén, vista 2</i>	<i>165</i>
<i>Figura 67. Evidencia 5'S del estado actual de Almacén, vista 3</i>	<i>166</i>
<i>Figura 68. Equipo implementador 5'S.....</i>	<i>168</i>
<i>Figura 69. Selección de áreas a implementar 5S: Plano 1er piso</i>	<i>169</i>
<i>Figura 70. Selección de áreas a implementar 5S: Plano 2do piso</i>	<i>169</i>
<i>Figura 71. Diagrama de flujo 1ra S: Seleccionar</i>	<i>170</i>
<i>Figura 72. Tarjeta Roja</i>	<i>171</i>
<i>Figura 73. Registro para la clasificación y selección de elementos.....</i>	<i>172</i>
<i>Figura 74. Diagrama de flujo 2da S: Ordenar.....</i>	<i>172</i>
<i>Figura 75. Diagrama de relaciones entre actividades en Almacén de Pereda Distribuidores S.R.L.</i>	<i>175</i>
<i>Figura 76. Layout: Propuesta de nueva Distribución de Almacén en Pereda Distribuidores S.R.L.</i>	<i>177</i>
<i>Figura 77. Diagrama de flujo 3ra S: Limpieza</i>	<i>178</i>
<i>Figura 78. Formato para análisis de causas y posibles soluciones para la mejora continua de 5S</i>	<i>179</i>
<i>Figura 79. Programa de Limpieza anual.....</i>	<i>181</i>
<i>Figura 80. Diagrama de flujo 4ta S: Estandarizar.....</i>	<i>182</i>
<i>Figura 81. Mural como propuesta para difundir las mejoras y reconocimientos en cuanto a la aplicación de 5S</i>	<i>183</i>
<i>Figura 82. Registro de Seguimiento y Mejora de 5 S's</i>	<i>184</i>
<i>Figura 83. Formato de Auditoría Interna 5S - Almacén</i>	<i>186</i>
<i>Figura 84. Formato de Auditoría Interna 5S – Oficinas Administrativas.....</i>	<i>187</i>
<i>Figura 85. Estructura de costos para la implementación de propuestas de mejora.....</i>	<i>192</i>
<i>Figura 86. Escenario Optimista del Análisis Económico</i>	<i>194</i>
<i>Figura 87. Escenario Normal del Análisis Económico</i>	<i>195</i>
<i>Figura 88. Escenario Pesimista del Análisis Económico.....</i>	<i>196</i>

<i>Figura 89.</i> Cuestionario de Juicio de Expertos, Hoja 1.....	202
<i>Figura 90.</i> Cuestionario de Juicio de Expertos, Hoja 2	203
<i>Figura 91.</i> Miniaturas de video: Entrevista a experto 1 – 24/06/2016.....	206
<i>Figura 92.</i> Miniaturas de video: Entrevista a experto 2 – 27/06/2016.....	206
<i>Figura 93.</i> Gráfica radial de los resultados del Juicio de Expertos	207
<i>Figura 94.</i> Matriz de Leopold - Stakeholders	210

INTRODUCCIÓN

El consumo de productos farmacéuticos ha ido creciendo en el Perú con una tendencia significativa, el cual es el mismo mercado quién requiere exigencias cada vez más rigurosas en toda la cadena de suministros, sobre todo en productos farmacéuticos. En ese sentido, los establecimientos de venta al público final y las entidades públicas que administran productos farmacéuticos gratuitos requieren abastecerse con tiempos de entrega mínimos para contar con los productos con la calidad y cantidad necesaria.

El presente proyecto de tesis trata los problemas que presenta una empresa de importación, comercialización y distribución de productos farmacéuticos y que busca brindar un mejor servicio a sus clientes para lo cual se propone una mejora de procesos con controles e indicadores de gestión para medir la eficiencia y determinar acciones ante desviaciones que puedan afectar la calidad del servicio y costos innecesarios para el negocio.

La estructura del proyecto consta de seis capítulos, referencias y anexos. El primer capítulo, se comprende el marco teórico y normativo; mientras que en el segundo capítulo se realiza el diagnóstico de la situación actual identificando los problemas: Alto índice de rotación de personal de ventas, Ventas perdidas y multadas, y cubillaje inadecuado. El tercer capítulo, contiene las propuestas de mejora para los problemas descritos con sus respectivas herramientas a utilizar y toda la documentación requerida para su implementación posterior.

El capítulo cuatro contiene la validación de las propuestas desarrolladas en el capítulo tres, es decir, se realiza un análisis económico, validación en base a casos de éxitos y validación por juicio de expertos. El capítulo cinco contiene el análisis de impactos a los stakeholders identificados en el proyecto. Por último, en el capítulo seis se encuentran las conclusiones y recomendaciones que surgen como producto del análisis, desarrollo y validación de la propuesta de solución planteada.

CAPÍTULO 1: MARCO NORMATIVO Y TEÓRICO

El presente capítulo inicia con la identificación de los requisitos legales aplicables a empresas de importación, comercialización y distribución de productos farmacéuticos y material médico en el Perú y sus disposiciones específicas para el sector salud.

En la segunda parte, se identifican los temas referentes a la mejora de procesos de reclutamiento y selección del personal, abastecimiento y almacenamiento que nos proporcionan definiciones, herramientas, metodologías y posibles soluciones para identificar las oportunidades de mejora.

En la tercera parte, un conjunto de artículos hace referencia a las herramientas de gestión a ser aplicados en el diagnóstico de la empresa con el objetivo de tener un análisis cuantitativo de la empresa en estudio.

Por último, se describe casos de éxitos validados por expertos que nos proporcionen la metodología adecuada para proponer un plan de mejora e implementación a los procesos en estudio.

1.1 MARCO NORMATIVO

1.1.1 DIGEMID

La Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas (DIGEMID) “es un órgano de línea del Ministerio de Salud, creado con el Decreto Legislativo N° 584 del 18 de abril del año 1990” (DIGEMID, 2015), cuyo objetivo fundamental es lograr que la población tenga acceso a medicamentos seguros, eficaces y de calidad y que estos sean usados racionalmente, por el cual ha establecido como política lo siguiente:

1. Desarrollar sus actividades buscando brindar un mejor servicio a los clientes.
2. Aplicar la mejora continua en cada uno de sus procesos.
3. Establecer y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad basado en el cumplimiento de la norma ISO 9001 y la legislación vigente.

4. Proporcionar a los trabajadores capacitación y recursos necesarios para lograr los objetivos trazados.

1.1.2 Ley N° 29459 de los productos farmacéuticos, disposiciones médicas y productos sanitarios.

En el artículo 21, se establece a la fabricación, importación, exportación, almacenamiento, distribución, comercialización, dispensación y expendios de productos considerados en la ley requieren de autorización sanitaria previa para su funcionamiento y requisito indispensable para el otorgamiento de licencias de funcionamiento por parte de los gobiernos locales.

En el artículo 22, se detalla el cumplimiento con los requisitos y condiciones sanitarias establecidas en el Reglamento respectivo y en las Buenas Prácticas de Manufactura, Buenas Prácticas de Laboratorio, Buenas Prácticas de Distribución, Buenas Prácticas de Almacenamiento y contar con la certificación correspondiente.

En el artículo 23: se establece contar con la dirección técnica de un profesional químico farmacéutico durante el horario de funcionamiento del establecimiento.

1.1.3 Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA)

En el Reglamento de Establecimientos Farmacéuticos, aprobado por Decreto Supremo N° 014-2011-SA, en cual se puede consultar en la página oficial de DIGEMID (2015) se define a las Buenas Prácticas de Almacenamiento como conjunto de normas que establecen los requisitos y procedimientos operativos que deben cumplir los establecimientos que fabrican importan, exportan, almacenan, comercializan, distribuyen, dispensan y expenden productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios, con el fin de garantizar el mantenimiento de sus condiciones y características óptimas durante el almacenamiento.

En el documento técnico de BPA, se establece los lineamientos para regular el almacenamiento de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios a nivel nacional, a fin de garantizar que éstos sean conservados y manipulados en condiciones adecuadas, según las especificaciones dadas por el fabricante y autorizadas en el Registro Sanitario o Notificación Sanitaria Obligatoria, preservando su calidad, eficacia, seguridad y funcionalidad.

1.1.4 Definiciones en el mercado farmacéutico

A continuación, se describe las definiciones del sector farmacéutico según la página oficial de DIGEMID (2015):

1. **Droguería:** Una Droguería es una empresa considerada establecimiento farmacéutico que se dedica a la importación, comercialización, almacenamiento y/o distribución de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios.
2. **Productos termosensibles:** Productos farmacéuticos y dispositivos médicos cuya calidad puede ser adversamente afectada por la temperatura, tales como productos refrigerados y/o congelados, que requieren ser conservados a temperaturas bajas especificadas por el fabricante.
3. **Sistema Caótico:** Sistema de información electrónico validado, donde no existen ubicaciones preasignadas. Los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios se almacenan según disponibilidad de espacio u otro criterio.
4. **Sistema FIFO:** Sistema de rotación de productos almacenados que establece que los productos que primero ingresan son los que primero salen (First Input-First Output).
5. **Trazabilidad:** Conjunto de acciones, medidas y procedimientos técnicos que permiten identificar y registrar cada producto farmacéutico, dispositivo médico y producto sanitario desde su elaboración hasta el final de la cadena de producción y otorgar la certeza del origen y de las distintas etapas del proceso productivo.

1.1.5 Disposiciones específicas

En las disposiciones específicas de las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA), regulado por DIGEMID (2015), se define nueve cumplimientos que tiene que seguir un establecimiento en este rubro y son los siguientes:

1. Sistema de aseguramiento de la calidad

Se establecen los procedimientos necesarios para asegurar la calidad de los productos farmacéuticos según las especificaciones del fabricante y autoridades.

Se establecen políticas de calidad y directrices plasmadas en el Manual de Calidad.

2. Personal

Se debe contar con el personal necesario y capacitado para realizar las funciones de almacenamiento, asimismo, debe contar con un ambiente confortable, capacitación continua, equipos de protección personal, entre otros. El personal debe informar a su jefe inmediato acerca de las instalaciones, equipos o personal que considere puede influir negativamente en la calidad de los productos farmacéuticos.

3. Instalaciones, equipos e instrumentos

Se debe contar con infraestructura, equipamiento e instrumentos que garanticen el almacenamiento. Contar con todas las áreas necesarias, separadas, delimitadas e identificadas para la manipulación de productos farmacéuticos. El espacio tiene que ser independiente del área administrativa para no interferir en las actividades operativas del almacenamiento.

4. Almacenamiento

Se debe de contar con las siguientes áreas:

- **Recepción**

Se efectúa la revisión de los documentos presentados por el proveedor y se verifican los productos farmacéuticos. Los productos termosensibles deben ser atendidos por el personal responsable de la recepción con prioridad y rapidez para ser trasladados al área correspondiente.

- **Cuarentena, cuando corresponda**

Se realiza la verificación documentaria y evaluación organoléptica de los caracteres físicos de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios, basada en técnicas de muestreo reconocidas y bajo la responsabilidad del director técnico.

Para el caso de productos termosensibles debe verificarse los registros de temperatura y transporte, incluyendo los datos de monitoreo de temperatura.

- Muestras de retención o contra muestras, cuando corresponda

Esta área debe estar separada, delimitada, identificada y restringida, destinada a almacenar contra muestras de cada lote, serie o código de identificación de productos farmacéuticos y/o dispositivos médicos, cuando corresponda.

- Aprobados / almacenamiento

Área destinada para productos una vez liberados, en forma ordenada y en condiciones adecuadas para conservar sus características de calidad. Se debe contar con condiciones especiales: temperatura, humedad entre otros para productos con características de almacenamiento.

Se establece áreas para productos termosensibles:

- Para refrigerados (2° a 8°C): Cámaras de refrigeración, Refrigeradoras/conservadoras.
- Para congelados (-10°C a menos): Cámaras de congelación, Congeladoras.

- Baja / rechazados

Área para productos sanitarios contaminados, adulterados, falsificados, alterados, expirados, en mal estado de conservación u con otras observaciones sanitarias, los cuales debes estar claramente identificados.

- Devoluciones

Área separada, delimitada, identificada y segura. Los productos devueltos deben ser identificados y almacenados hasta que se tenga certeza que su calidad es satisfactoria o cuando corresponda ser destruidos.

- Embalaje

Área destinada a la preparación de los productos de acuerdo con la orden de compra, guía de remisión u otro documento similar que contenga información necesaria de los mismos, con la cual se pueda realizar una trazabilidad.

- Despacho

Área destinada a la ubicación de los productos farmacéuticos para su distribución al cliente. Debe ir acompañado del certificado de análisis o especificaciones técnicas. Se registra el despacho para garantizar la trazabilidad.

- Productos controlados, cuando corresponda.
- Administrativa (si la ubicación del almacenamiento se encuentra en lugar distinto a la oficina administrativa).

5. Documentación

Se debe contar con documentos tales como: Procedimientos operativos estándar, instructivos, manuales, especificaciones, formatos, protocolo, registros, croquis de distribución interna legibles, indicando el volumen útil de almacenamiento máximo en metros cúbicos por cada área.

Todo el personal debe conocer la totalidad de los documentos involucrados con su puesto de trabajo y cuando aplicarlos, así como el lugar donde se ubican.

6. Reclamos

Se deben de contar con procedimientos que faciliten la presentación de reclamos y devoluciones de parte de los usuarios, así como procedimientos para su atención, manejo oportuno y asumir acciones correctivas inmediatas. Asimismo, se señalan responsabilidades y medidas a adoptarse.

7. Retiro del mercado

Se deben de contar con un sistema documentado para retirar eficientemente un producto farmacéutico, dispositivo médico y producto sanitario del mercado, cuando se conozca o sospeche que posee un defecto.

8. Autoinspecciones

Se debe efectuar según un programa anual, y de ser el caso, cuando sea necesario. El grupo encargado debe estar conformado por personas con los conocimientos necesarios para evaluar, objetivamente, el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento.

9. Contrato para el servicio de almacenamiento

Se establece los alcances del servicio y las responsabilidades de ambas partes relacionadas con el almacenamiento. Se debe permitir auditoría a las instalaciones del contratista.

Debe de contar con autorización sanitaria de funcionamiento para recibir dicho servicio y certificado vigente de BPA.

Los registros relacionados con la fabricación, almacenamiento, control de calidad, distribución y transporte, como también las muestras de retención o contra muestra, deben permanecer en poder del contratante o estar a su disposición.

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 Reclutamiento y Selección de personal

Importancia del talento humano en el área de ventas

Para que una organización sea exitosa tiene que prestarle importancia a su equipo de venta para obtener compromiso sólido de este capital humano. Según Hernández (2010), este departamento es el área que tiene mayor impacto y más tangible en los ingresos de la compañía y, a su vez, que implica mayores costos tanto como administrativos, para obtener a cambio el retorno de la inversión realizada (ROE).

Por su parte Gómez nos plantea que la productividad y eficiencia de esta área se basa en la relación positiva entre la satisfacción laboral y compromiso organizacional, es decir, tanto la motivación como la satisfacción laboral dependen de la satisfacción de las necesidades de los colaboradores y su compromiso con la organización. Por esta razón, es importante que las empresas detecten oportunidades de mejora tal como lo señala Gómez.

“... la satisfacción de las mismas genera un individuo más motivado, capacitado y satisfecho laboralmente, si las empresas detectaran la importancia de la capacitación tendrían mejores oportunidades de éxitos” (Gómez, 2014, p.1)

Por lo tanto, los problemas principales de gestión de venta como la comunicación, el liderazgo, motivación y el trabajo en equipo son oportunidades de mejora para la organización ya que son aspectos que se pueden mejorar si son detectados a tiempo. Asimismo, Hunter (2010) no establece que la mejor enseñanza para la mejora es en el área de campo, es decir, la capacitación en el trabajo ayuda a tener claro los conceptos con ejemplos de la propia empresa y, así poder dar solución eficiente al desempeño de cada vendedor.

Según Martínez, los colaboradores de esta área son el capital intelectual de una empresa ya que son fuente principal de ingreso y el desarrollo de los procesos subsiguientes y, si estos abandonan puede ocurrir lo siguiente:

“(...) porque al abandonar un empleado el trabajo que está realizando en algún puesto lastima económicamente a las empresas, en la que se le invierte recursos

económicos (...) desde su contratación, capacitación, adiestramiento hasta el día que el empleado deja de laborar por la causa que haya sido (...) afectan directamente en las ganancias de la organización (...)” (Martínez, 2014, p.1)

En ese sentido, el trabajo de una buena selección por parte de RR.HH. es fundamental para que mitigar estos costos innecesarios. Asimismo, se debe de contar con estrategias que impulsen el compromiso, motivación y clima laboral para un mejor desempeño en las funciones de cada colaborador.

En síntesis, la gestión de ventas en un proceso importante dentro de la organización puesto que es fuente de ingresos principales dentro de una empresa de servicios del sector farmacéutica. Así, las capacitaciones constantes para mejorar las habilidades de los colaboradores son claves para la eficiencia del proceso. No obstante, el trabajo de RR.HH. es vital para mantener un ambiente de trabajo confortable para reducir la rotación de colaboradores (Hernández 2010).

1.2.1.1 Factores de la Rotación de personal

En la investigación de Martínez a una empresa de servicio de ventas por llamadas telefónicas; el cual, se puede aplicar al tema de investigación los factores de rotación de personal a considerarse son los siguientes:

“Se agrupan de la siguiente forma:

- a) Bajas biológicas o Inevitables: esto se refiere a las bajas que se producen en la empresa por motivos de muerte, jubilación e incapacidad para el trabajo.
- b) Bajas socialmente necesarias. Es cuando se le debe dar baja a un empleado por haber cometido un acto ilegal como fraude, robo, etcétera.
- c) Bajas por motivos personales: Son aquellas bajas promovidas por voluntad del trabajador y causadas por la incidencia de factores propios de su vida personal.
- d) Bajas por motivos laborales: Son aquellas bajas promovidas por los propios trabajadores, pero por razones como: motivos salariales, afectación de las condiciones ambientales anormales, laborar en tareas no

acordes con la calificación poseída o con los intereses profesionales u otros similares, no cumplir con el perfil y competencias que se requieren en la organización.

- e) Bajas por decisión de la propia Empresa: Son aquellas bajas donde la decisión es tomada por la empresa y no por el trabajador, y a las cuales tiende a concedérsele un carácter positivo o favorable para el trabajo de la empresa, se agrupan las bajas por motivos de despido, por indisciplinas, ruptura de contratos, por ineptitud o falta de idoneidad para el puesto, separaciones por racionalización, o vencimiento del plazo de contrato.” (Martínez, 2014, pp. 2-3)

De lo anterior, son factores considerados por los especialistas que se aplican al momento que un colaborador abandona la organización. Asimismo, hay muchos factores externos que pueden influir en la decisión de abandonar un puesto de trabajo tales como: nuevas ofertas laborales, beneficios, infraestructura, valor de marco ente otros como plantea Hunter (2010).

1.2.1.2 Costos de la Rotación de personal

Por cada colaborador que abandona su puesto de trabajo, genera una serie de costos que muchas empresas no consideran, advierte Tom Armour, especialista en recursos humanos citado por Morán (2011).

“Algunos de los costos a considerar son los siguientes:

- a) Desface: Cuando falta un colaborador, el trabajo que no se está haciendo tiene un precio asociado. Ventas perdidas, retrasos en la producción, demoras en la introducción de nuevos productos, todo eso le cuesta dinero a tu compañía.
- b) Efecto domino: El movimiento de personal tiene un impacto en el equipo cercano, así como en la cadena de mando, lo cual ocasiona que todo el mundo se vuelva menos efectivo. Los compañeros de trabajo tienen que afrontarlo, por lo tanto, los distrae de lograr sus propias metas, mientras que los directivos tienen que dedicar tiempo en hallar un nuevo elemento. “Un directo ejecutivo que conozco tuvo que cambiar si plan de crecimiento

a cinco años por unos seis años, debido a los retrasos generados por la rotación de personal.

- c) Pérdida de clientes: Cuando un colaborador clave se va llevándose consigo su experiencia y su habilidad en el trato con los consumidores, esto puede tener un impacto en la satisfacción de la clientela. A menudo dejan de cumplirse compromisos con los clientes, y la empresa termina perdiéndolos. Por otro lado, batallar con empleados en entrenamiento puede ser un desafío y si tienes una alta rotación indeseada, los compradores pueden sentirse desconcertados o perder interés en tu negocio.
- d) Pérdida de credibilidad: Armour señala que el movimiento de personal es un costo administrativo en dos vertientes: la administración puede perder credibilidad cuando crea un ambiente con excesivos movimientos, en tanto que los empleados que se quedan pueden desmoralizarse y decidir que mejor se van.” (p. 2)

De lo anterior, se puede decir que un abandono de un colaborador puede llegar a cambiar toda la planificación estratégica, ya que el nuevo empleado tomará un tiempo determinado para conocer la empresa y adaptarse al trabajo; asimismo, generar su propia base de datos de clientes (Palomino, 2012).

En síntesis, los costos de rotación de personal en muchas organizaciones no son considerados dentro de sus costos tanto administrativos como el impacto en la marca al retrasar los objetivos planificados (Martínez, 2014).

1.2.2 Gestión de Abastecimiento

En el transcurso del subcapítulo de gestión de abastecimiento se harán referencia algunos conceptos generales que se debe manejar para poder homogenizar conceptos y sea más didáctica la lectura. A continuación, los puntos clave de la cadena de abastecimiento:

1.2.2.1 Planeación Anual

“El objetivo del proceso de planeación anual es establecer un pronóstico renovable de ventas y producción a tres años. Este proceso se repite semestralmente de modo que se pueda actualizar el pronóstico con base en las últimas condiciones de

mercado y económicas. El pronóstico anual se utiliza en toda la empresa para efectuar proyecciones de las ganancias, establecer presupuestos de capital y de operación, evaluar los requerimientos de capacidad de plantas y proveedores, conducir revisiones anuales de precio con los proveedores, e influir en las estrategias de mercado.” (IYER, SESHADRI & VASHER, 2010, pp. 38-39)

De lo anterior, el autor se refiere a la importancia de la planificación de los pronósticos de ventas para poder determinar el volumen óptimo de compra. Además, la trascendencia de corroborar las compras cada cierto periodo aceptable por la organización para poder efectuar una mejor gestión de compras con base de las últimas condiciones de mercados y económicas. De esta manera, se organiza los presupuestos de capital y de operación para poder medir los requerimientos de nuestros clientes y los precios de los proveedores para poder alcanzar una buena gestión de compras.

1.2.2.2 Flujo de transformación

1. Flujo físico

El flujo físico se refiere a la transformación de la cadena de suministro para poder entregar el bien.

“Las partes son producidas por proveedores y transportadas a la planta de ensamblaje vía la logística de entrada. En la planta, el vehículo empieza en el taller de carrocería, se lleva al taller de pintura, luego a ensamble, y finalmente a inspección. (...) En papel, este proceso parece muy simple; sin embargo, es complejo porque un vehículo es muy grande y voluminoso, tiene miles de partes que son producidas por cientos de proveedores, y pueden armarse miles de combinaciones de vehículos.” (IYER, SESHADRI & VASHER, 2010, p. 12)

En el flujo se conforma cada parte del proceso para poder brindar el servicio al cliente. De esta forma, entre las partes que conforma la cadena se puede determinar diferentes procesos complejos de la organización con actividades críticas en la organización. Además, se debe mapear los componentes fundamentales en cada estación para que el correcto funcionamiento de la operación.

Se expondrá las diferentes partes de cada parte del flujo del recorrido de la cadena de suministro para poder entender y comprender mejor, a lo que se refiere, la distribución del flujo de transformación:

2. Proveedores

“Proveedores: Los proveedores suministran miles de partes y componentes que van en el vehículo. Estas partes y componentes se reciben vía una red de logística de entrada de cientos de proveedores de nivel 1. El nivel 1 constituye el primer nivel de proveedores que fabrican partes y las envían directamente a las plantas de ensamblaje. En virtud de que los proveedores también tienen proveedores y éstos tienen proveedores, la cadena de suministro contiene varios niveles que se denominan nivel 1, nivel 2, nivel 3, etc.” (IYER, SESHADRI & VASHER, 2010, p. 13)

3. Logística de entrada

La logística de entrada se determina cuando el proveedor hace la entrega del bien al suministro para que pueda terminar los procesos del artículo para después proceder a la venta.

“Logística de entrada: Una vez que las partes son fabricadas por los proveedores se les envía a las plantas de ensamblaje. El proceso para enviar estas partes desde la ubicación de muchos proveedores hasta cada planta de ensamblaje se denomina “logística de entrada”. En Toyota, las partes se entregan en dos formas. Las que proceden de Japón llegan en contenedores por barco y luego en vagón hasta la planta de ensamblaje (...)” (IYER, SESHADRI & VASHER., 2010, p. 13)

4. Logística de salida

La logística de salida se encarga de la distribución en los puntos de ventas o directamente al consumidor final.

“Logística de salida: Los vehículos que se producen en una planta de ensamblaje deben ser transportados hasta cada concesionaria. A este proceso se le llama comúnmente “logística de salida”. En Estados Unidos, los vehículos son transportados en dos formas: por vagón y en camión. En

virtud de las grandes distancias que deben viajar los vehículos, cerca de 75% se desplaza por vagón y luego se carga en camiones para su entrega a las concesionarias. El 25% restante es enviado vía camiones a las concesionarias que están ubicadas a dos o tres días de camino de la fábrica. En Europa, la mayoría de los vehículos son enviados por camión; sin embargo, algunas veces deben utilizarse barcos cuando deba cruzarse una vía fluvial.” (IYER, SESHADRI & VASHER, 2010, p. 14)

5. Concesionarios

Los concesionarios se encargan de los servicios de post venta, después de brindar el servicio o el bien. Son los responsables de valer las garantías o de reponer el producto si es necesario. Además, si fuera el caso de devolver el valor del producto en efectivo.

“Concesionarios: Las empresas concesionarias desempeñan un rol importante en la cadena de suministro porque son la cara de Toyota ante el cliente. Son las responsables de vender los vehículos producidos por el fabricante a los clientes minoristas. Además de vender los vehículos, tienen una influencia extremadamente importante en la satisfacción del cliente. Encuestas independientes de clientes como “la encuesta de J.D. Power”³ miden la satisfacción del cliente en varias categorías. Las dos categorías principales son 1) calidad inicial del vehículo, y 2) satisfacción del cliente con el proceso de venta (...)” (IYER, SESHADRI & VASHER, 2010, p. 14)

1.2.2.3 Métodos

En la actualidad, existe una diversidad de métodos para poder conseguir la compra adecuada para la estrategia, metodología y técnica de la empresa desee adquirir. Dentro de las diferentes metodologías se tomará en cuenta el lote mínimo económico y el justo a tiempo (JIT) que se explicaran en los siguientes párrafos.

1. Método lote mínimo económico

La modelación y optimización de los inventarios en una empresa contemplaba los costos internos de almacenamiento de esta y tomando en cuenta los gastos de personal, espacio y costo de oportunidad en la capacidad de planta. El modelo

clásico de inventarios es el EOQ (Economic Order Quantity) según Armayor (2012), que se presentara mediante una gráfica para fines prácticos y entendibles, en el cual se puede observar en la siguiente:

Figura 1. Sistema EEO

Batista y Antenor (2012) nos dan a entender que los costos de adquirir la mercadería no solo se incurren en el gasto de los productos; sino se debe asumir costos adicionales como de almacenamiento, personal, seguridad entre otros más.

Asimismo, el modelo clásico de punto de pedido para poder mantener la compra exacta de mercadería en el almacén para que la empresa no incurra en costos agregados. Sin embargo, es una fórmula que se llama lote mínimo de pedido en la cual dentro de la formula se encuentra la demanda y costos para garantizar el pedido óptimo.

Donde:

D= Demanda anual

Cur= Costo unitario (la reposición de pedido)

Cum= Costo unitario de mantenimiento existencias en almacén

EOQ= Lote de magnitud económica

2. Método Justo a Tiempo (JIT)

El justo a tiempo se refiere a contar con el menor stock posible en el almacén; a su vez contar con proveedores flexibles para que puedan atender en el punto de pedido, de acuerdo con la llegada de las órdenes de compra del cliente. De este modo, se necesita contar personal calificado para afrontar este requerimiento y

este método funciona; si solo si, existe una integración entre la empresa y su proveedor. Por lo contrario, según Batista y Armayor (2012) causara varios problemas como ventas anuladas, pérdida de clientes, prestigio y entre otras por el simple hecho de cumplir con los requerimientos para este método.

“Diversos estudios se han enfocado en los aspectos cualitativos del establecimiento de las relaciones suministrador-comprador que incluyen suministros justo a tiempo (JIT) en una cadena de suministro, pero han sido menos los que se han dedicado a modelos cuantitativos e investigaciones en esta área. Pan y Liao (1989), desarrollaron un modelo EOQ para un sistema de suministro JIT. Posteriormente, Kelle y Miller (1998) aplicaron herramientas cuantitativas a la negociación suministrador-comprador en un entorno JIT.” (Batista y Armayor, 2012, p. 6)

De lo anterior, se infiere que la herramienta depende del usuario y/o la empresa desea elegir el método para realizar la compra. Además, el método de lote mínimo de pedido es un modelo que ya tiene varios años en el mercado. Por consiguiente, el mercado se encuentra constantemente en búsqueda de nuevos métodos de para el proceso de abastecimiento que las empresas deben adquirir nuevas herramientas para poder ser competitiva en el mercado. Es decir, utilizar métodos como el justo a tiempo (JIT), ya que permite encontrar diferentes métodos para encontrar la mejor herramienta para el suministrador y comprado.

3. Objetivos por un proveedor de abastecimiento

Se presenta una serie de objetivos del desarrollo de proveedores, que examinamos brevemente a continuación:

- Reducción de costos: Los contratistas cada vez están analizando sus costos para reducir, optimizar y tener mejor rentabilidad. Algunas técnicas que nos recomienda Yacuzzi (2012) son los siguientes:

“Técnicas de reducción de costos:

- Mejora del almacenamiento y las operaciones de control
- Disminución del volumen de los pedidos
- Reducción de los inventarios

- Implementación del justo a tiempo. Organización racional de los talleres.” (p. 9)

Este concepto depende del tipo de trato que se haya pactado, ya sea por exclusividad o de distribución, por lo tanto, el pacto depende de los márgenes que se debe efectuar para que las partes tengan rentabilidad.

- Política de los precios: El precio, para ser competitivo, debe ajustarse a la calidad de las prestaciones ofrecidas. La política de precios debe considerar posibles formas de ajustar los precios en caso de que los costos varíen a lo largo de un contrato de larga duración según Yacuzzi (2012).

La fijación de precios es muy importante y va a depender si la propuesta de la empresa es un liderazgo de costo o de diferenciación. Es en este punto, donde los precios demuestran una clara diferencia en el mercado mediante la oferta en precio más barato y el otro a precio mayor con agregados que añadan valor. Asimismo, puede tener problemas legales como el dumping poniendo tu precio por debajo de los costos y tener problemas judiciales.

Por otro lado, analizar el comportamiento del mercado como el tipo de cambio, tendencias y una serie de escenarios que nos brinden información sólida para reducir costos.

Es de importancia que los proveedores mejoren su tecnología de producción para ofrecer productos de calidad, precios más bajos y productos personalizados.

- Mejora tecnológica: El mercado busca proveedores que les puedan ayudar a diseñar un sistema que tengan capacidad de innovar, mejorar y hacer evolucionar un producto a lo largo de su ciclo de vida. Para ello, luego de hacer un inventario de la tecnología del proveedor, será necesario lo siguiente:

- “1. Estudiar las medidas tecnológicas que debe tomar la empresa para conservar su competitividad.
2. Analizar la demanda, para determinar la demanda de tecnología por parte del cliente.
3. Desarrollar nuevas aplicaciones para diferenciar sus productos.

4. Incrementar su productividad.
5. Adaptarse a los nuevos sistemas de producción, según su evolución; y utilizar servicios de asistencia técnica (en especial los de las BSA).”
(Yacuzzi, 2012, p. 10)

A partir de lo anterior, se puede alcanzar la mejora continua con la retroalimentación de alguna falla para que ambas partes vayan mejorando y reducir el índice de mermas, devoluciones y reproceso.

- Manejo de los medios de producción, pertenecientes al contratista, por parte de los subcontratistas (instrumentos, moldes, prototipos, modelos, equipamientos de control de la calidad, etc.).

“Los clientes deben poner a disposición de los proveedores los elementos técnicos necesarios para que éste pueda aplicar sus conocimientos durante el desarrollo, dentro de un ambiente de mutua confianza y cooperación.”
(Yacuzzi, 2012, p. 10)

La calidad es uno de los conceptos fundamentales para el desarrollo de los procesos y la satisfacción de los clientes. Es la capacidad para producir buenos producto; sino también hacerlos mediante procesos controlados y estandarizados.

- Gestión de la calidad total: La satisfacción del cliente y la participación del personal están hoy en el centro de la gestión de la calidad, dentro de un marco de cooperación. Es importante atender no solo a la capacidad para producir productos buenos; sino también, tener procesos bajo control que llevan a la satisfacción del cliente.

- “1. Definir exactamente la calidad que el cliente espera
2. Analizar los recursos de la empresa y si son compatibles con los recursos tecnológicos y habilidades que requiere elaborar el producto
3. Capacitar, para eliminar falencias, o recurrir al asesoramiento experto
4. Detectar los componentes fallados y analizar sus causas
5. Reducir los residuos y los retrabajos.” (Yacuzzi, 2012, p. 11)

- Organización interna del trabajo en la empresa: El funcionamiento interno de la empresa hace a la calidad. Se debe evaluar la coordinación de los elementos que componen la empresa para ello es necesario:

- “1. Favorecer el trabajo en equipo;
2. Mejorar la fabricación, integrando tareas
3. Ampliar las competencias del personal e incentivarlo
4. Destacar los problemas y malas prácticas (para que se resuelvan) y no ocultarlos.” (Yacuzzi, 2012, p. 12)

La herramienta de justo a tiempo (JIT) es un modelo que trata de que el proveedor te atienda antes del punto de quiebre cuando tu stock se acerca a cero o necesitas hacer un pedido; es decir, debe tener una gran flexibilidad de entrega en un periodo de tiempo para poder abastecer y poder seguir cumpliendo con los plazos de entrega de la orden de compra.

Es un diseño que requiere de personal capacitado y proveedores con experiencia para que se cumpla con los lineamientos. Así mismo, en la práctica de este no se maneja un cero stock sino se trata de manejar la mínima cantidad de artículos en el almacenamiento.

- Logística (el justo a tiempo). El justo a tiempo busca cumplir con los plazos de entrega y, a la vez, reducir los costos. El justo a tiempo busca, entre sus principales objetivos lo siguiente:

- “1. Reducir la duración de los ciclos de producción
2. Establecer una línea de producción constante;
3. Reducir los inventarios
4. Reducir los costos
5. Reducir los inventarios de seguridad
6. Retirar la extensión de garantía de los inventarios
7. Disponer mejor del espacio
8. Mejorar las relaciones de subcontratación” (Yacuzzi, 2012, p. 12)

Este aspecto es muy importante porque la mayoría de las empresas están buscando y adaptando políticas verdes para poder estar dentro de la tendencia de empresas responsables. Este acto permite poder relacionarte mejor con otros clientes, ya que cuentas con una mentalidad responsable ambientalmente y te sirve como marketing para poder tener lazos redituables. Además, existe una certificación para poder alinearte a esta norma la ISO 14001 sobre la gestión del medio ambiente.

- Medio ambiente. El respeto al medio ambiente es una obligación que deben cumplir todas las empresas, en mayor o menor medida, y no ser sancionadas por las autoridades y de ser excluidas por los contratistas.

El respeto por el medio ambiente es una condición de acceso al mercado y de permanencia en él, y puede afectar las relaciones comerciales, ya que muchas empresas favorecen a los subcontratistas que respetan el medio ambiente con acciones concretas como el reciclado de los residuos. (Enrique Yacuzzi, 2014, p. 13)

1.2.3 Gestión de Almacenes

1.2.3.1 Definición

Es un proceso que trata de equilibrar la oferta y la demanda, optimizando los costos de distribución para que no exista un mal manejo del recho de la mercadería y satisfacer los requerimientos de nuestros clientes con los productos de mayor rotación (Yacuzzi, 2012).

La gestión de los almacenes es un componente necesario para lograr una ventaja competitiva en los recursos y capacidades dentro de la distribución de planta. Además, el almacenamiento depende de las dimensiones de las áreas necesarias para almacenar y las características de los productos.

1.2.3.2 Importancia

Entre las guías para la gestión de las buenas prácticas de almacenamiento se considera la coordinación con los procesos operativos de la empresa de manera horizontal para el adecuado manejo de inventarios, servicio al cliente y la flexibilidad para atender las órdenes de compra.

De esta forma, Urzelai (2006), Mulcahy (1993), y Mauleón (2006) indican que los objetivos a buscar con la gestión de almacenes son:

Por un lado, minimizar los costos de administración, aumentando la seguridad ocupacional, las necesidades de inversión, los productos y el espacio en el almacenamiento para aumentar rentabilidad. Sin embargo, recalando que se debe encontrar disminuir los problemas de robo de los almaceneros, las incongruencias de Kardex con el stock físico, realizando proceso bien documentado y para finalizar reducir los costos por la curva de aprendizaje y rendimientos de escala.

Por otro lado, se debe tener pronósticos de los productos para poder maximizar la mayor cantidad de órdenes de comprar atendidas para los clientes, así también la mejor rotación de productos para poder seguir con el flujo de abastecimientos cíclico y acomodar las capacidades de almacenar los artículos. Así mismo, la seguridad y calidad en el almacenamiento de los productos por el tipo de requerimiento que necesite y minimizar los costos operativos de almacenamiento.

1.2.3.3 Procesos de la gestión de almacenes

Se presentan algunas generalidades y características de los procesos de recepción, almacenamiento, despacho y preparación de pedidos. Según diferentes autores se tomaron en cuenta los siguientes a Stockrahm, van Houtum, Urzelai (2006), Frazelle y Rojo (2006), Rouwenhorst, Reuter, Van Den Berg (2007) y Jones (2006) concurren algunos procesos que establecen la gestión de almacenes, por consiguiente, por cada una de la compañía se debe analizar cuáles y cómo utilizarlos las actividades con el fin de garantizar la excelencia de calidad, adecuado uso de los recursos y capacidades del almacenamiento.

De los procesos expuesto, el almacenamiento puede ser considerado el más preocupante, dado que sus funciones tratan de salvaguardar los activos de la empresa que viene siendo la mercadería y proteger estos mientras son solicitados para el siguiente paso de la cadena de abastecimiento. Es por ello, para alcanzar altos estándares referido al mantenimiento y control, es requerido establecer sistemas de gestión de almacenamientos adecuado para cada clasificación de productos, los cuales son el resultado del conjunto de los equipos y procedimientos de operaciones operativos utilizados en espacios del almacenamiento y recuperación de productos como las devoluciones.

Recepción, control e inspección	Almacenamiento
1. Descargar el camión y registrar los productos recibidos	Ubicar los productos en las posiciones de almacenamiento.
2. Inspeccionar cuantitativa y cualitativamente los productos recibidos para determinar si el producto cumple o no con las condiciones negociadas	Dentro de la organización del almacén, se debe considerar la categorización ABC, la cual prioriza las posiciones y productos por nivel de rotación.
3. Distribuir los productos para su almacenamiento u otros procesos que lo requieran	Almacenar el producto en el área de reserva o recuperación rápida. Guardar físicamente los productos hasta que sea demandado por el cliente.
Preparación de pedidos	Embalaje y despacho
1. Consiste en la preparación u adecuación de las ordenes de pedidos para atender las necesidades de los clientes	Chequear, empacar y cargar los vehículos en el medio transporte
2. Recuperación de los productos desde su ubicación de almacenamiento para preparar los pedidos de los clientes	Establecer políticas para ubicar las unidades de carga de camiones en la zona de carga
3. Establecimientos de políticas acerca de diseño y distribución de la zona de preparación de los pedidos. Según las características de órdenes y clientes	Preparar los documentos del despacho, incluyendo facturas, listas de cheques, etiqueta con dirección de entrega, entre otros.

Figura 2. Proceso de gestión de almacenes

1.2.3.4 Sistemas de Almacenamiento

Los sistemas de almacenamiento requieren la combinación de métodos y equipos para optimizar el almacenamiento de productos. Estos suelen ser variables y su uso depende de los recursos disponibles y las características de los productos manejados por la empresa. Por su parte, Urzelai (2006) describe que dentro de los sistemas más comunes de almacenamiento se consideran:

1. almacenamiento en bloque o arrume negro
2. estanterías para cajas, cargas ligeras y pallets.

En la Figura 3 se expondrá una breve explicación de uno de los sistemas de almacenaje, los cuales se revisan de Mauleón (2003) y Urzelai (2006).

Como se aprecia en la *Figura 3*, existe una gran cantidad de sistemas de almacenamiento, por eso, para su correcta operación, se recomienda evaluar las especificación de los productos si son refrigerado o tiene algún procedimiento adicional que requiera para almacenar, la unidad de almacenamiento, los elementos y/o equipos de manipulación, los costos de operación y las tecnologías de información disponibles para la identificación de los espacios adecuados y ubicación de los productos en dichos sistemas dentro del proceso de selección.

Almacenaje en bloque o arranque negro
En este tipo de almacenamiento las unidades de carga se almacenan una encima de otra y no se utiliza ningún tipo de estructura de almacenamiento, por lo cual, la altura de apilamiento depende de las características de los productos y la utilización del sistema FIFO (First In First Out) o PEPS (Primero en entrar, primero en salir) se hace poco viable según Mauleón (2003).
Almacenaje en Silos
Son un modo de almacenamiento en granel que puede ser diseñado para un solo producto o para múltiples, se utilizan generalmente para granos, cereales, materiales de construcción y líquidos.
Almacenamiento en estantería
La utilización de una estructura para el almacenamiento de las unidades de carga. Ligera: Utilizado para productos livianos y poco peso.

Cargas largas: Son utilizadas para el almacenamiento de productos alargados como barras y tubos.

Pallets: Es el sistema más utilizado por las empresas, el peso de las unidades de carga es soportado por la estructura y permite la utilización de FIFO.

Figura 3. Sistemas de Almacenamiento

1.2.3.5 Recursos Utilizados en la gestión de almacenes

Los recursos de la gestión de almacenes se pueden aglomerar en dos vertientes que son utilizadas en sus procesos y actividades.

1. Equipos de manipulación de productos: según Urzelai (2006) son herramientas mejor dicho maquinas que ayudan a la gestión de la distribución de los productos y mejora los procesos de recepción y despacho en el almacenamiento. Así mismo, mejora el flujo de mercadería tratando de que los productos se desplazasen con mayor fluidez que haciendo manualmente.
2. Sistemas de información o TIC: según Ballou (2004), estos sistemas permiten la información en tiempo real para poder registrar y retirar los artículos instantáneamente con los códigos de barras. Además, permite sacar reportes del estado de la mercadería o si los productos están próximos a vencerse y tramitar los canjes si es necesario.

1.2.4 Herramientas de Análisis y Mejora

1.2.4.1 Gráfico de control

Los gráficos de control son herramientas estadísticas simples de construir y muy útiles para controlar tendencias y la estabilidad de un proceso analítico. Fueron creados para poder controlar las variables de producción dentro de los rangos en los que se considera aceptables los datos en medición.

Sin embargo, también presentan algunos inconvenientes. Por ejemplo, los gráficos reflejan la estabilidad de un proceso analítico, pero esta estabilidad no implica necesariamente unos buenos parámetros de calidad del procedimiento analítico (RIU 2011).

1.2.4.2 Diagrama de Pareto

Es un gráfico de barras cuyo campo de análisis son los datos categóricos, y cuyo objetivo es ayudar a localizar los problemas vitales, así como las causas más importantes de los mismos (SCHMIDT, 2013).

“El principio de Pareto, conocido como la “Ley 80-20” o “Pocos vitales, muchos triviales”, reconoce que unos pocos elementos (20%) generan la mayor parte del efecto (80%), y el resto de los elementos generan muy poco del efecto total” [65]. En otras palabras, el diagrama de Pareto describe cómo la mayoría de las salidas (80%) está representada por la minoría de entradas (20%).” (CELIS, 2012, p. 1)

En logística, este tipo de análisis es utilizado en la clasificación de los inventarios (criterio ABC) la clasificación de inventarios ABC para desarrollar políticas de compras e inventarios, también para la distribución de bodegas usando el criterio de rotación, entre otros usos. Asimismo, esta herramienta puede ser utilizada para detectar las causas retrasos, insatisfacción del cliente, problemas de calidad, entre otros (CELIS, 2012).

1.2.4.3 Diagrama de Causa – Efecto

El Diagrama de causa – efecto o de Ishikawa es un método gráfico que permite relacionar un problema con aquellos factores o causas que posiblemente lo generen. La importancia de este diagrama es que obliga a contemplar todas las causas que pueden afectar el problema que se está analizando y de esta manera evitar el error de buscar soluciones sin cuestionar cuáles son las verdaderas causas (GUTIÉRREZ, 1998)

Otra forma de definir esta herramienta es como una representación gráfica que nos pretende mostrar la relación causal existente de los distintos factores que contribuyan a un determinado efecto. En logística, los principales efectos son en función del nivel servicio y del costo, y a partir de allí pueden resultar posteriores análisis causa-efecto más específicos según Celis (2012).

1.2.4.4 Gestión por proceso

Gestión de procesos es establecer lineamientos de trabajo y calidad por el cual la organización quiere mantenerse a lo largo de su operación y esta se vea reflejado en el resultado ya sea en un producto y/o servicio, otro punto de vista es:

“La gestión por procesos implica analizar las organizaciones desde el punto de vista funcional, entendiéndolas como un conjunto de procesos vinculados entre sí que trazan una malla transversal en la organización, superando la imagen departamental que ofrecen los organigramas. De este modo, las distintas unidades de la organización participan como proveedores y como clientes de los distintos procesos.” (Galiano, 2007, p.4)

1.2.4.5 SIPOC

Según Galiano, Yanez y Fernández (2007), una de las metodologías más empleada para identificar los procesos es la del SIPOC (Suppliers – Inputs – Process – Outputs – Customers). Esta metodología permitirá mostrar de manera estructurada y jerárquica, las actividades que se encuentran involucradas en la cadena de suministro de una organización, así como también permitirá visualizar los objetos y datos que soportan la interacción de dichas actividades.

La metodología del SIPOC clasifica los procesos en las organizaciones en tres categorías:

1. **Procesos estratégicos.** Son aquellos responsables de analizar las distintas necesidades y condicionantes del entorno, la sociedad y las necesidades ciudadanas.
2. **Procesos clave.** Estos procesos coforman “el saber hacer” de la organización y afectan directamente a la prestación de los servicios y la satisfacción del cliente externo. Son los aquellos procesos que tienen contacto directo con el cliente.
3. **Procesos de soporte.** Llamados también procesos de apoyo son los responsables de proveer a la organización todo lo que necesite, ya sean recursos materiales, recurso humano y recursos técnicos, a partir de los cuales se podrá generar el valor agregado deseado por los usuarios.

1.2.4.6 Método jerarquía analítica AHP

Los cuatro principales pasos para la estructura de la metodología para poder seleccionar según un método cuantitativo y certero la selección de un proveedor, dentro de los pasos se encuentra los siguientes:

- Paso 1: En este paso se presenta la escala de medición para la evaluación cualitativa para después realizar la ponderación de los factores.

- Paso 2: Elegir los factores para realizar el cálculo de la ponderación y los criterios de evaluación para la mejor elección del proveedor.
- Paso 3: Este paso se sintetiza los juicios subjetivos mediante cual criterio pesa más según las características del análisis he ir ponderado el resultado he ir alcanzando los resultados por la matriz según cada criterio cruzado por el proveedor
- Paso 4: Al final se agrega los pesos de las matrices por los atributos evaluado para juntar en una matriz general para la ponderación final he elegir el puntaje mayor, que se refiere el proveedor conveniente según el análisis de Corro, A.; Antuñano, M.; Meléndez, D. & Vera, R. (2015).

1.2.4.7 Metodología de las 5 s

Las 5S ES una herramienta de calidad japonesa conocido comúnmente por 5 pasos utilizado para organizar y mantener ordenada la organización para aumentar el desempeño de la eficiencia, productividad, siendo la base de la mejora.

Las 5S es una herramienta de cinco pasos comúnmente utilizada para organizar el lugar de trabajo y mejorar la eficiencia y productividad, siendo la base de la mejora.

1. Seiri:

Lo importante de este paso es clasificar lo necesario y lo incensario. La finalidad es deshacerse completamente de los artículos que no son necesario y tener a la mano las herramientas que necesites en tu lugar de trabajo, para ello se implanto un mecanismo denominado etiquetas rojas que trata de colocar las etiquitas a objetos de la empresa que se requiere evaluar para definir si son necesarios o incensarios. El objetivo de esta etapa es aprovechar los espacios para mantener los equipos necesarios en tu área y los que no desechar los.

2. Seiton:

El sentido de esta etapa es ordenar y situar accesiblemente lo necesario. Cada artículo debe tener un espacio establecido para poder tener los objetos que utilizas accesibles. Por ello, permite identificar los útiles de oficina o suministros de manera fácil y sencilla para encontrarlos. Asimismo, después de utilizar regresar a su sitio para

mantener el orden. En esta parte se recomienda utilizar métodos visuales para facilitar el orden e identificar cada elemento

3. Seiso:

Después de haber clasificado lo necesario y ordenado el espacio de debe mantener las áreas de máquinas, escritorios de trabajo, maquinas, instalaciones y muebles. Se elabora un cronograma y se establece responsables de limpieza de los mismos trabajadores de la empresa. Asimismo, se debería quedar con un checklist para poder tener conocimiento de los artículos áreas que se deben limpiar para acabar su labor.

4. Seiketsu:

Esta etapa se elabora la estandarización, en otras palabras, calar en el pensamiento de los trabajadores los conceptos de clasificación, orden y limpieza como una herramienta de costumbre propia. Se aconseja realizar seguimiento y controles para garantizar la realización de las etapas de manera continua

5. Shitsuke:

En el último paso de la metodología es conocida como la disciplina. En esta etapa se indaga que el personal este cumpliendo de manera propia y permanente de acuerdo con las normas ya establecidas, es por ello se debe comprobar la metodología de las 5S y elaborar acciones de mejoras continua para poder permanecer la mejora.

1.3 CASOS DE ÉXITO

Este proyecto de tesis se encuentra apoyado por diversos casos de éxito, que se recopilaron en la búsqueda de información tanto en el marco teórico y normativo (capítulo 1) de la propuesta de mejora de la empresa Pereda Distribuidores S.R.L. Cada artículo posee procesos parecidos al servicio logístico de distribución de productos y la mejora de algunos de los procesos como abastecimiento, ventas y almacenamiento. Además, guardan relación con los problemas presentados a lo largo del documento. A continuación, presentaremos 3 casos de empresas que tuvieron éxito para respaldar el trabajo de investigación.

1.3.1 Caso 1: Farmacia Comunitaria de Medicamentos y Salud

Tema: mejora aplicando técnicas de investigación cualitativa

El texto nos da en entender que la mejor persona que se encuentra capacitada para poder vender productos farmacéuticos es un químico farmacéutico por la complicación de las terminologías, los efectos de cada medicina y el principio activo. En contraste para las droguerías esto todo lo contrario, lo que mayormente se aplica es enseñarle a una persona sin conocimientos de medicamentos la venta. Asimismo, La metodóloga del comercio en el mercado institucional se aplica como un centro de atención telefónica. Es decir, su modalidad es la venta por teléfono. Es por ello, que las farmacias la mayor cantidad de personas en el mostrador son químicos farmacéuticos por tener un contacto directo con el cliente final.

“El ámbito más extendido de ejercicio profesional del farmacéutico es la oficina de farmacia o farmacia comunitaria, caracterizado por su cantidad y su buena distribución geográfica satisfaciendo la demanda de los pacientes ambulatorios y de la población en general (1-8). El farmacéutico es el profesional que la universidad forma como experto en fármacos, por lo tanto, debe garantizar una adecuada utilización de los medicamentos y evaluar sus consecuencias en el paciente (3,8-11). Por ello, los servicios cognitivos son aquellos orientados al paciente y realizados por farmacéuticos que, exigiendo un conocimiento específico, tratan de mejorar tanto el proceso de uso de los medicamentos como los resultados de la farmacoterapia (12-15).” (Armando, Vega y Uema, 2011, p.2)

Según la directora del Programa de Formación Continua para Profesionales Farmacéuticos (PFC-PF), Dra. María Rosa Mazzieri. Dice que la mejora en los procesos o algún ámbito diferente no siempre son por la investigación cuantitativa, sino también se puede tener un mejor resultado o igual con herramientas cualitativas. Como el caso de la aplicación de la técnica del grupo nominal (TGN). En el cual, consiste en dar una lluvia de ideas y estrategias para dar solución algún problema dentro de la organización. Después de esas ideas se pondera y las mejores ideas se aplican en la empresa.

“En ambas etapas de análisis de los resultados (TGN y framework analysis), los grupos temáticos de alta relevancia coinciden, pese a que se reagruparon las ideas de un modo diferente. Esta coincidencia se observa tanto en los factores o causas de la situación actual, como en las estrategias para promover cambios positivos en la imagen profesional de las farmacias comunitarias argentinas.”
(Armando, Vega y Uema, 2011, p.11)

Pues bien, como se explica en el texto, las etapas del análisis cualitativo de los grupos temáticos tuvieron buenos resultados en las diferentes ideas que surgieron. Además, dicha aplicación se tuvo resultados positivos para mejorar la imagen de las farmacias y prestigio logrando realizar cambios efectivos que se dieron entre las etapas de la técnica grupal nominal. En el cual, la última etapa es la elección de la mejor propuesta de solución.

1.3.2 Caso 2: Con el propósito de guardar la confidencialidad las empresas están llamadas A, B, C, D

Tema: mejoramiento de los procesos y el éxito empresarial

Se identifica de 4 empresas anónimas de las cuales todas son droguerías con una permanencia mayor de 15 años en el mercado farmacéutico. Los fundadores de las empresas son 2 médicos (A Y B) y un economista (C) y finalmente un administrador (D). En el transcurso del artículo se investiga diferentes ámbitos como los recursos tangibles e intangibles, la cultura organizacional, la economía de las empresas, capacidades organizacionales, medidas de apoyo y otras cosas más. En los siguientes párrafos se citarán fragmentos del artículo reforzando la mejora en la organización y el éxito.

“Los recursos estratégicos para el éxito empresarial son: los recursos humanos, especialmente la experiencia previa en la industria del socio fundador y la

formación en el área administrativa, los cargos desempeñados previamente a la creación de la empresa, las respectivas formaciones de los socios que apoyaron la dirección empresarial, la buena disposición de los empleados para aprender y para ser multifuncionales; los recursos intangibles, tales como el buen nombre que han logrado en la comunidad, especialmente entre clientes y proveedores; el manejo de tecnologías de punta y patentes de terceros, conseguido a través de sus proveedores nacionales e internacionales.” (Pulido y Angel, 2010, p. 15)

El autor quiere hacer mención para ser exitoso debes manejar una serie de pilares como los recursos humanos, clientes, proveedores, manejo de tecnologías y patentes. Son algunos de los recursos estratégicos para el éxito empresarial para que la empresa tenga permanecía en el mercado y tenga prestigio para lograr posicionamiento y un importante porcentaje de participación del mercado. Así mismo, con buenos Stakeholder no es suficiente para ser competitivo o tener una ventaja competitiva se necesita una mejora continua e innovación.

“De las capacidades organizativas identificadas, las que se encuentran en las cuatro empresas son las siguientes: manejo excelente de las relaciones con clientes y proveedores, enfoque de la empresa al servicio, conocimiento de los clientes, conocimiento del producto, actualización constante de los propietarios mediante formación y capacitación técnica, conocimiento del sector industrial, buen manejo de inventarios, transferencia del conocimiento entre los empleados, cumplimiento de los compromisos con clientes, bancos y Estado, establecimiento de procesos y controles, buen manejo financiero.” (Pulido y Angel, 2010, p. 15)

En la actualidad la importancia de las relaciones redituables y horizontales son el éxito de cualquier organización frente a tu competencia, ya que forman lazos estratégicos apuntando en un fin en común en la búsqueda de la satisfacción del cliente y consumidor. Adicionalmente, el trabajo no queda con solo eso sino también en los conocimientos en la formación y capacitación técnica del conocimiento industrial a los colaboradores para el manejo de diferentes procesos de gestión para cumplir con la misión y visión de la organización. Es por ello, que las empresas indicadas tienen un buen manejo financiero y procesos estandarizados con una excelencia de la calidad.

“Los empresarios entrevistados se han especializado en ofrecer productos y servicios de alta tecnología, en un determinado segmento del mercado y a unos determinados clientes, lo que les ha permitido reducir la vulnerabilidad ante la complejidad de la industria. Sus empresas han sido eficaces en la conjugación de sus recursos en rutinas organizativas, lo que les ha permitido responder a los cambios de la industria y a las demandas de los clientes, haciéndose difícil de imitar por los competidores.” (Pulido y Angel, 2010, p. 16)

1.3.3 Caso 3: Sabritas

Tema: Análisis de la rotación de personal

Como sucede en la mayoría de las empresas en todo el mundo el índice de mayor rotación se encuentra en el área de venta, ya que en las cláusulas de contracción existe un anexo que no se puede tener 3 meses consecutivo ventas por debajo de la cuota. Es por ello, que en ocasiones el índice de personal rotativo es alto y depende la modalidad de ventas como la de visita al cliente, o por teléfono, por una cadena de piramidal o de un formato distinto.

“En toda empresa siempre es bien sabido que existe una leve fluctuación de personal y en definitiva esto es sano para la empresa, después de cierto tiempo si se detectan empleados que no rindan al 100% en su actividad es válido tratar de solucionar el problema ya sea sustituyéndolo, capacitándolo, motivándolo etc., para que de su máximo desempeño, o bien, también es válido que a determinada tiempo el empleado decida por voluntad propia salir de la empresa para buscar algo mejor o cambiar su ambiente entre otros factores; esto es correcto siempre y cuando se presenten muy esporádicamente, pero, cuando esto sucede con demasiada continuidad en definitiva debemos buscar las causas que origina esta situación y tratar de solucionarla ya que de alguna u otra forma afecta a la empresa o bien a otros trabajadores que dependen de la actividad que desarrollan estos trabajadores insatisfechos e inconformes(...)” (Martínez, Salazar y Díaz, 2014, p. 2)

En el párrafo engloba que es normal que exista una leve fluctuación del personal en alguna de las áreas de la organización; pero lo importante es que los índices se mantengan bajo para que no llegue a causar problemas con los procesos o perdidas monetarias. Así mismo, es sumamente importante encontrar cual es el error o la falla que concurre esta rotación

en la organización para poder realizar una contramedida. De esta manera, encontrar en qué punto es el problema en la dirección de la empresa, la motivación, la capacitación, la inducción, el clima laboral y etc.

“La rotación de personal es muy costosa para una organización y cobra una cuota muy alta en su funcionamiento, productividad y utilidades. Existen costos directos e indirectos asociados a la rotación. Muñoz Pérez (1989). Los costos directos incluyen al tiempo implicado en el reclutamiento, la selección, y el entrenamiento del nuevo personal, así como los costos asociados a gastos de publicidad para obtener personal. El tiempo que un encargado pasa en el proceso de selección, se podría dedicar a otras responsabilidades en sus funciones diarias. Los costos indirectos incluyen a las cargas de trabajo crecientes que los compañeros de trabajo absorben hasta que se contrata y se entrena a los nuevos empleados, así como la productividad baja, asociada a la baja moral del empleado.” (Martínez, Salazar y Díaz, 2014, p. 3)

Un alto índice de rotación de personal perjudica a la empresa en dos factores tales como económica y operativamente. Por un lado, en lo económico abarca los costos que debe iniciar una nueva campaña de reclutamiento, inducción, entrenamiento, capacitación y diversos costos que se acarrean con este acto. Por el otro lado, en lo operativo el personal debe cumplir dos funciones su trabajo y el puesto faltante para que el ciclo operativo siga su curso. Además, las personas dejan de hacer sus funciones para poder atender al nuevo personal para asistirlo y que se adapte al puesto. Es por ello, que la productividad baja, y la eficiencia del área repercutiendo a los objetivos de su puesto y área

Algunos costos que se registran por el proceso de reclutamiento de un nuevo empleado

“Costo de reclutamiento y selección, Costos de registro y documentación Costos de integración, Costo de desvinculación. Como son básicamente cuantitativos, los costos primarios de la rotación de personal son fácilmente calculables, bastando un sistema de tabulación y acompañamiento de datos. Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:

- a. Reflejos de la producción
- b. Reflejos en la actitud del personal
- c. Costo extralaboral

- d. Costo extra-operacional
- e. Costo extra-inversión
- f. Perdidas en los negocios”

(Martínez, Salazar y Díaz, 2014, p. 3)

“Se recomienda que se le de capacitación constante a los trabajadores en cuanto a la realización de sus actividades. De igual forma sería de gran ayuda un programa de incentivos en los cuales se les motive monetariamente y moralmente, Además un punto de gran importancia es que el trabajador se sienta escuchado y tomado en cuenta por lo cual se aconseja que se manejen las juntas de empleados donde ellos puedan expresar directamente con los dueños sus inconformidades y puedan dar su punto de vista sobre las acciones que toma la empresa en lo que a ellos concierne (...) Por último, se sugiere seguir con un estudio donde constante para así poder saber las problemáticas que aquejen a la entidad y poder solucionarlas a tiempo antes de que puedan ocurrir deserciones de trabajadores pero no solo se tomen en cuenta a los trabajadores sino también a altos mandos para así tener un más amplio criterio de lo que se quiere y necesita.” (Martínez, Salazar y Díaz, 2014, p. 6)

El autor da una serie de recomendaciones para que el índice de rotación disminuya se nombrara los más influyentes. En primer lugar, el análisis para poder identificar el problema debe ser desde los altos mandos de la gerencia y los operadores para ver porque se da la causa de la renuncia del trabajador. En segundo lugar, la importancia que el trabajador sepa cuál es la dirección de la organización este debe conocer la misión, visión, políticas, estrategias todo referido a la organización que labora para poder alcanzar a cooperar con el fin en común. En tercer lugar, pero no menos impórtate, la capacitación constante del colaborador y lo transaccional que es ser escuchado para que forme parte de nuevas ideas y exprese proyecto para la organización. De igual forma los incentivos que se deben dar por cumplir con los objetivos para aumentar la eficiencia y productividad por área.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En el presente capítulo, se identifican los problemas existentes que tengan un impacto económico significativo en una empresa de droguería del sector farmacéutico. A partir de ello, lo primero a realizar es la selección de los problemas a ser estudiados; segundo, se realizará el mapeo de los procesos donde ocurren estos problemas con el fin de conocer la secuencia actual de las actividades realizadas en los procesos; tercero, se realizará el diagnóstico cuantitativo de las incidencias ocurridas de los problemas a ser estudiados en cada proceso involucrado; cuarto, se analizará las causas potenciales por las cuales surgen los problemas y determinar cuantitativamente la causas raíz, el cual nos permitirá en el siguiente capítulo elaborar una propuesta de mejora para reducir y/o mitigar los impactos económicos de los problemas en estudio.

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1.1 Sector

La Industria Farmacéutica es un sector industrial y empresarial dedicado a la investigación, desarrollo, producción y comercialización de medicamentos para el tratamiento y prevención de las enfermedades, y el cuidado de la salud en general.

Actualmente, es uno de los sectores empresariales más rentables e influyentes del mundo, lo cual produce elogios por sus contribuciones a la salud y a la ciencia; pero también, controversias respecto a las políticas y estrategias de ventas y marketing llevadas a cabo.

La información del sector es reservada y no es accesible para todo el público con datos actuales; sin embargo, se cuenta con información pública de 3 a 5 años atrás que se muestran en los párrafos siguientes.

Con datos del año 2011 el Perú es uno de los países que menos medicamentos consume en América como lo muestra la *Figura 4*.

Figura 4. Comparativo del Consumo per cápita en el sector retail

Fuente: IMS

Se puede evidenciar del gráfico la posición de Perú como uno de los países que consume menos medicamentos a nivel de latino américa; sin embargo, el consumo de medicamentos es mayor con una tendencia a seguir creciendo, es así, que el MINSA y ESSALUD han aumentado sus presupuestos para la compra de medicamentos, este se puede evidenciar en el *Figura 5*.

Figura 5. Evolución del Mercado farmacéutico peruano retail

Fuente: IMS

A partir del gráfico se observa que el mercado farmacéutico cada año ha sido más atractivo. Es por ello, que las empresas buscan tener el mejor precio y servicio logístico para posicionarse en el mercado.

Otro aspecto para considerar es la evolución del mercado desde año 1980 al 2012 que cada año crece a una tasa de crecimiento de 10% aproximadamente. En la *Figura 6* se puede observar lo descrito.

Figura 6. Evolución del número de establecimientos farmacéuticos registrados

Fuente: DIGEMID, 2012

A partir de la *Figura 6*, se puede inferir que la tendencia de crecimiento del sector farmacéutico es atractiva para cualquier empresa. Por lo tanto, es necesario que las empresas existentes en el mercado mejoren sus procesos con el objetivo de tener mayor productividad y eficiencia a los cambios y las nuevas oportunidades de negocio que el sector está generando.

2.1.2 La Empresa

2.1.2.1 Descripción

La organización que nos facilitado la información y autorización para poder desarrollar el proyecto de investigación es Pereda Distribuidores S.R.L. empresa familiar dedicada a la importación, comercialización y distribución de productos farmacéuticos y material médico. Constituida el 24 de agosto de 1993, cumpliendo con todos los requisitos legales,

Licencia Municipal N° 6416-97-RAM, inscripción en los Registros Públicos N° 102036, RUC. 20136961528, Registro Unificado N° 000-91N5789, y con autorización de DIGEMID número 0958/98 SS/DIGEMID/DERN/DEF; asimismo, cuenta con certificación en Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) requisito fundamental para poder operar.

Adicionalmente, la compañía solo participa y realiza transacciones comerciales en licitaciones públicas del estado peruano para entidades como: ESSALUD, Ministerio de Salud, Fuerzas Armadas y otras entidades públicas. La empresa cuenta con la representación de los principales laboratorios nacionales y diversos laboratorios extranjeros, el cual le permite gestionar el abastecimiento de medicamentos genéricos y comerciales, dispositivos médicos y productos sanitarios requeridos en cada licitación.

2.1.2.2 Ubicación

Pereda Distribuidores S.R.L. se encuentra ubicado en Avenida Mariscal La Mar Nro. 318, Miraflores, Lima – Perú. En Google Maps lo podemos ubicar mediante el siguiente link: <https://goo.gl/maps/Hr9CSSRdGZr>

2.1.2.3 Actividad Principal

La Dirección General de Medicamentos, insumos y drogas – DIGEMID, define el término “Droguería” a una empresa considerada establecimiento farmacéutico que se dedica a la importación, comercialización, almacenamiento y/o distribución de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios.

Pereda Distribuidores S.R.L. es una droguería dedica a la importación, comercialización y distribución de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios, así como aquellos que requieran cadena de frío para el sector público.

Asimismo, la empresa cuenta con alianzas estratégicas con otras empresas para cumplir con la demanda del mercado peruano tales como:

1. Ventas a cadenas
2. Distribución de ventas a boticas y farmacias
3. Importación de productos maquilados
4. Exclusividad de productos
5. Exportación de productos

2.1.2.4 Visión

La visión para una empresa es importante ya que define la meta que desea lograr. En el caso de Pereda Distribuidores S.R.L. la visión que declara es la siguiente:

“Ofrecer el mejor sistema de distribución orientado a la satisfacción plena de sus clientes, excelencia en el servicio, compromiso, capacidad, eficiencia, oportunidad en la atención y las mejores condiciones de venta”

2.1.2.5 Misión

La misión que ha definido Pereda Distribuidores S.R.L. es la siguiente:

“Contribuir a la protección y mejora de la salud de las personas, garantizando la existencia en el mercado de productos farmacéuticos y médicos de calidad, seguros y eficientes, así como el abastecimiento a la mayor parte de la población”

2.1.2.6 Mercado Objetivo

Pereda Distribuidores S.R.L. es una droguería dedicada a la importación, comercialización y distribución de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios al por mayor a instituciones públicas a nivel nacional.

Sus clientes potenciales son 2 importantes empresas del estado peruano:

1. El Seguro Social de Salud (Essalud): Es un organismo público descentralizado, con personería jurídica de derecho público interno, adscrito al Sector Trabajo y Promoción Social.
2. Ministerio de Salud (Minsa): es un organismo público del sector del Poder Ejecutivo encargado del área de salud.

2.1.2.7 Ventas anuales

Las ventas de Pereda Distribuidores S.R.L. (Ver *Figura 7*) en los años 2012 al 2016 registran un comportamiento de ventas variable y dinámico a la vez; es decir, por ejemplo, en el año 2014 registro un decrecimiento del -14% en comparación al 2013; sin embargo, este escenario en los próximos años muestra una tendencia de crecimiento del 8% (2015) y 10% (2016), lo cual no necesariamente significa buenos resultados en el ejercicio en términos de ganancia y rentabilidad para la organización.

Figura 7. Evolución de ventas en nuevos soles del 2012 al 2014

Fuente: Pereda Distribuidores S.R.L.

A partir de la *Figura 7* se puede observar en los años 2012, 2013 y 2014 tienen un registro de S/ 3,012,440, S/ 2,997,165 y S/ 2,9997,165 soles respectivamente versus un registro en el 2015 de S/. 3,485,673 y en el 2016 de S/ 3,532,126 soles que en términos porcentuales de crecimiento serían 8% y 10% respectivamente. Si bien es cierto, las situaciones y/o factores que pueden afectar resultados variables en estos 5 años no significan necesariamente un decrecimiento en la demanda; sino por el contrario, no alerta a realizar un análisis para conocer las situaciones e incidencia que provocaron tener estos resultados en cada periodo de ejercicio.

La cuantificación en porcentajes sobre estas pérdidas se puede representar en tasas de crecimiento como sigue a continuación:

Tabla 1. Tasa de crecimiento de ventas 2013 al 2016

TASAS DE CRECIMIENTO	
2013	16%
2014	-14%
2015	8%
2016	10%

Fuente: Pereda Distribuidores S.R.L.

En el año 2014 hay un crecimiento negativo de -14%, mientras en el año 2016 con un crecimiento del 17% en base al 2012 y un crecimiento del 10% en base al 2015. A continuación, se presenta el registro de ventas mensual del 2012 al 2016.

Tabla 2. Ventas anuales por meses del 2012 al 2016 en nuevos soles

TABLA DE VENTAS ANUALES EN NUEVOS SOLES					
	2012	2013	2014	2015	2016
ENERO	187,357	216,083	232,619	254,632	37,691
FEBRERO	238,436	162,108	188,378	197,797	104,340
MARZO	302,154	222,050	271,647	285,229	365,104
ABRIL	284,342	135,332	150,630	158,162	246,045
MAYO	108,170	378,950	160,874	168,918	297,575
JUNIO	162,288	325,264	383,425	402,596	368,434
JULIO	402,150	340,652	76,988	120,586	250,962
AGOSTO	224,597	379,200	11,879	65,784	263,590
SETIEMBRE	168,069	359,227	513,560	539,238	302,877
OCTUBRE	211,622	361,517	134,687	250,785	450,108
NOVIEMBRE	408,099	257,872	281,420	295,491	224,723
DICIEMBRE	315,156	347,418	591,058	485,641	620,678
TOTAL	3,012,440	3,485,673	2,997,165	3,224,859	3,532,126

Fuente: Pereda Distribuidores S.R.L.

Esta situación descrita y los resultados en cada periodo será analiza a profundidad en los siguientes capítulos.

2.1.3 Descripción de los Procesos

En esta sección se presenta los procesos que realiza Pereda Distribuidores S.R.L. comenzando primero en conocer el organigrama para determinar su estructura, jerarquía e interrelación de las áreas y puestos que la componen. Luego, se presenta el mapa de proceso, macroproceso, diagramas de bloques respectivamente.

2.1.3.1 Organigrama

La importancia de comenzar en conocer el organigrama es determinar las áreas de la empresa, las líneas de autoridad, relaciones del personal, líneas de comunicación y los colaboradores de apoyo de cada área. Este nos facilitará en el diagnóstico para identificar los procesos y oportunidades de mejora a ser desarrolladas.

A continuación, se presenta el organigrama de Pereda Distribuidores S.R.L. (*Figura 8*)

Figura 8. Organigrama Pereda Distribuidores S.R.L.

Fuente: Pereda Distribuidores S.R.L.

En el organigrama presentado en la cabeza se encuentra el Sr. Carlos Pereda Montero, gerente propietario de la empresa.

Después, el poder de decisiones recae en tres (03) personas, dos (02) de ellos sus hijos Luis Pereda (24 años) y Carlos Pereda (25 años) en el área de Investigación de Mercado y Gestión de Calidad respectivamente; y el tercero sería la Admiradora con más de 12 años en la empresa y responsable de la dirección, planificación, organización y control de todas las áreas de la empresa.

El conjunto del gerente propietario y de las 3 personas forman parte para la toma de decisiones estratégicas de la organización.

Se cuenta con cuatro (04) áreas Dirección técnica, Logística, Ventas y Contabilidad responsable de dar seguimientos y controlar a los colaboradores por debajo de ellos.

Otro aspecto, es que cada jefe de área determina el perfil de puesto de los colaboradores y solicita a la gerencia el reclutamiento y selección de personal cuando se requiera.

Los colaboradores de cada área son una (01) persona por puesto con la excepción de a los ejecutivos de ventas que son cuatro (04) personas calificadas para la venta de medicamentos que comercializa Pereda Distribuidores S.R.L. En total son 20 personas que conforman Pereda Distribuidores S.R.L.

2.1.3.2 Mapa de procesos

En la *Figura 9* se presentan los macroprocesos que componen a Pereda Distribuidores S.R.L. clasificándolos en procesos estratégicos, operativos y de apoyo respectivamente.

Figura 9. Mapa de procesos Pereda Distribuidores S.R.L.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describe en líneas generales los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que declara Pereda Distribuidores S.R.L. tener.

2.1.3.2.1 Procesos Estratégicos

1. Licitaciones públicas

Para participar en la licitación se requiere realizar dos propuestas. Por un lado, la propuesta económica con los precios a ofertar de los productos solicitados. La segunda oferta es la propuesta técnica, en esta se encuentran todos los documentos según las bases a ser adjuntado. Por ejemplo, los protocolos de análisis, el DNI del representante legal, la minuta de la empresa, la licencia municipal, el registro sanitario, y la traducción de cualquier documento si están en otro idioma.

2. Investigación de mercado

El trabajo consiste en investigar los precios FOB y el CIF de los productos que otras empresas traen para poder tener una referencia de cuanto es el costo de la importación. El cruce de varias páginas web que te permite hacer la búsqueda con Digemid, Seace, Sunat y Veritrade.

Otra actividad es cuando ya se identifica el laboratorio que cuenta con el medicamento a importar, se procede a solicitar muestras del producto para realizar las pruebas correspondientes según los protocolos de DIGEMID, si los resultados son favorables se realiza las negociaciones para la firma del convenio para contar con la patente del medicamento para el mercado peruano.

Las patentes son activos intangibles que se pueden utilizar de dos maneras. Primero, tener la autorización única para vender en el mercado peruano; segundo, tener relación comercial con el proveedor y poder importar el lote económico para que llegue la mercadería. Asimismo, se realiza gestiones de registro de marca y producto en las entidades competentes.

Entre otras gestiones para conocer nuevos productos farmacéuticos que no estén registrados en Perú y los costos de importación para poder determinar la viabilidad comercial para el sector público.

3. Dirección Técnica

La dirección técnica tiene como objetivo de supervisar y controlar el almacén y distribución de todos los medicamentos que entran y salen en la propiedad y nombre de Pereda Distribuidores S.R.L. Las actividades en general son asegurar el cumplimiento con los requisitos de DIGEMID y las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) de los productos. Otra responsabilidad es llevar un control de las calibraciones de los termómetros, controlar la temperatura y humedad en los diferentes espacios del almacén, realizar auditorías y un plan de capacitación en temas relacionados a BPA.

2.1.3.2.2 Procesos Operativos

1. Gestión Comercial

Los procesos parten de la solicitud de cotización al equipo de ventas para preparar una proforma económica al cliente; asimismo, la jefa de ventas es la responsable de controlar la gestión de la fuerza de ventas y presentar ofertas a licitaciones

públicas. La salida del proceso es obtener la Orden de Compra (O.C.) y/o contrato de la adjudicación de la licitación según corresponda.

2. Gestión Logística

Se realiza la gestión de abastecimiento, generación de órdenes de trabajo, coordinación con el transportista, planificación de entrega de pedidos y otras actividades competentes.

3. Distribución

Se realizan gestiones para la distribución de los productos de acuerdo con la orden de trabajo generado por logística. Los procesos involucrados son almacenamiento, facturación y transporte.

4. Post Venta

Se realizan procesos y actividades para atender los reclamos de los clientes y devoluciones de productos.

2.1.3.2.3 Proceso De Apoyo

1. Contabilidad

Se realizan los pronósticos de ventas para poder determinar decisiones gerenciales para periodos futuros. Se elabora estados de resultados (EE. RR) y la situación de financiera que muestre el estado actual de cómo se encuentra la empresa. Se preparan las planillas, vacaciones, CTS, gratificación de todo el personal. Se realizan los inventarios cada dos años y las auditorias para todos los activos de la empresa. Gestiones de impuestos y tributos ante SUNAT.

2. Administradora

Se encarga del control de los procesos operativos. Planifica los proyectos de gerencia como las licitaciones públicas, las gestiones de patentes, revisa la documentación contable y otras actividades. Realiza el seguimiento de todas las áreas esporádicamente.

3. Transportista

Se encarga de distribuir la mercadería o documentos a los laboratorios, clientes (boticas, farmacias, instituciones públicas). Debe retirarse de la oficina a las 9:00 am para poder cumplir su ruta establecida por logística y regresar a la oficina para rendir cuenta del kilometraje y dejar los cargos de conformidad de entrega de la mercancía.

4. Finanzas

Es responsable de las relaciones con los bancos y las metas de índole financiera que permita alcanzar los objetivos y planes estratégicos de la organización. Además, desarrollar y fortalecer un sistema efectivo de control contable y financiero.

5. Tesorería

Es el responsable de la caja chica y los sustentos de la salida de dinero; asimismo, del pago a los proveedores y diversos desembolsos incurridos como gastos menores.

2.1.4 Macroproceso

Pereda Distribuidores S.R.L. realiza la siguiente secuencia para sus operaciones:

Figura 10. Macroproceso Pereda Distribuidores S.R.L.

Fuente: Elaboración propia

1. Ventas

El inicio del proceso es cuando llega un fax (clientes de Junín y Huancavelica) o un correo electrónico para que los ejecutivos de venta puedan cotizar los productos según los requerimientos solicitados. Algunas instituciones mandan un formato para ser llenado como parte de su control de calidad de compras.

Luego, se envía la propuesta económica a los clientes. Después, se espera una respuesta y/o negociación de la oferta presentada y se realizan los ajustes necesarios según sea el caso.

Por último, el cliente manda la orden de compra que indica los ítems que desean adquirir. Este es el producto de salida del proceso que pasará a logística para realizar la entrega al cliente.

2. Logística

Se encarga de revisar si se cuenta con stocks de mercadería en almacén o debe pedir a los proveedores para abastecer. Asimismo, realiza el seguimiento de la compra de productos solicitados a los proveedores.

Una vez que se cuente con los productos se prepara la orden de trabajo para enviar a almacén quien se encarga del embalaje y despacho de la mercadería. En paralelo, se realiza el seguimiento del transportista mediante GPS y monitoreo telefónico para garantizar la entrega al cliente en perfecto estado y con la documentación necesaria.

Por otro lado, se realiza de forma anticipada la ruta del transportista un día antes para optimizar los tiempos de reparto.

3. Almacén

Se encarga del despacho y la recepción de la mercadería. Debe mantener el orden y la limpieza del almacén en todo momento. Se tiene que contar con el registro sanitario, el protocolo de análisis, la guía de Sunat, guía transportista, guía administrativa, la orden de compra y las copias necesarias para armar la compaginación y poder despachar la orden de trabajo.

Al momento de armar las cajas debe ocupar el espacio con cartón para que los productos no se muevan, ya que a veces se llevan frascos y se pueden romper. Para el caso de los

productos refrigerados, se utiliza una caja térmica para mantener el frío a 2 grados centígrados (según aplique) para que se conserve hasta destino de llegada.

4. Facturación

Se encarga de emitir las guías y las facturas. Las guías son documentos de control para que la mercadería puede retirarse del almacén y pueda ser entregado al cliente.

5. Transporte

Para entregas en Lima se realizan con la camioneta de propiedad de la empresa. Para los pedidos a provincia se realiza mediante una empresa externa, quien es responsable de seguir el protocolo de entrega para mantener la calidad de los productos farmacéuticos.

6. Cobranzas

Realiza dos funciones, la primera es la gestión de cobranzas y participar en las licitaciones, el segundo, es responsable de internar las facturas en las instituciones del estado para luego ser cobradas.

También, analiza los estados de cuenta para ver si la empresa tiene fondos en los movimientos de las diferentes cuentas bancarias. En paralelo, coordina con contabilidad para poder hacer los pagos y verificar el saldo de las cuentas.

2.2 PROCESOS PARA ESTUDIAR

2.2.1 Identificación de problemas

Para delimitar los datos a estudiar se tomará los resultados del último año ejercido, es decir, desde enero a diciembre del 2016. En ese sentido, para determinar los procesos a estudiar y mejorar en Pereda Distribuidores S.R.L., nos entrevistamos con el Gerente Propietario, la jefa de administración y el jefe de calidad para conocer los principales problemas en la organización que están generando costos innecesarios y significativos que impactan en la rentabilidad del negocio.

En conjunto, se elaboró un listado de los principales problemas presentados en las Ordenes de Compras (O.C.) de las Ventas Directas, es decir, ventas que no superen las 8 UIT según año fiscal correspondiente. Es por ello, que el año 2016 se obtuvo un resultado de S/ 3,532,126.00 soles para este tipo de contratación con el estado.

A continuación, en la siguiente tabla se muestran los datos proporcionados.

Tabla 3. Problemas y sus costos generados durante enero a diciembre del 2016

N°	Problemas	Costo (S/)	% Porcentaje	% Porcentaje acumulado
1	Ventas anuladas y multadas	989,601	50%	50%
2	Cubicaje incorrecto en almacén	790,440	40%	90%
3	Alto índice de rotación (Ventas)	102,305	5%	95%
4	Contabilidad atrasada	25,850	1%	96%
5	Sobre costo de transporte	23,600	1%	97%
6	Renovaciones de cartas fianzas	22,750	1%	98%
7	Pérdida de mercadería	20,526	1%	99%
8	Compras innecesarias (suministros)	20,320	1%	100%
Total		1,995,392	100%	

Fuente: Elaboración propia

Para seleccionar los problemas a analizar en el presente proyecto de tesis, se utilizará el diagrama de Pareto que mediante la regla 80-20 seleccionaremos los problemas que en conjunto suman el 80% del total.

En la *Figura 11* se muestra el diagrama de Pareto elaborado a partir de la tabla anterior del listado de problemas y su impacto económico registrado en el periodo enero a diciembre del 2016.

Figura 11. Diagrama de Pareto para la selección de problemas a estudiar

Fuente: Elaboración propia

El 80% de las incidencias se ubica entre: Ventas anuladas y multadas y el cubicaje incorrecto en almacén; asimismo, por fines del desarrollo de la tesis se estudiará el tercer problema el cual es: el alto índice de rotación del personal de la fuerza de ventas. En conclusión, se analizarán tres problemas a lo largo del presente trabajo.

Los procesos que están relacionados a los problemas identificados y seleccionados son:

1. Reclutamiento y selección del personal:

Problema: Alto índice de rotación de la fuerza de ventas

2. Abastecimiento

Problema: Ventas anuladas por falta de stock y multas por entrega fuera de tiempo

3. Almacenamiento

Problema: Cubicaje incorrecto en almacén

En los siguientes párrafos se realizará el mapeo de los procesos para conocer la situación actual de las actividades que se realizan, el cual, nos permitirá identificar oportunidades de mejora para poder reducir y/o mitigar los problemas en cada proceso.

2.2.2 Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal

El dueño del proceso es el Gerente Propietario, ante un requerimiento para cubrir un puesto en la organización realiza el reclutamiento y selección del personal con el apoyo del administrador y psicólogo externo para la evaluación psicológica de los postulantes.

En la *Figura 12*, se puede observar y comprender la secuencia actual del proceso de reclutamiento y selección de personal que realiza Pereda Distribuidores S.R.L. Este proceso, se explica a continuación:

Figura 12. Diagrama de Flujo: Reclutamiento y selección de personal

Fuente: Elaboración propia

La entrada del proceso es la solicitud para buscar un candidato (recurso humano) para cubrir un puesto dentro de un área específica de la organización. A partir de ello, se realiza la publicación de la convocatoria en la plataforma web Bumeran (www.bumeran.com.pe) el perfil que está requiriendo Pereda Distribuidores S.R.L.

El responsable de la selección de los curriculum vitae (CV) y la primera entrevista con los potenciales candidatos es el administrador y psicólogo externo respectivamente. Un aspecto crítico para la selección es que el postulante tenga una experiencia laboral continua de por lo menos 6 meses, el cual para la empresa refleja un compromiso de trabajo. Se tendrá que presentar 5 posibles candidatos a la gerencia general para entrevistarlos y determinar quién reúne las competencias necesarias para cubrir el puesto de la convocatoria.

Luego de la entrevista con el gerente general, se contará con el candidato seleccionado que tendrá que pasar una inducción y el periodo de prueba de tres meses para ser contratado en planilla; de esta manera, se busca encontrar a la persona que desempeñe una labora eficiente para cumplir con los objetivos del puesto. A continuación, se explicará las 2 etapas de prueba.

1. La inducción: El candidato seleccionado para cubrir el puesto es capacitado por la jefa del área y el trabajador que está dejando el puesto.
2. El periodo de prueba: En esta parte el candidato trabaja solo con la ayuda de su supervisor y tiene un periodo de prueba de tres meses para poder demostrar que se encuentra con las facultades para desempeñarse en el puesto.

Por último, superado el periodo de prueba el área de contabilidad celebra un contrato junto al nuevo colaborador para ser incorporado en la planilla de la empresa.

2.2.3 Proceso de Abastecimiento

En la *Figura 13* se puede ver el diagrama de flujo del proceso de abastecimiento que realiza Pereda Distribuidores S.R.L. Este proceso es crítico para la empresa puesto se requiere conocimiento técnico y experiencia en el cargo para realizar la negociación con los proveedores con el objetivo de tener stock en las fechas indicadas, el cual no generen el almacenamiento de los productos más de un día en las instalaciones de Pereda Distribuidores S.R.L.

Figura 13. Diagrama de Flujo: Abastecimiento
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describe en líneas generales las actividades que se realizan en el proceso presentado en el diagrama de flujo anterior.

Cada ejecutivo de ventas a la recepción de una orden de compra (O.C.) entrega al responsable de logística y este deberá de firmar un cargo como evidencia donde se detallan los datos como: día, fecha y hora que se entrega la O.C. para comenzar a realizar la gestión de abastecimiento y el monitoreo del despacho y entrega correspondiente al cliente.

Contando con la O.C. el responsable de logística verifica si se cuenta con stock de todos los productos solicitados por el cliente; en caso, de falta de stock se solicita abastecerse con los principales laboratorios locales con el cual trabaja Pereda Distribuidores S.R.L. La selección del proveedor se realiza bajo los criterios de precio, fecha de entrega, el cual son puntos vitales para estar dentro de los tiempos de entrega al cliente final. Si se detecta modificaciones o errores en alguno de los datos de la O.C. versus a la oferta realizada por Pereda Distribuidores S.R.L. se corregirá en la cotización de forma manual y lo realizará el ejecutivo de ventas junto al responsable del área.

Cuando el error de la orden de compra fuese en precios, laboratorio u otro que altere la característica inicial de la cotización; el ejecutivo de ventas que atendió la O.C. se comunicará inmediatamente con el área de logística del cliente para realizar las correcciones correspondientes.

Con la entrega de la orden se verifica en el sistema si el producto se encuentra en el almacén. Si el stock de almacén no cubre el total de la cantidad solicitada, se hará una entrega parcial para poder atender al cliente siempre y cuando el cliente acepte esta modalidad. Lo mismo ocurriría si el stock está agotado, con la finalidad de atender oportunamente el pedido.

Por un lado, si el producto se encuentra en almacén el responsable de abastecimiento manda la orden de trabajo para que los colaboradores del almacén puedan armar el pedido.

Si por el contrario no se cuenta con el producto se realiza una negociación con los proveedores que termina con una orden de compra de Pereda Distribuidores S.R.L. al laboratorio. Se remite a almacén una copia de la orden de compra para atender la

recepción del pedido por parte del proveedor con la emisión de la orden de trabajo para poder despachar la mercadería y atender al cliente.

2.2.4 Proceso de Almacenamiento

En la *Figura 14* se puede apreciar la secuencia de actividades del proceso de almacenamiento de los productos que comercializa Pereda Distribuidores S.R.L. El objetivo del proceso es realizar correctamente la recepción y almacenamiento de los productos de acuerdo con los protocolos del BPA.

Figura 14. Diagrama de Flujo: Almacenamiento

Fuente: Elaboración propia

El proceso de almacenamiento comienza con la llegada del proveedor a la empresa y es atendido por el recepcionista y luego por los operarios de almacén. Antes que se descargue los productos farmacéuticos la química farmacéutica debe revisar y verificar todos los documentos obligatorios y de protocolo presentados por el proveedor como son:

1. La guía de remisión
2. La copia de la orden de compra
3. Certificado de muestreo
4. Protocolo de análisis
5. Ficha técnica

La química farmacéutica con el apoyo de un operario debe validar la siguiente información:

1. Nombre del producto
2. Forma cosmética o farmacéutica.
3. Fabricante
4. Presentación y concentración
5. Cantidad solicitada
6. Número de lote (certificado de análisis correspondiente)

En caso, el proveedor no traiga todos los documentos necesarios para poder internar los productos en el almacén de Pereda Distribuidores S.R.L., el jefe del almacén no se encuentra autorizado a seguir con la recepción hasta no contar con todos los documentos requeridos, ya que en el protocolo de las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) un requisito fundamental.

Después de la verificación de la documentación se debe seguir los estándares de la Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) por cada tipo de producto si es controlado, refrigerado o simplemente aprobado. Además, cada calificación de productos se debe almacenar y llenar los formatos correspondientes.

En paralelo, se realiza el conteo de los productos para verificar si hay congruencia con la entrega de los productos y con el pedido. Todo ingreso de productos farmacéuticos deberá adjuntar el protocolo analítico correspondiente, debe ser similar al presentado a DIGEMID por el fabricante, y la autorización de registro sanitario.

Luego de verificar la documentación y los productos se procede a almacenar en los estantes correspondientes. En primer lugar, se almacenan los productos refrigerados ya que por la refrigeración debe mantener una temperatura controlada. Además, los productos controlados se almacenan en rejas por procedimiento de DIGEMID. Por último, los aprobados se guardan al final, ya que la temperatura no influye en el producto y son almacenados en anaqueles.

Respecto a la documentación el personal de almacén se queda con la documentación que le corresponde y la que no se la entrega al responsable. Es decir, la guía se archivará junto con la copia de la orden de compra en el almacén (Fólder de ingresos) y la factura con la orden de compra original se le entregará a logística para su registro.

2.3 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS A MEJORAR

Se recopila datos de la situación de los procesos a mejorar y la frecuencia en la que ocurren durante el periodo en estudio que es de enero a diciembre del 2016; luego se determinan los impactos económicos que genera a la organización respectivamente:

2.3.1 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

2.3.1.1 Evidencia

Para el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, se tomarán datos de la rotación de la fuerza de ventas, ya que es el área que presenta una mayor rotación a comparación de otras áreas que el personal se mantiene en una media de 5 años en el puesto. En ese sentido, y por fines del proyecto de tesis a partir de este momento el enfoque del proceso será a la fuerza de ventas de Pereda Distribuidores S.R.L.

De lo anterior, se evidencia un alto índice rotación del personal de la fuerza de ventas que pasa a ser clasificado como crítico para la empresa, puesto que el resultado (salida) del proceso es el inicio de todos los procesos de otras áreas.

En ese sentido, para evidenciar la problemática de la rotación del personal de la fuerza de ventas en Pereda Distribuidores S.R.L. se recopiló e investigó información de tres empresas: 1. Distribuidora Droguería Alfaro S.A.C. (www.alfarosa.com.pe); 2. Drogueria y Distribuidora Dicar S.A.C. (www.drogueriadicar.com.pe); 3. IQ Farma S.A. www.iqfarma.com; empresas del mismo rubro, es decir, que son droguerías que se dedican a la comercialización y distribución de productos farmacéuticos. En la siguiente *Tabla 4*, se muestran los porcentajes anuales de rotación del personal de ventas de estas empresas.

Tabla 4. Porcentaje de rotación anual - Benchmarking

% de Rotación Anual - BENCHMARKING	
Empresa 1	15%
Empresa 2	19%
Empresa 3	18%
Promedio Anual	17%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar que el promedio anual entre las tres empresas es del 17% en cuanto a la rotación de personal. A partir de ello, se realizará el análisis y validación del problema en Pereda Distribuidores S.R.L. mediante la evaluación comparativa (Benchmarking), en la siguiente imagen podemos observar lo mencionado.

Figura 15. % de rotación de personal en Pereda Distribuidores SRL. versus Benchmarking

Fuente: Elaboración propia

A partir de la figura anterior, se puede observar que en todos los meses se sobrepasa el porcentaje de rotación en comparación al promedio anual del 17% de las tres empresas tomadas para este análisis. El tener un porcentaje de rotación del 50% en cinco meses nos alerta que algo anda mal en el área/proceso.

En la siguiente tabla se puede evidenciar las cantidades de los trabajadores que han rotado mes por mes.

Tabla 5. Rotación de personal de fuerza de ventas por meses

Nº	Meses	Total Personal Ventas	Cantidad de rotación	% de Rotación
1	ene-16	4	2	50%
2	feb-16	4	1	25%
3	mar-16	4	1	25%
4	abr-16	4	2	50%
5	may-16	4	1	25%
6	jun-16	4	2	50%
7	jul-16	4	1	25%
8	ago-16	4	2	50%
9	sep-16	4	1	25%
10	oct-16	4	1	25%
11	nov-16	4	2	50%
12	dic-16	4	3	75%

Fuente: Elaboración propia

De la *Tabla 5*, se puede inferir que la rotación del personal de la fuerza de ventas es muy frecuente mes a mes por lo menos un 25% y 50%; el cual le convierte un alto índice de rotación versus al promedio del Benchmarking. El contar con rotación del personal, se estaría desaprovechando oportunidades de negocio y generando gastos innecesarios que impactan significativamente a los resultados del negocio.

Otra perspectiva para complementar nuestro análisis son los resultados del sector a nivel de todo el personal, según el informe anual de Eurofarma (www.eurofarma.com.pe), líder en el sector farmacéutico, de los resultados obtenidos en el año 2016 tuvo una **tasa de rotación de personal del 2.03%** (Eurofarma, 2017, p. 36). Asimismo, para complementar lo descrito en el Informe estadístico anual 2016 del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), nos muestra la **tasa de rotación de personal es de 1.8%**, en el sector comercio de Lima Metropolitana (MTPE, 2016, p.20); actividad económica donde estaría situado Pereda Distribuidores S.R.L.

Por lo tanto, se podría concluir que el porcentaje de rotación que cuenta Pereda Distribuidores S.R.L. es alto en comparación con lo siguiente: 1. Benchmarking con empresas del rubro; 2. % de rotación de una empresa líder del sector farmacéutico y; por último, 3. Con la tasa de rotación del sector comercio en Lima Metropolitana.

Para continuar con el análisis y validación del problema, en los siguientes párrafos se expone el impacto económico que está generando a Pereda Distribuidores S.R.L.

2.3.1.2 Impacto económico

Los gastos que se incurren al momento de la salida de un (01) colaborador son los siguientes:

Tabla 6. Gastos por Rotación de Personal de la fuerza de ventas

Actividades	S/	Porcentaje (%)
Membresía Bumerang	3,505	3%
Psicólogo	76,000	74%
Costos por periodo de prueba	22,800	22%
Total	102,305	100%

Fuente: Elaboración propia

De la *Tabla 6*, se aclara lo siguiente: los costos de Bumerang son anuales, los honorarios del Psicólogo por cada persona a entrevistar son de S/ 4,000 soles, y el costo por periodo de prueba se está estimando en S/ 1,200 soles por cada persona que renuncia.

A partir de la cuantificación, se puede graficar los costos generados por la rotación de un personal.

Figura 16. Costos anuales de rotación de personal de la fuerza de ventas

Fuente: Elaboración propia

Se puede identificar que el costo más alto para Pereda Distribuidores S.R.L. es el Psicólogo con un 74% y costos por periodo de prueba con un 22%. Asimismo, un 3% en gasto por la membresía anual de Bumeran para la publicación de ofertas laborales.

Por lo tanto, el impacto económico para Pereda Distribuidores S.R.L. por el alto índice de rotación de la fuerza ventas asciende a **S/. 102,305 soles** por todos los colaboradores que renunciaron en el 2016. Comparando con las ventas totales del 2016 el impacto económico de este problema representa el 2.9% de las ventas, el cual reduce las utilidades netas del ejercicio del negocio en el año. Cabe mencionar que el costo por periodo de prueba es variable, puesto que si son dos vendedoras que renuncian este aumenta en el mismo porcentaje.

2.3.2 Proceso de Abastecimiento

2.3.2.1 Evidencia

El proceso de abastecimiento es la entrada al proceso de almacenamiento y distribución de órdenes de compra a ser atendidas. En ese sentido, se evidencia montos considerables por ventas anuladas y ventas multadas por entrega de productos fuera de los cinco (05) días como promesa de calidad por parte de Pereda Distribuidores S.R.L.

A continuación, se presenta un esquema para entender las clasificaciones del estado de venta a partir de recepción de una orden de compra del cliente.

Figura 17. Esquema del estado de las ventas a partir de la Orden de Compra (O.C.)

Fuente: Elaboración propia

Cuando se tiene una orden de compra puede suceder dos situaciones la primera es no concretar la venta (Venta Anulada), es decir, no se logró abastecer con los productos que solicitan en la orden de compra por factores externos que no están controlados por Pereda Distribuidores S.R.L. y en otras ocasiones porque no se contaba con stock de un(os) de los ítems de la O.C.

La segunda es tener la Venta en Tránsito, es decir los ítems de la orden de compra se pueden haber entregado una cierta parte y la otra parte está a la espera del abastecimiento de nuestros proveedores, es decir una entrega parcial. Si Pereda Distribuidores S.R.L. no cumple en el tiempo pactado con el cliente la entrega de los productos especificados en orden de compra se convierte en Venta Multada, por lo cual se tiene que generar cartas de ampliación para solicitar la nueva fecha de entrega al cliente.

Una Venta Concreta es cuando se logra la entrega total de los ítems de la orden de compra, este hecho se encuentra dentro del rango de los cinco (05) días de entrega.

Para poder tener claros los conceptos con el cual Pereda Distribuidores S.R.L. trabaja se presenta el siguiente ejemplo:

El total de Ordenes de Compras (9O.C.) a favor de Pereda Distribuidores S.R.L. en un mes son 5, de las cuales 2 O.C. fueron anuladas por falta de stock y 3 O.C. están en tránsito; este último, 1 O.C. se realizó la entrega, pero fue multada por entregar fuera de fecha y 2 O.C. se entregaron al cliente sin ningún inconveniente. Por lo tanto, se atendieron 3 O.C. de un total de 5, para tenerlo de forma visual se puede observar en la siguiente figura:

Figura 18. Ejemplo del estado de la venta de las O.C.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se analiza los impactos económicos de acuerdo con la clasificación descrita.

1. Venta Anulada y Venta en Tránsito

El desglose de total Órdenes de Compra se cuantifica de la siguiente forma: Total de Ventas en Tránsito más la suma del Total Ventas Anuladas del periodo en estudio.

Tabla 7. Registro de ventas en tránsito y Ventas anuladas

Nº	Meses	OC	Venta Tránsito	Venta Anulado
1	ene-16	310	269	41
2	feb-16	332	271	61
3	mar-16	457	412	45
4	abr-16	321	288	33
5	may-16	346	324	22
6	jun-16	584	518	66
7	jul-16	235	189	46
8	ago-16	234	199	35
9	sep-16	449	405	44
10	oct-16	433	332	101
11	nov-16	535	434	101
12	dic-16	459	375	84
TOTAL		4,695	4,016	679

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar un registro de 679 ventas anuladas y el impacto económico se puede evidenciar en el siguiente gráfico de barras.

Figura 19. Impacto económico por Venta Anulada
Fuente: Elaboración propia

El impacto económico por ventas anuladas asciende a un total de S/. 317,421.00 soles. El detalle por meses se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 8. Impacto económico por Ventas Anuladas

N°	Meses	Ventas perdidas por anulación
1	ene-16	60,182
2	feb-16	102,183
3	mar-16	50,569
4	abr-16	43,846
5	may-16	17,894
6	jun-16	66,798
7	jul-16	34,854
8	ago-16	28,505
9	sep-16	67,392
10	oct-16	24,873
11	nov-16	37,802
12	dic-16	82,523
TOTAL		617,421

Fuente: Elaboración propia

2. Venta multada y Venta Concretada

Al no cumplir con el tiempo de entrega de 5 días hábiles el cliente genera una multa a Pereda Distribuidores S.R.L., y este tiene que solicitar más tiempo de entrega mediante cartas de ampliación. Estas multas son variables y dependen del monto y/o ítems no entregados de la orden de compra (cliente).

Para evidenciar lo descrito se presenta en la *Tabla 9* las cantidades registradas en el periodo enero a diciembre del 2016.

Tabla 9. Registro de Ventas concretadas y Ventas Multadas

Nº	Meses	Venta Transito	Venta Concretada	Venta Multada
1	ene-16	269	265	4
2	feb-16	271	265	6
3	mar-16	412	410	2
4	abr-16	288	278	10
5	may-16	324	316	8
6	jun-16	518	512	6
7	jul-16	189	181	8
8	ago-16	199	199	0
9	sep-16	405	394	11
10	oct-16	332	326	6
11	nov-16	434	429	5
12	dic-16	375	375	0
TOTAL		4,016	3,950	66

Fuente: Elaboración propia

De un total de 4,016 ventas en tránsito 3,950 son ventas concretas y 66 son ventas multadas.

El impacto económico de ventas por multas se presenta a continuación.

Tabla 10. Impacto económico de ventas concretadas y ventas multadas

Nº	Meses	Ventas Concretada	Multas en soles
1	ene-16	37,691	4,985
2	feb-16	104,340	19,171
3	mar-16	365,104	35,951
4	abr-16	246,045	25,294
5	may-16	297,575	18,921
6	jun-16	368,434	41,638
7	jul-16	250,962	49,124
8	ago-16	263,590	0
9	sep-16	302,877	29,681
10	oct-16	450,108	104,990
11	nov-16	224,723	42,424
12	dic-16	620,678	0
TOTAL		3,532,126	372,180

Fuente: Elaboración propia

Durante el periodo en estudio se han registrado 66 multas por no entregar en los tiempos solicitados por el cliente. El costo que ha generado se puede observar en el siguiente gráfico de barras.

Figura 20. Gráfico de barras de impacto económico de ventas multadas

Fuente: Elaboración propia

2.3.2.2 Impacto Económico

Por lo tanto, el impacto total en el proceso de abastecimiento serían las Ventas Anuladas más la suma de las Multas de Ventas. La siguiente tabla resumen nos muestra el total del impacto económico que afecta a Pereda Distribuidores S.R.L.

Tabla 11. Impacto económico del Proceso de Abastecimiento

Descripción	S/.
Venta Multada	372,180
Venta Anulada	617,421
Total	989,601

Fuente: Elaboración propia

El impacto económico asciende a un total de S/. 989,601.00 soles durante el periodo de enero a diciembre del 2016.

2.3.3 Proceso de Almacenamiento

2.3.3.1 Evidencia

La empresa Pereda Distribuidores S.R.L. cuenta con un área de almacén distribuido en áreas tales como cuarentena, aprobados, controlados, productos refrigerados, productos próximos a vencer, productos de baja (vencidos), recepción, despacho, documentación y oficina administrativa ubicada en el primer y segundo piso de la infraestructura.

En base al plano actual de las distribuciones de las áreas según la resolución ministerial de Digemid y con certificado de buenas prácticas de almacenamiento (BPA) vigente, el espacio autorizado para el almacenamiento de productos farmacéuticos es de 24.07 m³, es decir, no puede excederse de ese espacio, ya que ante una inspección DIGEMID podría multarle por incumplimiento a los protocolos.

La mala gestión de almacenamiento por parte de los operarios ha obligado a la gerencia de contratar una empresa tercera un espacio destinado a almacenar productos de mayor frecuencia de salida.

La empresa que se ha contratado es Baxley Group SAC., y el espacio se cuantifica en la siguiente tabla con un total de 38 cajas aproximadamente que se envían por mes.

Tabla 12. Total de m³ alquilados a Baxley

Tercerizar Almacenamiento de Baxley			
Descripción	Unidades	m ³ por unidad	Total m ³
Caja Almacenada C/U*	38	0.09	3.42
Total Baxley	38	--	3.42

Fuente: Elaboración propia

*Nota: Las dimensiones de las cajas son 0.50 cm, 0.35 cm, 0.5 cm de largo, ancho y de profundidad respectivamente.

En el caso del almacén en Pereda Distribuidores S.R.L. el área utilizada es de 23.76 m³ con la actual distribución que se cuenta. Sin embargo, se puede realizar una redistribución del espacio de las áreas para tener eficiencia en el almacenamiento, el cálculo se realizó

mediante el plano adjunto en el Anexo 1, el cual se estimada que la misma cantidad almacenada en la actualidad utilizaría 20.43 m³.

A continuación, se presenta el saldo que se tendría con esta nueva distribución en la siguiente tabla.

Tabla 13. Espacio disponible estimado para almacenar

Espacios distribuidos	m³
Área aprobada (BPA)	24.07
Volumen de mercadería	20.43
Saldo para almacenar	3.64

Fuente: Elaboración propia

A partir de esta estimación se puede comparar el almacenamiento que podría ganar Pereda Distribuidores S.R.L. versus la empresa Baxley Group SAC. en el siguiente gráfico de barras.

Figura 21. Cubicaje de Almacenamiento disponible en Pereda Distribuidores S.R.L. vs. Baxley

Fuente: Elaboración propia

2.3.3.2 Impacto económico

Por lo tanto, se puede inferir que se contaría con espacio suficiente para almacenar los productos que están en el almacén tercerizado. Los costos incurridos al contar con un almacén externo se pueden conocer en la siguiente tabla.

Tabla 14. Gastos por almacén externo en Baxley.

Costo del almacenaje del 2016		
N°	Meses	Soles
1	Enero	21,000
2	Febrero	21,000
3	Marzo	439,010
4	Abril	21,000
5	Mayo	21,000
6	Junio	90,150
7	Julio	21,000
8	Agosto	42,000
9	Septiembre	69,000
10	Octubre	21,000
11	Noviembre	24,280
Total		790,440

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, **el gasto por Almacenamiento tercerizado asciende a S/. 790,440.00 soles** en el periodo de enero a diciembre del 2016.

2.3.4 Resumen de Impacto económico de los procesos

Para poder determinar el costo que asciende los problemas de Pereda Distribuidores S.R.L. se realizó un esquema visual que muestra los impactos económicos de cada proceso; asimismo, el impacto total de todos problemas que asciende a S/ 1,882,346 soles al año.

Figura 22. Impacto económico de los procesos a mejorar
Fuente: Elaboración propia

2.4 ANÁLISIS DE CAUSAS

Para identificar las causas de los problemas mencionados con anterioridad, se realizará mediante diagramas de causa-efecto (Ishikawa). Esta herramienta nos permitirá encontrar las potenciales causas de los problemas seleccionados para proponer soluciones de mejora. El primer proceso para analizar es el proceso de reclutamiento y selección del personal de la fuerza de ventas, el segundo es el proceso de abastecimiento y por último el proceso de almacenamiento.

Para cada análisis se realiza una breve descripción de las causas encontradas. Luego, esta información nos servirá como entrada para realizar un Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE) para cuantificar las causas y poder determinar la causa raíz de cada proceso en estudio, este análisis se realiza en el ítem 2.4.4.

A continuación, se presenta lo descrito en las páginas siguientes.

2.4.1 Proceso de reclutamiento y selección

El problema identificado en el proceso es el alto índice de rotación del personal, con un promedio anual del 40% y un impacto económico que asciende a S/. 102,305 soles. Por ello, para poder determinar las potenciales causas que estarían generando estos resultados se generó un análisis de causas mediante la herramienta Ishikawa en conjunto con todos los líderes de todas las áreas y el responsable del proceso.

La información recopilada y analizada nos servirá para cuantificar las causas mediante el AMFE (Ver *Figura 26*) para contar con un plan de acción para mejorar el proceso y disminuir el impacto económico.

A continuación, en la *Figura 23* se presente el diagrama de Ishikawa realizado:

Figura 23. Ishikawa del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal

Fuente: Elaboración propia

Se realiza una descripción breve de los hallazgos determinados en el Ishikawa anterior:

1. Recurso humano

Una de las causas del alto índice de rotación en el proceso de reclutamiento y selección del personal es el recurso humano, ya que el personal por la presión del área y el poco conocimiento de la terminología de los productos termina renunciando al cargo.

El no contar con un perfil de puesto en el proceso de reclutamiento se vuelve ineficiente, ya que solo se busca a una persona que se encarga del puesto y cumplan con las metas de venta. Si bien se cuenta con una psicóloga encargada de realizar test psicológicos a los postulantes como filtro para validar competencia y actitudes para desarrollarse en el puesto a cubrir, este no asegura la eficiencia del colaborar en el puesto; puesto que, la falta de designar un responsable para la inducción al nuevo trabajador es una causa crítica para el buen desempeño del colaborador y evitar un alto índice de rotación.

Se pudo evidenciar al responsable de jefe de ventas que no cumple con el perfil establecido por la organización para el puesto, su contratación y elección fue por la experiencia en el puesto. Asimismo, este colaborador solo trabaja cinco (05) horas diarias de 08:00 am a 13:00 pm y solo se dedica a diseñar ofertas para postular a licitaciones públicas y no realiza seguimiento a de las gestiones asignadas a las vendedoras.

2. Tecnología

La tecnología también influye en el alto índice de rotación, ya que las vendedoras tienen que realizar tareas manualmente que les toma mucho tiempo. Además, en la plataforma del correo se tiene problemas de sincronización en la bandeja de entrada y salida. Otro factor se infiere en la alta rotación es que la capacitación en el uso del fax para clientes de Huancavelica y Junín es ineficiente, ya que las vendedoras se demoren mucho en el uso y este se termine malogrando haciendo que la tarea sea más complicada.

Se evidencia que el sistema es ineficiente y posee muchas limitaciones, ya que el creador del sistema fue una persona que no poseía todas las facultades de brindar un buen servicio y soporte técnico postventa. El software tiene como creación en el año 2002 y hasta la fecha no se ha actualizado.

3. Instalaciones

Se observa que en las instalaciones no son adecuadas ya que tiene una infraestructura de casa hogar sin delimitaciones de áreas, puestos de trabajo y tránsito. Asimismo, este se comparte con tres (03) empresas que pertenecen a la organización y en muchas ocasiones han causado problemas al momento de realizar sus funciones los colaboradores.

Se evidencia la falta de espacio para la documentación. Por la necesidad de conseguir más venta la gerencia opto por poner más escritorios en el área de trabajo para a poder tener más vendedores, esta acción ha reducido los espacios de desplazamiento. Además, que no exista lugar para poder almacenar todos los registros de cotizaciones, las bases de licitación, los expedientes de litaciones y entre otros documentos.

4. Método

El método es otra de las causas del problema en mención, ya que el manual de funciones no cuenta con indicadores, objetivos, ni las funciones correctas que debe desempeñar el trabajador.

La capacitación mal realizada genera alteraciones en el reclutamiento y permanencia del personal. En efecto, llega a causar que los trabajadores lleguen a perder la motivación y la falta de línea de carrera en la organización, es por eso por lo que la rotación es alta.

2.4.2 Proceso de Abastecimiento

El problema identificado en el proceso son las ventas anuladas y ventas multadas, con un impacto económico que asciende S/ 372,180 más S/ 617,421 respectivamente. Por ello, para poder determinar las potenciales causas que estarían generando estos resultados se generó un análisis de causas mediante la herramienta Ishikawa en conjunto con todos los líderes de todas las áreas y el responsable del proceso.

La información recopilada y analizada nos servirá para cuantificar las causas mediante el AMFE (Ver *Figura 27*) para contar con un plan de acción para mejorar el proceso y disminuir el impacto económico.

A continuación, en la *Figura 24* se presenta el diagrama de Ishikawa realizado:

Figura 24. Ishikawa de Proceso de Abastecimiento

Fuente: Elaboración propia

A partir del Ishikawa anterior, se describen los hallazgos encontrados en cuanto a las causas que originan el problema en estudio.

1. Recurso humano

No se encuentra un área especializada o un responsable para que pueda elaborar los perfiles adecuados para el puesto y elaborar los objetivos trazados del puesto para tener una dirección clara y esté orientada a la visión de la empresa. A su vez, se evidenció al revisar el file (CV) de dos colaboradores que no cuenta con formación en gestión de abastecimiento y tampoco se demuestra habilidades como negociación que son puntos clave para el puesto. Es por ello, que no desempeña una buena labor en el área de trabajo y cause ventas anuladas, ya que no consigue los productos en los tiempos oportunos para poder concretar la orden de compra.

Mala estrategia de la gerencia es provocada por las experiencias anteriores de otras unidades de negocio, en donde los jefes de ventas se comprometían en vender una cierta cantidad de productos siempre y cuando la empresa se compromete a compra la cantidad que solicitaban. Sin embargo, estos responsables lo único que hacían era que la empresa gastara innecesariamente la mercadería porque los productos se quedaban en el almacén por varios meses y se vencían.

En esta estrategia mal diseñada también se pudo evidenciar que no cuenta con un plan de compras anual de los productos y no se tiene un método adecuado para abastecimiento. La falta de capacitación, en ese sentido, lo lleva a que aumenten las ventas anuladas y que se tenga reproceso, debido a que, las vendedoras no tienen stock para vender y cotizan productos que no se encuentra en almacén. De esta forma, comprometen al área de logística a conseguir los artículos, pero la búsqueda y elección del proveedor demandan mucho tiempo y las emisiones de cartas también por el retraso de la entrega fuera de fecha.

2. Tecnología

La tecnología es una de las causas que genera las ventas anuladas, debido a que, los problemas del ERP generen reportes limitados y en ocasiones estos reportes se deben trabajar en una hoja de MS Excel para poder realizar los trabajos bajo control. Además, para poder realizar los inventarios y poder seleccionar los productos que se encuentran en

baja o próximo en vencer. Asimismo, este genera sobre cargo de trabajo que no debería suceder, ya que el sistema debería hacer trabajo más eficiente y te brinde información procesada en tiempo real para la toma de decisión.

3. Método

El método es una de las causas que generan el porcentaje de ventas anuladas en el abastecimiento, ya que el mal manejo de Just in time (JIT) es una de las causas principales de este problema. En otras palabras, la empresa usa esta metodología, pero la emplean incorrectamente, debido a que, no cuenta con personal calificado para poder atender a este nivel de exigencia y la falta de documentación y estandarización del proceso.

Otro punto por considerar es que la empresa no controla bien al proveedor y aumenta la posibilidad del problema por no tener una buena relación con el proveedor y afecta el cumplimiento con los clientes. No obstante, no se establece políticas para poder corregir las entregas fuera del plazo establecido y no se firma un contrato para garantizar el cumplimiento de la entrega de los productos con los proveedores.

2.4.3 Proceso de Almacenamiento

El problema identificado en el proceso es el cubicaje incorrecto, con un impacto económico que asciende S/ 790,440 soles en el año 2016. Por ello, para poder determinar las potenciales causas que estarían generando estos resultados se generó un análisis de causas mediante la herramienta Ishikawa en conjunto con todos los líderes de todas las áreas y el responsable del proceso.

La información recopilada y analizada nos servirá para cuantificar las causas mediante el AMFE (Ver *Figura 28*) para contar con un plan de acción para mejorar el proceso y disminuir el impacto económico.

A continuación, en la *Figura 25* se presenta el diagrama de Ishikawa realizado:

Figura 25. Ishikawa del Proceso de Almacenamiento

Fuente: Elaboración propia

Se describen a continuación los hallazgos encontrados en base al análisis realizado en el Ishikawa del Proceso de Almacenamiento.

1. Recurso humano

El personal operativo del almacenamiento de los productos farmacéuticos se evidencia que no cuenta con la inducción y capacitaciones en cuanto a las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) y según la norma en el capítulo 6, requisito específico 6.2.2.3 establece que todo el personal debe recibir entrenamiento inicial, capacitación adecuada sobre sus funciones y responsabilidades, así como capacitación continua sobre la aplicación del BPA y la efectividad de la capacitación se evalúa quedando registros en los expedientes de cada trabajador. Asimismo, se evidencia que para el manejo de productos refrigerados y congelados no se cuenta con los registros de capacitación/entrenamiento del personal sobre los aspectos relacionados al manejo de productos termo-sensibles para el personal involucrado en la cadena de frío.

En ese sentido, se puede inferir que el personal no cuenta con las capacitaciones correspondientes para realizar las funciones como operativo del almacén, es por ello, que se realiza un mal cubicaje de los productos como se puede evidenciar en las *Figuras 64, 65, 66 y 67*; asimismo, ante una inspección de Digemid sería una observación mayor, que podría poner en riesgo la vigencia del certificado en BPA.

2. Tecnología

Otro de los factores repetitivos en la organización es la tecnología ya que cuenta con un software “ERP” que no cumple con el aporte necesario para las actividades que realiza Pereda Distribuidores S.R.L. Por ejemplo, los reportes de stock se deben de trabajar en una hoja de cálculo de MS Excel y la diferencia entre el stock físico y virtual no corresponden a lo real en almacén. Otro punto importante y de requisito específico en BPA es mantener registrado la siguiente información:

1. Nombre del producto,
2. concentración y forma farmacéutica,
3. fabricante,
4. presentación,
5. lote, serie, código o modelo,
6. fecha de vencimiento,
7. cantidad solicitada y recibida,

8. condiciones de almacenamiento,
9. nombres y firma de la persona que entrega y de la que recibe,
10. número de la guía de remisión u otro documento.

De lo anterior, el software actual no cuenta con todos los campos para registrar la información de los productos, por lo que, se estaría incumpliendo la normativa de BPA. Por lo tanto, se puede inferir que el software no estaría aportando valor al proceso y tampoco a la productividad de los colaboradores para cumplir con sus funciones correspondientes.

3. Instalaciones

El local actual de Pereda Distribuidores S.R.L., se ubica en Av. Mariscal la Mar 318, Miraflores, es una casa vivienda antigua el cual se tuvo que adaptar en el primer piso a un almacén y en el segundo piso las oficinas administrativas. Para el caso del almacén, se cumple con las áreas mínimas que debe contar y los requisitos para almacenar los productos farmacéuticos; sin embargo, el flujo de entrada y salida del almacén no cumple con lo establecido en el BPA; puesto que, se debe contar con una puerta de ingreso y otra de salida de forma independiente y para el caso de Pereda Distribuidores solo se cuenta con una puerta de acceso. En la propuesta de implementación de 5s, ítem 3.7.4 se puede ver en la *Figura 76* la propuesta de ampliación y reorganizar para el almacén.

4. Método

El método impacta significativamente en los costos por la falta de capacitación continua que no se evidencia, es decir, no se está aplicando en las actividades del día a día los lineamientos establecidos y documentados en cuanto a BPA. Hay que mencionar que según lo establecido en el BPA el Director Técnico es responsable de cumplir y hacer cumplir lo establecido en el BPA y otras normas sanitarias relacionadas al sector.

Por lo tanto, se infiere que los documentos y lineamientos establecidos para el BPA se elaboraron para la certificación ante Digemid y en base a las evidencias fotografías (Ver *Figuras 64, 65, 66 y 67*) y la revisión documental que se ha realizado no se estaría aplicando en las actividades de Pereda Distribuidores S.R.L.

2.4.4 Cuantificación de las causas potenciales

En base al análisis realizado con la herramienta Ishikawa, la información obtenida se utilizará como entrada para realizar el Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE) con el fin de poder cuantificar las causas y de acuerdo con el resultado del Número de Prioridad del Riesgo (NPR) se realizará la selección de las 5 causas principales con mayor porcentaje que están afectando la calidad del servicio y el desarrollo de las actividades por cada proceso en estudio.

A partir de ello, se propone el plan de acción para mejorar el proceso y poder disminuir los impactos económicos que afectan a la organización. La propuesta será desarrollada y descrita a detalle en el capítulo 3.

A continuación, se el desarrollo del AMFE por cada proceso en estudio.

2.4.4.1 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Para el proceso de reclutamiento y selección de personal se recalca que solo se está estudiando al problema del alto índice de rotación de la fuerza de ventas de Pereda Distribuidores S.R.L.

Las principales causas potenciales con mayor Número de Prioridad del Riesgos (NPR) son:

Tabla 15. Potenciales causas del problema en el Proceso 1

Ítem	Causa Potencial	NPR
1	No se cuenta con perfil del puesto	400
2	Personal de ventas no calificado	384
3	Deficiencias del software “ERP”	378
4	Jefe ventas impuntual, sin liderazgo	336
5	No se ha definido un responsable del proceso	210

Fuente: Elaboración propia

En la *Figura 26* se presenta el AMFE realizado para analizar el problema del proceso.

ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS (A.M.F.E)								
		Producto / Servicio			Proceso		X			
Producto / Proceso:					Preparado por: C. Pereda			Revisado por: L. Pereda		
DESCRIPCIÓN DE LA FASE	OPERACIÓN O FUNCIÓN	MODO(S) POTENCIA(ES) DE FALLO	EFFECTO / POTENCIAL DE FALLO	GRAVEDAD	CAUSA(S) POTENCIAL(ES) DEL FALLO(S)	OCURRENCIA	CONTROLES ACTUALES	DETECCIÓN	NPR	ACCIONES RECOMENDADAS
Reclutamiento y selección de personal	Reclutamiento	Perfil erróneo	Colaborador ineficiente	10	No se cuenta con un perfil del puesto	5	NO	8	400	Elaboración de perfil de puesto
		Mal ingreso al sistema	Tiempo perdido	4	MOF mal elaborado	8	NO	3	96	Capacitación de Bumerang
		Tiempo de reclutamiento	Ventas perdidas	10	MOF mal elaborado	6	NO	1	60	Elaboración de procedimientos
		Filtro de CV's inadecuados	CV incorrectos	5	Gerencia con estrategia ineficiente	1	NO	9	45	Capacitación en reclutamiento
	Selección CV	Elección de perfil errónea	Re selección	6	Gerencia con estrategia ineficiente	1	NO	6	36	Procedimientos de selección
		Filtro de CV's inadecuados	Reproceso	4	Falta de espacio para documentación	3	NO	3	36	Filtro de selección
		Tiempo alto de selección	Demora en el reclutamiento	5	No se ha definido un encargado	6	NO	7	210	Gestión por procesos
	Entrevista	No se cuenta criterios de evaluación	Perdida del candidato	2	Pérdida de tiempo	4	NO	3	24	Mitología de entrevista
		Preguntas incorrectas	Desinterés en el puesto	8	Personal de ventas no calificado	8	NO	6	384	Definir procedimiento de reclutamiento
		Tiempo de la entrevista	Aburrimiento del candidato	8	Gerencia con estrategia ineficiente	1	NO	3	24	Diseño adecuado para la entrevista
	Realización pruebas	Presión al candidato	Renuncia en la etapa de prueba	10	Gerencia con estrategia ineficiente	6	NO	2	120	Mejorar el clima organización
		Prueba psicológica inadecuado	Gastos en psicóloga	2	No se cuenta con un plan de ventas	6	NO	5	60	Rediseño del periodo de prueba
		Candidato no calificado	Seguimiento de la búsqueda del candidato	4	MOF mal elaborado	8	NO	1	32	Elaboración de perfil del puesto
		Elección incorrecta	Perdida de dinero y tiempo	7	Jefe de Ventas Impuntual, sin liderazgo, sin motivación	6	NO	8	336	Estructuración de procesos
		Sobre carga de trabajo	Desmotivación	7	Deficiencias del ERP	6	NO	9	378	Conseguir un ERP mejor
	Contratación	Contrato mal diseñado	Demora en el ingreso a trabajar	2	Capacitación mal realizado a gerencia	9	NO	10	180	Elaboración de contrato estándar
		Candidato no calificado	Reproceso completo de reclutamiento y selección	10	Personal de ventas no calificado	2	NO	6	120	MOF

Figura 26. AMFE del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal de la fuerza de ventas

Fuente: Elaboración propia

2.4.4.2 Proceso de Abastecimiento

El problema identificado en el proceso de abastecimiento son las ventas pérdidas y multadas. Para ello, en base al análisis de Ishikawa se puede cuantificar las potencias causas que generan un impacto económico para Pereda Distribuidores S.R.L.

Las principales causas potenciales con mayor Número de Prioridad del Riesgos (NPR) son:

Tabla 16. Potenciales causas del problema del Proceso 2

Ítem	Causa Potencial	NPR
1	Falta de documentación del proceso	640
2	Deficiencias del software “ERP”	540
3	Personal no calificado	450
4	Falta de Gestión de Abastecimiento	384
5	Estrategia/compromisos inadecuados con los proveedores	288

Fuente: Elaboración propia

En la *Figura 27* se presenta el AMFE realizado para analizar el problema del proceso.

ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS (A.M.F.E)									
		Producto / Servicio			Proceso		X				
Producto / Proceso: Abastecimiento					Preparado por: C. Pereda			Revisado por: L. Pereda			
DESCRIPCIÓN DE LA FASE	OPERACIÓN O FUNCIÓN	MODO(S) POTENCIA(ES) DE FALLO	EFFECTO / POTENCIAL DE FALLO	GRAVEDAD	CAUSA(S) POTENCIAL(ES) DEL FALLO(S)	OCURRENCIA	CONTROLES ACTUALES	DETECCIÓN	NPR	ACCIONES RECOMENDADAS	
Abastecimiento	Recepción OC	No se adjunta la cotización	Error en la OC compra	6	Falta Documentación	6	NO	8	288	Estructuración de procesos	
		Error en el precio	Modificación de la orden	10	Falta Documentación	8	NO	8	640	Estructuración de procesos	
		Error en cantidades	Modificación de la orden	3	Falta Documentación	3	NO	4	36	Estructuración de procesos	
	Selección proveedores	No encontrar el producto	Perdida del cliente	2	Mala estrategia gerencial	5	NO	6	60	Utilización de lote económico	
		Incumplimiento plazos de entregas	Multas	5	Estrategia inadecuada de Proveedores	8	NO	9	360	Estructuración de procesos	
		No abastecerse todos los ítems	Venta Anulada	7	Falta gestión de abastecimiento	3	NO	4	84	Gestión de stock	
		Incumplimiento de la orden	Costos para la empresa	2	Faltas de Procedimientos	5	NO	9	90	Elaboración de procedimientos	
		No se cuente con stock	Búsqueda de producto	8	Falta gestión de abastecimiento	6	NO	8	384	Proponer un ERP que integre todos los procesos	
		Búsqueda extensa	Perdida de tiempo	4	Mal manejo de JIT	4	NO	6	96	Utilización de lote económico	
	Generación de OC	Error en las cantidades	Rehacer la orden	4	Personal no calificado	4	NO	7	112	Elaboración de perfil de puesto	
		Error en el precio	Rehacer la orden	10	Personal no calificado	1	NO	7	70	Elaboración de perfil de puesto	
		Compra innecesaria	Impacto económico	10	Personal no calificado	5	NO	9	450	Elaboración de perfil de puesto	
		Reportes ineficientes	Sobre trabajo	1	Deficiencias del ERP	8	NO	6	48	Elaboración de perfil de puesto	
	Seguimiento de compra	Duplicidad de funciones	Reproceso	4	No se cuenta con MOF	8	NO	5	160	Estructuración de procesos	
		Tiempo de monitoreo	Control exhaustivo	4	Falta Documentación	9	NO	3	108	Estructuración de procesos	
		Tiempo mal empleado	Perdida de eficiencia	5	Deficiencias del ERP	9	NO	5	225	Proponer un ERP que integre todos los procesos	
	Generación OT	No tiene correlativo de la orden sistema	Reproceso	10	Problemas del ERP	9	NO	6	540	Proponer un ERP que integre todos los procesos	
		Productos de entregas Faltantes	Multas	9	Falta de documentación del proceso	4	NO	7	252	Elaboración de procedimientos	
		Descoordinación con Almacenes	Envios incorrectos	6	Sobre cargo de trabajo	6	NO	5	180	Elaboración de MOF	
		Reportes ineficientes	Sobre carga de trabajo	6	Deficiencias del ERP	8	NO	7	336	Proponer un ERP que integre todos los procesos	

Figura 27. AMFE del proceso de Abastecimiento

Fuente: Elaboración propia

2.4.4.3 Proceso de Almacenamiento

El problema identificado en el proceso de almacenamiento es el inadecuado cubicaje en el almacén. Para ello, en base al análisis de Ishikawa se puede cuantificar las potenciales causas que generan un impacto económico para Pereda Distribuidores S.R.L.

Las principales causas potenciales con mayor Número de Prioridad del Riesgos (NPR) son:

Tabla 17. Potenciales causas del problema del Proceso 3

Ítem	Causa Potencial	NPR
1	Deficiencias del software “ERP”	560
2	Falta de documentación del proceso	432
3	Mala distribución de la planta	256
4	Personal no calificado	210
5	Mala gestión administrativa	120

Fuente: Elaboración propia

En la *Figura 28* se presenta el AMFE realizado para analizar el problema del proceso.

ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS (A.M.F.E)									
Producto / Servicio					Proceso			X			
Producto / Proceso:					Preparado por: C. Pereda			Revisado por: L. Pereda			
DESCRIPCIÓN DE LA FASE	OPERACIÓN O FUNCIÓN	MODO(S) POTENCIA(ES) DE FALLO	EFFECTO / POTENCIAL DE FALLO	GRAVEDAD	CAUSA(S) POTENCIAL(ES) DEL FALLO(S)	OCURRENCIA	CONTROLES ACTUALES	DETECCIÓN	NPR	ACCIONES RECOMENDADAS	
Almacenamiento	Recepción de proveedor	El tiempo de espera	Cuello de botella	6	Mala gestión administrativa	9	NO	1	54	Políticas de Proveedores	
		El plazo de la entrega	Incumplimiento de entregas	6	Falta de Documentación pertinente	9	NO	8	432	Metodología 5 s	
	Revisión de documentación	Concentración del producto diferente	Multas	5	Capacitación inadecuada	1	NO	2	10	Políticas de Proveedores	
		No contar con alguna documentación requerida	Multas	7	Capacitación inadecuada	1	NO	4	28	Políticas de Proveedores	
		Productos diferentes	Multas	7	Capacitación inadecuada	7	NO	7	343	Peril de puesto	
		No traer documentos originales	Multas	5	Capacitación inadecuada	4	NO	3	60	Políticas de Proveedores	
	Clasificar	clasificación mal hecha	Perdida del certificado BPA	6	Personal de almacén no calificado	3	NO	3	54	Capacitación al área	
		Falta de experiencia	Desorden en la mercadería	3	Mala gestión administrativa	5	NO	8	49	Capacitación al área	
		No cumplir procedimientos	Tendencia al error	6	Personal de almacén no calificado	5	NO	7	210	Capacitación al área	
		Duplicidad de funciones	Tiempo mal empleado	7	Deficiencias del ERP	8	NO	10	560	Proponer un ERP que integre todos los procesos	
	Almacenar	No cumplir procedimientos	Deterioro de productos	4	Mala gestión administrativa	5	NO	5	100	Capacitación a gerencia	
		Desorganización	Perdida de costos y tiempo	8	Mala distribución de planta	8	NO	4	256	Elaboración de un nuevo flujo	
		Orden incorrecto	Perdida del certificado BPA	4	Espacios no aprovechados en la empresa	2	NO	8	64	Elaboración de nuevo plano	
		Espacios mal utilizados	Perdida de costos y tiempo	6	Mala distribución de planta	6	NO	1	36	Elaboración de un nuevo flujo	

Figura 28. AMFE del Proceso de Almacenamiento

Fuente: Elaboración propia

2.4.5 Resumen de la identificación de causas potenciales

El Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE) nos permite cuantificar las causas identificadas en el diagrama de Ishikawa presentado en párrafos anteriores de cada proceso en estudio.

Las causas potenciales con mayor Número de Prioridad del Riesgos (NPR) por procesos se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 18. Resumen de la identificación de causas potenciales de todos los procesos

Resumen de la Identificación de causas potenciales		
Nº	Causa potencial	Proceso
1	No se cuenta con perfil del puesto	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA FUERZA DE VENTAS
2	Personal de ventas no calificado	
3	Deficiencias del software “ERP”	
4	Jefe ventas impuntual, sin liderazgo	
5	No se ha definido un responsable del proceso	
6	Falta de documentación del proceso	ABASTECIMIENTO
7	Deficiencias del software “ERP”	
8	Personal no calificado	
9	Falta de Gestión de Abastecimiento	
10	Estrategia/compromisos inadecuados con los proveedores	
11	Deficiencias del software “ERP”	ALMACENAMIENTO
12	Falta de documentación del proceso	
13	Mala distribución de la planta	
14	Personal no calificado	
15	Mala gestión administrativa	

Fuente: Elaboración propia

2.4.6 Validación y Determinación de Causas Raíces

Para determinar la causa raíz de cada problema de los procesos en estudio, se realiza mediante el diagrama de Pareto la selección de las causas para realizar un plan de acción de mejora con el fin de poder disminuir y/o mitigar los impactos económicos que están generando en la organización.

A continuación, se presentan los diagramas por cada proceso:

2.4.6.1 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Figura 29. Diagrama de Pareto para la determinación de causas raíces del Problema 1

Fuente: Elaboración propia

Se infiere del gráfico del Diagrama de Pareto en base a la regla 80-20, que solucionando el 80% de las causas podemos disminuir y/o mitigar el impacto económico que están generando en el proceso. En ese sentido, se estaría validando los resultados obtenidos del AMFE desarrollado en el ítem 2.4.4.1 (Figura 26) al seleccionar las 5 causas que tienen mayor NPR.

2.4.6.2 Proceso de Abastecimiento

Figura 30. Diagrama de Pareto para la determinación de causas raíces del Problema 2

Fuente: Elaboración propia

Se infiere del gráfico del Diagrama de Pareto en base a la regla 80-20, que solucionando el 80% de las causas podemos disminuir y/o mitigar el impacto económico que están generando en el proceso. En ese sentido, se estaría validando los resultados obtenidos del AMFE desarrollado en el ítem 2.4.4.2 (Figura 27) al seleccionar las 5 causas que tienen mayor NPR.

2.4.6.3 Proceso de Almacenamiento

Figura 31. Diagrama de Pareto para la determinación de causas raíces del Problema 3

Fuente: Elaboración propia

Se infiere del gráfico del Diagrama de Pareto en base a la regla 80-20, que solucionando el 80% de las causas podemos disminuir y/o mitigar el impacto económico que están generando en el proceso. En ese sentido, se estaría validando los resultados obtenidos del AMFE desarrollado en el ítem 2.4.4.3 (*Figura 28*) al seleccionar las 4 causas que tienen mayor NRP.

2.5 RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo se logró primero conocer la empresa a ser estudiada, la interrelación de los procesos, la identificación y selección de problemas que generan impacto económico para la organización, la situación actual de los procesos que están relacionados con los problemas, el análisis de causas y por último la validación y determinación de las causas raíces; el cual se realizará un plan de acción y propuestas de mejora para mitigar los impactos económicos que generan.

A continuación, se presenta un resumen y con el fin de verlo completo de manera visual en la siguiente tabla:

Tabla 19. Resumen de problemas su evidencia y causas para proponer soluciones

Proceso	Problema	Evidencia	Causas
Reclutamiento y Selección del Personal de la fuerza de ventas	Alto índice de rotación del personal	El % promedio de rotación es del 40%, siendo el aceptable el 10%.	1. No se cuenta con perfil del puesto 2. Personal de ventas no calificado 3. Deficiencias del software “ERP” 4. Jefe ventas impuntual, sin liderazgo 5. No se ha definido un responsable del proceso
		Impacto Económico: S/. 102,305 soles	
Abastecimiento	Ventas	679 ventas	6. Falta de documentación del proceso
	Anuladas y Multadas	anuladas y 66 ventas multadas	7. Deficiencias del software “ERP”

		de un total de 4,695.	8. Personal no calificado 9. Falta de Gestión de Abastecimiento 10. Estrategia/compromisos inadecuados con los proveedores
		Impacto Económico: S/. 989,601 soles	
		Alquiler de 3.42 m ³ mensual	11. Deficiencias del software “ERP” 12. Falta de documentación del proceso 13. Mala distribución del almacén 14. Personal no calificado
Almacenamiento	Cubicaje incorrecto	Impacto Económico: S/. 790,440 soles	

Fuente: Elaboración propia

En el próximo capítulo, se presentarán propuestas de mejora, las mismas que estarán acorde a atacar las causas raíces previamente identificadas, y que su solución impactará en la reducción del impacto económico de cada problema respectivamente.

CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE MEJORA

En el capítulo 3 se presenta las propuestas de mejora para mitigar el impacto económico de los problemas identificados en los tres procesos en estudio. En ese sentido, el diseño y desarrollo de las propuestas de mejora se realiza en base a la Gestión por Procesos con el fin de estructurar, documentar y estandarizar las interrelaciones de los procesos. Con ello se pretende avanzar como primer paso de trabajar de forma empírica (en base a la experiencia) a trabajar con lineamientos estandarizados como parte de la cultura de calidad en la organización pensando en la mejora de la productividad y la satisfacción del cliente.

Como primera etapa se diseña un Mapa de Procesos donde se puede observar la interrelación de todos los procesos de Pereda Distribuidores S.R.L.; en base a ello, se elabora el Manual de procesos (MAPRO); asimismo, se diseña como propuesta un nuevo organigrama y también se desarrolla un Manual de Organización y Funciones (MOF) de todos los puestos.

Contando con la documentación, interrelación y conocimiento de todos los procesos, se diseña las propuestas de mejora para los tres procesos en estudio del presente proyecto de tesis. Algunas herramientas utilizadas mediante el enfoque de la Gestión de Procesos son: SIPOC, documentación de procesos, definir perfiles de puestos, indicadores de gestión, 5s, entre otras. Nuestra propuesta se basa en los casos de éxitos identificados y las buenas prácticas de gestión por procesos, el cual, nos permitirá diseñar propuestas prácticas con el objetivo de mejorar la eficiencia y reducir los impactos económicos innecesarios en la organización.

3.1 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

Antes de proponer las mejoras en los procesos en estudio, se tiene que realizar una estructuración de procesos a nivel macro para Pereda Distribuidores S.R.L., para luego, poder documentar los procesos e interrelacionar el flujo del servicio con el fin de contar con procesos estandarizados e identificados que nos brindarán muchos beneficios y ante alguna desviación de se podrá estudiar los resultados para proponer las oportunidades de mejora.

Por ello, se comenzará primero a definir correctamente un Mapa de Procesos y mapear los subprocesos en cada macroproceso; segundo, se propone una nueva estructura en la organización, es decir, un organigrama que refleje la realidad de Pereda Distribuidores S.R.L.; tercero, se propone un Manual de Procesos y Manual de Funciones y Perfiles (MOF) para todos los procesos y puestos de la organización.

3.1.1 Propuesta de Mapa de Procesos

Para realizar la elaboración de un nuevo mapa de procesos se realizó un levantamiento de información mediante entrevistas con los líderes/responsables de procesos para conocer las actividades y responsabilidades de cada uno, luego con la información recopilada se realizó la identificación de la interrelación de todos los procesos y flujo que se realiza desde que llega un requerimiento del cliente. Los procesos se agruparán en tres clasificaciones: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.

En la *Figura 33*, se puede observar el mapa de procesos actual que ha declarado Pereda Distribuidores S.R.L. en el capítulo 2, el cual no representa el alcance de sus operaciones que realiza. Por ejemplo, el proceso de post venta no se evidencia por ningún colaborador realizar actividades al respecto y tampoco hay registro alguno; otro caso, es la Dirección Técnica, que es una persona más no un proceso dentro de la empresa; el cual se encarga de verificar los documentos técnicos de los productos farmacéuticos y de aplicar los protocolos para su correcto almacenaje y distribución; en este caso, se propone cambiarlo a Gestión de Asuntos Regulatorios que sería un proceso de apoyo.

Por lo tanto, en la *Figura 34* se propone la nueva estructuración de procesos de Pereda Distribuidores S.R.L. a nivel macro. Para poder tener controlado la documentación se propone realizar la siguiente codificación:

Figura 32. Codificación de Macroprocesos y subprocesos a nivel 1

Fuente: Elaboración propia

Figura 33. Mapa de procesos Actual

Fuente: Elaboración propia

Figura 34. Mapa de procesos Propuesto

Fuente: Elaboración propia

3.1.1.1 Macroprocesos estratégicos (ES)

Destinados a establecer y controlar las metas de la empresa. Son los que proporcionan directrices a los demás procesos, es decir, indican cómo se deben realizar para que se pueda lograr la visión de la empresa. Son conocidos también como procesos visionarios y son liderados por la alta dirección.

En ello fueron identificados los siguientes macroprocesos:

1. Gestión de Desarrollo de Nuevas Oportunidades – ES-01

Este macroproceso estratégico realiza la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio relacionadas directamente a la misión de la organización, el objetivo es asegurar la continuidad y crecimiento del negocio, así como la identificación de posibles nuevos negocios; su desarrollo corresponde a la Gerencia general.

Los procesos identificados dentro de ello son:

Tabla 20. Procesos ES-01

CODIGO	NOMBRE DEL PROCESO
ES-01-01	Desarrollo de Nuevas Oportunidades

Fuente: Elaboración propia

2. Gestión de Investigación de Nuevos Productos – ES-02

Debido a que las licitaciones son un procedimiento que se puede ganar o perder porque participan varios postores y al no contar con productos propios es que surge este macroproceso, que tiene por finalidad buscar y registrar productos propios y lograr ser competitivos y generar mayor rentabilidad desarrollando gestiones como: La visita a laboratorios farmacéuticos que cumplan estrictamente con las normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y a lugares estratégicos dentro del mercado peruano. A la vez buscar información relevante en las distintas páginas web de fuentes confidenciales.

Los procesos identificados dentro de ello son:

Tabla 21. Procesos ES - 02

CODIGO	NOMBRE DEL PROCESO
ES-02-01	Investigación de Mercado Sector Institucional
ES-02-02	Investigación de Mercado Sector Privado

Fuente: Elaboración Propia

3. Gestión de la Calidad – ES-03

Es una gestión multifuncional, que básicamente se centra en asegurar el desarrollo y mantenimiento de los procedimientos operativos estandarizados y seguimiento de indicadores. Los procesos identificados dentro de ello son:

Tabla 22. Procesos ES - 03

CODIGO	NOMBRE DEL PROCESO
ES-03-01	Proceso de Mejora Continua
ES-03-02	Control de Calidad

Fuente: Elaboración Propia

3.1.1.2 Macroprocesos Misionales (MI)

1. Gestión de Requerimiento de Clientes – MI-01

Está enfocado en la gestión de ventas, tanto por Licitaciones como Ventas Directas, en ambos casos se busca dar seguimiento y control a los requerimientos del Cliente hasta la recepción de la orden de compra.

Dentro de ello es necesario negociar con los proveedores, la ventaja principal de la adecuada negociación con los proveedores radica en que la empresa obtenga mayores márgenes respecto a los precios de los productos farmacéuticos y reserva de stock; el proceso se inicia con la identificación de estos, una vez escogido el proveedor, se procede con la negociación del requerimiento del cliente y para llegar a un acuerdo para beneficio de ambas partes.

Los procesos identificados dentro de ello son:

Tabla 23. Procesos MI - 01

CODIGO	NOMBRE DEL PROCESO
MI-01-01	Licitaciones
MI-01-02	Ventas Directas
MI-01-03	Anulación del Ítem
MI-01-04	Emisión de Carta de Ampliación
MI-01-05	Negociación con el Proveedor
MI-01-06	Importaciones
MI-01-07	Carta Fianza

Fuente: Elaboración Propia

2. Gestión de Abastecimiento – MI – 02

La Gestión de Abastecimiento empieza desde la llegada de la orden de compra del cliente la cual necesita ser atendida. Consiste en buscar mejores precios, utilizando los recursos que se dispone en forma eficaz y efectiva, con el propósito de conseguir el requerimiento del cliente en el momento indicado.

Los procesos identificados dentro de ello son:

Tabla 24. Procesos MI - 02

CODIGO	NOMBRE DEL PROCESO
MI-02-01	Compras Directas
MI-02-02	Compras para Licitaciones
MI-02-03	Reposición de Stock
MI-02-04	Devolución de Productos a Proveedores

Fuente: Elaboración Propia

3. Gestión de Almacenes – MI – 03

Consiste en realizar las gestiones respectivas para la recepción y almacenamiento en condiciones adecuadas y bajo las normas establecidas de la mercadería hasta su despacho, así como los controles e inspecciones propias del almacén. La gestión de almacenes tiene como objetivo optimizar un área logística.

Los procesos identificados dentro de ello son:

Tabla 25. Procesos MI - 03

CODIGO	NOMBRE DEL PROCESO
MI-03-01	Recepción de Productos
MI-03-02	Almacenamiento de Productos
MI-03-03	Control de Temperatura del Almacén
MI-03-04	Toma de Inventario
MI-03-05	Inspección de Almacenes

Fuente: Elaboración Propia

4. Gestión de Despacho y Distribución – MI – 04

Gestionar la entrega de mercadería al cliente partiendo desde la recepción de la hoja de ruta en logística para luego preparar y planificar el despacho con su respectiva guía de remisión. Asimismo, esta gestión permite dar un seguimiento al recojo de documentos de cobranza para que una vez registrado se realice el control de calidad de la mercadería entregada al cliente. Los procesos identificados dentro de ello son:

Tabla 26. Procesos MI - 04

CODIGO	NOMBRE DEL PROCESO
MI-04-01	Armado de Pedido de Productos no Refrigerados
MI-04-02	Armado de Pedido de Productos Refrigerados
MI-04-03	Reparto de Mercadería
MI-04-04	Canje de Productos
MI-04-05	Devolución de Productos de Clientes
MI-04-06	Armado de Documentaria
MI-04-07	Despacho de Mercadería

Fuente: Elaboración Propia

5. Gestión de Facturación y Cobranza – MI – 05

El proceso de facturación se da en función al tipo de ventas, por lo tanto, existen dos variantes: facturación de las licitaciones y facturación de las ventas directas. La gestión de la cobranza se inicia a través del registro de facturación adjuntando y registrando los cargos de los documentos respectivos, este proceso se realiza en coordinación con el área de ventas y la encargada de verificar los abonos.

Los procesos identificados dentro de ello son:

Tabla 27. Procesos MI - 05

CODIGO	NOMBRE DEL PROCESO
MI-05-01	Facturación
MI-05-02	Cobranza

Fuente: Elaboración Propia

3.1.1.3 Macroprocesos Apoyo (AP)

1. Gestión de Recursos Humanos – AP – 01

El trabajo se basa desde el reclutamiento y selección del personal y mantener los perfiles actualizados de las áreas para una correcta selección. Además, se encarga de las evaluaciones de desempeño y el clima organizacional. Los procesos identificados dentro de ello son:

Tabla 28. Procesos AP - 01

CODIGO	NOMBRE DEL PROCESO
AP-01-01	Reclutamiento de Personal
AP-01-02	Elaboración de Planilla

Fuente: Elaboración Propia

2. Gestión Financiera – AP – 02

Consiste en el análisis de los flujos de efectivo y las proyecciones para que la gerencia pueda tomar decisiones sobre las necesidades de la organización. Además, tratar de utilizar la menor cantidad de recursos financieros para poder realizar inversiones óptimas para los proyectos de la organización.

Los procesos identificados dentro de ello son:

Tabla 29. Procesos AP - 02

CODIGO	NOMBRE DEL PROCESO
AP-02-01	Flujo Diario
AP-02-02	Provisión de Compras
AP-02-03	Provisión de Planilla
AP-02-04	Liquidación de Facturas
AP-02-05	Análisis de Cuentas por Cobrar
AP-02-06	Análisis de Cuentas por Pagar
AP-02-07	Anulación de Documentos
AP-02-08	Conciliación Bancaria
AP-02-09	Canje por Letras
AP-02-10	Reporte a Terceros

Fuente: Elaboración Propia

3. Gestión Logística – AP – 03

Consiste en la gestión de asistencias de requerimientos de la empresa como las compras de suministro como útiles de oficina o del almacén. Así mismo, se encarga del inventario de activo fijo. Los procesos identificados dentro de ello son:

Tabla 30. Procesos AP - 03

CODIGO	NOMBRE DEL PROCESO
AP-03-01	Compra de Suministros y Servicios
AP-03-02	Inventario de Activo Fijo

Fuente: Elaboración Propia

4. Gestión de Asuntos Regulatorios – AP – 04

Se encarga de capacitar a los almaceneros y velar que se cumplan las buenas prácticas de almacenamiento (BPA) y toda la gestión de documentos tanto resoluciones ministeriales y directorales que se deben responder en un plazo mínimos según las normas.

Los procesos identificados dentro de ello son:

Tabla 31. Procesos AP - 04

CODIGO	NOMBRE DEL PROCESO
AP-04-01	Balance Trimestral de Productos Controlados

Fuente: Elaboración Propia

5. Servicios Generales – AP – 05

Se encarga de realizar las cotizaciones para los fines de mantenimientos, refracciones o algún desperfecto de avería de algún equipo dentro de la empresa. Ejemplos como servicio que se requiere como los rotulados de los productos o el servicio de contratación de un camión con una capacidad de 10 toneladas de la tolva.

Los procesos identificados dentro de ello son:

Tabla 32. Procesos AP - 05

CODIGO	NOMBRE DEL PROCESO
AP-05-01	Contratación de Servicios Generales

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 Propuesta de Manual de Procesos

Con el levantamiento de información, se ha elaborado un Manual de Procesos de todos los procesos estratégicos, operaciones y misionales como parte de la propuesta de mejora de procesos de la presente tesis.

Este manual de procesos al ser un documento extenso que consta de 237 páginas se está adjuntando como documento externo a la tesis, es decir, se proporcionará el archivo en versión PDF y también un anillado adicional a la tesis. En la versión digital de la presente tesis se está adjuntando como archivo en el Anexo 2.

Con ello se estaría documentando todos los procesos de la organización para tener un mayor orden y trabajar mediante lineamientos establecidos y estandarizados.

3.2 PROPUESTA ORGANIGRAMA

Para alcanzar los objetivos de la organización, es necesario diseñar una estructura organizacional y funcional que con precisión y claridad exponga las responsabilidades, obligaciones, niveles de autoridad y de coordinación que deben guardar todos los que integran Pereda Distribuidores S.R.L., con la finalidad que su colaboración, esfuerzo y compromiso en el trabajo coadyuven a lograr esos propósitos y metas.

En ese sentido, en la *Figura 35* se propone la estructura organizacional que debe de adoptar Pereda Distribuidores S.R.L. para tener una clara organización de la jerarquía, funciones y responsabilidades de cada puesto.

Figura 35. Nuevo Organigrama Propuesto

Fuente: Elaboración Propia

3.2.1 Estructura orgánica

3.2.1.1 Funciones Generales De La Empresa

Brindar y administrar servicios de distribución de productos farmacéuticos conforme a las necesidades del mercado nacional y privado, orientados siempre en la mejora continua de nuestras operaciones y en el desarrollo de nuestro personal.

3.2.1.2 Estructura Orgánica de la Empresa

1. GERENCIA GENERAL

- 1.1. Gerente General
- 1.2. Analista de Desarrollo de Negocios

2. ASESORAMIENTO

- 2.1. Asesoría Legal
- 2.2. Asesoría Comercial

3. ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

- 3.1. Jefe de Administración y Finanzas
- 3.2. Asistente de servicios generales
- 3.3. Chofer

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

- 3.4. Contador
- 3.5. Asistente de Contabilidad
- 3.6. Asistente de Contabilidad, planillas y tributos

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

- 3.7. Encargado de Tesorería

4. ÁREA COMERCIAL

- 4.1. Jefe Comercial

DEPARTAMENTO DE LICITACIÓN

- 4.2. Encargado de Licitación
- 4.3. Asistente de Licitación

DEPARTAMENTO DE VENTAS

- 4.4. Encargado de Ventas

- 4.5. Vendedor
- 4.6. Asistente de Facturación y Cobranza

DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

- 4.7. Encargado de Logística
- 4.8. Auxiliar de Almacén
- 4.9. Auxiliar de despacho y distribución

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN TÉCNICA

- 4.10. Encargado de Dirección Técnica

3.2.2 Propuesta de Manual de Organización y Funciones (MOF)

Con el levantamiento de información, se ha elaborado un Manual de Organización y Funciones (MOF) de todos los puestos.

Este MOF al ser un documento extenso que consta de 57 páginas, se está adjuntando como documento externo a la tesis, es decir, se proporcionará el archivo en versión PDF y también un anillado adicional a la tesis. En la versión digital de la presente tesis se está adjuntando como archivo en el Anexo 3.

Con ello se estaría documentando todos los puestos de la organización para tener la ficha de funciones y responsabilidades de cada puesto.

3.3 PROPUESTA DE MEJORA: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

A partir del análisis de causas del problema del alto índice de rotación del personal de la fuerza de ventas se propone lo siguiente:

Tabla 33. Acciones recomendadas para mitigar el problema 1.

Problema	Evidencia	Causas	Acciones recomendadas
Alto índice de rotación del personal	El % promedio de rotación es del 40%, siendo el aceptable el 10%. Impacto Económico: S/. 102,305 soles	1. No se cuenta con perfil del puesto	1. Definir perfil de puesto para la fuerza de ventas
		2. Personal de ventas no calificado	2. Definir competencias mínimas de la fuerza de ventas.
		3. Deficiencias del software “ERP”	3. Proponer una ERP con integración de todas las áreas.
		4. Jefe de ventas impuntual, sin liderazgo	4. Proponer un plan de capacitación para el jefe de ventas y la fuerza de ventas
		5. No se ha definido un responsable del proceso	5. Documentar el proceso mediante SIPOC, definir procedimientos, indicadores de gestión

Fuente: Elaboración Propia

En los próximos párrafos, se realiza la propuesta de mejora de procesos de la siguiente forma: 1) Se realiza la estructuración del proceso mediante la herramienta SIPOC, 2) se proponer los indicadores de gestión, 3) se propone la documentación del proceso: procedimientos, registros, perfil de puesto para la fuerza de ventas.

3.3.1 SIPOC

Para estructurar el proceso y poder conocer la entrada, la secuencia de actividades y la salida del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal se elaboró un diagrama de SIPOC que nos mostrará una visión completa del proceso; asimismo, este diagrama ya cuenta con las oportunidades de mejora detectadas para enfrentar las causas raíces del problema. A continuación, se muestra el diagrama de SIPOC:

Figura 36. SIPOC: Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Fuente: Elaboración Propia

Para detallar el SIPOC en la siguiente tabla se describe el proceso:

Tabla 34. Descripción del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal

INFORMACION DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO	Reclutamiento y Selección de Personal
OBJETIVO DEL PROCESO	Atraer candidatos para cierto puesto en específico dentro de los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la empresa
ENTRADAS (Materiales, insumos, requisitos y documentos necesarios para realizar el proceso).	<ul style="list-style-type: none"> - Requerimiento de personal - Postulantes
SALIDA / PRODUCTO FINAL	<ul style="list-style-type: none"> - Personal calificado - Contrato
USUARIOS DEL PROCESO	Postulantes
RESPONSABLE DE EJECUTAR EL PROCESO	Jefe de Administración y Finanzas
CRITERIOS DE EVALUACION	% de índice de rotación Tiempo promedio de vacantes no cubiertas Tiempo promedio de periodo de prueba
DESCRIPCION DEL PROCESO (Principales procedimientos, actividades y tareas desarrolladas en el proceso, descripción narrativa en orden secuencial)	Las actividades que se realizan son: <ol style="list-style-type: none"> 1. Cada Jefe de Área solicita a la Administración el requerimiento de una o más persona para determinado puesto, 2. La administración lo evalúa y si procede, se realiza la convocatoria por bumerang indicando los requisitos para el puesto 3. Se filtran los CV de los postulantes y se realiza un registro de los posibles candidatos 4. Se analiza los CV y se realiza una preselección, 5. Primera Entrevistar a los seleccionados por el usuario del requerimiento. 6. Selección de 3 candidatos potenciales 7. Segunda entrevista con Gerencia General 8. Seleccionar al candidato para el puesto 9. Pasará un periodo de prueba, si pasa se procede con la contratación del personal nuevo, de no ser así se vuelve a realizar la convocatoria.
OBSERVACIONES	Ninguno.

Fuente: Elaboración Propia

Para tenerlo de forma visual se presenta a continuación el diagrama de flujo del proceso:

Figura 37. Diagrama de Flujo: Reclutamiento y selección de personal (Mejora)

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2 Indicadores de Gestión

A continuación, se proponen indicadores de gestión que nos permitirán medir el proceso y ante alguna desviación poder tomar las medidas preventivas y/o correctivas según corresponda.

1. % de índice de rotación del personal de la fuerza de ventas

1. Nombre: ROTACIÓN DEL PERSONAL: Muestra el grado de permanencia del personal en la organización. Si la rotación es muy alta se elevan los costos de reclutamiento y de capacitación.
2. Objetivo: Reducir el porcentaje de rotación del personal
3. Cálculo $\% \text{ de Rotación de personal} = \frac{\text{Cantidad de renuncias}}{\text{Total de puestos}} \times 100\%$
4. Nivel de referencia: <div><div></div>0%</div> <div><div></div>25% < 49%</div> <div><div></div>>50%</div>
5. Responsable de gestión Asistente de Administración
6. Fuente de información Alta del trabajador
7. Frecuencia de medición Trimetral
8. Responsable del reporte Jefe de Administración y Finanzas

Figura 38. Ficha técnica de indicador de gestión 2

Fuente: Elaboración Propia

2. Tiempo promedio de vacantes no cubiertas

1. Nombre: TIEMPO PROMEDIO DE VACANTES NO CUBIERTAS: Mide el tiempo promedio en que las posiciones vacantes se encuentran sin cubrir.
2. Objetivo: Medir las dificultades que encuentra la empresa para obtener recursos en el mercado laboral.
3. Cálculo $\text{Días promedio de vacantes no cubiertas} = \frac{\sum \text{días de vacantes no cubiertas}}{\text{Cantidad de posiciones abiertas}}$
4. Nivel de referencia: <div style="text-align: center;"> < 15 días 16 días < X días < 45 días > 45 días </div>
5. Responsable de gestión Asistente de Administración
6. Fuente de información Días de vacante no cubierta
7. Frecuencia de medición Trimestral
8. Responsable del reporte Jefe de Administración y Finanzas

Figura 39. Ficha técnica de indicador de gestión 3

Fuente: Elaboración Propia

3. Tiempo promedio de periodo de prueba

1. Nombre: TIEMPO PROMEDIO EN ALCANZAR OBJETIVOS: Este indicador trata sobre la eficacia de los nuevos vendedores. Los resultados no indicarán sobre calidad del proceso de selección y la capacitación recibida.
2. Objetivo: Medir la eficacia de la nueva fuerza de ventas.
3. Cálculo $\text{Tiempo promedio} = \frac{\sum(\text{Fecha de cumplimiento} - \text{Fecha de incorporación})}{\text{Cantidad de nuevos vendedores}}$
4. Nivel de referencia: <div><div></div><div>=<90%</div></div> <div><div></div><div>89% < 85%</div></div> <div><div></div><div>>=85%</div></div>
5. Responsable de gestión Asistente de Administración
6. Fuente de información Registro de ventas y cumplimiento de objetivos
7. Frecuencia de medición Trimestral
8. Responsable del reporte Jefe de Administración y Finanzas

Figura 40. Ficha técnica de indicador de gestión 4

Fuente: Elaboración Propia

3.3.3 Documentación del proceso

Para tener estandarizado el proceso se propone implementar la siguiente documentación en Pereda Distribuidores S.R.L. como parte de un sistema de gestión.

1. Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal. (Ver Anexo 4)
2. Procedimiento Inducción al personal nuevo (Ver Anexo 5)
3. Perfil de puesto del personal de la fuerza de ventas (Ver Anexo 6)
4. Ficha de ingreso de personal (Ver Anexo 7)
5. Registro de inducción del personal (Ver Anexo 8)
6. Política de Comisiones (Ver Anexo 12)

3.4 PROPUESTA DE MEJORA: PROCESO DE GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO

A partir del análisis de causas del problema de las ventas perdidas y multadas se propone lo siguiente:

Tabla 35. Acciones recomendadas para mitigar el problema 1.

Problema	Evidencia	Causas	Acciones recomendadas
Venta Perdida y Multada	679 ventas anuladas y 66 ventas multadas de un total de 4,695. Impacto Económico: S/. 989,601 soles	1. Falta de documentación del proceso	1. Documentar el proceso mediante SIPOC, definir procedimientos, indicadores de gestión
		2. Deficiencias del software “ERP”	2. Proponer una ERP con integración de todas las áreas.
		3. Personal no calificado	3. Proponer perfil del puesto
		4. Falta de Gestión de Abastecimiento	4. Proponer metodología para la gestión de abastecimiento
		5. Estrategia/compro misos inadecuados con los proveedores	5. Homologar proveedores

Fuente: Elaboración Propia

En los próximos párrafos, se realiza la propuesta de mejora de procesos de la siguiente forma:

1. Se realiza la estructuración del proceso mediante la herramienta SIPOC,
2. se proponer los indicadores de gestión,
3. se propone la documentación del proceso: procedimientos, registros, perfil de puesto.

3.4.1 SIPOC

Para estructurar el proceso se elaboró un diagrama de SIPOC que nos mostrará una visión completa del proceso; asimismo, este ya cuenta con las oportunidades de mejora detectadas para enfrentar las causas raíces del problema.

A continuación, se muestra el diagrama de SIPOC:

Figura 41. SIPOC: Proceso de Gestión de Abastecimiento

Fuente: Elaboración Propia

Para detallar el SIPOC en la siguiente tabla se describe el proceso:

Tabla 36. Descripción del Proceso de Gestión de Abastecimiento

	INFORMACION DEL PROCESO
NOMBRE DEL PROCESO	Gestión de abastecimiento
OBJETIVO DEL PROCESO	Realizar la adquisición del requerimiento del Cliente, en la cantidad necesaria, en el momento oportuno, en la calidad adecuada y al precio total más conveniente para así cumplir con el tiempo de entrega establecido.
ENTRADAS (Materiales, insumos, requisitos y documentos necesarios para realizar el proceso).	<ul style="list-style-type: none"> - Orden de Compra del Cliente - Cotización - Base de datos de proveedores
SALIDA / PRODUCTO FINAL	<ul style="list-style-type: none"> - Orden de Compra para el Proveedor - Entrega de productos
USUARIOS DEL PROCESO	Ejecutivo de ventas Proveedor
RESPONSABLE DE EJECUTAR EL PROCESO	Encargado de Logística
CRITERIOS DE EVALUACION	% de entrega de O.C. dentro de los 5 días % de O.C. Multadas % de O.C. Perdidas % de inventario físico
DESCRIPCION DEL PROCESO (Principales procedimientos, actividades y tareas desarrolladas en el proceso, descripción narrativa en orden secuencial)	<p>El proceso de compra consiste en una vez recibida la orden de compra del cliente se verifica que este conforme a lo cotizado por las vendedoras, posterior a ellos se genera la orden de pedido por el Navasoft. Con dicha O/P se verifica el stock del almacén y lo que no se tiene se compra realizando una negociación previa con el proveedor. Luego se procede con la emisión de la Orden de Compra al proveedor y se monitorea hasta la entrega del producto.</p> <p>La secuencia de actividades para la ejecución del proceso es:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir la O/C del Cliente 2. Buscar el número de cotización en el Navasoft 3. Verificar que la O/C sea tal cual la cotización teniendo en cuenta lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las cantidades ▪ El precio ▪ La presentación del medicamento ▪ El laboratorio fabricante 4. Generar la Orden de Pedido en el Navasoft (esto se genera con la impresión de la orden de compra y orden de pedido) 5. Identificar los proveedores que venden el requerimiento 6. Llamar al proveedor y negociar el pedido, esta negociación consiste en:

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultarle por el stock del requerimiento ▪ Solicitarle un mejor precio (descuentos) ▪ Facilidades de pago ▪ Tiempo de entrega ▪ El lugar de entrega (en nuestros almacenes o en el almacén del Laboratorio) <p>7. Emitir la orden de compra en el Novasoft y exportarlo en PDF</p> <p>8. Enviar por correo electrónico la O/C al proveedor</p> <p>9. Confirmar la recepción</p> <p>10. Comunicarse con el proveedor antes del tiempo de entrega establecido y consultarle sobre el estado de la O/C</p> <p>11. Enviar un correo al Auxiliar de Almacén indicando la hora y fecha aproximada que los pedidos van a llegar para que los pueda recepcionar, adjuntando la O/C enviada al proveedor</p> <p>12. Monitorear que lo estipulado se cumpla, el proceso de compra termina con la recepción de la mercadería</p>
OBSERVACIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Debido a que el Cliente no envía la O/C en el tiempo establecido en la cotización, puede presentarse que el producto este descontinuado o que por su alta rotación no haya stock hasta el tiempo establecido en la O/C por lo tanto se informa a ventas para que se comunique con el cliente y solicite el retiro del ítem(s) observados o se coordina con el laboratorio para indicar que fecha de entrega tiene el producto para que ventas solicite una Carta de Ampliación. - De presentarse alguna complicación con la entrega de los productos debido a retrasos del proveedor, informar a ventas para que se comunique con el Cliente y solicite una ampliación del tiempo de entrega. - En caso el producto se tiene que recoger en el almacén del proveedor elaborar una hoja de ruta para el transportista.

Fuente: Elaboración Propia

Con el objetivo de observar las mejoras se presenta a continuación el diagrama de flujo del proceso:

Figura 42. Diagrama de flujo: Abastecimiento (Mejora)

Fuente: Elaboración Propia

3.4.2 Indicadores de Gestión

A continuación, se proponen indicadores de gestión que nos permitirán medir el proceso y ante alguna desviación poder tomar las medidas preventivas y/o correctivas según corresponda.

1. % de entrega de O.C. dentro de los 5 días

1. Nombre: PORCENTAJE DE ENTREGAS EN 5 DÍAS: Controlar los días de entrega máximo por cada orden de compra contando desde su recepción.
2. Objetivo: Entregar pedido dentro de los 5 días utiles contados a partir de la recepción de O.C.
3. Cálculo $\% \text{ de entregas en 5 días} = \frac{\text{Total de O.C. entregados en 5 días}}{\text{Total de O.C. recibidas}} \times 100\%$
4. Nivel de referencia: <div><div></div>=<100%</div> <div><div></div>35% < 80%</div> <div><div></div><30%</div>
5. Responsable de gestión Jefe de Ventas
6. Fuente de información Solicitar las conformidades de O.C. y registro de fechas de entrega de O.P.
7. Frecuencia de medición Mensual
8. Responsable del reporte Jefe de Logística

Figura 43. Ficha técnica de indicador de gestión 5

Fuente: Elaboración Propia

2. % de O.C. Multadas

1. Nombre: Porcentaje de O.C. multadas
2. Objetivo: Conocer el % de las O.C. multadas del total de Ordenes de Compras del mes.
3. Cálculo $\% \text{ de O.C. Multadas} = \frac{\text{Total de O.C. multadas}}{\text{Total de O.C. recibidas en el mes}} \times 100\%$
4. Nivel de referencia: <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="width: 20px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;"><15%</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="width: 20px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">30% < 50%</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">=<100%</div> </div>
5. Responsable de gestión Jefe de abastecimiento
6. Fuente de información Registro de Ordenes de Pedidos entregados
7. Frecuencia de medición Mensual
8. Responsable del reporte Jefe de Logística

Figura 44. Ficha técnica de indicador de gestión 6

Fuente: Elaboración Propia

3. % de O.C. Perdidas

1. Nombre: Porcentaje de O.C. perdidas
2. Objetivo: Conocer el % de las O.C. perdidas del total de Ordenes de Compras del mes.
3. Cálculo $\% \text{ de O.C. perdidas} = \frac{\text{Total de O.C. perdidas}}{\text{Total de O.C. recibidas en el mes}} \times 100\%$
4. Nivel de referencia: <div><div></div>0%</div> <div><div></div>1% < 50%</div> <div><div></div>=<100%</div>
5. Responsable de gestión Jefe de abastecimiento
6. Fuente de información Registro de Ordenes de Pedidos entregados
7. Frecuencia de medición Mensual
8. Responsable del reporte Jefe de Logística

Figura 45. Ficha técnica de indicador de gestión 7

Fuente: Elaboración Propia

4. % de inventario físico

1. Nombre: PORCENTAJE DE INVENTARIO FISICO: Mide el porcentaje del costo del inventario físico dentro del costo de venta de la mercadería.
2. Objetivo: Medir y controlar el valor del inventario promedio respecto a las ventas.
3. Cálculo $\% \text{ de inventario en físico} = \frac{\text{Valor del inventario físico}}{\text{Costo venta del mes}} \times 100\%$
4. Nivel de referencia: <div><div></div><div>=<15%</div></div> <div><div></div><div>30% < 50%</div></div> <div><div></div><div><25%</div></div>
5. Responsable de gestión Jefe de Almacén
6. Fuente de información Solicitar los reportes semanales de inventarios.
7. Frecuencia de medición Semanal
8. Responsable del reporte Jefe de Ventas

Figura 46. Ficha técnica de indicador de gestión 8

Fuente: Elaboración Propia

3.4.3 Documentación del proceso

Para tener estandarizado el proceso se propone implementar la siguiente documentación en Pereda Distribuidores S.R.L. como parte de un sistema de gestión.

1. Instructivo para la planificación de abastecimiento (Ver Anexo N° 9).
2. Evaluación de proveedores (Ver Anexo N° 10).
3. Perfil de puestos (Ver Anexo N° 11).

3.5 PROPUESTA DE MEJORA: PROCESO DE GESTIÓN ALMACENAMIENTO

A partir del análisis de causas del problema del cubicaje incorrecto se propone lo siguiente:

Tabla 37. Acciones recomendadas para mitigar el problema 1.

Problema	Evidencia	Causas	Acciones recomendadas
Cubicaje incorrecto	Impacto Económico: Alquiler de 3.42 m ³ mensual S/. 790,440 soles	1. Deficiencias del software “ERP”	1. Proponer una ERP con integración de todas las áreas.
		2. Falta de documentación del proceso	2. Documentar el proceso mediante SIPOC, definir procedimientos, indicadores de gestión
		3. Mala distribución del almacén	3. Proponer nueva distribución de almacén
		4. Personal no calificado	4. Proponer implementación de 5S 5. Proponer perfil del puesto

Fuente: Elaboración Propia

En los próximos párrafos, se realiza la propuesta de mejora de procesos de la siguiente forma:

1. Se realiza la estructuración del proceso mediante la herramienta SIPOC,
2. se proponer los indicadores de gestión,
3. se propone la documentación del proceso: procedimientos, registros, perfil de puesto.
4. Se proponer la compra de un ERP que integre todos los procesos de la organización
5. Se propone la implementación de 5S en Almacén

3.5.1 SIPOC

Para estructurar el proceso se elaboró un diagrama de SIPOC que nos mostrará una visión completa del proceso; asimismo, este ya cuenta con las oportunidades de mejora detectadas para enfrentar las causas raíces del problema.

A continuación, se muestra el diagrama de SIPOC:

Figura 47. SIPOC: Procedo de Almacenamiento

Fuente: Elaboración Propia

Para detallar el SIPOC en la siguiente tabla se describe el proceso:

Tabla 38. Descripción del Proceso de Almacenamiento

	INFORMACION DEL PROCESO
NOMBRE DEL PROCESO	Almacenamiento de Productos Farmacéuticos y Afines
OBJETIVO DEL PROCESO	Asegurar el cumplimiento e integridad de los productos que ingresan al almacén, viendo que coincida en precio, cantidad, lote y vencimiento a lo solicitado, cumpliendo así con los protocolos del BPA
ENTRADAS (Materiales, insumos, requisitos y documentos necesarios para realizar el proceso).	<ul style="list-style-type: none"> - Orden de Compra al Proveedor - Protocolo por cada lote - Registro sanitario de cada ítem - Factura y Guía del proveedor - Orden de pedido de PEREDA DISTRIBUIDORES S.R.L.
SALIDA / PRODUCTO FINAL	<ul style="list-style-type: none"> - Cargo de la factura y guía de remisión del proveedor - Factura ingresada al Novasoft - Registro del Kardex de la mercadería ingresada - Acta de Recepción de Producto (Anexo N°3 del POES)
USUARIOS DEL PROCESO	Logística
RESPONSABLE DE EJECUTAR EL PROCESO	Auxiliar de Almacén
CRITERIOS DE EVALUACION	% de cubicaje no utilizado % de almacén de productos de baja % de cumplimiento despacho de O.P.
DESCRIPCION DEL PROCESO (Principales procedimientos, actividades y tareas desarrolladas en el proceso, descripción narrativa en orden secuencial)	<p>El proceso de recepción de productos consiste en una vez informada la llegada del pedido solicitado mediante un correo de Logística (adjuntando la Orden de Compra emitida al proveedor), se queda a la espera de estos y en cuanto lleguen realizar el control respectivo para la recepción de estos.</p> <p>Las actividades que se realizan para dicho proceso son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recepcionar la Orden de Compra generada al proveedor enviada por logística al correo electrónico 2. Recibir los documentos del proveedor (factura y guía de remisión) 3. Verificar que lo indicado en la O/C sea igual a la factura <ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos (Nombre, Concentración, Presentación) ▪ Cantidad solicitada ▪ Valor de la compra (precio unitario y total) ▪ Fecha de vencimiento (2 años como mínimo)

-
- Lote
 - Datos generales (RUC, Razón Social, Dirección, Forma de Pago)
4. Solicitar al proveedor los documentos que garantizan el origen, calidad y seguridad de los productos y verificar que estén completos y conforme a lo requerido:
 - Protocolo por lote de cada producto (fotocopia simple)
 - Registro Sanitario de cada producto (fotocopia simple)
 5. Solicitar al distribuidor del proveedor que coloque las cajas con los productos en la sala de recepción para realizar el conteo físico de los productos
 6. Verificar que los productos estén conforme y que cumpla con el control de calidad de los productos durante la recepción (ver Anexo N°1 del POES) llenando el “Acta de Recepción de Productos” (ver Anexo N°3 del POES)
 7. Hacer firmar al distribuidor del proveedor el Acta de Recepción para dar conformidad lo que se está recibiendo
 8. Firmar y sellar el cargo de la Factura y Guía de Remisión del Proveedor
 9. Recibir las cajas con los productos
 10. Ingresar los productos transitoriamente en el área de cuarentena, hasta que se hayan sido descargados en el Novasoft con ayuda de una carretilla y colocarlos encima de las parihuelas de plástico
 11. Ingresar la mercadería en el Kardex del Novasoft
 12. Almacenar la mercadería en el área correspondiente dentro del almacén
 13. Ingresar la factura del proveedor al sistema Novasoft y pone conformidad sobre la factura.
 14. Entregar a Logística la factura original, el registro del ingreso al Novasoft la copia de la guía.
 15. Archiva los cargos y documentos recibidos en el file correspondiente.
 16. Verificar los productos que se tiene físicamente es igual a lo ingresado en el Kardex del sistema.
 17. Identificar los productos que necesitan ser conservados en frío
 18. Colocar los productos en la cámara de refrigeración (refrigerador), teniendo en cuenta lo siguiente:
 - Evitar el contacto del producto con las paredes
 - Dejar espacios libres para que circule el aire
 - Establecer la capacidad de almacenamiento
 - La cámara de conservación deberá estar graduada en un rango de temperatura ya establecido en las BPM.
-

	<p>19. Llevar con ayuda de una carretilla los productos que no necesiten refrigeración a los anaqueles</p> <p>20. Colocar en los anaqueles en el siguiente orden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Por Laboratorio fabricante ▪ Por Orden alfabético ▪ Por Fecha de vencimiento <p>21. Ordenar y limpiar el área de cuarentena (residuos)</p> <p>22. Dejar la carretilla en su lugar</p>
OBSERVACIONES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La recepción de mercadería es de lunes a viernes de 8:00 am hasta 12:00 pm. ▪ En caso algún producto no esté conforme se procede a la devolución mediante una Hoja de Canje, Faltante y/o Devolución a Proveedor (ver Anexo 2 del POE) debidamente llenada y firmada por el representante del proveedor y el Jefe de Almacén. ▪ Si el producto que ingresa es refrigerado, se confirmará con un termómetro que el producto este llegando dentro del rango de temperatura señalada en las condiciones de almacenamiento establecido en el empaque del producto, la temperatura determinada en el momento de la recepción se registrará en la zona de observaciones del Acta de Recepción de Productos Farmacéuticos y Afines. ▪ Si se encontrasen con un producto de diferentes lotes y fechas de vencimiento, los de fecha de vencimiento posterior se ubicarán en la parte alta de los anaqueles ▪ La temperatura de las cámaras de refrigeración va entre un rango de 2°C – 8°C ▪ La temperatura del almacén va entre un rango de 15°C – 25°C

Fuente: Elaboración Propia

Con el objetivo de observar las mejoras se presenta a continuación el diagrama de flujo del proceso de Almacenamiento:

Figura 48. Diagrama de Flujo: Almacenamiento (Mejora)

Fuente: Elaboración Propia

3.5.2 Indicadores de Gestión

A continuación, se proponen indicadores de gestión que nos permitirán medir el proceso y ante alguna desviación poder tomar las medidas preventivas y/o correctivas según corresponda.

1. % de cubicaje no utilizado

1. Nombre: PORCENTAJE DE CUBICAJE NO UTILIZADO: Sirve para conocer el cubicaje disponible para almacenar.
2. Objetivo: Contar con un 30% mínimo de cubicaje disponible para almacenar.
3. Cálculo $\% \text{ de cubicaje no utilizado} = \left(1 - \frac{\text{Total de área utilizada (m}^3\text{)}}{\text{Total de área aprobada para almacenar (m}^3\text{)}} \right) \times 100\%$
4. Nivel de referencia: <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="width: 20px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">>= 30%</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> <div style="width: 20px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">11% < 29%</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">< 10%</div> </div>
5. Responsable de gestión Jefe de Almacenamiento
6. Fuente de información Cubicaje almacenado por semana. Observación de anaqueles vacíos.
7. Frecuencia de medición Semanal
8. Responsable del reporte Jefe de Logística

Figura 49. Ficha técnica de indicador de gestión 9

Fuente: Elaboración Propia

2. % de almacén de productos de baja

1. Nombre: PORCENTAJE DE ALMACEN DE PRODUCTOS DE BAJA: Nos permite conocer el cubicaje en metros cúbicos de los productos que están ocupando espacio y generan costos innecesarios de almacenamiento.
2. Objetivo: Contar con un 10% mínimo de productos vencidos por normativa legal vigente.
3. Cálculo $\% \text{ de almacen con productos de baja} = \left(\frac{\text{Productos de baja almacenados (m}^3\text{)}}{\text{Total de almacenamiento aprobado}} \right) \times 100\%$
4. Nivel de referencia: <div style="text-align: center;"> < 10% 11% < 30% > 31% </div>
5. Responsable de gestión Jefe de Almacenamiento
6. Fuente de información Cubicaje almacenado por semana. Observación de anaqueles de productos de baja.
7. Frecuencia de medición Mensual
8. Responsable del reporte Jefe de Logística

Figura 50. Ficha técnica de indicador de gestión 10

Fuente: Elaboración Propia

3. % de cumplimiento despacho de O.P.

1. Nombre: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE DESPACHO: Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados por las O.T. de Logística y conocer el nivel de stock disponible en almacén.
2. Objetivo: Conocer el nivel de efectividad de los despachos de las Ordenes de trabajo de los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un periodo determinado.
3. Cálculo $\% \text{ de cumplimiento de despacho} = \left(\frac{\text{Número de despachos cumplidos}}{\text{Número total de despachos requeridos}} \right) \times 100\%$
4. Nivel de referencia: <div><div></div>< 100%</div> <div><div></div>30% < 80%</div> <div><div></div>< 29%</div>
5. Responsable de gestión Jefe de Almacenamiento
6. Fuente de información Total de órdenes de trabajo emitidas en la semana.
7. Frecuencia de medición Mensual
8. Responsable del reporte Jefe de Logística

Figura 51. Ficha técnica de indicador de gestión 11

Fuente: Elaboración Propia

3.6 PROPUESTA DE NUEVO ERP

Una de las causas para todos los problemas en estudio es que se cuenta con un ERP ineficiente para las actividades diarias que realiza Pereda Distribuidores S.R.L., por ello, se realiza la búsqueda, selección y evaluación del proveedor para la compra e implementación de un nuevo software ERP que integre a toda la organización.

Es importante su implementación en la organización, ya que nos brindará información en tiempo real de todos los procesos y, sobre todo, al tener actividades que se realizan bajo protocolos de BPA se podrá contar con información a tiempo real para la toma de decisiones en el día a día.

A continuación, se presenta el análisis y selección del ERP.

3.6.1 Herramienta para la selección de proveedores

Para la selección de la metodología para la evaluación del proveedor del software ERP, se ha determinado seguir los lineamientos que establece la metodología Jerarquía analítica AHP (Analytic Hierachy Process), ya que esta nos ofrece un análisis cuantitativo de los criterios establecidos versus las ofertas (proveedores) del mercado.

Se establece los criterios a ser evaluados en base a las investigaciones realizadas previamente y los criterios que busca cada líder proceso y la gerencia general. Estos son ponderados de acuerdo con los beneficios de cada proveedor y el nivel de importancia del equipo evaluador.

3.6.2 Evaluación de proveedores de software ERP

Para esta propuesta utilizamos la jerarquía analítica AHP que será explicada a continuación:

Primero debemos definir las especificaciones necesarias tales como funciones, software y hardware que necesita la empresa. Luego, se realiza la búsqueda de proveedores basándose en empresas similares o del mismo rubro. Además, consultar a otras empresas vinculadas al giro del negocio para poder ver el alcance que se requiere para el proyecto.

A continuación, se enumeran los proveedores de software ERP encontrados y que serán considerados para el análisis. (Ver *Figura 52*)

1. Alerce
2. Novasoft
3. E&Y Soluciones
4. Softland
5. Datex
6. Flowdesk

Figura 52. Proveedores de software ERP

Una vez encontrados candidatos de proveedores, se clasifican en características que serán evaluadas, en este análisis son : amplia gama de módulos (la ventaja de integrar los procesos de una forma más integral, personalización (el detalle de la adaptabilidad del giro del negocio de la empresa , post venta (el servicio después de la implementación del ERP), inversión (la cantidad de dinero que se necesita desembolsar para comenzar el proyecto), actualización (cada cuanto tiempo realizan mejoras al sistema para las mejoras y cambios que se dan en las normas contables y otras).

A continuación, se hará un listado de lo antes explicado que se estudiará cada una de estas especificaciones.

1. Amplia gama de módulos
2. Personalización
3. Post venta
4. Inversión
5. Actualizaciones

Se realizará los pasos para poder determinar cuál es la especificación más importante para la empresa y elegir el proveedor que mejor puntuación alcance.

Paso 1: Escala de medición establecida

Se define una escala de medición para la evaluación de los factores elegidos. En la *Tabla 39* se puede apreciar la escala definida para la evaluación a realizar. En este caso, se consideraron números del 1 al 9.

Tabla 39. Escala de medición para calificar a proveedor

Escala de medición	
Preferencial	Evaluación numérica
En extremo preferido	9
Muy fuertemente preferido	7
Fuertemente preferido	5
Moderadamente preferido	3
Preferido	1

Fuente: Elaboración Propia

La escala definida nos permitirá medir la preferencia de la evaluación respecto a aquellos con los que se compare. De esta manera, se utilizará la comparación de proveedores respecto a cada criterio a valorizar.

Paso 2: Matriz comparativa de factores

Se elabora una matriz comparativa para los criterios a evaluar en la cual se define la ponderación correspondiente junto a la participación de los líderes de procesos y la gerencia general, teniendo en cuenta el nivel de importancia por cada factor/criterio. Esta ponderación corresponde a la preferencia del criterio de la columna vertical respecto a los factores colocados horizontalmente en la matriz.

En la *Figura 53* se puede apreciar la matriz comparativa de criterios con sus respectivas ponderaciones.

	Matriz Original				
	Amplia gama de módulos	Personalización	Post venta	Inversión	Actualizaciones
Amplia gama de módulos	1.00	7.00	7.00	9.00	5.00
Personalización	0.14	1.00	0.14	1.00	0.20
Post venta	0.14	7.00	1.00	9.00	0.14
Inversión	0.11	1.00	0.11	1.00	5.00
Actualizaciones	0.20	5.00	7.00	0.20	1.00
Total	1.60	21.00	15.25	20.20	11.34

Figura 53. Matriz comparativa de criterios a evaluar

Fuente: Elaboración Propia

Paso 3: Matriz ajustada de factores

La matriz original presentada anteriormente, debe ser ajustada para lo cual se realiza el cálculo respectivo. Se calculan los valores para la relación de factores dividiendo el número de cada casilla con el total de la columna. En la *Figura 54* se pueden observar los resultados de este cálculo.

	Matriz Original					Matriz Normalizada					Vector Promedio
	Amplia gama de módulos	Personalización	Post venta	Inversión	Actualizaciones						
Amplia gama de módulos	1.00	7.00	7.00	9.00	5.00	0.63	0.33	0.46	0.45	0.44	0.46
Personalización	0.14	1.00	0.14	1.00	0.20	0.09	0.05	0.01	0.05	0.02	0.04
Post venta	0.14	7.00	1.00	9.00	0.14	0.09	0.33	0.07	0.45	0.01	0.19
Inversión	0.11	1.00	0.11	1.00	5.00	0.07	0.05	0.01	0.05	0.44	0.12
Actualizaciones	0.20	5.00	7.00	0.20	1.00	0.13	0.24	0.46	0.01	0.09	0.18
Total	1.60	21.00	15.25	20.20	11.34						

Figura 54. Matriz normalizada de evaluación de proveedor

Fuente: Elaboración Propia

Pasó 4: Comparación entre proveedores respecto a cada factor

Se elabora la matriz comparativa entre los proveedores respecto a cada factor elegido para su análisis. En la *Figura 55* mostrada en la figura, se compara la preferencia entre proveedores respecto a un factor que en este caso es la personalización. Este factor está referido al nivel de adecuación al giro del negocio, que tan adaptable es ERP enfrente a los diversos procesos y reporte que requiere Pereda Distribuidores S.R.L.

	Comparación entre Proveedores					Matriz Normalizada					Vector Pomedio
	Alerce	NavaSoft	E&Y Soluciones	Datex	Flowdesk						
B. Personalización											
Alerce	1.00	9.00	5.00	0.20	0.14	0.08	0.41	0.35	0.08	0.01	0.18
Flowdesk	0.11	1.00	0.20	0.14	7.00	0.01	0.05	0.01	0.06	0.53	0.13
E&Y Soluciones	0.20	5.00	1.00	1.00	0.14	0.02	0.23	0.07	0.39	0.01	0.14
Datex	7.00	7.00	1.00	1.00	5.00	0.53	0.32	0.07	0.39	0.38	0.34
Navasoft	5.00	0.14	7.00	0.20	1.00	0.38	0.01	0.49	0.08	0.08	0.21
Suma	13.31	22.14	14.20	2.54	13.29						

Figura 55. Comparación entre proveedores respecto a la personalización

Fuente: Elaboración Propia

Después, se analizó nuevamente otra comparación entre proveedores. Este criterio, se refiere a la amplia gama de módulos para el uso de las operaciones y actividades que la empresa realiza.

De este modo, se puede revisar que proveedor presenta módulos especiales como el módulo indispensable que la empresa requiere por las diversas licitaciones que se presenta que es uno de los procesos más largos, sin embargo, nos genera mayor rentabilidad.

	Comparación entre Proveedores					Matriz Normalizada					Vector Pomedio
	Alerce	NavaSoft	E&Y Soluciones	Datex	Flowdesk						
A. Amplia gama de módulos											
Alerce	1.00	9.00	7.00	0.20	5.00	0.15	0.41	0.49	0.08	0.38	0.30
Flowdesk	0.11	1.00	0.14	0.14	0.11	0.01	0.05	0.01	0.06	0.01	0.03
E&Y Soluciones	0.14	7.00	1.00	0.11	5.00	0.01	0.32	0.07	0.04	0.38	0.16
Datex	5.00	7.00	9.00	1.00	0.20	0.38	0.32	0.63	0.39	0.02	0.35
Navasoft	0.20	9.00	0.20	5.00	1.00	0.02	0.41	0.01	1.97	0.08	0.50
Suma	6.45	33.00	17.34	6.45	11.31						

Figura 56. Comparación entre proveedores respecto a amplia gama de módulos

Fuente: Elaboración Propia

En la *Figura 57* se aprecia los resultados referidos a la comparación de proveedores con el servicio de post venta. Este factor, desenvuelve el servicio después de la implementación y analizar los distintos paquetes de garantía y soporte técnico para diversos problemas que puedan ocurrir o error en la programación del propio sistema. Asimismo, la promesa de atención para resolución de dudas y discrepancias que se presentaría por el usuario.

	Comparación entre Proveedores					Matriz Normalizada					Vector Pomedio
	Alerce	NavaSoft	E&Y Soluciones	Datex	Flowdesk						
C. Post venta											
Alerce	1.00	0.14	9.00	0.14	7.00	0.07	0.01	0.59	0.01	0.38	0.21
Flowdesk	7.00	1.00	0.11	5.00	5.00	0.46	0.09	0.01	0.44	0.27	0.25
E&Y Soluciones	0.11	9.00	1.00	0.20	5.00	0.01	0.79	0.07	0.02	0.27	0.23
Datex	7.00	1.00	5.00	1.00	0.20	0.46	0.09	0.33	0.09	0.01	0.19
Navasoft	0.14	0.20	0.20	5.00	1.00	0.01	0.02	0.01	0.44	0.05	0.11
Suma	15.25	11.34	15.31	11.34	18.20						

Figura 57. Comparación entre proveedores respecto a post venta

Fuente: Elaboración Propia

Respecto al criterio de inversión la *Figura 58* muestra los resultados del cálculo respectivo. El criterio de inversión es muy importante pero lo que realmente el objetivo dicho activo intangible debe ser alineado por las diversas bondades del sistema. En otras palabras, el retorno de la inversión se verá en el aumento de productividad, venta, disminución de actividades sin valor y sobre todo la estandarización de cada proceso.

	Comparación entre Proveedores					Matriz Normalizada					Vector Pomedio
	Alerce	NavaSoft	E&Y Soluciones	Datex	Flowdesk						
D. Inversión											
Alerce	1.00	9.00	5.00	7.00	0.11	0.10	0.41	0.35	2.75	0.01	0.72
Flowdesk	0.11	1.00	0.11	0.20	5.00	0.01	0.05	0.01	0.08	0.38	0.10
E&Y Soluciones	0.20	9.00	1.00	7.00	0.20	0.02	0.41	0.07	2.75	0.02	0.65
Datex	0.14	5.00	0.14	1.00	5.00	0.01	0.23	0.01	0.39	0.38	0.20
Navasoft	9.00	0.20	5.00	0.20	1.00	0.86	0.01	0.35	0.08	0.08	0.28
Suma	10.45	24.20	11.25	15.40	11.31						

Figura 58. Comparación entre proveedores respecto a inversión

Fuente: Elaboración Propia

El siguiente y último factor para analizar es la actualización. Esto permite verificar la eficiencia del equipo de software o el gerente de general ofrece mejoras de su propio sistema. De esta manera, se evaluará que tan innovador es la empresa para las modificaciones generales según los años que va pasando.

	Comparación entre Proveedores					Matriz Normalizada					Vector Pomedio
	Alerce	NavaSoft	E&Y Soluciones	Datex	Flowdesk						
E. Actualizaciones											
Alerce	1.00	3.00	1.00	0.14	5.00	0.04	0.17	0.19	0.02	0.25	0.13
Flowdesk	9.00	1.00	0.20	0.11	9.00	0.34	0.06	0.04	0.02	0.44	0.18
E&Y Soluciones	0.33	5.00	1.00	5.00	0.33	0.01	0.28	0.19	0.77	0.02	0.25
Datex	7.00	9.00	0.20	1.00	5.00	0.27	0.50	0.04	0.15	0.25	0.24
Navasoft	9.00	0.11	3.00	0.20	1.00	0.34	0.01	0.56	0.03	0.05	0.20
Suma	26.33	18.11	5.40	6.45	20.33						

Figura 59. Comparación entre proveedores respecto a actualizaciones

Fuente: Elaboración Propia

Paso 5: Ponderación y selección

Finalmente, se utiliza la suma producto de las matrices comparativas de factores y proveedores, y se interpreta los resultados obtenidas para elegir el ERP más recomendable para la empresa.

A continuación, en la *Figura 60* muestra los resultados obtenidos luego del cálculo respectivo para hallar el mejor proveedor de software ERP para Pereda Distribuidores S.R.L.

	Amplia gama de módulos	Personalización	Post venta	Inversión	Actualizaciones	Total
Alerce	0.30	0.18	0.21	0.72	0.13	0.30
Flowdesk	0.03	0.13	0.25	0.10	0.18	0.11
E&Y Soluciones	0.16	0.14	0.23	0.65	0.25	0.25
Datex	0.35	0.34	0.19	0.20	0.24	0.28
Navasoft	0.50	0.21	0.11	0.28	0.20	0.33
Ponderado	0.46	0.04	0.19	0.12	0.18	

Figura 60. Comparación de alternativas de proveedores de ERP

Fuente: Elaboración Propia

3.6.3 Selección de proveedor de software ERP

Los resultados y el proceso de evaluación de proveedores son presentados a gerencia quien debe revisar el análisis y determinar si el resultado obtenido se adecúa a sus expectativas.

El resultado realizado cuantitativamente y el ERP que se adecua a los criterios de selección de Pereda Distribuidores S.R.L. es el proveedor NavaSoft para ser implementado en la organización.

Al realizar la implementación del ERP, se recomienda realizar una reunión de inicio de proyecto con todos los trabajadores de la empresa para poder difundir la decisión del cambio de sistema y lo que esto traería consigo; es decir, las capacitaciones que debían recibir para aprovechar el nuevo software y nuevos procesos a realizar. De este modo, se pretende conseguir una buena implementación y alcanzar las mejoras en un periodo prudente.

El proveedor seleccionado incluye dentro de la oferta asesoría continua online 24/7 del soporte técnico por mesa de ayuda y presenciales por los primeros meses del proyecto para responder a las dudas y eventuales problemas que podrían surgir durante el manejo del software.

3.7 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN 5S

El éxito de implementar “5’S” tiene como base fundamental el compromiso y liderazgo por parte de la gerencia general de Pereda Distribuidores S.R.L. para su correcta ejecución y éxito.

El equipo implementador es el principal responsable de implementar y verificar el cumplimiento de lo establecido en cada etapa de las 5S’s. La gerencia, patrocinador de la mejora, es el responsable de proporcionar los recursos necesarios, así como también de liderar en el proceso sobre todo en las primeras experiencias del personal.

Cada una de las “S” (SEIRE, SEITON, SEISO, SEIKETSU y SHITSUKE) tiene un objetivo específico y en conjunto permiten establecer y mantener condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo. Todo esto se traduce en un ambiente de trabajo adecuado que se ve reflejado en la eficiencia del trabajo, optimizando los recursos, y reduciendo tiempos innecesarios; y sobre todo mejora la satisfacción del cliente.

En los próximos párrafos se realiza primero la auditoría 5’S, segundo, la organización del equipo implementador y por último la propuesta de implementación en cada “S”.

3.7.1 Auditoría de diagnóstico 5’S

Para validar la propuesta de implementar 5’S se realiza una auditoría de diagnóstico para conocer el estado actual de la organización versus a los requisitos de las 5’S. La metodología de la auditoría se basará en entrevistas con el personal, observación y revisión documental del estado actual de la organización. Con los hallazgos obtenidos y el resultado obtenido se determinará la viabilidad de la implementación de 5’S.

A continuación, en las *Figuras 61 y 62* se presenta la auditoría realizada a Pereda Distribuidores S.R.L. y los resultados obtenidos en la *Figura 63*:

Area		ALMACENES		Calificación final:		44		Calificado por:	
Fecha		02/11/2015		Calificación previa:		0		JHUNIOR ZUTA	

0		1		2		3		4		5		Calificación						
No iniciado; Cero esfuerzo		Actividad inicio, pequeño esfuerzo		Amplia actividad; sin embargo hay muchas oportunidades de mejora		Nivel Minimo aceptable sostenido por al menos un (1) mes		Mejor resultado en su area; Aprobado por supervisor inmediato; sostenido por al menos un (1) mes		Mejor practica; Clase Mundial; Revisado por Gle general; sostenido al menos seis (6) meses								
5S	No.	Chequear		Descripción								0	1	2	3	4	5	Total

Marcar con una "X" la calificación en cada ítem.

PASO 1: Seleccionar				Promedio 1.8													
	1	Componentes, materiales y partes	Solo los niveles necesarios de inventario en el area esta a la mano. Residuos y piezas sin uso estan en contenedores claramente marcados..			X											1
	2	Maquinas, gabinetes, muebles, bancos	Solo los artículos necesarios estan a la mano en el area. No hay maquinas, herramientas bancos no necesarias en el area.					X									2
	3	Herramientas y otro equipo	Todas las herramientas accesorios y otros equipos en el area son usados regularmente. Cualquier herramienta que es usada menos de una vez al dia, es guardada fuera del area.					X									2
	4	Tableros de noticias	Estan actualizados, anuncios rotos o sucios, todos los boletines son arreglados en una manera ordenada					X									2
	5	Primera impresión completa	Su impresión general debería decir si es lo mejor que esperaria para un area de almacén.					X									2
TOTAL																	9

PASO 2: Organizar				Promedio 2													
	6	Diseño Area	Maquinas, montecarga manual y equipo estan arreglados en una manera logica y ordenada para promover un flujo suave en el area de trabajo				X										2
	7	Marcado pasillos y suelo	Lineas en el piso claramente marcadas, pasillos, areas de bodega y areas peligrosas.						X								3
	8	Documentación y señales visuales	Solo los documentos y cartapacios necesarios para el trabajo se guardan en el area. Los documentos y manuales son guardados en orden y limpios.						X								3
	9	Control visual y almacenamiento	Los accesorios son arreglados, divididos y claramente marcados para que sea obvio donde se almacenan en caso sean perdidos.				X										2
	10	Lugar especifico para herramientas y accesorios	Herramientas y accesorios son arreglados y guardados en orden, se mantienen limpios y libres de cualquier riesgo de daño. Estan localizados facilmente para						X								3
	11	Cosas en el piso	Pocas, si alguna cosa son almacenadas en el piso. En caso de que sean almacenadas en el piso, estan claramente indicadas con señales y rotulo			X											1
	12	Almac. Material peligroso	Liquidos, solventes, inflamables, y otros quimicos son apropiadamente rotulados y almacenados. Las hojas de seguridad (MSDS) estan disponibles.				X										2
	13	Acceso de emergencia	Dispositivos de seguridad estan claramente marcados, muy visibles y sin obstruccion. Las rutas de salida de emergencia estan marcadas con signos de				X										1
	14	Mantenimiento de equipo	Se lleva registro de mantenimiento y equipo claramente señalizado. Puntos criticos de manten. diario estan claramente marcados (niveles de fluido, presion, etc).			X											1
TOTAL																	10

PASO 3: Limpieza				Promedio 1.8													
	15	Condicion de pisos	Todos los pisos estan limpios y libre de suciedad, residuos o liquidos. Limpieza de pisos es hecha rutinariamente y en intervalos predeterminados.				X										2
	16	Maquinas/Equipo	Limpieza rutinaria de maquinas es aparente, no hay aceite, residuos, basura, empaque de comida en las superficies de trabajo. Las ventanas, paredes y equipo				X										2
	17	Herramientas y equipo de limpieza	Todo el equipo de limpieza (botes de basura, escobas, trapeador, etc) estan guardadas en un lugar limpio. Es obvio a donde pertenecen y estan disponibles facilmente. Material peligroso esta guardado y rotulado correctamente.						X								3
	18	Limpieza mas allá de lo propio	Todo el equipo, ventiladores, bancos...todo en el area es limpiado regularmente. La responsabilidad de los operadores va mas allá de solo su equipo.			X											1
	19	Disciplina en Limpieza	Cuando un paro inesperado ocurre, los operadores habitualmente y automaticamente limpian y barren su area de trabajo y equipo.			X											1
	20	Mejores practicas de operación	Donde sea aplicable, se aplican mejores practicas de almacenamiento.				X										2
TOTAL																	11

PASO 4: Estandarizar				Promedio 1.8													
	21	Control Visual	Tableros de informacion estan disponibles en cada area de produccion y son facilmente accesibles al personal en el area.			X											1
	22	Auditoria mensual o bi-semanal	Auditorias 5S se realizan en cada area de trabajo, al menos mensualmente, los resultados son compartidos a los trabajadores y las metas para nuevos niveles se				X										2
	23	Seguridad	Noticias de seguridad se colocan en cada area y los empleados llevan equipo de seguridad.			X											1
	24	Trabajo Estandar	Es obvio que trabajadores que llevan responsabilidades similares usan metodos estandar para alcanzar resultados consistentes.					X									3
	25	Revisión de metodos	Los metodos son revisados regularmente, desarrollados y rapidamente documentado y adoptados por todos.				X										2
TOTAL																	9

PASO 5: Seguimiento				Promedio 1													
	26	Mantenimiento	Empleados son adecuadamente desplegados para operar equipo. Un programa de mantenimiento preventivo esta implementado y en funciones.			X											1
	27	Area de Responsabilidad	Cada area de operación, adentro y afuera cae sobre la responsabilidad de un administrador o supervisor de 5S			X											1
	28	Control de Documentos	Todos los documentos y cartapacios estan claramente rotulados con sus contenidos. Responsables para el control y revisiones esta claro. Todo rotulado.			X											1
	29	Visitas area trabajo	Administrador responsable o colaborador visita cada area regularment y provee comentarios a los esfuerzos y resultados de 5S			X											1
	30	5S Control y disciplina	Controles de disciplina se llevan a cabo para asegurar mantenerse a alto nivel. Hay un alto grado de responsabilidad para mantener los sistemas.			X											1
TOTAL																	5
PROM. TOTAL				1.7		CALIFICACIÓN				44.0							

Figura 61. Auditoría de diagnóstico 5'S - Almacén

Pereda Distribuidores s.r.l.	AUDITORIA DIAGNÓSTICO 5S				R003					
					Ver: 01					
					Vigencia: 01/10/2015					
					Página 1 de 1					
Area OFICINAS ADMINISTRATIVAS		Calificación final: 44		Calificado por:						
Fecha 02/11/2015		Calificación previa: 0		JHUNIOR ZUTA						
0 No iniciado; Cero esfuerzo		1 Actividad inicio, pequeño esfuerzo		2 Amplia actividad; sin embargo hay muchas oportunidades de mejora						
3 Nivel Mínimo aceptable sostenido por al menos un (1) mes		4 Mejor resultado en su area; Aprobado por supervisor inmediato; sostenido por al menos un (1) mes		5 Mejor practica; Clase Mundial; Revisado por Gte general; sostenido al menos seis (6) meses						
				Calificación						
5S	No.	Chequear	Descripción	0	1	2	3	4	5	Total
Marcar con una "X" la calificación en cada ítem.										
PASO 1: Seleccionar			Promedio 1.6							
	1	Componentes, materiales y partes	Solo los niveles adecuados de suministros de oficina en el area son necesarios para el trabajo actual. No hay exceso de formas, papel o suministros.			X				2
	2	Maquinas, gabinetes, muebles, bancos	Solo los articulos necesarios estan a la mano en el area. No hay escritorios, muebles o articulos no necesarios en el area.		X					1
	3	Herramientas y otro equipo	Solo los documentos usados regularmente son guardados en el area. Materiales viejos son removidos regularmente.			X				2
	4	Tableros de noticias	Estan actualizados, anuncios rotos o sucios, todos los boletines son arreglados en una manera ordenada			X				2
	5	Primera impresión completa	Su impresión general debería decir si es lo mejor que esperaría para un area de producción.		X					1
TOTAL										8
PASO 2: Organizar			Promedio 2							
	6	Diseño Area	Escritorios y archivos estan arreglados en una manera logica y ordenada para promover un flujo suave en el area de trabajo				X			3
	7	Marcado pasillos y suelo	Lineas en el piso claramente marcadas, pasillos, areas de bodega y areas peligrosas.		X					1
	8	Documentación y señales visuales	Solo los documentos y cartapacios necesarios para el trabajo se guardan en el area. Los documentos y manuales son guardados en orden y limpios.			X				2
	9	Control visual y almacenamiento	Escritorios y archivos son arreglados y guardados en orden, se mantienen limpios y libres de cualquier riesgo de daño. Estan localizados facilmente para cambios.No hay				X			3
	10	Lugar específico para herramientas y accesorios	Las areas de almacenamiento estan limpias, bien iluminadas y marcadas. Facilmente se puede sacar lo necesario.		X					1
TOTAL										10
PASO 3: Limpieza			Promedio 1.6							
	11	Condicion de pisos	Todos los pisos estan limpios y libre de suciedad, residuos o líquidos. Limpieza de pisos es hecha rutinariamente y en intervalos predeterminados.		X					1
	12	Maquinas/Equipo	Escritorios, pantallas computador y equipo de oficina esta libre de suciedad. Limpieza rutinaria de equipo es aparente, no hay aceite, residuos, basura,			X				2
	13	Herramientas y equipo de limpieza	Todas las paredes, cubiculos y ventanas es limpiado regularmente. La responsabilidad de los colaboradores va mas allá de solo su equipo.			X				2
	14	Limpieza mas allá de lo propio	Todas las conexiones electricas estan dentro de especificaciones, y son usadas en forma segura.			X				2
	15	Disciplina en Limpieza	Todo el equipo de limpieza (botes de basura, escobas, trapeador, etc) estan guardadas en un lugar limpio. Es obvio a donde pertenecen y estan disponibles		X					1
TOTAL										8
PASO 4: Estandarizar			Promedio 1.8							
	16	Control Visual	Es obvio que trabajadores que llevan responsabilidades similares usan metodos estandar para alcanzar resultados consistentes.		X					1
	17	Auditoria mensual o bi-semanal	Los metodos son revisados regularmente, desarrollados y rapidamente documentado y adoptados por todos.			X				2
	18	Seguridad	Tableros de informacion estan disponibles en cada area de produccion y son facilmente accesibles al personal en el area.		X					1
	19	Trabajo Estandar	Hojas con formato estandar y ayudas visuales existen en el area. Estan ubicadas para facil acceso.				X			3
	20	Revisión de metodos	Auditorias 5S se realizan en cada area de trabajo, al menos mensualmente, los resultados son compartidos a los trabajadores y las metas para nuevos niveles se			X				2
TOTAL										9
PASO 5: Seguimiento			Promedio 1.8							
	21	Mantenimiento	Empleados son adecuadamente desplegados para operar equipo. Un programa de mantenimiento preventivo esta implementado y en funciones.			X				2
	22	Area de Responsabilidad	Todos los documentos y cartapacios estan claramente rotulados con sus contenidos. Responsables para el control y revisiones esta claro. Todo rotulado.			X				2
	23	Control de Documentos	Cada area de operación, adentro y afuera cae sobre la responsabilidad de un administrador o supervisor de 5S			X				2
	24	Visitas area trabajo	Administrador responsable o colaborador visita cada area regularment y provee comentarios a los esfuerzos y resultados de 5S			X				2
	25	5S Control y disciplina	Controles de disciplina se llevan a cabo para asegurar mantenerse a alto nivel. Hay un alto grado de responsabilidad para mantener los sistemas.		X					1
TOTAL										9
PROM. TOTAL			1.8	CALIFICACIÓN			44.0			

Figura 62. Auditoría de Diagnóstico – Oficinas Administrativas

Fuente: Elaboración Propia

DIAGNÓSTICO INICIAL 5S

Empresa: Pereda Distribuidores S.R.L.
Dirección: Av. Mariscal La Mar 318, Miraflores

Fecha: 02/11/2017
Auditor: Jhunion Zuta

Resultado						
Almacén				Oficinas		
General	Objetivo	Puntos	Porcentaje	Objetivo	Puntos	Porcentaje
	150	44	29%	125	44	35%
Seleccionar	25	9	36%	25	8	32%
Organizar	45	10	22%	25	10	40%
Limpieza	30	11	37%	25	8	32%
Estandarizar	25	9	36%	25	9	36%
Seguimiento	25	5	20%	25	9	36%

Clasificación

Bronce	Plata	Oro
> 30%	> 60%	> 90%

100%

BRONCE

CONCLUSIÓN

La brecha existente de la organización en Almacén y Oficinas Administrativas es de 29% y 35% respectivamente. Se evidencia que no se está cumpliendo con lo mínimo posible (50%) las exigencias de tener el reconocimiento de aplicabilidad de 5S. Por ello, se recomienda realizar la implementación en ambas áreas de trabajo auditadas con el fin de obtener mayor orden, limpieza y productividad en el día a día. Se debe tener el liderazgo y la asignación de recursos necesarios de la Alta Dirección para lograr con éxito la implementación de 5S. Se estima realizar la implementación en 6 meses.

Figura 63. Resultado de Auditoría de Diagnóstico 5S

Fuente: Elaboración Propia

Figura 64. Evidencia 5ªS de estado actual de las Oficinas Administrativas

Fuente: Elaboración Propia

Figura 65. Evidencia 5'S del estado actual de Almacén, vista 1

Fuente: Elaboración Propia

Figura 66. Evidencia 5'S del estado actual de Almacén, vista 2

Fuente: Elaboración Propia

Figura 67. Evidencia 5'S del estado actual de Almacén, vista 3

Fuente: Elaboración Propia

3.7.2 Planificación y organización

Para llevar a cabo una eficiente implementación de 5'S se debe realizar una planificación de las actividades a desarrollar y definir el equipo implementador a cargo del proyecto de mejora.

A continuación, en la siguiente tabla se representa un programa de trabajo a tomar en cuenta al momento de realizar el proyecto.

Tabla 40. Programa de trabajo para la implementación de 5'S

CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1. DIAGNÓSTICO INICIAL						
1.1. Auditoría de diagnóstico						
2. CAPACITACIÓN						
2.1. Sensibilización 5'S						
2.2. Taller de Oportunidades de Mejora						
3. IMPLEMENTACIÓN 5'S						
3.1. Seleccionar						
3.2. Organizar						
3.3. Limpieza						
3.4. Estandarizar						
3.5. Seguimiento						
4. AUDITORÍA INTERNA						
4.1. Auditoría Interna						
4.2. Levantamiento de Hallazgos						
5. RECONOCIMIENTO						
5.1. Taller de difusión de logro						

Fuente: Elaboración Propia

Se propone establecer un equipo implementador encargado de realizar todas las actividades que implica implementar 5'S, se recomienda el liderazgo de la Gerencia General como patrocinador de proyecto de mejora y cuatro líderes de la organización que se muestran en la siguiente figura:

Figura 68. Equipo implementador 5'S

Fuente: Elaboración Propia

3.7.3 1ra S: Seleccionar

1. Reconocer áreas de oportunidad

Para la implementación de 5S se propone realizar en las áreas de Almacén y Oficinas administrativas los cuales se encuentran en el primer y segundo piso respectivamente de la sede principal de Pereda Distribuidores S.R.L.

Para seleccionar las áreas a implementar 5S se tomará en cuenta los requisitos legales por parte de DIGEMID, ente regulador del sector, y los protocolos de las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) y poder no solo mantener la certificación BPA sino también realizar la transición a las nuevas exigencias.

En ese sentido, se presentan los planos del piso 1 y piso 2 donde se encuentran las áreas de almacén y administración los cuales en base a los resultados de la auditoría de diagnóstico obtuvieron un puntaje bajo al cumplimiento de 5S. Lo seleccionado mediante un marco rojo son las áreas seleccionadas.

Figura 69. Selección de áreas a implementar 5S: Plano 1er piso

Figura 70. Selección de áreas a implementar 5S: Plano 2do piso

Fuente: Elaboración Propia

2. Definir criterio de selección

En esta primera “S” el éxito se basa en desechar lo que no se necesita, es decir, identificar los elementos necesarios que se requieren en el día a día. En ese sentido, se plantea el siguiente diagrama de flujo para realizar las actividades correspondientes:

Figura 71. Diagrama de flujo 1ra S: Seleccionar

Fuente: Elaboración Propia

Como buena práctica se propone definir categorías para clasificar los elementos de acuerdo con lo siguiente:

- Elementos descompuestos o dañados (si es recuperado el ítem, se realiza).
- Elementos obsoletos, caducados (se desechan y son productos farmacéuticos se coordinar con proveedor de desechos industriales).
- Elementos peligros (si son necesarios, se reubican, caso contrario se coordina con el equipo implementador su desecho).
- Elementos no utilizados y/o de más (se donan, se desechan, se coordina su disposición final).
- Todos los artículos, herramientas, máquinas, entre otros ítems que su uso no es frecuente el equipo implementador y verificador tomará la decisión sobre la acción a tomar.

- Todos los documentos, registros, evidencia, facturas, órdenes de compra, órdenes de trabajo, órdenes de pedido, entre otra documentación se archivan en sus respectivos muebles y se mantienen de acuerdo con lo establecido por cada área de trabajo, caso contrario se desecha y/o tritura.

3. Identificar los objetos seleccionados como no necesarios

Se propone utilizar la tarjeta roja (Ver *Figura 72*) para identificar los elementos innecesarios y la acción correctiva pertinente para su disposición final.

TARJETA ROJA

FECHA: ____/____/____

ÁREA: _____

ÍTEM: _____

CANTIDAD: _____

ACCIÓN SUGERIDA	
DESCRIPCIÓN	MARCAR "X"
Agrupar en espacio separado	
Eliminar	
Reubicar	
Reparar/Recuperar	
Reciclar	

COMENTARIO

FECHA PARA CONCLUIR ACCIÓN ____/____/____

RESPONSABLE DE ACCIÓN _____

Figura 72. Tarjeta Roja

Fuente: Elaboración Propia

4. Disponer de los elementos necesarios

Para asegurar el registro, control y existencia de los elementos se propone el siguiente formato:

Pereda Distribuidores s.r.l.		CLASIFICACIÓN DE ELEMENTOS Y/O ITEMS SS				R004 Ver. 01 Vigencia: 01/01/2016 Página 1 de 1	
AREA: _____ SS: _____		FECHA: _____ RESPONSABLE: _____					
LISTADO DE CLASIFICACIÓN							
N°	ANTES NOMBRE ELEMENTO	NECESARIO		DURANTE INNECESARIO	OBSERVACIONES		DESPUÉS STOCK
		OPERATIVO	REPARABLE		FRECUENCIA DE USO	LUGAR DE ALMACENAMIENTO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							

Figura 73. Registro para la clasificación y selección de elementos.

Fuente: Elaboración Propia

3.7.4 2da S: Ordenar

La segunda “S” tiene como fin ordenar los artículos necesarios para el trabajo, estableciendo un lugar específico por cada cosa, de manera que se facilite su identificación y regreso al mismo lugar después de ser usados.

Para seguir con desarrollando la propuesta de implementación se debe seguir el siguiente diagrama de flujo.

Figura 74. Diagrama de flujo 2da S: Ordenar

Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar, se define a los responsables para ordenar los elementos necesarios que permanecen en el lugar de trabajo. Para cada área en estudio (Oficinas administrativas y Almacén) se define un equipo de colaboradores para agilizar el trabajo de reubicación y ordenamiento de los elementos. Por ejemplo, en el área de administración se ha identificado documentación innecesaria, el cual, puede ser almacenado y/o triturado sino requiere ser conservado según requisitos legales tanto de Digemid y Sunat.

Como segundo paso, se propone la redistribución de los anaqueles, equipos de refrigeración, mueblería de documentación en el área de almacén, este incluye una nueva distribución de las áreas de productos controlados, refrigerados, aprobados, contra muestra, muestra, canje, productos de baja, cuarentena, recepción, entre otros.

Para poder levantar una de las causas del problema “Mal cubicaje” en el almacén, se propone realizar un Mejora de Distribución del Almacén con la finalidad de obtener mayor espacio de capacidad (m³) para almacenamiento de los productos farmacéuticos en base a los requisitos legales y a través del Diagrama de Relaciones entre actividades, y de esta forma poder obtener como resultado una distribución adecuada de las áreas del almacén.

A continuación, se realiza el diseño y elaboración de la propuesta de mejora.

- A. Primero, Se define el valor de proximidad con la finalidad de agrupar las áreas con mayor relación entre ellas.

Tabla 41. Valor de proximidad

VALOR	CERCANÍA
A	ABSOLUTAMENTE NECESARIO
E	ESPECIALMENTE NECESARIO
I	IMPORTANTE
O	NORMAL U ORDINARIO
U	SIN IMPORTANCIA
X	NO RECOMENDABLE

Fuente: Elaboración Propia

B. Segundo, se identifica las áreas o secciones a distribuir.

1. Área de vestidores
2. Área de operaciones
3. Pasadizo principal
4. Área de recepción
5. Área de cuarentena
6. Área documentos almacén
7. Área de embalaje
8. Área de despacho
9. Área de aprobados
10. Área de productos refrigerados
11. Área de productos controlados
12. Área de productos de baja
13. Área de devoluciones
14. Área de productos de canje
15. Área de contra muestra

C. Tercero, para sustentar el valor de proximidad se realiza de forma independiente una lista de razones específicos de la cercanía para realizar las actividades del proceso.

Tabla 42. Razones de cercanía

CÓDIGO	RAZÓN
1	SECUENCIA DE ACTIVIDADES
2	TRÁMITES ADMINISTRATIVOS
3	FACILIDAD DE SUPERVISIÓN
4	TEMPERATURA CONTROLADA
5	APOYO Y COMUNICACIÓN EN LAS OPERACIONES
6	OLORES FUERTES
7	CERTIFICACIÓN, SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
8	SIN RELACIÓN

Fuente: Elaboración Propia

D. Cuatro, se realiza el diagrama de interrelaciones de actividades.

Figura 75. Diagrama de relaciones entre actividades en Almacén de Pereda Distribuidores S.R.L.

Fuente: Elaboración Propia

E. Quinto, a través del diagrama de relaciones de actividades se obtiene los valores de proximidad entre las áreas:

- A: (1,2) (1,3) (2,3) (3,4) (3,7) (3,8) (4,7) (7,8) (13,14) (13,15) (1,12) (2,7) (2,8)
- E: (1,4) (1,7) (1,9) (2,5) (3,5) (4,5) (4,8) (4,10) (4,12) (5,8) (9,11)
- I: (1,5) (1,10) (3,9) (3,12) (4,6) (4,11) (4,15)
- O: (1,11) (2,6) (2,15) (3,6) (3,15) (4,9) (4,14) (5,9) (5,10) (5,11) (5,14) (5,15) (6,7) (6,8) (6,15) (7,9) (7,10) (7,11) (7,14) (11,12) (11,14) (12,14) (12,15) (14,15)

- U: (1,6) (1,14) (1,15) (2,9) (2,11) (2,14) (3,10) (3,11) (3,14) (6,9) (6,10) (6,11) (6,12) (6,14) (7,15) (8,14) (9,14) (9,15) (10,14) (10,15) (11,15)
- X: (1,13) (2,13) (3,13) (4,13) (5,13) (6,13) (7,12) (7,13)

F. Sexto, se elabora la propuesta de distribución del almacén (Ver *Figura 76*).

Los resultados a obtener son los siguientes:

Tabla 43. Comparativo de antes y después de cubillaje permitido en m³

ANTES		DESPUÉS	
Área de Almacenamiento disponible (m ³)	24.1	Área de Almacenamiento disponible m ³	63.5
BPA, Digemid		(BPA, Digemid)	

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, el área de almacenamiento con esta nueva redistribución se podría obtener la certificación BPA de Digemid por 63.5 m³ para almacenar los productos farmacéuticos con una diferencia a favor de 39.4 m³ versus el actual espacio aprobado para almacenar.

Por otra parte, la propuesta busca que el flujo de recorrido no sea la entrada y salida por una misma puerta como lo es actualmente, sino por el contrario, la entrada sería por la primera puerta del pasadizo principal y recorrer el almacén al momento de despachar una orden de trabajo y luego los encargados de distribución realizar el “picking”, es decir la preparación de pedidos por la puerta 2 sin interrumpir la recepción de los productos a los proveedores y disminuir las confusiones y desorden que presenta en la actualidad.

La nueva propuesta incluye la ampliación del almacén y el nuevo flujo de desplazamiento, se puede comparar el antes (Ver *Figura 69*) y el después (Ver *Figura 76*) notándose un notable cambio y optimización de espacios para obtener mayor m³ de almacenaje.

Figura 76. Layout: Propuesta de nueva Distribución de Almacén en Pereda Distribuidores S.R.L.

Fuente: Elaboración Propia

3.7.5 3ra S: Limpieza

En el siguiente diagrama de flujo se propone los lineamientos para establecer la limpieza de las áreas donde se propone implementar 5S con el fin de prevenir la suciedad, el desorden y las averías que dejan las actividades del día a día.

Figura 77. Diagrama de flujo 3ra S: Limpieza

Fuente: Elaboración Propia

La limpieza general de las instalaciones en la actualidad Pereda Distribuidores S.R.L. tiene subcontratado con una empresa tercera que se encarga de realizar la limpieza dos veces por semana, es decir, los martes y jueves. Sin embargo, parte del éxito de la implementación y de contar con una disciplina de las 5'S es mantener los espacios de trabajo limpios y ordenados; las responsabilidades pueden ir desde una programación mensual para definir los colabores encargados de los espacios compartidos y los individuales por cada colaborador.

En ese sentido, se propone realizar campañas de limpieza con el objetivo de sensibilizar a los colaboradores de practicar la limpieza permanente de sus espacios de trabajo. Este ayudará obtener un hábito de realizar una correcta limpieza de todos los elementos que se utilizan.

En paralelo a la limpieza se pueden identificar la funcionalidad de los elementos y poder tomar acciones para su disposición final. En caso de que ocurra algún tipo de inconveniente con un elemento se debe atender de inmediato.

Para controlar los elementos, el análisis de las causas raíces de la suciedad, las acciones tomadas, responsabilidades y el tiempo para verificar la acción tomada se propone un formato para registrar lo mencionado líneas atrás. Se dará prioridad de atención a lo que no cumpla con lo establecido y a lo que representa un riesgo.

A continuación, se muestra el formato de Análisis de causas y propuesta de solución ante un hallazgo identificado de los elementos para ello se recomienda utilizar la herramienta técnica de los 5 porque (Ver *Figura 78*).

35: ANALISIS DE CAUSAS Y POSIBLES SOLUCIONES					R010 Ver. 01 Vigencia: 01/01/16 Página 1 de 1
N°	PROBLEMA DE LIMPIEZA IDENTIFICADO	CAUSA	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA	FECHA DE INICIO	MATERIALES
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Figura 78. Formato para análisis de causas y posibles soluciones para la mejora continua de 5S

Fuente: Elaboración Propia

El formato permitirá registrar los problemas de limpieza identificados y su causa raíz para poder plantear las acciones correctivas con el objetivo de erradicarlas o mantenerlas controladas. Asimismo, se establece la responsabilidad y las fechas de verificación de inicio y fin para dar conformidad y cerrar las desviaciones de limpieza.

Programa de Limpieza

Se propone un cronograma anual para mantener los espacios compartidos e individuales limpios y ordenados. Las responsabilidades y la frecuencia se establecen de acuerdo con las funciones de cada colaborador y los tiempos libres que puedan tener.

Se estimada para el Área administrativa un tiempo de 30 minutos para los espacios compartidos y 05 minutos para espacios individuales para realizar la limpieza. Para el Área de Almacén, se estima una limpieza de 45 minutos para los anaqueles y para los espacios individuales de 05 minutos. Se define como espacios individuales a la mueblería herramientas, maquinas que los colaboradores utilizan para sus actividades.

En la *Figura 79* se puede observar el Programa de Limpieza Anual propuesta para Pereda Distribuidores S.R.L. Su modificación de la frecuencia y la responsabilidad se tiene que solicitar al equipo implementador para su aprobación. El no cumplimiento del programa se levanta una incidencia por el inspector de limpieza asignado por el equipo 5 S.

Asimismo, se tiene estipulado realizar dos jornadas de Limpieza profunda en la empresa, es decir, que durante estas fechas se volverá a realizar todo el proceso desde la clasificación aquellos elementos que sirven o no con el objetivo de buscar la mejora continua. Las fechas programas propuestas son las siguientes:

Tabla 44. Frecuencia de mejora continua 5S

FRECUENCIA	RESPONSABLE
Semestral	Todos los colaboradores del Área Administrativos
Trimestral	Todos los colaboradores del Área de Almacén

Fuente: Elaboración Propia

3.7.6 4ta S: Estandarizar

El objetivo de estandarizar es conseguir preservar altos niveles de organización, orden y limpieza. Para tener éxito en esta etapa se propone seguir con el siguiente diagrama de flujo.

Figura 80. Diagrama de flujo 4ta S: Estandarizar

Fuente: Elaboración Propia

El bienestar es una variable importante para lograr la implementación de las acciones propuestas, puesto que, si los colaboradores no se encuentran comprometidos con las mejoras será difícil de alcanzar y mantener el éxito de implementar las 5 S's. Esto implicaría contar con los recursos y herramientas necesarios para el desarrollo de las actividades planificadas, es decir, la empresa tiene que asegurarse contar con todos los requerimientos necesarios y solicitados por el equipo implementador.

Para obtener mejores condiciones de trabajo se tomará las siguientes acciones:

- Proporcionar Equipo de protección personal (EPP)
- Sensibilizar a los colaboradores cumplir con las normas de seguridad e higiene.
- Promover la aplicación de 5 S's en el trabajo y la vida diaria.

Asimismo, se buscará conservar los logros obtenidos aplicando las buenas prácticas de las tres primeras “S”, ya que esta etapa busca asegurar los hábitos para conservar el lugar de trabajo en condiciones aceptables para un ambiente limpio y ordenado.

Como herramienta de seguimiento y registro se cuenta con el formato de Análisis de causas y posibles soluciones establecido en la tercera “S”, el cual son los líderes de cada área evaluar los avances realizados para prevenir que los problemas vuelvan a ocurrir.

Por otro lado, como buena práctica se propone la instalación de un mural donde se difunda a todos los colaboradores los avances de cada “S” implementada; asimismo, en esta se reconocerá la participación de cada colaborador y su compromiso con una firma como símbolo de aceptación a las acciones y promover la mejora continua.

En la siguiente *Figura 81*, se muestra la propuesta de un mural con los respectivos títulos para difundir los avances y reconocimientos que van obteniendo.

Figura 81. Mural como propuesta para difundir las mejoras y reconocimientos en cuanto a la aplicación de 5S

3.7.7 5ta S: Seguimiento

Mantener las 5 S's es un reto para el equipo implementador, puesto que esto requiere cumplir con todo lo establecido y programado para cada área. En ese sentido, se requiere promover la disciplina en la empresa realizando capacitaciones sobre los beneficios de mantener las 5 S's, con el fin de que los colaboradores busquen las soluciones y acciones de mejora más pertinentes para sus procesos y/o actividades.

Por el lado de la empresa, se tiene que reconocer el desempeño de los colaboradores sobresalientes mediante un saludo, llamada telefónica, e-mail masivo a todos los colaboradores, bonos de desempeño, entre otros; así, se estaría estimulando para la búsqueda de acciones de mejora continua.

En caso no se lleguen a las metas/objetivos estipuladas se realizarán retroalimentación de inmediato para mantener el compromiso y optimismo en cuanto a la mejora. Para ello, se propone utilizar el siguiente formato de seguimiento de todos los planes propuestos y su medición final.

Pereda Distribuidores s.r.l.			
SEGUIMIENTO 5 S's			
AUDITORIA REALIZADA POR: _____			
ZONA: _____			
LÍDER: _____			
	ESTADO	PUNTUACIÓN	OBSERVACIONES
PASILLOS DESPEJADOS			
SUELO LIMPIO			
CARTELES BIEN COLOCADOS			
CERTELES LEGIBLES			
MERCANCÍA ORDENADA EN ANAQUELES			
* Estado: Cumple o no cumple ** Puntuación: 1 totalmente, 2 a medias, 3 nada			

Figura 82. Registro de Seguimiento y Mejora de 5 S's

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se propone realizar las siguientes actividades para divulgar los avances y las acciones tomadas en cada “S” con el objetivo de mantener informado a todos los colaboradores y recordatorios para mantener el orden y limpieza.

- ✓ Publicaciones visuales con imágenes y texto de recordatorio para el orden.
- ✓ Fotos del antes y después.
- ✓ Beneficios obtenidos.
- ✓ Sensibilización audiovisual.
- ✓ Entre otros.

El equipo implementador 5 S’s tiene que programar reuniones para realizar un resumen de todos avances que se realizan, asimismo, para verificar el cumplimiento de lo establecido se está proponiendo un formato para la realización de auditorías internas tanto para el Área de Administración y Almacén, estos se pueden observar en la *Figuras 83 y 84*.

También, se propone el siguiente programa anual para realizar auditorías internas.

Tabla 45. Programa anual de Auditoría Interna 5 S’s

PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA INTERNA 5S													
Área	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Almacén	Lead												
	Auditor												
Oficinas administrativas	Lead												
	Auditor												

Fuente: Elaboración Propia

AUDITORIA DIAGNÓSTICO 5S					R002	
						Ver. 01	
						Vigencia: 01/10/2015	
						Página 1 de 1	

Area ALMACENES		Calificación final: 0		Calificado por:	
Fecha		Calificación previa: 0			

0	1	2	3	4	5	Calificación
No iniciado; Cero esfuerzo	Actividad inicio, pequeño esfuerzo	Amplia actividad; sin embargo hay muchas oportunidades de mejora	Nivel Mínimo aceptable sostenido por al menos un (1) mes	Mejor resultado en su area; Aprobado por supervisor inmediato; sostenido por al menos un (1) mes	Mejor practica; Clase Mundial; Revisado por Gte general; sostenido al menos seis (6) meses	

5S	No.	Chequear	Descripción	0	1	2	3	4	5	Total
----	-----	----------	-------------	---	---	---	---	---	---	-------

Marcar con una "X" la calificación en cada ítem.

PASO 1: Seleccionar Promedio 0

1	Componentes, materiales y partes	Solo los niveles necesarios de inventario en el area esta a la mano. Residuos y piezas sin uso estan en contenedores claramente marcados..								0
2	Maquinas, gabinetes, muebles, bancos	Solo los articulos necesarios estan a la mano en el area. No hay maquinas, herramientas bancos no necesarias en el area.								0
3	Herramientas y otro equipo	Todas las herramientas accesorios y otros equipos en el area son usados regularmente. Cualquier herramienta que es usada menos de una vez al dia, es guardada fuera del area.								0
4	Tableros de noticias	Estan actualizados, anuncios rotos o sucios, todos los boletines son arreglados en una manera ordenada								0
5	Primera impresión completa	Su impresión general deberia decir si es lo mejor que esperaria para un area de almacén.								0
TOTAL										0

PASO 2: Organizar Promedio 0

6	Diseño Area	Maquinas, montecarga manual y equipo estan arreglados en una manera logica y ordenada para promover un flujo suave en el area de trabajo								0
7	Marcado pasillos y suelo	Lineas en el piso claramente marcadas, pasillos, areas de bodega y areas peligrosas.								0
8	Documentación y señales visuales	Solo los documentos y cartapacios necesarios para el trabajo se guardan en el area. Los documentos y manuales son guardados en orden y limpios.								0
9	Control visual y almacenamiento	Los accesorios son arreglados, divididos y claramente marcados para que sea obvio donde se almacenan en caso sean perdidos.								0
10	Lugar específico para herramientas y accesorios	Herramientas y accesorios son arreglados y guardados en orden, se mantienen limpios y libres de cualquier riesgo de daño. Estan localizados facilmente para								0
11	Cosas en el piso	Pocas, si alguna cosa son almacenadas en el piso. En caso de que sean almacenadas en el piso, estan claramente indicadas con señales y rotulo								0
12	Almac. Material peligroso	Liquidos, solventes, inflamables, y otros quimicos son apropiadamente rotulados y almacenados. Las hojas de seguridad (MSDS) estan disponibles.								0
13	Acceso de emergencia	Dispositivos de seguridad estan claramente marcados, muy visibles y sin obstruccion. Las rutas de salida de emergencia estan marcadas con signos de								0
14	Mantenimiento de equipo	Se lleva registro de mantenimiento y equipo claramente señalado. Puntos criticos de manten. diario estan claramente marcados (niveles de fluido, presion, etc).								0
TOTAL										0

PASO 3: Limpieza Promedio 0

15	Condicion de pisos	Todos los pisos estan limpios y libre de suciedad, residuos o liquidos. Limpieza de pisos es hecha rutinariamente y en intervalos predeterminados.								0
16	Maquinas/Equipo	Limpieza rutinaria de maquinas es aparente, no hay aceite, residuos, basura, empaque de comida en las superficies de trabajo. Las ventanas, paredes y equipo								0
17	Herramientas y equipo de limpieza	Todo el equipo de limpieza (botes de basura, escobas, trapeador, etc) estan guardadas en un lugar limpio. Es obvio a donde pertenecen y estan disponibles facilmente. Material peligroso esta guardado y rotulado correctamente.								0
18	Limpieza mas allá de lo propio	Todo el equipo, ventiladores, bancos...todo en el area es limpiado regularmente. La responsabilidad de los operadores va mas allá de solo su equipo.								0
19	Disciplina en Limpieza	Cuando un paro inesperado ocurre, los operadores habitualmente y automaticamente limpian y barren su area de trabajo y equipo.								0
20	Mejores practicas de operación	Donde sea aplicable, se aplican mejores practicas de almacenamiento.								0
TOTAL										0

PASO 4: Estandarizar Promedio 0

21	Control Visual	Tableros de informacion estan disponibles en cada area de produccion y son facilmente accesibles al personal en el area.								0
22	Auditoria mensual o bi-semanal	Auditorias 5S se realizan en cada area de trabajo, al menos mensualmente, los resultados son compartidos a los trabajadores y las metas para nuevos niveles se								0
23	Seguridad	Noticias de seguridad se colocan en cada area y los empleados llevan equipo de seguridad.								0
24	Trabajo Estandar	Es obvio que trabajadores que llevan responsabilidades similares usan metodos estandar para alcanzar resultados consistentes.								0
25	Revisión de metodos	Los metodos son revisados regularmente, desarrollados y rapidamente documentado y adoptados por todos.								0
TOTAL										0

PASO 5: Seguimiento Promedio 0

26	Mantenimiento	Empleados son adecuadamente desplegados para operar equipo. Un programa de mantenimiento preventivo esta implementado y en funciones.								0
27	Area de Responsabilidad	Cada area de operación, adentro y afuera cae sobre la responsabilidad de un administrador o supervisor de 5S								0
28	Control de Documentos	Todos los documentos y cartapacios estan claramente rotulados con sus contenidos. Responsables para el control y revisiones esta claro. Todo rotulado.								0
29	Visitas area trabajo	Administrador responsable o colaborador visita cada area regularment y provee comentarios a los esfuerzos y resultados de 5S								0
30	5S Control y disciplina	Controles de disciplina se llevan a cabo para asegurar mantenerse a alto nivel. Hay un alto grado de responsabilidad para mantener los sistemas.								0
TOTAL										0

PROM. TOTAL	0	CALIFICACIÓN	0.0
-------------	---	--------------	-----

Figura 83. Formato de Auditoría Interna 5S - Almacén

Fuente: Elaboración Propia

AUDITORIA DIAGNÓSTICO 5S						R003														
							Ver. 01														
							Vigencia: 01/10/2015														
							Página 1 de 1														
Area OFICINAS ADMINISTRATIVAS		Calificación final: 0		Calificado por:																	
Fecha		Calificación previa: 0																			
0 No iniciado; Cero esfuerzo		1 Actividad inicio, pequeño esfuerzo		2 Amplia actividad; sin embargo hay muchas oportunidades de mejora		3 Nivel Mínimo aceptable sostenido por al menos un (1) mes		4 Mejor resultado en su área; Aprobado por supervisor inmediato; sostenido por al menos un (1) mes		5 Mejor practica; Clase Mundial; Revisado por Gte general; sostenido al menos seis (6) meses		Calificación									
5S No.		Chequear		Descripción		0		1		2		3		4		5		Total			
Marcar con una "X" la calificación en cada ítem.																					
PASO 1: Seleccionar										Promedio 0											
1		Componentes, materiales y partes		Solo los niveles adecuados de suministros de oficina en el área son necesarios para el trabajo actual. No hay exceso de formas, papel o suministros.																0	
2		Maquinas, gabinetes, muebles, bancos		Solo los artículos necesarios están a la mano en el área. No hay escritorios, muebles o artículos no necesarios en el área.																0	
3		Herramientas y otro equipo		Solo los documentos usados regularmente son guardados en el área. Materiales viejos son removidos regularmente.																0	
4		Tableros de noticias		Están actualizados, anuncios rotos o sucios, todos los boletines son arreglados en una manera ordenada																0	
5		Primera impresión completa		Su impresión general debería decir si es lo mejor que esperaría para un área de producción.																0	
TOTAL										0											
PASO 2: Organizar										Promedio 0											
6		Diseño Área		Escritorios y archivos están arreglados en una manera lógica y ordenada para promover un flujo suave en el área de trabajo																0	
7		Marcado pasillos y suelo		Lineas en el piso claramente marcadas, pasillos, áreas de bodega y áreas peligrosas.																0	
8		Documentación y señales visuales		Solo los documentos y cartapacios necesarios para el trabajo se guardan en el área. Los documentos y manuales son guardados en orden y limpios.																0	
9		Control visual y almacenamiento		Escritorios y archivos son arreglados y guardados en orden, se mantienen limpios y libres de cualquier riesgo de daño. Están localizados fácilmente para cambios.No hay																0	
10		Lugar específico para herramientas y accesorios		Las áreas de almacenamiento están limpias, bien iluminadas y marcadas. Fácilmente se puede sacar lo necesario.																0	
TOTAL										0											
PASO 3: Limpieza										Promedio 0											
11		Condicion de pisos		Todos los pisos están limpios y libre de suciedad, residuos o líquidos. Limpieza de pisos es hecha rutinariamente y en intervalos predeterminados.																0	
12		Maquinas/Equipo		Escritorios, pantallas computador y equipo de oficina esta libre de suciedad. Limpieza rutinaria de equipo es aparente, no hay aceite, residuos, basura,																0	
13		Herramientas y equipo de limpieza		Todas las paredes, cubículos y ventanas es limpiado regularmente. La responsabilidad de los colaboradores va mas allá de solo su equipo.																0	
14		Limpieza mas allá de lo propio		Todas las conexiones electricas están dentro de especificaciones, y son usadas en forma segura.																0	
15		Disciplina en Limpieza		Todo el equipo de limpieza (botes de basura, escobas, trapeador, etc) están guardadas en un lugar limpio. Es obvio a donde pertenecen y están disponibles																0	
TOTAL										0											
PASO 4: Estandarizar										Promedio 0											
16		Control Visual		Es obvio que trabajadores que llevan responsabilidades similares usan metodos estandar para alcanzar resultados consistentes.																0	
17		Auditoria mensual o bi-semanal		Los metodos son revisados regularmente, desarrollados y rapidamente documentado y adoptados por todos.																0	
18		Seguridad		Tableros de informacion están disponibles en cada área de produccion y son facilmente accesibles al personal en el área.																0	
19		Trabajo Estandar		Hojas con formato estandar y ayudas visuales existen en el área. Están ubicadas para facil acceso.																0	
20		Revisión de metodos		Auditorias 5S se realizan en cada área de trabajo, al menos mensualmente, los resultados son compartidos a los trabajadores y las metas para nuevos niveles se																0	
TOTAL										0											
PASO 5: Seguimiento										Promedio 0											
21		Mantenimiento		Empleados son adecuadamente desplegados para operar equipo. Un programa de mantenimiento preventivo esta implementado y en funciones.																0	
22		Área de Responsabilidad		Todos los documentos y cartapacios están claramente rotulados con sus contenidos. Responsables para el control y revisiones esta claro. Todo rotulado.																0	
23		Control de Documentos		Cada área de operación, adentro y afuera cae sobre la responsabilidad de un administrador o supervisor de 5S																0	
24		Visitas área trabajo		Administrador responsable o colaborador visita cada área regularment y provee comentarios a los esfuerzos y resultados de 5S																0	
25		5S Control y disciplina		Controles de disciplina se llevan a cabo para asegurar mantenerse a alto nivel. Hay un alto grado de responsabilidad para mantener los sistemas.																0	
TOTAL										0											
PROM. TOTAL 0										CALIFICACIÓN 0.0											

Figura 84. Formato de Auditoría Interna 5S – Oficinas Administrativas

Fuente: Elaboración Propia

3.8 RESUMEN DEL CAPITULO

En este capítulo se realizó el diseño y elaboración de las propuestas de mejora con el objetivo de reducir y mitigar los impactos económicos de cada problema en estudio. Lo primero que se propone es implementar y trabajar bajo lineamientos estandarizados en todos los procesos, para ello, se propone para toda organización lo siguiente:

1. Mapa de Procesos

- Manual de Procesos

2. Organigrama

- Manual de Organización y Funciones

Conociendo los procesos y la interrelación entre ellos, la jerarquía organizacional y las funciones de cada puesto; se pudo realizar las propuestas de mejora en los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal de la fuerza de ventas, Abastecimiento y Almacenamiento.

A continuación, se presenta de forma visual y a modo resumen las propuestas de mejora en la siguiente *Tabla 46*.

Tabla 46. Resumen de propuestas de mejora

Proceso	Problema	Evidencia	Causas	Propuestas de Mejora
Reclutamiento y Selección del Personal de la fuerza de ventas	Alto índice de rotación del personal	El % promedio de rotación es del 40%, siendo el aceptable el 10%.	1. No se cuenta con perfil del puesto 2. Personal de ventas no calificado 3. Deficiencias del software “ERP” 4. Jefe ventas impuntual, sin liderazgo 5. No se ha definido un responsable del proceso	1. Documentación y estandarización y optimización de procesos <ul style="list-style-type: none"> • SIPOC (Objetivo, entradas, flujo, salida) • Indicadores de Gestión • Procedimientos, registros, instructivos (si aplica) • Definir perfil de puesto
		Impacto Económico: S/. 102,305 soles		
Abastecimiento	Ventas	679 ventas anuladas y 66 ventas multadas de un total de 4,695.	6. Falta de documentación del proceso 7. Deficiencias del software “ERP” 8. Personal no calificado 9. Falta de Gestión de Abastecimiento	2. Búsqueda y selección de nuevo ERP
	Anuladas y Multadas	Impacto Económico: S/. 989,601 soles	10. Estrategia/compromisos inadecuados con los proveedores	
Almacenamiento	Cubicaje incorrecto	Alquiler de 3.42 m ³ mensual	11. Deficiencias del software “ERP” 12. Falta de documentación del proceso 13. Mala distribución del almacén 14. Personal no calificado	3. Propuesta de implementación de 5 S’s en Almacén y Oficinas administrativas <ul style="list-style-type: none"> • Redistribución de Almacén
		Impacto Económico: S/. 790,440 soles		

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 4: VALIDACIÓN

El presente capítulo se basa en realizar la validación de las propuestas de solución descritas en el capítulo anterior. Primero, se realiza una validación y análisis económico del presente proyecto en base a los escenarios optimista, normal, pesimista. Segundo, se describe los casos de éxitos seleccionados para validar y garantizar las propuestas de mejora sean las adecuadas, prácticas y eficientes para mitigar las causas raíces identificadas. Tercero, se realizó entrevistas a profesionales expertos y reconocidos en el ámbito laboral y académico en los temas desarrollados en el proyecto para contar con su opinión de experto y de esta forma poder cuantificar el nivel de importancia de las propuestas de solución planteados en este proyecto de tesis.

El objetivo es demostrar que las actividades de las diferentes propuestas por cada proceso son las adecuadas para poder mitigar los problemas en estudio de Pereda Distribuidores S.R.L.; que permite reducir costos innecesarios a la empresa y optimizar procesos creando valor agregado que se verá reflejado en la satisfacción del cliente.

A continuación, se presenta se desarrolla lo expuesto.

4.1 VALIDACIÓN ECONÓMICA

Para realizar el análisis económico, primero se realizó la estructura de costos que se incurren para implementar la propuesta de solución. En la *Figura 85* de la siguiente página, se muestran las propuestas de solución con su respectiva descripción y costo.

Tener en consideración, al ser una propuesta de documentación, estandarización y divulgación de procesos se realizó una estimación en horas hombre el tiempo necesario para su elaboración y difusión de este; luego se costó con un precio promedio acorde al mercado para estimar la inversión.

ESTRUCTURA DE COSTOS DE PROPUESTA SOLUCIÓN						
ITEM	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	DESCRIPCIÓN	HRS HOMBRE	COSTO HORA (S/)	OTROS SERVICIOS (S/)	INVERSIÓN (S/) *
Proceso Reclutamiento y Selección de Personal	Diseño del proceso de Reclutamiento y Selección del personal	1. Recaudación de información historial. 2. Mapeo de actividades y responsables (tiempo extra de trabajo). 3. Documentación del procesos (Procedimientos, registros, MOF) 4. Cronograma de capacitaciones para implementación y divulgación de procedimientos e indicadores. (tiempo compensado de trabajo).	32	65	2500	4,580
	Procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal					
	MOF propuesta para RRHH.					
Proceso Abastecimiento	Selección, evaluación de software gestión empresarial (ERP)	1. Recopilación de información historial. 2. Jerarquía analítica AHP, selección y evaluación de proveedores ERP. 2. Elaboración de procedimientos de trabajo. 3. Documentación del procesos (documentos, registros, procedimiento). 4. Capacitaciones para divulgación e implementación de documentación del proceso, indicadores de gestión (tiempo compensado de trabajo). 5. Capacitación ERP NavaSoft modulo de abastecimiento para el personal de Logística (tiempo compensado de trabajo).	64	65	167000	171,160
	Procedimiento de Gestión de Abastecimiento					
	MOF propuesta para área de Abastecimiento					
Proceso Almacenamiento	Estandarización de Proceso	1. Identificación, recopilación de evidencias. 2. Recopilación de información del proceso a nivel de actividades. 3. Reunión con el personal de Almacenamiento y Gerencia. 4. Diseño de Procedimiento, registros e instructivos de trabajo. 5. Diseño de Planta + Layout con flujo para presentar a Digemid. 6. Capacitaciones mensuales (horas extras).	24	65	5300	6,860
	Procedimiento de Gestión de Almacenamiento					
	MOF propuesta para el área Almacenamiento					
Documentación de Procesos	Rediseño de Mapa de Proceos. Elaboración de documentación de Procesos. Elaboración de MOF de toda la organización.	1. Identificación, recopilación de evidencias. 2. Análisis de impacto. 3. Mapeo de procesos de todas las áreas. 4. Actualización de registros, documentos, políticas, 5. Diseño de Manual de Funciones, perfiles de puestos. 6. Diseño de flujogramas de todos los procesos. 7. Divulgación de documentación de procesos. (tiempo compensado de trabajo). 8. Auditoria de verificación de cumplimiento.	80	65	1040	6,240
Metodología 5 S's (Almacén, Oficinas Administrativas)	Planeación y Organización	1. Identificación, recopilación de evidencias. 2. Análisis de impacto. 3. Formación de equipo implementador (tiempo compensado de trabajo). 4. Definición de responsabilidades y funciones. 5. Ampliación de Almacén. 6. Diseño de procedimineto, MOF, Registros. 7. Impreción de registros y tarjetas de verificación. 8. Capacitaciones ERP NavaSoft. (horas extras). 9. Auditorías Internas para verificación de cumplimiento. 10. Seguimiento (mantenimiento) y soporte de consultoria externa para el sistema de gestión 5 S's.	128	70	8400	17,360
	1S: Elaboración de diagrama de criterios de selección					
	2S: DGC - Distribución del Almacén					
	3S: Programa Anual de limpieza y su instructivo					
	4S: Elaboración de registros de avance de cada "S"					
	5S: Elaboración de formato de evaluaciones para Auditorías Internas 5 S's. Plan Anual de Auditorías.					
Elaboración de Indicadores	Definición y elaboración de Indicadores (Proceso de Reclutamiento y selección de Personal, Proceso de Abastecimiento, Procesos de Almacenamiento)	1. Reuniones con los líderes de proceso y áreas. (tiempo compensado de trabajo). 2. Diseño de indicadores de gestión para los procesos de Reclutamiento y selección de personal, Abastecimiento, Almacenamiento. 3. Definir frecuencia de medición de indicadores de gestión. 4. Análisis de resultados. 5. Levantamiento de No Conformidades y seguimiento de acciones correctivas.	24	80	580	2,500
Total						208,700

*Donde inversión es aplicando lo siguiente:

$$Inversión = (Hrs.Hombre * Costo Hora) + Otros Servicios$$

Figura 85. Estructura de costos para la implementación de propuestas de mejora

Luego de identificar y definir los costos para implementar las propuestas de solución recomendadas para este proyecto de mejora de procesos, se investigó las Tasas de Rendimiento Efectivo Anual (TREA) que brindan las entidades financieras en el país y la Tasa de Rendimiento Esperado (TRE) brindado por la Bolsa de Valores de Lima. Con ambas tasas se realizó un promedio para luego calcular el Costo de Oportunidad del Capital (COK); el cual utilizaremos para analizar los diferentes escenarios del flujo de caja e interpretar los VAN y TIR.

A continuación, la *Tabla 47 y 48* se muestra un resumen de la información extraída de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP; y la Bolsa de Valores de Lima respectivamente.

Tabla 47. Resumen TREA de entidades bancarias año 2016

ENTIDAD	TASA DE RENDIMIENTO EFECTIVO ANUAL (TREA) (%)
BANCO CENCOSUD	5.75
BANCO FALABELLA	5.50
BANCO RIPLEY	5.25
BANCO FINANCIERO	5.00
CREDISCOTIA	4.75
BANCO GNB	4.20
BANBIF	4.10
MI BANCO	3.75
BANCO DE CREDITO	2.75
CITIBANK DEL PERU	2.20
BANCO CONTINENTAL	1.35
INTERBANK	1.25
PROMEDIO	3.82

Fuente: SBS 2016

Tabla 48. Tasa de rendimiento esperado, Bolsa de Valores Lima 2016

BOLSA DE VALORES	TASA DE RENDIMIENTO ESPERADO (TRE) (%)
BOLSA DE VALORES LIMA (AL 30/06/16)	9.49

Fuente: BVL 2016

A partir de los cálculos anteriores se determina contar con una ponderación del 20% para la tasa TREA y un 80% del TRE respectivamente para definir nuestro COK del proyecto en estudio.

En ese sentido, realizando los cálculos se cuenta con un Costo de Oportunidad del Capital (COK) del ocho (8%) para realizar el análisis correspondiente a los tres escenarios en los siguientes párrafos.

4.1.1 Escenario Optimista

El escenario optimista es considerado la mejor situación posible para el proyecto. Se estima contar con un resultado de reducción de los impactos económicos del 60% para los procesos de Reclutamiento y selección de personal de la fuerza de ventas, Abastecimiento; y un 40% del proceso de Almacenamiento.

A continuación, en la página siguiente la *Figura 86* se muestra el análisis económico del proyecto considerando un escenario optimista.

Análisis de Económico: Escenario Optimista						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos						
Ahorro en el proceso de reclutamiento y seleccón de personal		19,296	19,296	19,296	19,296	19,296
Ahorarro en el proceso de abastecimiento		401,100	401,100	401,100	401,100	401,100
Ahorro en el proceso de almacenamiento		46,878	46,878	46,878	46,878	46,878
Total de Ingresos		467,274	467,274	467,274	467,274	467,274
Inversión						
Mejora de procesos de reclutamiento y seleccón de personal	-4,580					
Mejora de procesos de abastecimiento	-4,160					
Mejora de procesos de Almacenamiento	-6,860					
Implementación de las 5s en el almacén	-17,360					
Nuevo software ERP NavaSoft	-167,000					
Elaboración y seguimiento de indicadores	-2,500	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000
Documentación de procesos	-6,240					
Depreciación		-8,500	-8,500	-8,500	-8,500	-8,500
Costos						
Mantenimiento de Software ERP NavaSoft		-63,000	-63,000	-63,000	-63,000	-63,000
Total	-208,700	-89,500	-89,500	-89,500	-89,500	-89,500
Utilidad antes de impuestos (flujo de efectivo)	-208,700	377,774	377,774	377,774	377,774	377,774
Impuesto a la renta (30%)		113,332	113,332	113,332	113,332	113,332
UTILIDAD NETA		264,442	264,442	264,442	264,442	264,442
Amortización		-125,000	-125,000	-125,000	-125,000	-125,000
DEPRECIACIÓN		-8,500	-8,500	-8,500	-8,500	-8,500
FLUJO DE FONDOS	-208,700	147,942	147,942	147,942	147,942	147,942
TIR		65%				
VAN		S/. 338,078				

Figura 86. Escenario Optimista del Análisis Económico

Fuente: Elaboración Propia

El flujo de caja para esta situación y para las siguientes son proyectados a 05 años, puesto que la inversión para contar con el software ERP NavaSoft tiene un mantenimiento anual de S/ 63,000 soles y este cuenta con una actualización cada 05 años; en ese sentido el análisis se realiza con el periodo de tiempo mencionado; asimismo, se considera un tiempo recomendable para realizar el análisis ya que se podrá medir los resultados en un corto y mediano plazo.

Para esta situación como Tasa Interna de Retorno (TIR) se tiene un 65% y un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 338,078 soles, ambos resultados están dentro de la viabilidad para desarrollar el proyecto con una inversión de S/ 208,700 soles.

4.1.2 Escenario Normal

El escenario normal es considerado la situación con resultados aceptables posibles para el proyecto. Se estima contar con un resultado de reducción de los impactos económicos del 50% para los procesos de Reclutamiento y selección de personal de la fuerza de ventas, Abastecimiento; y un 40% del proceso de Almacenamiento.

A continuación, en la *Figura 87* se muestra el análisis económico del proyecto considerando un escenario normal.

Análisis de Económico: Escenario Normal										
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
Ingresos										
Ahorro en el proceso de reclutamiento y selección de personal		16,080	16,080	16,080	16,080	16,080				
Ahorarro en el proceso de abastecimiento		334,250	334,250	334,250	334,250	334,250				
Ahorro en el proceso de almacenamiento		46,878	46,878	46,878	46,878	46,878				
Total de Ingresos		397,208	397,208	397,208	397,208	397,208				
Inversión										
Mejora de procesos de reclutamiento y selección de personal	-4,580									
Mejora de procesos de abastecimiento	-4,160									
Mejora de procesos de Almacenamiento	-6,860									
Implementación de las 5s en el almacén	-17,360									
Nuevo software ERP NavaSoft	-167,000									
Elaboración y seguimiento de indicadores	-2,500	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000				
Documentación de procesos	-6,240									
Depreciación		-8,500	-8,500	-8,500	-8,500	-8,500				
Costos										
Mantenimiento de Software ERP NavaSoft		-63,000	-63,000	-63,000	-63,000	-63,000				
Total	-208,700	-91,500	-91,500	-91,500	-91,500	-91,500				
Utilidad antes de impuestos (flujo de efectivo)										
	-208,700	305,708	305,708	305,708	305,708	305,708				
Impuesto a la renta (30%)		91,712	91,712	91,712	91,712	91,712				
UTILIDAD NETA		213,996	213,996	213,996	213,996	213,996				
Amortización		-135,000	-135,000	-135,000	-135,000	-135,000				
DEPRECIACIÓN		-8,500	-8,500	-8,500	-8,500	-8,500				
FLUJO DE FONDOS	-208,700	87,496	87,496	87,496	87,496	87,496				
<table><tr><td>TIR</td><td>31%</td></tr><tr><td>VAN</td><td>S/. 114,675</td></tr></table>							TIR	31%	VAN	S/. 114,675
TIR	31%									
VAN	S/. 114,675									

105

Figura 87. Escenario Normal del Análisis Económico

Fuente: Elaboración Propia

Para esta situación como Tasa Interna de Retorno (TIR) se tiene un 31% y un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 114,675 soles, ambos resultados están dentro de la viabilidad para desarrollar el proyecto con una inversión de S/ 208,700 soles.

4.1.3 Escenario Pesimista

El escenario pesimista es considerado la peor situación posible para el proyecto. Se estima contar con un resultado de reducción de los impactos económicos del 35% para los procesos de Reclutamiento y selección de personal de la fuerza de ventas, 40% Abastecimiento; y un 30% al proceso de Almacenamiento.

A continuación, en la *Figura 88* se muestra el análisis económico del proyecto considerando un escenario pesimista.

Análisis de Económico: Escenario Pesimista										
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
Ingresos										
Ahorro en el proceso de reclutamiento y selección de personal		11,256	11,256	11,256	11,256	11,256				
Ahorarro en el proceso de abastecimiento		267,400	267,400	267,400	267,400	267,400				
Ahorro en el proceso de almacenamiento		35,159	35,159	35,159	35,159	35,159				
Total de Ingresos		313,815	313,815	313,815	313,815	313,815				
Inversión										
Mejora de procesos de reclutamiento y selección de personal	-4,580									
Mejora de procesos de abastecimiento	-4,160									
Mejora de procesos de Almacenamiento	-6,860									
Implementación de las 5s en el almacén	-17,360									
Nuevo software ERP NavaSoft	-167,000									
Elaboración y seguimiento de indicadores	-2,500	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000				
Documentación de procesos	-6,240									
Depreciación		-8,500	-8,500	-8,500	-8,500	-8,500				
Costos										
Mantenimiento de Software ERP NavaSoft		-63,000	-63,000	-63,000	-63,000	-63,000				
Total	-208,700	-95,500	-95,500	-95,500	-95,500	-95,500				
Utilidad antes de impuestos (flujo de efectivo)										
	-208,700	218,315	218,315	218,315	218,315	218,315				
Impuesto a la renta (30%)		65,494	65,494	65,494	65,494	65,494				
UTILIDAD NETA		152,820	152,820	152,820	152,820	152,820				
Amortización		-80,000	-80,000	-80,000	-80,000	-80,000				
DEPRECIACIÓN		-8,500	-8,500	-8,500	-8,500	-8,500				
FLUJO DE FONDOS	-208,700	81,320	81,320	81,320	81,320	81,320				
<table><tr><td>TIR</td><td>27%</td></tr><tr><td>VAN</td><td>S/. 91,851</td></tr></table>							TIR	27%	VAN	S/. 91,851
TIR	27%									
VAN	S/. 91,851									

Figura 88. Escenario Pesimista del Análisis Económico

Fuente: Elaboración Propia

Para esta situación como Tasa Interna de Retorno (TIR) se tiene un 27% y un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 91,851 soles, ambos resultados están dentro de la viabilidad para desarrollar el proyecto con una inversión de S/ 208,700 soles.

4.1.4 Análisis Financiero

A partir de los resultados del Flujo de Caja proyectado para cada situación en un periodo de tiempo de 5 años, se realiza un cuadro comparativo de las situaciones entre sí y poder determinar la viabilidad del proyecto.

A continuación, se presenta la *Tabla 49* con los resultados obtenidos en cada situación

Tabla 49. Cuadro comparativo de posibles escenarios económicos

ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO				
DESCRIPCIÓN		Escenario		
		Optimista	Normal	Pesimista
	VAN	S/. 338,078	S/. 114,675	S/. 91,851
	TIR	65%	31%	27%
	COK	8%	8%	8%
PERIODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO (AÑOS)		1.4	2.4	2.6
RELACIÓN BENEFICIO COSTO (S/)		3.30	2.76	2.12

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN

Tomando en cuenta con los resultados de un escenario Pesimista el periodo de recuperación de la inversión como máximo se espera en 02 años y 06 meses.

Por cada sol que se ha invertido en la propuesta de mejora se espera obtener como mínimo S/ 2.12 soles de retorno.

Por lo tanto, el proyecto es viable para realizar su implementación y la inversión necesaria para cumplir con los objetivos propuestos, y de esta manera mitigar los problemas identificados y tratados en el presente proyecto de tesis.

4.2 CASOS DE ÉXITOS

A largo del desarrollo y la elaboración de las propuestas de mejora en este proyecto de tesis se encuentra respaldado en base a tres (03) casos de éxito, que se recolectaron en la base de datos de la plataforma de investigación de la UPC y se encuentra detallado en el capítulo 1. Cada uno de estos casos de éxito pose similitud en la mejora para la droguería y la relación de los problemas analizados en el proyecto por las diversas propuestas de mejora. A continuación, presentaremos los tres (03) casos de éxitos que guardan relación con el desarrollo de las propuestas.

4.2.1 Caso de éxito 1

FARMACIA COMUNITARIA DE MEDICAMENTOS Y SALUD

Tema: Mejora aplicando técnicas de investigación cualitativa

En este ejemplo se da a conocer una forma cualitativa para poder priorizar ideas, en donde los resultados de dicho trabajo son exitosos, ya que se reúne un equipo de profesionales que comparten diferentes ideas y puntos de vistas para un fin en común. De esta manera, se investiga posibles causas de los problemas, propuestas de solución, acciones correctivas para mitigar el problema. Es por ello, que las empresas que utilizaron esta forma de trabajo para poder utilizar así un diagnóstico adecuado y buscar las soluciones a los problemas.

El modo de trabajar son dos sesiones o rondas sucesivas en un tiempo determinado por el coordinador. En cada etapa se debe generar un sin fin de ideas sin importar la importancia que sea factible o viable. Después, se trabaja con el coordinador y el equipo para clasificar las ideas y dar puntuación, en donde se prioriza 10 ideas principales. Luego se determina los factores prioritarios para determinar la mejor idea y poder empezar con la estrategia de trabajo. En ello, se aplican herramientas como de mejora de procesos como SIPOC, mapa de procesos, entre otras; para documentar, estandarizar y optimizar procesos.

4.2.2 Caso de éxito 2

CON EL PROPÓSITO DE GUARDAR LA CONFIDENCIALIDAD LAS EMPRESAS ESTÁN LLAMADAS A, B, C, D

Tema: Mejoramiento de los procesos y el éxito empresarial

Con la ayuda de la gerencia y administrativos se elaboró la documentación de la empresa como pilar de guía de trabajo con el fin de poder garantizar el trabajo eficiente de los trabajadores y la estandarización de procesos. Además, evaluar los procesos y procedimientos que se deben eliminar, modificar o agregar para poder brindar servicio de calidad y valor agregado al cliente.

La tecnología, talento humano y calidad son algunos de los recursos estratégicos para el éxito empresarial para que la empresa pueda tener prestigio y perdure en el mercado. Sin embargo, se debe aplicar diversas herramientas para la mejora continua y seguir una metodología de calidad para mitigar los problemas como el caso de las empresas denominaciones A, B, C, D que consiguieron excelentes resultados tanto en servicios como beneficios tanto rentables como eficiencia.

4.2.3 Caso de éxito 3

SABRITAS

Tema: Análisis de la rotación de personal

La leve fluctuación de rotación de personal es saludable para la empresa para mejorar la cultura organizacional y mejorar el clima cuando el personal no cuenta con el perfil de la empresa o sea conflictivo. Mientras, un alto índice de rotación de personal perjudica a la empresa en dos aspectos como operativa y económicamente. Sin embargo, la empresa tiene la facultad de capacitar, cambiar o contratar personal cuando sea conveniente con el objetivo de mantener la productividad, enfrentar los cambios del mercado y proponer mejoras para optimizar el proceso para tener un resultado de calidad ante su cliente interno y/o final. La alta rotación del personal es costosa para la empresa y desgasta una parte significativa del funcionamiento, productividad y utilidad. Estos costos y gastos se representan por el reclutamiento y selección de personal, capacitaciones, entrenamiento, inducción, costo de calidad, publicación de medios masivos y etc.

Para poder disminuir este problema las acciones necesarias para mitigar el problema es realizar documentación de los perfiles de puestos y funciones para que el personal sepa lo que debe realizar y no exista duplicidad de funciones. Establecer una filosofía de las 5 S para garantizar el clima de la empresa y la ergonomía, También, es importante brindar un espacio adecuado de trabajo al colaborador para salvaguardar la seguridad ocupacional (estrés, varices y etc.) y sea eficiente.

4.3 JUICIO DE EXPERTOS

Para contar con una opinión y poder validar de acuerdo con la experiencia profesional de los expertos en los temas y herramientas utilizadas dentro de la propuesta de solución para los tres procesos estudiados; se ha realizado entrevistas en base a un cuestionario con criterios para cuantificar su juicio de opinión a cada experto.

A continuación, en la siguiente *Tabla 50* se presenta los criterios a evaluar y el puntaje esperado como rango de aceptación para dar conformidad a nuestra propuesta y análisis del presente proyecto; asimismo, en la *Tabla 51* se presenta el rango de calificación para llenar el cuestionario.

Tabla 50. Criterios y Puntaje esperado – Juicio de expertos

CRITERIOS	PUNTAJE ESPERADO
ESTRUCTURA	5
CLARIDAD	4
PERTINENCIA	4
INNOVACIÓN	5
APLICABILIDAD	5
MEDICIÓN	4

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 51. Puntación de Opinión - Juicio de Expertos

DESCRIPCIÓN	PUNTOS
DEFICIENTE	1
REGULAR	2
BUENO	3
MUY BUENO	4
EXCELENTE	5

Fuente: Elaboración Propia

El cuestionario diseñado para realizar el Juicio de Expertos y poder cuantificar la opinión y/o recomendaciones es el siguiente:

Pereda
Distribuidores s.r.l.

Proyecto de Investigación
Mejora de procesos

JUICIO DE EXPERTO

I. TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Propuesta de mejora de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, Abastecimiento y Almacenamiento en una empresa de droguería.

II. CUESTIONARIO

1	Deficiente
2	Regular
3	Bueno
4	Muy bueno
5	Excelente

1. Criterio: Estructura

Pregunta	Puntuación
El proyecto de investigación cuenta con una estructura correcta que facilita el entendimiento de la mejora a implementar:	

2. Criterio: Claridad

Pregunta	Puntuación
Existe claridad en la identificación de los problemas y en el desarrollo de las herramientas de mejora a implementar.	

3. Criterio: Pertinencia

Pregunta	Puntuación
Existe pertinencia entre los problemas evidenciados en la empresa en estudio y las propuestas de mejora desarrolladas.	

4. Criterio: Innovación

Pregunta	Puntuación
Considera Usted que las dos propuestas de mejoras han sido correctamente desarrolladas basadas en herramientas de ingeniería de gestión empresarial.	

pág. 1

Figura 89. Cuestionario de Juicio de Expertos, Hoja 1

Fuente: Elaboración Propia

5. Criterio: Aplicabilidad

Pregunta	Puntuación
Considera Usted que las dos propuestas de mejoras desarrolladas son factibles de realizar en la empresa en estudio.	

6. Criterio: Medición

Pregunta	Puntuación
Las dos propuestas de mejoras cuenta con indicadores de gestión aplicables al caso en estudio, y estas son prácticas para su medición y seguimiento correspondiente.	

Comentario General:

Figura 90. Cuestionario de Juicio de Expertos, Hoja 2

Fuente: Elaboración Propia

4.3.1 Selección de Expertos

La selección de los expertos se basa de acuerdo con el siguiente perfil.

- Profesionales con Maestría mínimo con experiencia en el tema.
- Experiencia de 15 años a más en los procesos de Abastecimiento, Almacenamiento.
- Especialización en Supply Chain Management
- Experiencia en Implementación de la Metodología 5 S's.
- Conocimiento de Tecnología de Gestión para los procesos de Abastecimiento y Almacenamiento.
- Conocimientos de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) ISO 9001.
- Ponentes y reconocidos profesionales en cuanto a Supply Chain Management.

En base a los requerimientos establecidos se procedió a solicitar una visita a sus despachos para realizar la entrevista correspondiente y poder contar con su juicio de expertos. Los profesionales seleccionados son los siguientes:

Experto 1

Ing. Frank Zegarra Pizarro
Gerente de Operaciones

- + 30 años experiencia Logística y Cadena de Suministro
- + Experiencia en Almacenes de diferentes rubros
- + Consultor en Tecnología para la Gestión Logística.
- + Manejo de SKU más de 10,000
- + Experiencia en rubro Retail y consumo masivo.

Experto 2

Ing. Richard A. Farfán Bernal
Gerente de Operaciones

- + 25 años experiencia Supply Chain Management
- + Catedrático en UPC / SCM
- + Experiencia en Gestión de Almacenes
- + Auditor Interno SIG
- + Experiencia en el sector Energético, Hidrocarburos, Gas Natural, Industria Farmacéutica, Industria Textil.

4.3.2 Resultados

Los resultados se procesaron entre ambas calificaciones de los expertos para tener un resultado final y poder determinar si el proyecto cumple con los objetivos y los criterios establecidos; asimismo, si las puntuaciones están dentro del rango esperado.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 52. Resultados obtenidos del Juicio de Expertos

RESULTADOS EXPERTO 1			RESULTADO FINAL		
CRITERIOS	REAL	ESPERADO	CRITERIOS	REAL*	ESPERADO
CLARIDAD	4	5	CLARIDAD	4.5	4
ESTRUCTURA	3	4	ESTRUCTURA	3.5	3
PERTINENCIA	4	4	PERTINENCIA	3.5	3
MEDICIÓN	4	5	MEDICIÓN	4.0	4
APLICABILIDAD	4	5	APLICABILIDAD	4.5	4
INNOVACIÓN	3	4	INNOVACIÓN	4.0	4

RESULTADOS EXPERTO 2		
CRITERIOS	REAL	ESPERADO
CLARIDAD	5	5
ESTRUCTURA	4	4
PERTINENCIA	3	4
MEDICIÓN	4	4
APLICABILIDAD	5	5
INNOVACIÓN	5	4

* PROMEDIO EXPERTO 1 Y 2

Fuente: Elaboración Propia

La evidencia sobre los resultados obtenidos se puede consultar los Anexos N° 12 con los cuestionarios llenados por los expertos seleccionados. Asimismo, se cuenta con recomendaciones respecto al proyecto.

Asimismo, para validar el juicio de experto y su opinión sobre las propuestas planteadas en la tesis se realizó una entrevista a cada experto luego de haber revisado el proyecto de tesis. Se cuenta con el video correspondientes y por temas de presentación en las Figuras 91 y 92 se adjunta las miniaturas de video de la entrevista a cada experto.

Figura 91. Miniaturas de video: Entrevista a experto 1 – 24/06/2016

Fuente: Elaboración Propia

Figura 92. Miniaturas de video: Entrevista a experto 2 – 27/06/2016

Fuente: Elaboración Propia

Para el resultado de forma visual se realizó un gráfico radial con los resultados finales y el puntaje esperado por el equipo encargado del proyecto. A continuación, se puede observar en la siguiente figura.

Figura 93. Gráfica radial de los resultados del Juicio de Expertos

Fuente: Elaboración Propia

Se puede inferir a partir de la gráfica que los resultados son favorables para el proyecto, la calificación de los expertos es superior en 1 punto al rango esperado. En conclusión, se puede tener la conformidad a partir del juicio de expertos y contar con el respaldo a la propuesta de solución sea implementado en la Pereda Distribuidores S.R.L.

CAPÍTULO 5: IMPACTO DE LOS STAKEHOLDERS

El presente capítulo tiene la finalidad de calcular el impacto de las diversas propuestas en cada proceso para la implementación de estos en la organización. Es por ello, que se utilizó una matriz de factores utilizando la matriz de Leopold.

El avance de las distintas propuestas de solución no hubiera resultado exitoso y aplicativo sin el uso de diferentes herramientas de calidad y buenas prácticas de gestión que fueron trabajadas en cada capítulo, metodologías que están fundamentadas y desarrollado los resultados de cada solución. Para finalizar, se elaboró una lista de restricciones que se dieron al largo del proyecto y la ejecución de la propuesta.

5.1 IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS

Después de haber realizado el diseño y la elaboración de propuestas de mejora en el capítulo 3 y la validación en el capítulo 4, se expondrá un análisis de los impactos negativos y positivos que podrían afectar a los Stakeholders. Asimismo, se identifican las personas u instituciones que están involucradas de algún modo en el proyecto el cual pueden influenciar o tener poder para afectar el éxito o fracaso de la implementación de las propuestas en Pereda Distribuidores S.R.L.

En el presente proyecto los Stakeholders identificados son los siguientes:

1. Proveedores
2. Competidores
3. Empresa
4. Futuros empleados
5. Trabajadores
6. Clientes actuales

Para determinar el análisis del impacto de las propuestas, se empleará una matriz con el método Leopold. El desarrollo de la matriz nos ayudará a obtener datos cuantitativos que confronten las propuestas de mejoras y los aspectos elegidos para cada Stakeholders.

5.2 MATRIZ DE LEOPOLD

Se elaboró la matriz donde el eje vertical son las propuestas de mejoras planteadas por el equipo de investigación que fueron elaboradas en el capítulo 3. De esta forma, el eje horizontal se establecen los factores como económico, servicio profesional, cultural, y otros los cuales nos permitirá realizar el análisis correspondiente a cada Stakeholders involucrado.

Una vez clasificado los aspectos a evaluar en la matriz por cada Stakeholders, se destinó una puntuación de interés e impacto con correspondencia al planteamiento de la mejora respecto a los factores ya mencionados. La puntuación utilizada para el impacto y el interés se muestra en la *Tabla 53* y *54* con su respectiva leyenda para el mejor entendimiento para la explicación de la matriz.

Tabla 53. Leyenda de Interés

INTERÉS	
[-1; -10]	Negativo
1 - 4	Baja
5 - 7	Media
8 - 10	Alta

Fuente: Elaboración Propia

En la *Tabla 53* se puede observar valores negativos para aquel interés no sea beneficioso para la propuesta señalada. En caso contrario, si aplica un beneficio el puntaje será positivo. Por ejemplo, para los competidores el valor siempre va a ser negativo por la competencia ya sea por el precio o calidad estarían desacuerdos en la participación en el mercado. Su valor se encuentra en la parte superior de la derecha de cada celda de la *Figura 90*.

Tabla 54. Leyenda de Impacto

IMPACTO	
1 - 4	Bajo
4 - 6	Medio
7 - 10	Alto

Fuente: Elaboración Propia

En la *Tabla 54* se muestran los rangos de valores por escala según el impacto de las propuestas y también según factores. Se considera alto (7 – 10), medio (4 – 6), bajo (1 – 4) se clasifica de esta forma para poder cuantificar el grado de interés del impacto de las propuestas versus los Stakeholders.

Por lo tanto, en la matriz el máximo puntaje que se puede obtener todas las propuestas respecto a los aspectos colocados por cada Stakeholders será 10 puntos. Es decir, que son 12 propuestas y 14 factores el tope máximo posible que se puede obtener sería 1,680.

A continuación, se muestra en la *Figura 90* la matriz elaborada con su respectiva puntuación.

		ACCIONES												
Stakeholders	<div>Acciones</div> <div>Factores</div>	5S proceso de Almacenamiento	Manual de funciones	Manual de Porcesos	Manual de Perfiles	Procedimiento reclutamiento y	Procedimiento Abastecimiento	Procedimiento Almacenamiento	5S proceso de Reclutamiento	Propuesta del ERP	Actualizacion del Organigrama	Actualizacion del Mapa de Procesos	Elaboracion de SIPOC	Total
Empresa	Costos	98	89	107	96	95	98	99	810	77	68	96	88	10191
	Reputación	98	78	77	89	77	97	79	89	78	97	88	89	9496
	Legal	87	79	910	710	79	94	95	97	110	97	810	310	8698
	Cultural	710	86	810	910	87	108	87	78	109	710	1010	98	101103
Trabajadores	Profesional	88	78	88	87	88	87	97	910	1010	910	910	79	100102
	Ambiente laboral	89	910	1010	910	97	98	910	85	98	87	78	99	104101
	Identificacion con la empresa	910	67	78	89	67	97	78	89	910	89	97	89	94100
Clients actuales	Servicio (Entregas a tiempo)	107	106	108	1010	107	107	108	108	109	1010	109	107	12096
	Percepcion de la empresa	108	89	710	97	87	68	710	910	89	79	910	99	97106
Competidores	Economico	-410	-810	-78	-79	-47	-87	-710	-77	-87	-78	-57	-68	-7898
	Cultura Organiciacional	-89	-67	-78	-88	-99	-88	-410	-47	-58	-49	-48	-67	-7398
Futuros empleados	Profesional	88	89	109	109	83	98	109	109	87	87	98	98	10794
	Ambiente Laboral	109	87	87	87	87	98	98	97	88	99	85	109	10491
Proveedores	Economico (Oportunidad de negocios)	87	97	78	79	86	88	97	87	88	107	107	99	10190
Totales		92118	81112	87118	87120	8396	89103	92117	92113	82118	89117	97113	87119	10581364

Figura 94. Matriz de Leopold - Stakeholders

Fuente: Elaboración Propia

El puntaje obtenido por el análisis representa el 60 % del interés y el 63 % del impacto para las propuestas y Stakeholders respectivamente. Por ello, se considera que el proyecto será exitoso y rentable para la organización.

A continuación, se expondrá para cada Stakeholders identificado los factores que implicarían para el desarrollo del proyecto:

1. EMPRESA

- **Costo**

Este factor es muy importante, ya que el giro del proyecto es poder disminuir el costo para poder mitigar el problema y obtener ingresos adicionales realizando la implementación de las propuestas de mejora del Capítulo 3. La forma de medir la propuesta es poder resolver el problema en su totalidad.

- **Reputación**

Este otro factor, cuyo objetivo busca la perspectiva que tiene los clientes, la competencia y proveedores en el mercado. De esta manera, la empresa se volverá más competitivo en el mercado.

- **Legal**

Se considera este factor por las operaciones y transacciones que se van realizando por los permisos y autorizaciones según la ley de DIGEMID por tal forma las modificaciones o actualizaciones; se debe llenar un formato y revisión constantemente en la VUCE para realizar seguimiento. No obstante, tomar esto en cuenta nos ayuda disminuir las multas y el cierre temporal de la droguería.

- **Cultural**

En este aspecto se trabaja el compromiso de la organización para mejorar el clima organizacional y clima laboral para los trabajadores creando benéficos a los trabajadores asignándoles mejores equipos y espacios de trabajo.

2. TRABAJADORES

- Profesional

Este factor está a favor del beneficio de las propuestas de mejora ya que contribuirá en la formación y la curva de aprendizaje que permitirá mejorar la productividad y tener mejor resultados en el proceso y servicio final.

- Ambiente laboral

Este aspecto impacta directamente al lugar de trabajo en el área administrativa y los almacenes. Se empleará mediciones e indicadores de interés del personal para poder mitigar la resistencia al cambio para la difusión de la documentación y estandarización de los procesos.

- Identificación con la empresa

Este factor mide los factores que impactan a las propuestas según la participación de los trabajadores y el compromiso con la empresa (fidelidad). Se planteó principalmente una modificación tanto de la distribución de planta del almacén y las oficinas administrativas para que exista mayor espacio para trabajar y comodidad de los trabajadores. De esta forma, los trabajadores se van a identificar con la empresa por un mejor ambiente de trabajo, orden y la filosofía de las 5 S.

3. CLIENTES ACTUALES

- Servicio (entrega de mercadería a tiempo)

Este factor mide el interés de cada propuesta con el servicio de entrega de mercadería a tiempo para Pereda Distribuidores S.R.L., principalmente se va a manejar stock comprando los productos de mayor rotación y el punto de pedido por el ERP Navasoft para disminuir las ventas anuladas y las multas. En el cual, la propuesta del ERP tiene interacción con las demás áreas de la empresa, por el motivo que integra los procesos de forma horizontal y en tiempo real obteniendo reportes actuales para la toma de decisiones.

- Percepción de la empresa

En este caso, mide el estudio de los mercados institucionales y las compras del estado (licitaciones), para el cual son importante las mejoras en los procesos y procedimientos; ya que, las bases elaboradas por la OSCE van a solicitar para el próximo año tener certificación en ISO 9001, gestión de la calidad.

4. COMPETIDORES

- Económico

Este factor se refiere a la ventaja de otros ingresos por las propuestas de solución ya que, este costo no va a ser representativo para el proceso. El puntaje colocado no es tan alto como los otros factores, ya que los clientes en ocasiones no pueden conseguir otros proveedores ya que no cumplen con los criterios de entrega y localización geográfica para entregar los productos. No obstante, la documentación propuesta mejorara la calidad de atención y disminuiría los costos de transporte y multas.

- Cultural

Al igual del factor anterior, este se mide por el grado de competencia con el aspecto de la cultura organizacional establecida por la empresa producto de las capacitaciones, charlas y reuniones.

5. Futuros empleados

- Profesional

Este factor evalúa el impacto de las mejoras para los futuros empleados, de los cuales se conseguirán trabajadores mejores calificados y un perfil apropiado.

- Ambiente laboral

Este factor se refiere al impacto del interés de la propuesta para mejorar el estrés laboral y mejorar la ergonomía de la empresa se planteó la metodología de las 5S, se considera la nueva política del orden y limpieza para los espacios de trabajo. Este impacto es una perspectiva complicada, por el motivo que la puntuación es muy subjetiva.

6. PROVEEDORES

- Económico (oportunidades de reposición de stock)

La mejora de las propuestas implica realizar distintas compras que implican tener un espacio adicional en el almacén, la frecuencia de entregas parciales y servicios adicionales que los proveedores nos podrían brindar.

5.3 HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS

En el proyecto se ha trabajado diversas herramientas, metodologías y se propone la compra de software ERP para llevar a cabo las diferentes propuestas de solución para cada problema identificado en los procesos estudiados y las diferentes causas raíces; para ello, se utilizaron las diferentes herramientas de mejora que se detallas a continuación:

Tabla 55. Metodología y herramientas utilizadas en el proyecto de tesis

METODOLOGÍA /HERRAMIENTA	UTILIDAD	IMPACTO
DIAGRAMA DE PARETO	Determina los problemas/causas a ser estudiadas en base al criterio 80 - 20	Se utilizó para solucionar el 80 % de los problemas el cual nos permitió proponer mejoras para los procesos.
DIAGRAMA DE ISHIKAWA	Análisis de causa y sub-causas del problema	Nos permito encontrar las causas principales del problema según el análisis de diversos factores
5S	Permite establecer y mantener condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo	Se requirió para poder organizar, limpiar y ordenar los espacios del almacén y de la oficina administrativa. Además, de estandarizar procedimientos para mantener la filosofía de las 5S.
PDCA	Metodología para la mejora continua de los procesos	Mediante 4 etapas nos permite conseguir de la planificación, hacer, verificar y actuar las propuestas de mejora para los problemas identificados con el fin de mitigarlos y/o reducir su impacto económico.
SIPOC	Estructuración de procesos	Se utilizo para documentar, estandarizar y optimizar el proceso conociendo las entradas, flujo de actividades y salidas de los procesos en estudio. Asimismo, se desarrolló indicadores de gestión, controles y recursos que requiere el proceso.

MATRIZ DE LEOPOLD	Análisis de los impactos a los Stakeholders	Analizar el impacto de los Stakeholders de forma cuantitativa y validar la propuesta de mejora para su implementación en la organización.
AUTO CAD	Elaboración de plano en 2 D.	Este software nos apoyó para elaborar el layout del almacén y de las oficinas administrativas con el fin poder optimizar los espacios.
METODOLOGÍA DE AHP	Modelo matemático para la elección de proveedores	Su función es la jerarquización de la mejor opción para poder seleccionar un proveedor de forma cuantitativamente.
DIAGRAMA DE RELACIONAL	Definición del recorrido y espacios de trabajo	Su función principal es el adecuado recorrido del flujo del almacén y optimizar espacios.
AMFE	Ponderación de las causas principales para encontrar la causa raíz	Esta herramienta nos permite ponderar las causas y encontrar la causa raíz de forma cuantitativa.

Fuente: Elaboración Propia

5.4 RESTRICCIONES DEL PROYECTO

A continuación, se elabora una lista de restricciones que se podrían presentar al momento de realizar la implementación de las propuestas de mejora en Pereda Distribuidores S.R.L.

1. La carga de trabajo con los procesos de licitación que podrían afectar la participación de los colaboradores en las actividades de implementación de las propuestas de mejora.
2. El aumento de trabajo y las funciones después de ganar la buena pro de 27 millones de soles.
3. Las nuevas gestiones y trabajo por las importaciones del producto propio por Pereda Distribuidores que retraso y limito la inversión para la propuesta.
4. Los permisos para tumbar la pared y realizar una puerta se debe presentar una solicitud de modificación del plano
5. Se tiene que volver a pasar la inspección para la entrega del BPA por la modificación.
6. Resistencia al cambio para seguir la metodología de la 5 S
7. Falta de tiempo para poder solucionar el problema al 100 %
8. Horas disponibles de los trabajadores de la empresa para colaborar con el proyecto de investigación.
9. La falta de conocimiento avanzado para hacer planos.
10. No contar con experiencia para los trámites en DIGEMID.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se desarrollan conclusiones y recomendaciones las cuales se encuentran basadas en los resultados obtenidos a lo largo del proyecto de investigación.

6.1 CONCLUSIONES

1. El proyecto de investigación está enfocado en los datos estadísticos referentes a ventas directas y no se está considerando las ventas por licitación.
2. En proyecto de tesis se realiza en base a la metodología PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) el cual nos permite realizar las propuestas de mejora de procesos en base a un diagnóstico inicial de la situación actual de la empresa para mitigar y/o reducir los impactos económicos de los problemas identificados.
3. La devolución de ventas por nota de crédito no está dentro del alcance del proyecto.
4. La resistencia al cambio del personal no está evaluada en la propuesta de solución. Se asume que las propuestas tendrán un impacto positivo en las actividades del día a día, por lo que, la resistencia al cambio será casi nula ya que no se está cargando de actividades adicionales; sino por el contrario, aplicar herramientas prácticas que permitirán cumplir con los objetivos y brindar un servicio de calidad.
5. El estudio no incluye la metodología para divulgar la documentación de los procesos. Asimismo, sobre la verificación y plan de auditorías anuales para encontrar desviaciones en el sistema de procesos y las oportunidades de mejora. Solo se propone realizar auditorías de 5S en almacén y oficinas administrativas.
6. La implementación de un software ERP es importante para integrar todos los procesos de Pereda Distribuidores S.R.L. ya que el actual no cumple las exigencias de las actividades que realiza la organización generando retrasos y tiempos innecesarios.

6.2 RECOMENDACIONES

Dentro de un proyecto de investigación tan complejo como fue éste, siempre se desea que haya una mejora continua del mismo; por lo que se recomienda a futuros investigadores plantear nuevas mejoras al proceso.

A continuación, se muestran dichas recomendaciones:

1. Se recomienda certificar a la empresa con Buenas Prácticas de Transporte (BPT) por requisito de DIGEMID RD. N° 051-2016.
2. Se recomienda implementar un sistema de gestión de calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001:2015, el cual nos permitirá trabajar todos los procesos estandarizados, medibles y controlados que se verán reflejados en la satisfacción del cliente. Adicional, se implementará la Gestión de Riesgos el cual nos permitirá identificar, analizar y dar tratamiento a los riesgos negativos y positivos del negocio que podrían afectar la calidad del servicio.
3. Se recomienda implementar equipos tecnológicos (sistemas de redes, internet dedicado, telefonía IP) para la eficiencia del software ERP propuesto.
4. Realizar la implementación de un sistema de racks (rack selectivo) para enfrentar la diversidad de los productos a comercializar.
5. Implementar un Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo base a la norma internacional OHSAS 18001:2007 y con ello dar cumplimiento a la Ley Nro. 29783.
6. Se recomienda realizar círculos de calidad para identificar las desviaciones de calidad y determinar las acciones de mejora con los líderes de área por lo menos con una frecuencia de dos meses cada sesión.

REFERENCIAS

Ananth, I.; Sridhar, S.; & Vasher, R. (2010). *Administración De La Cadena De Suministro De Toyota*. México. DF. Hill Mc Graw

Ángel, M. F.; & Pulido, D. (2010). *El Éxito De Las Pymes En Colombia: Un Estudio De Casos En El Sector Salud*. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 77-96.
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=29cce7b4-069d-42b2-8456-5c6e90e00590%40sessionmgr112&crlhashurl=login.aspx%253fdirect%253dtrue%2526hid%253d4209%2526AN%253d51496560%2526db%253dbth%2526lang%253des%2526site%253dehost-live&hid=110&vid=0&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=51496560&db=bth>

Armando, P.; Vega, E., & Uema, S. A. (2011). *Imagen profesional de farmacias comunitarias: causas y estrategias de mejora aplicando técnicas de investigación cualitativa*. (Spanish). *Revista De Salud Pública*, 13(2), 274-287.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=e30e04a2-c367-417f-80c6-0c32438ecbfa%40sessionmgr4005&crlhashurl=login.aspx%253fdirect%253dtrue%2526hid%253d4209%2526AN%253d74565990%2526db%253dlth%2526lang%253des%2526site%253dehost-live&hid=4112&vid=0&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=74565990&db=lth>

Celis, O.; & García, J. (2012) Modelo tecnológico para el desarrollo de proyectos logísticos usando Lean Six Sigma. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1355878364?accountid=43860> [consulta: 31 de marzo de 2014]

Corro, Antonio Altamirano; Antuñano, Marco A Zamora; Meléndez, Domingo J Gómez; Vera, Rebeca del Rocío Peniche. 2015

- Cosio, P. T. V., & Vargas, M. E. M. (2014). *Factores de retención de capital humano en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de ensenada, baja california/retention factors of human capital applied by 4-star hotels in the city of ensenada, baja california*. *Revista Global De Negocios*, 2(4), 1-13. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1561634785?accountid=43860>
- Díaz Batista, J. A., & Pérez Armayor, D. (2012). *Optimización de los niveles de inventario en una cadena de suministro*. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 126-132. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=650a043b-38cd-44d0-bf3d-16890434d6f3%40sessionmgr4004&vid=0&hid=4112&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=78023415>
- Dirección General De Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID). (2015). Página Oficial con información de Leyes y decretos supremos oficiales que establece la normativa legal de las empresas del sector farmacéutico. Lima. DIGEMIG Recuperado de <http://www.digemid.minsa.gob.pe/> [consulta 19 de octubre de 2015]
- Edwards, Sian (2015) A guide to the 5S lean production method for occupational health and safety pp 27-29. En *Occupational Health* vol. 67 No 2
- Galiano, José; Yanez, Guillermo; & Fernández, Emilio (2007) *Análisis y mejora de procesos en organizaciones públicas*. Recuperado <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a1d15794-3dd2-4968-bb57-b31a2ca24b73%40sessionmgr114&vid=11&hid=106>. [consulta: 3 de mayo de 2014]
- Gómez, L. A., Orduña, M., Patricia Tello, & de, I. C. (2014). *La Capacitación Y La Motivación Laboral Como Factor De Importancia Para El Logro De Objetivos Organizacionales/Job Training And Motivation As A Factor Of Importance For The Achievement Of Organizational Objectives*. Paper presented at the, 9(2) 1564-1569. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1551715807?accountid=4386>

Gutiérrez, Humberto; & De La Vara, Román (1998). *Control estadístico de la calidad y seis sigma*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana

Herramientas para reforzar el compromiso sostenible de los empleados: la Certificación como Empresa Familiarmente Responsable. (2014). *Capital Humano*, 27(285), 14-15. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=5b0df34f-5872-4885-bf35-15d45a310172%40sessionmgr114&vid=0&hid=115&bdata=Jmxhbm9ZXM%3d#db=fua&AN=94888555>

Hunter, C. P. (2010). Ways of learning in the pharmaceutical sales industry. *Journal of Workplace Learning*, 22(7), 451-462. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13665621011071118>

Martín Hernández, M. (2010). *El papel de RR.HH. en el diseño de incentivos comerciales*. *Capital Humano*, 23(240), 112-113. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=b9425c57-8b95-4ec3-9e43-5f3e9704c462%40sessionmgr111&vid=0&hid=115&bdata=Jmxhbm9ZXM%3d#db=fua&AN=51649226>

Martínez, C., Patricia Buentello, Salazar, N. L. V., & Díaz, I. B. (2014). *Análisis de la rotación de personal. Caso: sabritas, sucursal piedras negras/analysis of employee turnover. Case: sabritas, branch piedras negras*. Paper presented at the, 9(2) 1697-1703. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1551715857?accountid=43860>

Mejia, M. A., Toncel, W. S., Rojas, Á. N. O., & Luque, O. R. (2013). *Políticas Y Estrategias De Financiamiento Del Sector Comercial Farmaceutico: Caso La Guajira Colombiana/Policies And Strategies For Financing Commercial Pharmaceutical Sector: The Case Colombian Guajira*. Paper presented at the, 8(2) 1008-1017. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1434203519?accountid=43860>

Morán, G. (2011). Costos ocultos. *Entrepreneur Mexico*, 19(11), 12. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=a5e5e4ef-85dd-4344-995d->

[be14b66aa661%40sessionmgr198&vid=0&hid=115&bdata=Jmxhbm9ZXM%3d#db=fua&AN=67412742](http://search.proquest.com/docview/1326257175?accountid=43860)

Palomino, J. H., Espinoza, J. d. J., & Arellano, M. A. (2012). *Clima Laboral: La Influencia De La Supervisión, Los Factores Organizacionales Y La Predisposición De Los Empleados*. Paper presented at the , 7(2) 784-786. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1326257175?accountid=43860>

Riu, Jordi (2011) *Gráficos de control*. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=bcb2919d-8e55-584a-b47f-725b47514230%40sessionmgr112&vid=9&hid=130>. [consulta: 1 de mayo de 2014]

Santiago, J. A. G.; Partida, D. S.; & Flores, J. L. M. (2015). *Implementación de un Proceso de Pronóstico de Ventas por Medio de Métodos Cuantitativos en una Empresa de Confitería/Implementation Of A Process Of Sales Forecast By Quantitative Methods In A Confectionery Company*. Paper presented at the , 10(2) 1424-1433. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1711216846?accountid=43860>

Trecco, C.; Castello, V.; Romina, K.; Cecilia, S.; Ada, S.; & Sergio, O. (2011). *La gestión eficaz de los residuos en el entorno de las buenas prácticas de la industria farmacéutica. Producción Más Limpia*, 6(2), 32-46. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=c00f5906-fffd-4055-8fbc-3ce320d97e50%40sessionmgr4001&vid=0&hid=4101&bdata=Jmxhbm9ZXM%3d#db=fua&AN=79546995>

Valenzuela, F. L. (2010). *Marketing orientado al cliente y ética empresarial: efectos sobre el valor de la cartera*. Estudios De Administración, 17(2), 1-24. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=f9118ffb-dfc3-40d5-9f53-1850aad79fe4%40sessionmgr4004&vid=0&hid=4101&bdata=Jmxhbm9ZXM%3d#db=bth&AN=78555541>

- Valenzuela, L.; & Villegas, F. (2013). *Variables Que Influirían En La Gestión Orientada Al Valor Del Cliente Y El Desempeño Organizacional*. Paper presented at the , 8(1) 532-543. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1353353536?accountid=43860>
- Villalobos, J. (2011). *Áreas clave del proceso de ventas*. *Entrepreneur*. Mexico, 19(10), 50-52. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=b8e9a1d3-8956-4ba9-acb6-4545c60ea9c5%40sessionmgr115&vid=0&hid=115&bdata=Jmxhbmc9ZXM%3d#db=a9h&AN=67181139>
- Yacuzzi, E. (2012). *Conceptos fundamentales del desarrollo de proveedores*. Documentos De Trabajo, (483-493), 1-52. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=f0efa809-ec6b-43fd-95d3-b7927b8bed8e%40sessionmgr4003&vid=0&hid=4112&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=78943618>
- Yahia, Z. M. (2011). RFID and its benefits: A multiple case analysis. *Assembly Automation*, 31(3), 251-262. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/01445151111150596>

ANEXOS

Anexo 1: Plano 1er piso de Pereda Distribuidores S.R.L.

PLANTA DE DISTRIBUCIÓN
ESC.1:100

EMPRESA		PEREDA DISTRIBUIDORES S.R.L.	
PROYECTO		PLANO ALMACÉN	
UBICACIÓN	AV. LA MAR 338 MIRAFLORES	PLANTA	PRIMERA PLANTA
FECHA	SEPTIEMBRE 2015	ESC	1:100

Anexo 2: Manual de Procesos

En formato impreso se presenta en un anillado adicional al proyecto tesis. En formato digital se presenta el archivo PDF adjunto, para acceder se deberá hacer doble clic en la portada a continuación.

Anexo 3: Manual de Organización y Funciones

En formato impreso se presenta en un anillado adicional al proyecto tesis. En formato digital se presenta el archivo PDF adjunto, para acceder se deberá hacer doble clic en la portada a continuación.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

2017

Anexo 4: Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal

Pereda Distribuidores s.r.l.	RECURSOS HUMANOS	P001
	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Versión: 01
		Vigencia: 02/02/2016
		Página 1 de 5

Historial de Revisión				
Versión	Fecha	Resumen de la Revisión	Elabora	Aprueba
01	02/02/16	Generación de procedimiento	Carlos Pereda	Luis Pereda

Este documento no podrá ser, reproducido ni fotocopiado sin la autorización de PEREDA DISTRIBUIDORES SRL.

Pereda Distribuidores S.r.l.	RECURSOS HUMANOS	P001
		Versión: 01
	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Vigencia: 02/02/2016
		Página 2 de 5

1. OBJETIVO

Contar en PEREDA DISTRIBUIDORES SRL., con el Recurso Humano más calificado, con conocimientos, habilidades y destrezas necesarias, que permitan desarrollar en forma eficiente y eficaz el trabajo asignado, de acuerdo a las políticas de la empresa.

2. ALCANCE

Todo el personal de la empresa.

3. DEFINICIONES

No aplica.

4. RESPONSABILIDADES

Gerentes, Sub Gerentes y Jefes de área: Son responsables de asegurar el cumplimiento del presente procedimiento.

Coordinador de RRHH.: Es responsable del cumplimiento y difusión del presente procedimiento.

5. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Todo proceso de reclutamiento y selección de personal, dependiendo de la complejidad del puesto a evaluar, cumplirá con los requisitos señalados en el presente procedimiento.

5.1 Reclutamiento de Personal

Se tienen dos casos de reclutamiento; por reemplazo o por creación de un puesto nuevo. (*)

- El Jefe de Departamento, realiza su pedido de contratación de personal o necesidad de una nueva vacante, a su Gerencia o Sub Gerencia de Área, presentando el "Formato de Autorización", en ambos casos.
- El Gerente o Subgerente de área autoriza o no la contratación del personal en ambos casos.
- El Gerente General Autoriza o no la Contratación de personal en ambos casos.
- Un Vicepresidente de la región autoriza o no la contratación del personal, solo en caso de nuevos puestos.
- Si el Gerente General o Vicepresidente de Región, según sea el caso, autoriza la contratación, el Jefe de Departamento enviará el requerimiento de personal con la autorización de la Gerencia General al área de Recursos Humanos.
- El Departamento de RRHH, iniciará el proceso de reclutamiento y selección de personal en un tiempo máximo de 15 días útiles.

(*) Para el caso de reclutamiento por reemplazo se necesitará la autorización hasta la del Gerente General y para un puesto nuevo hasta la de un Vicepresidente de la Región.

- Documentos Críticos.*- El Departamento de Recursos Humanos determinará los requisitos Críticos para las contrataciones, su incumplimiento impedirá la contratación de un nuevo colaborador.

Este documento no podrá ser, reproducido ni fotocopiado sin la autorización de PEREDA DISTRIBUIDORES SRL.

Pereda Distribuidores S.R.L.	RECURSOS HUMANOS	P001
	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Versión: 01
		Vigencia: 02/02/2016
		Página 3 de 5

a. Fuentes de reclutamiento:

- **Niveles gerenciales:** Empresas especializadas en reclutamiento y selección de personal y/o las que designen la Gerencia General, Comité de Gerencia o Directorio.
- **Puestos claves:** La Gerencia General decidirá si el reclutamiento y selección de los puestos claves, será recurriendo a fuentes externas especializadas en estos procesos, o de manera interna a través del Dpto. de Recursos Humanos.
- **Nivel de Jefaturas:** La Gerencia, Sub Gerencia de área determinará si el reclutamiento y selección se efectuará, recurriendo a fuentes externas y/o fuentes internas.
- **Nivel administrativo y operativo (en plantas de producción):** El Dpto. de Recursos Humanos optará por seleccionar entre empresas de servicio o hacerse cargo del reclutamiento, dependiendo de las características del puesto solicitado.
- **Nivel operativo (en unidades mineras):** Se podrá solicitar a Instituciones acreditadas en formación de Voladura, curriculums remitidos por los Ingenieros Residentes y/o Jefe de Operaciones y Servicio de Voladura, que acrediten el cumplimiento del perfil del puesto.
- **Practicantes:** Los practicantes podrán ser contratados por DNS, con la aprobación de la Gerencia General. (Siempre que su calificación en su evaluación como practicante supere la nota de 14). Aplicable también para Otras modalidades formativas. (Capacitación laboral juvenil, Pasantía, Actualización para la reinserción laboral).

b. Como resultado de la búsqueda, la empresa especializada en dar el servicio, emitirá un informe al área de RRHH junto con un file con la información clasificada del postulante.

5.2 Selección de personal

- a. Los files entregados por la empresa de servicio, pasarán al área solicitante, para que realicen la preselección de los postulantes para el puesto vacante.
- b. El área solicitante informará al Dpto. de Recursos Humanos, sobre los postulantes que fueron preseleccionados para continuar con el proceso de selección, los cuales serán citados a las oficinas de Recursos Humanos (Lima y/o Arequipa), para una entrevista y completar la información necesaria del formato: Referencias laborales (niveles gerenciales, niveles de jefatura y niveles administrativos).
- c. El Gerente, Sub Gerente, Jefe de área, Jefe de unidad, Ingeniero Residente y/o a quien corresponda, realizará la entrevista de selección a los postulantes pre-seleccionados, registrando sus apreciaciones en el formato **Entrevista de selección de personal**, que luego hará llegar al Departamento de Recursos Humanos, comunicando el nombre del postulante seleccionado.
- d. Una vez seleccionado el postulante, pasará los exámenes médicos y psicológicos.

Este documento no podrá ser, reproducido ni fotocopiado sin la autorización de PEREDA DISTRIBUIDORES SRL.

Pereda Distribuidores S.R.L.	RECURSOS HUMANOS	P001
	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Versión: 01
		Vigencia: 02/02/2016
		Página 4 de 5

- e. Obtenidos los resultados de los exámenes médicos y psicológicos, y la verificación de las referencias laborales (para niveles que corresponda), y verificación de los documentos críticos se comunicará el área solicitante para su contratación.

Excepciones: La formación será convalidada con la experiencia, solo para las áreas de voladura, producción y Mantenimiento, debido al rubro tan especializado que requiere la empresa.

Las verificaciones laborales que no se obtengan por ser inaccesibles para los trabajadores obreros, serán convalidadas por la experiencia y por los certificados de antecedentes penales, judiciales y declaración jurada de domicilio.

Podrán existir contrataciones por razones de fuerza mayor, de candidatos únicos, siempre que sean autorizados por la Gerencia General, en casos de renuncias, ausencias, enfermedad de un colaborador titular, siempre que cumpla las competencias del perfil del puesto, así como, con resultados aptos de exámenes médicos y psicológicos y cumpla con la presentación de los documentos críticos.

6. REGISTROS UTILIZADOS

- R007 Entrevista de selección de personal

Este documento no podrá ser, reproducido ni fotocopiado sin la autorización de PEREDA DISTRIBUIDORES SRL.

Anexo 5: Inducción al personal nuevo

Pereda Distribuidores s.r.l.	RECURSOS HUMANOS	P002
	INDUCCIÓN AL PERSONAL NUEVO	Versión: 01
		Vigencia: 02/02/16
		Página 1 de 3

Historial de Revisión				
Versión	Fecha	Resumen de la Revisión	Elabora	Aprueba
01	02/02/16	Generación de procedimiento.	Carlos Pereda	Luis Pereda

Este documento no podrá ser, reproducido ni fotocopiado sin la autorización de PEREDA DISTRIBUIDORES SRL.

Pereda Distribuidores S.r.l.	RECURSOS HUMANOS	P002
	INDUCCIÓN AL PERSONAL NUEVO	Versión: 01
		Vigencia: 02/02/16 Página 2 de 3

1. OBJETIVO

Proporcionar a cada nuevo colaborador que ingrese a laborar a PEREDA DISTRIBUIDORES SRL., un programa de inducción clara y precisa, que le ayude a familiarizarse con la organización y lo haga participe de ella.

2. ALCANCE

Todo el personal nuevo o sean reubicados en PEREDA DISTRIBUIDORES SRL.,

3. DEFINICIONES

Inducción: Consiste en instruir al nuevo empleado, instarlo para que se identifique y conozca la empresa y sus sistemas internos.

4. RESPONSABILIDADES

Gerentes, Sub Gerentes y Jefes de área: Son responsables de asegurar el cumplimiento del presente procedimiento.

Coordinador RRHH: Es responsable del cumplimiento y difusión del presente procedimiento.

5. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Política: Es política de PEREDA DISTRIBUIDORES SRL., otorgar en forma obligatoria a cada nuevo colaborador un programa de inducción, previo al inicio de sus labores asignadas.

Cada colaborador nuevo que ingrese a la empresa, participará de un programa de inducción el cual estará a cargo de las áreas de Recursos Humanos y luego del área de trabajo.

5.1. Presentación del personal

El nuevo colaborador de ORICA, previa asunción de sus funciones, será presentado por el área de Recursos Humanos, a través un correo electrónico y/o circular informativa.

5.2 Carpeta de Inducción

Cada colaborador recibirá una carpeta de inducción la que contendrá los siguientes documentos:

- Formato **Orientación/Inducción General Colaboradores PEREDA** (Con programa de inducción previamente definido)
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Formato **Check list de documentos requeridos para el ingreso de un nuevo colaborador** (Deberá ser firmado por el colaborador al momento de recibir su carpeta de inducción y registrar sus nombres y apellidos).
- Formato **Datos medidas/talla del nuevo colaborador**. (el área de Recursos Humanos, tramitará la orden de pedido a Logística – Almacén, del vestuario de trabajo que le corresponda al nuevo colaborador).

Este documento no podrá ser, reproducido ni fotocopiado sin la autorización de PEREDA DISTRIBUIDORES SRL.

Pereda Distribuidores s.r.l.	RECURSOS HUMANOS	P002
	INDUCCIÓN AL PERSONAL NUEVO	Versión: 01
		Vigencia: 02/02/16 Página 3 de 3

5.3 Programa de Inducción

Para la aplicación de éste programa se contempla la inducción general por el área de Recursos Humanos y Área de Trabajo.

a. Recursos Humanos

Al área de Recursos Humanos, le corresponderá orientar al nuevo colaborador sobre los siguientes aspectos:

- Antecedentes generales de la empresa: Misión, Visión, Políticas y cultura organizacional de la empresa; reseña histórica de la empresa, estructura organizativa, unidades y oficinas, productos y servicios ofrecidos, organización, organigrama.
- Reglamento interno de trabajo, procedimientos internos administrados por RRHH, normas sobre asistencia y su control; Vacaciones.
- Beneficios y servicios ofrecidos: Seguros, sistemas remunerativos, servicios de asistencia social, sistemas de salud, asistencia económica, capacitación, sistemas de comunicaciones, celebraciones, eventos, etc.

6. REGISTROS UTILIZADOS

- R008 Orientación/ Inducción General de colaboradores.

Este documento no podrá ser, reproducido ni fotocopiado sin la autorización de PEREDA DISTRIBUIDORES SRL.

Anexo 6: Perfil de puesto de la fuerza de ventas

Pereda Distribuidores s.r.l.	RR.HH. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	D001
		Versión: 1
		Vigencia: 01/01/16
		Página 1 de 3

Historial de Revisión				
Versión	Fecha	Resumen de la Revisión	Elabora	Aprueba
01	01/01/2016	Se generó perfiles de Puestos.	Jhuniur Zuta	Luis Pereda

Este documento no podrá ser, reproducido ni fotocopiado sin la autorización de PEREDA DISTRIBUIDORES SRL.

Pereda Distribuidores s.r.l.	RR.HH.		D001
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Versión: 1
			Vigencia: 01/01/16
			Página 2 de 3

VENTAS

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	JEFE DE VENTAS		
Área a la que pertenece	Ventas		
Supervisado por	Asesor Comercial	Supervisa a:	Ejecutivo de ventas

2. OBJETIVOS DEL PUESTO

- Negociar contratos con clientes de la manera más rentable y guardando los estándares de seguridad y calidad.
- Brindarle seguridad y tranquilidad al cliente en cuanto al abastecimiento oportuno y seguro de productos farmacéuticos.
- Captar nuevos clientes cuyas demandas están dentro de la capacidad de comercialización y de la rentabilidad mínima exigida de la empresa.

3. FUNCIONES

- Formular el Plan de Ventas de la empresa.
- Coordinar con la Gerencia de producción y distribución la disponibilidad de stocks según las Órdenes de Compra y/o los contratos vigentes.
- Buscar nuevas oportunidades de negocio y clientes potenciales
- Revisar los precios del mercado y compararlos con los contratos para realizar los ajustes necesarios periódicamente.
- Coordina con las áreas de Logística la disponibilidad de productos frecuentes la importación de productos según las demandas de cada periodo.
- Supervisa la gestión de permisos y licencias encargadas por algunos clientes ante las autoridades policiales competentes.
- Mantener una relación cordial y fluida con los clientes.
- Coordinar y supervisar con su equipo de trabajo los pedidos al área de SCM de acuerdo a lo solicitado por cada cliente
- Reporta a la Asesor comercial el comportamiento de las ventas y del mercado en general, y propone nuevos clientes y/o nichos de mercado que podrían ser rentables, económica y estratégicamente.
- Ser miembro del Comité de Calidad.
- Aprobar las requisiciones y órdenes de compra.

4. COMPETENCIAS

Educación	Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial, Mercadotecnia, Técnico en Administración u otros.
Formación	Conocimiento de ventas y cobranzas. Computación a nivel de usuario de MS Office Inglés a nivel básico.
Experiencia	Experiencia min. 02 años. Ventas, inspección de créditos, relaciones públicas, lectura y comprensión de especificaciones técnicas y químicas de explosivos.
Habilidad	Compromiso, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Toma de decisiones.

Este documento no podrá ser, reproducido ni fotocopiado sin la autorización de PEREDA DISTRIBUIDORES SRL.

Pereda Distribuidores s.r.l.	RR.HH.		D001
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Versión: 1
			Vigencia: 01/01/16 Página 3 de 3

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	EJECUTIVO DE VENTAS		
Área a la que pertenece	Ventas		
Supervisado por	Jefa de Ventas	Supervisa a:	Asistentes

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Atender eficazmente las necesidades de los clientes en coordinación con la Jefatura de Ventas, asimismo coordinar oportunamente con las áreas de producción y logística para establecer entregas oportunas de los pedidos de los clientes, facturación y cobranzas.

3. FUNCIONES

- Mantener estrecha relación con la cartera de clientes.
- Gestionar y recibir los requerimientos de nuestros clientes así como de nuestras plantas de servicios en todo lo relacionado al suministro de explosivos y accesorios de voladura.
- Encargar al área de distribución la tarea de despachar los productos vendidos en óptimas condiciones y de manera segura y oportuna.
- Verificar stock de los productos, coordinar con producción la fabricación de productos que sean necesarios para la atención oportuna de los clientes, asimismo solicitar a logística los pedidos de importación-
- Solicitar y coordinar con logística los despachos a nuestros clientes para que se realicen oportunamente.
- Comunicar a los clientes los despachos de los productos, cambios de fechas y cualquier otra comunicación relacionada.
- Elaborar y presentar cotizaciones, con comunicación al Jefe Inmediato.
- Decepcionar quejas y reclamos, así como coordinar la solución de las mismas de acuerdo a procedimientos.
- Gestión de la Facturación y de las cobranzas y Otras que se le asignen.

4. COMPETENCIAS

Educación	Bachiller en Química Farmacéutica, Administración, Técnico en enfermería y/o carreras afines.
Formación	Conocimiento a nivel de usuario de MS-OFFICE Conocimiento de ventas y Marketing.
Experiencia	02 años en puestos similares
Habilidad	Compromiso, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Toma de decisiones.

Este documento no podrá ser, reproducido ni fotocopiado sin la autorización de PEREDA DISTRIBUIDORES SRL.

Anexo 7: Ficha de ingreso de personal

Pereda Distribuidores s.r.l.	RECURSOS HUMANOS		R007
	FICHA DE INGRESO DE PERSONAL		Versión: 01 Vigencia: 01/02/2016 Página 1 de 2

FOTO

Código	<input type="text"/>	Condición	<input type="text"/>
Cargo	<input type="text"/>	Fecha de Ingreso	<input type="text"/>
Remuneración Básica	<input type="text"/>	Tipo de Contrato	<input type="text"/>
Area	<input type="text"/>	Retención Judicial	<input type="text"/>

1. DATOS PERSONALES

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres
Documento de Identidad	Libreta Militar	<input type="text"/>
AFP	N° CUSPP	<input type="text"/>
Fecha de Afiliación	Centro de Salud que pertenece	<input type="text"/>
N° Licencia de Conducir	Categoría Licencia Conducir	<input type="text"/>
N° ESSALUD	ESSALUD-VIDA	<input type="text"/> Si <input type="text"/> No
Fecha de Nacimiento	Departamento	<input type="text"/>
Provincia	Distrito	<input type="text"/>
Edad	Estado Civil	<input type="text"/>
Domicilio	Distrito	<input type="text"/>
Provincia	Departamento	<input type="text"/>
Teléfono fijo	Teléfono Celular	<input type="text"/>
Correo Electrónico	Hobbies	<input type="text"/>

2. FORMACIÓN ACADÉMICA

	Centro de Estudios	Grados	Fecha de Inicio	Fecha de Término
Primaria	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Secundaria	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Superior	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Especialización	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Idiomas que conoce Nivel

3. EXPERIENCIA LABORAL (Las dos últimas empresas donde trabajó)

(1)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Empresa	Teléfono	Período
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Area	Cargo	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
	Jefe Inmediato	Motivo de Cese	
(2)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Empresa	Teléfono	Período
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Area	Cargo	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
	Jefe Inmediato	Motivo de Cese	

4. REFERENCIAS PERSONALES (Personas que acrediten sobre usted, no familiares)

Apellidos y Nombres	Dirección	Teléfono
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. BANCOS

PAGO DE HABERES		PAGO CTS	
Banco	<input type="text"/>	Banco	<input type="text"/>
N° de Cuenta	<input type="text"/>	Tipo Moneda	<input type="text"/>
Lugar de apertura de cuenta	<input type="text"/>		

Este documento no podrá ser, reproducido ni fotocopiado sin la autorización de PEREDA DISTRIBUIDORES SRL.

RECURSOS HUMANOS								R007	
	FICHA DE INGRESO DE PERSONAL								Versión: 01	
									Vigencia: 01/02/2016	
Página 2 de 2										

6. COMPOSICIÓN FAMILIAR:

Apellidos y Nombres	Parentesco	Edad	Grado de Instrucción				Vive		Estado Civil	Ocupación	Seguro Médico
			Primaria	Secundaria	Técnica	Universidad	Si	No			

7. REFERENCIAS SOCIO-ECONÓMICAS:

Situación de Vivienda

Modalidad	Propia		Tipo	Casa		Material	Noble	
	Alquilada			Departamento			Mixta	
	Alojado			Condominio			Adobe	
	Otro			Otros			Otros	

Situación de Salud

Estado de Salud: **Bueno Regular Malo** Tipo de Sangre:

Padece de Alguna Enfermedad? **SI () NO ()** Especificar:

Alergias: ¿Tiene Póliza de SMF? **SI () NO ()**

¿Pertenece a un Centro Asistencial en Particular? **SI () NO ()**

¿Ha pertenecido a una EPS? ¿Desea afiliarse a una EPS? **SI No**

En caso de Accidente avisar a:

Teléfono:

Situación Económica

Dependen de Ud. económicamente en formas: (Total - Parcial - Ninguno):

Aportantes	Ocupación	Centro de Trabajo

8. OBSERVACIONES U OTROS:

FECHA

FIRMA DEL TRABAJADOR

9. PLANO DE UBICACIÓN DE SU CASA:
 (dibuje un croquis de la zona de su domicilio, indique el nombre de las calles)

Anexo 8: Registro de inducción

RRHH	R008
		Versión: 01
	ORIENTACIÓN / INDUCCIÓN GENERAL DE EMPLEADOS	Vigencia: 01/02/16
		Página 1 de 1

TEMA	RESPONSABLE DE INDUCCIÓN	FIRMA
☐ Bienvenida a PEREDA DISTRIBUIDORES SRL.	RR.HH.	
☐ MISIÓN, VISIÓN, VALORES, POLÍTICAS OMS.	RR.HH.	
☐ ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL	RR.HH.	
☐ REGLAMENTO DE TRABAJO (HORARIO, TURNOS, RIT, PERMISOS)	RR.HH.	
☐ BENEFICIOS LABORALES	RR.HH.	
☐ BIENESTAR SOCIAL	RR.HH.	
☐ FUNCIONES	USURIO SOLICITANTE	
☐ INDICADORES DEL ÁREA	USURIO SOLICITANTE	
PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS	LIDER DE ÁREA	

FECHA: _____

FIRMA DEL COLABORADOR

Anexo 9: Instructivo de abastecimiento en ERP Navasoft

SISTEMA DE COMPRAS (SISCO)

Es una herramienta de apoyo al área de Logística en la generación del stock a reponer, utilizando para ello estadísticas generadas en la demanda del artículo.

0002
VER 01
02/02/2016

1

Objetivo

Ser una herramienta de gestión para el área de LOGÍSTICA que permita fácilmente generar ORDENES DE COMPRA. Para ello el SISCO sugiere la cantidad a reponer (lote económico) tomando como fuente de información los siguientes variables:

- Promedio ventas mensual (PVM)
- Stock físico actual (SA)
- Stock en tránsito (ST)
- Stock reservado por pedidos (SR)
- Tiempo de demora; es la suma de todos los tiempos en días que involucra una reposición (demorar en preparar la O/C, aprobar, enviar al proveedor, atención y despacho del proveedor, descarga, entre otros) (TD)
- Tiempo de revisión; para cuantos meses o días se está abasteciendo (TR)
- Factor de respaldo; prevé altas y bajas de las ventas diarias (FS)

La cantidad a reponer que sugiere el SISCO evita el DESABASTECIMIENTO provocando pérdidas de ventas por falta de stock y por otro lado evita el SOBRESTOCK.

2

Niveles de Stock

3

Caso práctico

Caso práctico: Se tiene un artículo con las siguientes variables:

Stock Físico Actual (SA) = 25 und
Stock en Tránsito (ST) = 0 und
Promedio de Vtas. Mensual (PVM) = 55 und
Promedio de Vtas. Diario = $PVM / 30 = 1.8$ und (PVD)
Tiempo de Demora (TD) = 24 días
Tiempo de Revisión (TR) = 60 días
Factor de Seguridad (FS) = 10% (eventualidades)

Cálculos:
Punto de Pedido (PP) = $(PVD \times TD) + FS\% = 48$ und
Duración del Stock Actual (DSA) = $(SA/PDV) = 14$ días
Total Días Abastecer (TDA) = $TD + TR + DSA = 98$ días
Stock a reponer = $(TDA \times PDV) - (SA + ST) = 151$ und

4

Caso práctico

OBSERVACIONES

•El lote económico del artículo es 151 und. Mayor a ello generaría sobre stock. Menor a ello generaría ruptura de stock. Esta cantidad reponer el stock mínimo que fue usado mientras duraba el ciclo de compras y el stock de trabajo.

•El punto de pedido para reponer es cuando la mercadería está llegando a las 48 und. A partir de ese momento el SISCO recomienda la cantidad a ordenar.

•Dado que la reposición se a iniciado tarde (cuando el producto tenía 25 und) se va a generar ruptura de stock por aprox. 10 días.

5

SISCO - Objetivo preliminares

- Clasificar los productos ABC por volumen y rotación
- Determinar el punto de pedido
- Determinar el stock a reponer
- Mostrar ranking de consumo y stock por almacén
- Mostrar los últimos costos de las compras
- Generar pedidos de almacén
- Generar proformas al proveedor
- Generar OC al mercado local y exterior

1

SISCO – Pantalla principal

7

Procedimiento generar O/C

1. Configurar la política de reposición (esto se efectúa solo una vez cada cierto tiempo)
2. Utilizando la zona de búsqueda ubique el artículo a reponer
3. En la zona de resultados, si el artículo está de color ROJO o AMARILLO es que necesita reposición.
4. Para reponer pulsar ENTER sobre el artículo y luego del almacén que desea reponer. También puede hacer clic sobre el botón [Agregar todos] para agregar todos los artículos críticos a la lista de pedido.
5. El SISCO de forma automática asignará el mejor costo y el proveedor.
6. Para generar la orden de compra haga clic sobre el botón [Generar o. compra] y seguir los pasos del asistente.

8

SISCO: CONFIGURAR POLITICA DE REPOSICION 1/2

El objetivo es ingresar los parámetros que debe tener en cuenta el SISCO para sugerir la cantidad a reponer.

9

SISCO: CONFIGURAR POLITICA DE REPOSICION POR ARTICULO

10

SISCO: ZONA DE BUSQUEDA

El objetivo es ingresar los parámetros que debe tener en cuenta el SISCO para sugerir la cantidad a reponer.

11

SISCO: CUADRO DE ANALISIS DE STOCK

El objetivo es mostrar por cada almacén, tienda y/o sucursal información analítica para la toma de decisión.

12

SISCO: LISTA DE PEDIDO

Proveedor	Artículo	Cantidad	Costo de reposición	Total
PROVEEDOR 1	ARTÍCULO 1	100	100.00	100.00
PROVEEDOR 2	ARTÍCULO 2	200	200.00	200.00
PROVEEDOR 3	ARTÍCULO 3	300	300.00	300.00

Es la relación de todos los artículos que van a generar una o varias ORDENES DE COMPRA.

El SISCO sugiere el proveedor y el mejor costo en función a las últimas compras.

Para agregar un artículo a la lista bastará con pulsar ENTER sobre el artículo o hacer clic en el botón [Agregar todos]

Cantidad a reponer

Costo de reposición

13

SISCO: ULTIMOS "n" COSTOS

Proveedor	Artículo	Fecha	Cantidad	Costo	Total
PROVEEDOR 1	ARTÍCULO 1	2023-10-27	100	100.00	100.00
PROVEEDOR 2	ARTÍCULO 2	2023-10-26	200	200.00	200.00
PROVEEDOR 3	ARTÍCULO 3	2023-10-25	300	300.00	300.00

- 1) Últimos "n" Compras.** El objetivo es detectar como fueron los últimos costos según las compras efectuadas. En función al mejor costo, se detecta al proveedor a quien se va a colocar la orden de compra.
- 2) Lista de precios del proveedor.** Esta sección permite subir al SISCO la lista de precios del proveedor ya sea manual o directo desde EXCEL. Con ello se logra que el SISCO analice la lista y seleccione al mejor proveedor en función a costos y descuentos.
- 3) Seleccionar otro proveedor.** Esta sección permite asignar un proveedor diferente a la lista de pedidos.

14

SISCO: ASISTENTE ORDEN DE COMPRA

Generar orden de compra

Compra LOCAL ó al EXTERIOR

Relación de órdenes de compra a generarse

Autogenerar las órdenes de forma inmediata

Abrir y editar la orden de compra

SISCO: EDITAR ORDEN DE COMPRA

16

SISCO: ZONA DE ACCIONES

Generar y enviar ORDEN DE COMPRA al proveedor

Abrir un pedido solicitado por almacén

Generar pedido de almacén

Imprimir informes del SISCO

Abrir clasificación ABC de los artículos

Generar y enviar proforma al proveedor

CLASIFICACION ABC DE LOS ARTICULOS

El objetivo es generar un ranking de los mejores(A), regulares(B) y peores(C) artículos en función a su demanda, utilizando para ello la regla de PARETO.

Artículo	Cantidad	Costo	Total
ARTÍCULO 1	100	100.00	100.00
ARTÍCULO 2	200	200.00	200.00
ARTÍCULO 3	300	300.00	300.00

Clasificación en función al monto valorizado en ventas de cada artículo

Clasificación según pareto

Clasificación en función a la rotación del artículo (# de veces que se a vendido)

17

18

Anexo 10: Ficha de evaluación de Proveedores

Pereda Distribuidores s.r.l.	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	R009 Versión: 01 Vigencia: 01/01/16
PROVEEDOR:		USUARIO:
PRODUCTOS O SERVICIOS SUMINISTRADOS :		Fecha de Evaluación:
CRITERIO	PESO % <small>(IMPORTANCIA)</small>	CONCEPTO <small>Pésimo Regular Normal Bueno</small>
PRECIO Y CONDICIONES DE PAGO	40%	
CALIDAD MATERIAL/SERVICIO SUMINISTRADO	40%	
ATENCIÓN INMEDIATA	10%	
RESOLUCIÓN ANTE PROBLEMAS Y/O QUEJAS	10%	
NOTA DE EVALUACIÓN	100%	0%
Obs.:		Desempeño: () ÓPTIMO () APROBADO () OBSERVADO () DESAPROBADO
_____ V°B° COMPRAS		

LEYENDA:

* Para efecto de cálculo de la nota de evaluación será multiplicado el peso por:

Pésimo	1
Regular	2
Normal	3
Bueno	4

Anexo 11: Perfil de puesto de abastecimiento

Pereda Distribuidores s.r.l.	RR.HH. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	D001
		Versión: 01
		Vigencia: 02/02/16
		Página 1 de 6

Historial de Revisión				
Versión	Fecha	Resumen de la Revisión	Elabora	Aprueba
01	02/02/2016	Se generó perfil de puestos.	Jhuniur Zuta	Luis Pereda

Este documento no podrá ser, reproducido ni fotocopiado sin la autorización de PEREDA DISTRIBUIDORES SRL.

Pereda Distribuidores S.R.L.	RR.HH.		D001
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Versión: 01
			Vigencia: 02/02/16
			Página 2 de 6

SUPPLY CHAIN

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	PLANNER		
Área a la que pertenece	Abastecimiento		
Supervisado por:	Asesor Comercial	Supervisa a:	Compras

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Responsable del adecuado control y gestión de la Logística de Pereda Distribuidores SRL., así como de las acciones de las áreas de Almacenes, Compras, Distribución.

3. FUNCIONES

- Representar a la empresa. ante clientes y proveedores
- Informar a la Bussines Manager los objetivos del departamento y de cada una de sus áreas, en congruencia y complemento con los objetivos de la empresa.
- Informar a la Bussines Manager las fortalezas y debilidades del departamento y su influencia en el posicionamiento de la empresa en el mercado, así como el Planeamiento que lo lleve a superar y reforzar dicha posición.
- Informar a la Bussines Manager sobre la gestión de compras, costos de inventarios, y eficiencia en el manejo de almacenes y distribución.
- Responsable de la administración de la oferta de Productos y Servicios, y toda la Cadena de Suministro para soportar esta oferta.
- Administración de la Demanda, se encarga de programar Abastecimiento de productos.
- Abastecimiento, responsable de proveer los insumos necesarios para satisfacer las necesidades de Producción (Materia prima y Materiales) cuidando los tiempos de entrega de los proveedores y los niveles de inventario de insumos.
- Informar a la Gerencia de Finanzas, las necesidades de inversión a mediano y largo plazo, y las necesidades de financiación de corto plazo y cotidianas.
- Informar la jefatura de Recursos Humanos las necesidades de índole laboral de su personal.
- Informar a la Jefatura de Producción, Control de Calidad y Mantenimiento, sobre cambios en las condiciones de provisión de insumos, partes y repuestos, variación de precios, y problemas de información y comunicación en cuanto a las necesidades de las áreas operativas.
- Informar a la Gerencia Comercial las necesidades y condiciones en que se efectúan los despachos a los clientes.
- Aprobar los Manuales y procedimientos de gestión.
- Organizar los Planes de trabajo en base a los requerimientos de otras áreas y de los clientes, consiguiendo espacios y tiempos para realizar círculos de mejora en periodos cortos.
- Formular y organizar Planes de corrección y de mejora de procesos internos y de coordinación con otras áreas.

4. COMPETENCIAS

Educación	Ingeniero Industrial, Ingeniero Mecánico o Carreras afines. Titulado
Formación	Gestión de la Logística. Inglés Avanzado.
Experiencia	5 años de experiencia en puestos similares.
Habilidad	Compromiso, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Toma de decisiones.

Este documento no podrá ser, reproducido ni fotocopiado sin la autorización de PEREDA DISTRIBUIDORES SRL.

Pereda Distribuidores s.r.l.	RR.HH.		D001
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Versión: 01
			Vigencia: 02/02/16
			Página 3 de 6

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	COMPRAS		
Área a la que pertenece	Abastecimiento		
Supervisado por:	Jefe de SCM	Supervisa a:	Operarios y auxiliar de almacén.

2. OBJETIVO DEL PUESTO

El objetivo principal es el de proporcionar estratégicamente el servicio deseado al cliente interno al mínimo costo.

3. FUNCIONES

- Compras.
- Embarque.
- Planeación y Control de Inventarios.
- Manejo de Materiales.
- Almacenamiento.
- Tráfico y Transporte.
- Administración de Pedidos / órdenes de Compra.
- Soporte de Servicio y reparación de vehículos.
- Retornos de Producto y Manejo de Desperdicios.
- Programas de Distribución con Proveedores y Clientes.
- Administración de la red Logística Norte.
- Ser miembro del Comité de Calidad.

4. COMPETENCIAS

Educación	Estudios secundarios y/o técnicos
Formación	Conocimiento de logística integral, gestión de inventarios, optimización de costos, despachos, trámites, comercio exterior, sistema de gestión de la calidad. Computación a nivel usuario de MS OFFICE.
Experiencia	5 años experiencia en Logística.
Habilidad	Compromiso, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Toma de decisiones.

Este documento no podrá ser, reproducido ni fotocopiado sin la autorización de PEREDA DISTRIBUIDORES SRL.

Pereda Distribuidores s.r.l.	RR.HH.		D001
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Versión: 01
			Vigencia: 02/02/16
			Página 4 de 6

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	ALMACENERO		
Área a la que pertenece	Abastecimiento		
Supervisado por:	Compras	Supervisa a:	-

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Cumplir con eficiencia todas las acciones que contempla el cargo encomendado, buscando constantemente que todos los procedimientos de almacén se realicen con calidad.

3. FUNCIONES

- Verificar y controlar que los despachos de insumos, suministro, materias primas, mercaderías y productos terminados se realicen de acuerdo a los procedimientos establecidos y dentro de los tiempos y plazos acordados.
- Toma de inventarios en forma programada y coordinada.
- Reportar los stocks que se encuentran por debajo de los niveles establecidos.
- Asignar las ubicaciones respectivas a los productos, mercadería, etc. nuevos que ingresan al almacén y distribuirlos en sus ubicaciones establecidas.
- Ingresar las requisiciones de materiales al sistema.
- Verifica, Controla y Ejecuta las operaciones de recepción y despacho.
- Verificar los stocks de mercaderías, productos, etc, para atender a los usuarios.
- Controlar el mantenimiento, orden y limpieza de los almacenes.
- Apoya al jefe de almacén
- Otras funciones y actividades que la Jefatura le asigne.

4. COMPETENCIAS

Educación	Secundaria Completa y/o Técnico Superior
Formación	Conocimientos de computación Conocimiento de sistemas de manejo de inventarios.
Experiencia	1 año de experiencia.
Habilidad	Compromiso, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Toma de decisiones.

Este documento no podrá ser, reproducido ni fotocopiado sin la autorización de PEREDA DISTRIBUIDORES SRL.

Pereda Distribuidores s.r.l.	RR.HH.		D001
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Versión: 01
			Vigencia: 02/02/16
			Página 5 de 6

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	AUXILIAR DE ALMACÉN		
Área a la que pertenece	Abastecimiento		
Supervisado por:	Jefe de almacén	Supervisa a:	-

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Controlar el ingreso y salida de productos terminados, así como de los accesorios.

3. FUNCIONES

- Entregar a producción los insumos de acuerdo al pedido diario.
- Despachar los productos terminados y accesorios de voladura para los clientes.
- Llevar control mediante Kardex de los movimientos de almacén.
- Mantener el orden y limpieza en el área de almacén.
- Clasificar los productos por tipo.

4. COMPETENCIAS

Educación	Secundaria completa.
Formación	Computación. Documentación. Conocimiento de sistemas de manejo de inventarios
Experiencia	01 año de experiencia
Habilidad	Compromiso, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Toma de decisiones.

Este documento no podrá ser, reproducido ni fotocopiado sin la autorización de PEREDA DISTRIBUIDORES SRL.

Pereda Distribuidores s.r.l.	RR.HH.		D001
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Versión: 01
			Vigencia: 02/02/16
			Página 6 de 6

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	VIGILANTE		
Área a la que pertenece	Abastecimiento		
Supervisado por:	Asistente Administrativo	Supervisa a:	-

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Mantener la seguridad del Almacén y asegurarse del estricto control de los stocks, durante su custodia.

3. FUNCIONES

- Controla y lleva un registro de ingreso y salida de los productos
- Revisa y controla todos los vehículos que ingresan a las instalaciones, llevando un registro
- Hace conteos de los stocks físicos que recibe.
- Advierte al Auxiliar Logístico y Asistente Administrativo, los incidentes ocurridos en su turno de trabajo.

4. COMPETENCIAS

Educación	Secundaria Completa
Formación	Conocimientos de computación Conocimiento de seguridad
Experiencia	1 año mínimo de haber laborado como agente de seguridad.
Habilidad	Compromiso, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Toma de decisiones.

Este documento no podrá ser, reproducido ni fotocopiado sin la autorización de PEREDA DISTRIBUIDORES SRL.

Anexo 11: Evidencia de Cuestionario de Juicio de Expertos completado

Pereda
Distribuidores s.r.l.

Proyecto de Investigación
Mejora de procesos

JUICIO DE EXPERTO

NOMBRE: Ing. Frank Zegarra Pizarro
Gerente de Operaciones, Dinot

I. TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Propuesta de mejora de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, Abastecimiento y Almacenamiento en una empresa de droguería.

II. CUESTIONARIO

1	Deficiente
2	Regular
3	Bueno
4	Muy bueno
5	Excelente

1. Criterio: Estructura

Pregunta	Puntuación
El proyecto de investigación cuenta con una estructura correcta que facilita el entendimiento de la mejora a implementar:	4

2. Criterio: Claridad

Pregunta	Puntuación
Existe claridad en la identificación de los problemas y en el desarrollo de las herramientas de mejora a implementar.	5

3. Criterio: Pertinencia

Pregunta	Puntuación
Existe pertinencia entre los problemas evidenciados en la empresa en estudio y las propuestas de mejora desarrolladas.	3

4. Criterio: Innovación

Pregunta	Puntuación
Considera Usted que las dos propuestas de mejoras han sido correctamente desarrolladas basadas en herramientas de ingeniería de gestión empresarial.	5

pág. 1

5. Criterio: Aplicabilidad

Pregunta	Puntuación
Considera Usted que las dos propuestas de mejoras desarrolladas son factibles de realizar en la empresa en estudio.	5

6. Criterio: Medición

Pregunta	Puntuación
Las dos propuestas de mejoras cuenta con indicadores de gestión aplicables al caso en estudio, y estas son prácticas para su medición y seguimiento correspondiente.	4

Comentario General:

1. Validar o revalidar el espacio total del almacén, si es suficiente respecto a los movimientos de los productos y el tiempo que la mercadería permanezca en el almacén; debido a que si en realidad es necesario ir a otra bodega para poder almacenar los productos.
2. Comprobar las técnicas utilizadas en el almacenamiento y la extracción de la mercadería está acorde al tipo de picking de los productos almacenados por unidad como el sector que se encuentra es salud y la comercialización es por blister. Después, de realizar estos análisis se adecua un correcto layout de la planta para poder optimizar los espacios en el almacén y la técnica adecuada para la empresa.

JUICIO DE EXPERTO

NOMBRE: Ing. Richard A. Farfán Bernal
Gerente de Operaciones, JRM

I. TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Propuesta de mejora de los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, Abastecimiento y Almacenamiento en una empresa de droguería.

II. CUESTIONARIO

1	Deficiente
2	Regular
3	Bueno
4	Muy bueno
5	Excelente

1. Criterio: Estructura

Pregunta	Puntuación
El proyecto de investigación cuenta con una estructura correcta que facilita el entendimiento de la mejora a implementar:	3

2. Criterio: Claridad

Pregunta	Puntuación
Existe claridad en la identificación de los problemas y en el desarrollo de las herramientas de mejora a implementar.	4

3. Criterio: Pertinencia

Pregunta	Puntuación
Existe pertinencia entre los problemas evidenciados en la empresa en estudio y las propuestas de mejora desarrolladas.	4

4. Criterio: Innovación

Pregunta	Puntuación
Considera Usted que las dos propuestas de mejoras han sido correctamente desarrolladas basadas en herramientas de ingeniería de gestión empresarial.	3

5. Criterio: Aplicabilidad

Pregunta	Puntuación
Considera Usted que las dos propuestas de mejoras desarrolladas son factibles de realizar en la empresa en estudio.	4

6. Criterio: Medición

Pregunta	Puntuación
Las dos propuestas de mejoras cuenta con indicadores de gestión aplicables al caso en estudio, y estas son prácticas para su medición y seguimiento correspondiente.	4

Comentario General:

1. Dentro de la elección del ERP nos aconseja que la selección del hardware sea robusta por la cantidad de productos que maneja las droguerías y las actualizaciones de las normas en el sector salud.
2. El ERP cuente con Business Intelligent para poder obtener reportes gerenciales mediante cubos de información. De esta manera, se puede deducir estrategias de no facturación, mala gestión de proveedores, no cumplir con los pedidos, no realizar una buena gestión de entregas.
3. ARIBA es la gestión de notificaciones y alertas que te permite indicar cuando se vence las órdenes, cuando vence las cuentas tanto por pagar o por cobrar. Además, permite gestionar los tipos de mensajes dependiendo al trabajo o la necesidad de la empresa que también puede llegar un correo o dentro de la interface de la ERP.

Anexo 12: Política de comisiones de ventas

POLÍTICAS DE COMISIONES

Pereda Distribuidores S.R.L. con el objetivo de incentivar los resultados de la fuerza de ventas establece el cálculo y porcentaje de las comisiones de ventas en la modalidad de “Ventas Directas”, por el motivo que existe el trabajo de la gestión comercial de captación del cliente y seguimiento de cotizaciones. Para el caso de la unidad de licitación no cuenta con comisiones, ya que es la alta dirección junto al administrador y jefe de ventas quienes se encargan de concretar la venta mediante la subaste inversa y las personas a cargo solo se deben dedicar a cumplir con el cronograma de entregas y solicitudes de órdenes de compra que lo giren según el contrato.

Respecto a la unidad de venta directa se debe cumplir algunos parámetros para proceder al calculo de las comisiones en base a lo siguiente:

1. La cuota mínima mensual es de S/ 60,000 soles (IGV no incluido) de cada ejecutivo de ventas. Al lograr superar la cuota se procede a realizar el cálculo de la comisión correspondiente.
2. Para calcular la comisión se tiene que restar un 25% del total de las ventas obtenidas en el mes. Con el resultado se valida la siguiente condición,
3. Para determinar el porcentaje de la comisión se tendrá que separar las ventas realizadas con crédito a 30 días y 60 días respectivamente; en base a ello se define el % de la comisión:
 - a. Crédito a 30 días: 3%
 - b. Crédito a 60 días: 2%
4. El pago de las comisiones se realizará en el mes donde el cliente realice los pagos de las facturas correspondientes.

Ejemplo del cálculo

La venta total realizada por el ejecutivo en el mes de S/ 100,000 (IGV no incluido), de los cuales S/ 60,000 soles son con pago a 30 días y S/ 40,000 soles son con pago a 60 días.

	S/	Descuento del 25%	Comisión del 3%	Comisión del 2%	Total
Venta total/Mes	100,000.00	75,000.00			
Ventas con Crédito a 30 días	60,000.00	45,000.00	1,350.00		1,350.00
Ventas con Crédito a 60 días	40,000.00	30,000.00		600.00	600.00
Total Comisión/Mes					1,950.00

Atentamente,

La Gerencia General