



PONTIFICIA **UNIVERSIDAD CATÓLICA** DEL PERÚ

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons
Reconocimiento-No comercial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.

Para ver una copia de dicha licencia, visite
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>





**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE
CALIDAD ISO 9001 Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN
ESTRATÉGICA POR INDICADORES *BALANCED SCORECARD*
APLICADO A UN OPERADOR LOGÍSTICO**

Tesis para optar el Título de Ingeniera Industrial

Presentada por:

Yazmín Elizabeth Illia Valcárcel

Lima – Perú

2007

INDICE

I.	MARCO TEÓRICO.....	1
1.1.	El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001	1
1.1.1.	Conceptos Generales.....	1
	a. Operadores Logísticos.....	1
	b. Calidad y evolución empresarial.....	1
1.1.2.	Principios de la Gestión de la Calidad.	4
1.1.3.	Normalización, Certificación y Acreditación.....	6
1.1.4.	Razones para instalar un Sistema de Calidad.....	7
1.2.	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	7
1.2.1.	El <i>Balanced Scorecard</i>	7
	a. Las Cuatro Perspectivas.....	8
	b. Importancia del <i>Balanced Scorecard</i>	9
1.2.2.	Mapa Estratégico.....	10
	a. Construcción del <i>Balanced Scorecard</i>	10
	a1. Desarrollar Mapa Estratégico	10
	a2. Definir los objetivos estratégicos para cada perspectiva.....	10
	a3. Definir los indicadores estratégicos.....	10
	a4. Definir metas.....	10
	a5. Identificar iniciativas estratégicas.....	11
	a6. Desarrollar el Cuadro o Tablero de Mando... ..	11
	a7. Operativizar la estrategia.....	11
	b. Establecimiento de Iniciativas.....	11
II.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	12
2.1.	Antecedentes y condiciones actuales.....	12
2.2.	Misión, Visión y Principios.....	14
2.3.	Política de Calidad.....	15
2.4.	Principales procesos y áreas.....	15
	2.4.1. Procesos Logísticos.....	15
	2.4.2. Procesos Administrativos y de Recursos Humanos.....	17
	2.4.3. Principales Áreas.....	19
2.5.	Ventajas Competitivas.....	20
2.6.	Carencias y deficiencias en los procesos.....	21
2.7.	Propuesta de la implementación.....	23
III.	DESARROLLO DE LA IMPLEMENTACIÓN	26
3.1.	Respecto al Sistema de Calidad.....	26
	3.1.1. Definición de la Política de Calidad.	26
	3.1.2. Elaboración de la Documentación.....	26

3.1.3.	Implementación del Sistema de Documentación.....	27
a.	Control del Manual de Calidad	27
b.	Control de Documentos.....	27
c.	Control de Registros.....	28
3.1.4.	Asignación de responsabilidades.	28
a.	Representante para el Sistema de Calidad.....	28
b.	Comité de Calidad.....	29
3.1.5.	Requisitos para la retroalimentación de los procesos.....	30
3.1.6.	Control de los procesos.....	31
a.	Control del Sistema de Mantenimiento.	31
b.	Control del Entorno de Trabajo.....	32
c.	Control en el Diseño y Desarrollo.....	32
d.	Control de Proveedores... ..	33
e.	Control de Compras.....	33
f.	Control en la Conservación.....	33
g.	Control del Proceso de Distribución.	33
h.	Control de los Pedidos No Conformes.....	34
i.	Control de los Recursos Humanos.....	34
j.	Control de Recursos de Información.....	36
3.1.7.	Comunicación Interna.....	36
3.1.8.	Revisión por la Gerencia.....	36
3.1.9.	Medición y Seguimiento.....	37
3.1.10.	Auditorías Internas.....	37
3.1.11.	Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.....	38
3.1.12.	Mejora Continua.....	38
3.1.13.	Alcance del Sistema de Calidad.....	39
3.2.	Respecto al <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	37
3.2.1.	Proceso de Implementación- Etapas.....	39
a.	Etapa 1: Desarrollar Mapa Estratégico.....	39
b.	Etapa2: Definir los objetivos estratégicos para cada perspectiva	41
c.	Etapa 3: Definir los indicadores de procesos.....	45
3.2.2.	Software a utilizar.....	45
3.2.3.	Metodología de Implementación.....	45
3.3.	Relación Calidad Total y <i>Balanced Scorecard</i>	46
3.3.1.	Proceso de Integración e Implementación del <i>Balanced Scorecard</i> en el Sistema de Calidad.....	46
3.3.2.	Definición de indicadores del <i>Balanced Scorecard</i> y su relación con los procedimientos.....	48
3.3.3.	Desarrollo del Cuadro o Tablero de Mando relacionado con los procedimientos de la empresa.....	61
3.3.4.	Plan de Implementación Sistema de Calidad - Operación de los Objetivos de Calidad y Estratégicos.....	66

IV.	PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES.....	77
4.1.	Cronograma de Actividades.....	77
4.2.	Programa de Auditorías.....	82
4.2.1.	Auditorías Internas.....	82
4.2.2.	Auditorías Externas.....	82
a.	Alcance de la Certificación.....	82
b.	Empresas certificadoras.....	82
c.	Documentación.....	82
d.	Esquema Metodológico.....	82
V.	EVALUACIÓN ECONOMICA.....	84
VI.	CONCLUSIONES.....	88
6.1.	Estandarización de procesos.....	88
6.2.	Incremento de la productividad	88
6.3.	Incremento de la demanda de productos	88
6.4.	Promoción de la mejora continua.....	88
6.5.	Incremento de la confianza de clientes internos y externos	88
6.6.	Toma de decisiones	88
6.7.	Renovación y revitalización de la organización	89
6.8.	Reducción del tiempo de procesamiento de pedidos	89
6.9.	Rentabilización de la inversión.....	89
6.10.	Gestión eficiente de procesos	89
6.11.	Modelo integrado de gestión estratégica y de procesos.....	89
VII.	REFERENCIAS.....	90
7.1.	Referencias Bibliográficas.....	90
7.2.	Referencias Electrónicas	90
VIII.	ANEXOS.....	91

INDICE DE CUADROS

1.	Cuadro 1: Ranking de empresas distribuidoras en el Perú.....	13
2.	Tablas de referencia de procedimientos vinculados a los indicadores del <i>Balanced Scorecard</i>	49
2.1.	Cuadro 2: Área: Operaciones-Almacén.....	49
2.2.	Cuadro 3: Área: Operaciones – Mantenimiento.....	50
2.3.	Cuadro 4: Área: Operaciones - Despachos.....	51
2.4.	Cuadro 5: Área: Operaciones - Devoluciones.....	52
2.5.	Cuadro 6: Área: Comercialización - Marketing.....	53
2.6.	Cuadro 7: Área: Comercialización - Ventas.....	54
2.7.	Cuadro 8: Área: Comercialización - Ventas.....	55
2.8.	Cuadro 9: Área: Administración - Administración de Ventas - Créditos y Cobranzas.....	56
2.9.	Cuadro 10: Área: Administración – Gerencia Administrativa - Recursos Humanos.....	57
2.10.	Cuadro 11: Área: Administración - Servicio de Atención al Cliente- Servicio Institucional.....	58
2.11.	Cuadro 12: Área: Soporte – Contabilidad - Tesorería.....	59
2.12.	Cuadro 13: Área: Sistemas – Sistemas.....	60
3.	Cuadro 14: Plan de Implementación para la instalación del Sistema de Calidad y <i>Balanced Scorecard</i>	69
8.	Cuadro 15: Cronograma de Actividades para la Certificación ISO 9001 e Implementación del <i>Balanced Scorecard</i>	78
9.	Cuadro 16: Cronograma de Actividades para la Certificación ISO 9001.....	79
10.	Cuadro 17: Diagrama de Gant - Cronograma de Actividades para la Certificación ISO 9001.....	81
11.	Cuadro 18: Planeación Estratégica.....	83
12.	Cuadro 19: Programa de Auditorias de Certificación... ..	83
13.	Cuadro 20: Costos de la Implementación.....	85
14.	Cuadro 21: Tabla Resumen 1 – Beneficios de la Propuesta.....	86
15.	Cuadro 22: Tabla Resumen 2 – Beneficios de la Propuesta.....	87

INDICE DE FIGURAS

1. **Figura 1:** Mapa de relación Causa-Efecto entre los Temas Estratégicos..... 41
2. **Figura 2:** Mapa de Procesos- Área Operaciones (Almacén)..... 63
3. **Figura 3:** Matriz Integrada de Indicadores Balanced Scorecard..... 64
4. **Figura 4:** Ficha Técnica de Indicadores..... 65



I. MARCO TEORICO

1.1. El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001

1.1.1. Conceptos Generales

a. Operadores Logísticos

Según la definición elaborada por ANADIF (Asociación Empresarial de Operadores Logísticos), operador logístico es aquella empresa que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e incluso, ciertas actividades del proceso productivo), organiza, gestiona y controla dichas operaciones utilizando para ello infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, propios o ajenos, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados. En este sentido, el operador logístico responde directamente ante su cliente de los bienes y de los servicios adicionales acordados en relación con éstos y es su interlocutor directo.

b. Calidad y evolución empresarial

Según Norma ISO NTP 8402:1994 la calidad es la totalidad de las características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas.

Algunas definiciones para calidad son:

- Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. (*Real Academia de la Lengua Española, 2007*)
- Calidad es cumplimiento de requisitos (*Crosby, 1961*)
- Calidad es satisfacción del cliente, la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua. (*Deming, 1950*).
- Conjunto de características de una entidad que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades establecidas y las implícitas. Calidad de especificación, especificaciones que se emplean como bases en la fabricación de un producto (*Instituto de la Calidad España, 2007*)
- Calidad es adecuación al uso del cliente. (*Juran, 1945*)
- La calidad, no como un concepto aislado, ni que se logra de un día para otro, descansa en fuertes valores que se presentan en el medio ambiente, así como en otros que se adquieren con esfuerzos y disciplina. (*Rafael Picolo, Director General de Hewlett Packard, 1988*)

- La totalidad de las características de un producto o servicio que le confieren aptitud para satisfacer necesidades establecidas e implícitas. (ISO 8402).

Según Norma ISO 9000: Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

“Calidad es el resultado del cumplimiento de los requisitos explícitos o no de un Sistema”.

El nuevo concepto de calidad se refiere al grado de acercamiento a las necesidades y expectativas de los consumidores. Esto quiere decir que cumpliendo las necesidades y expectativas de los consumidores se consigue su plena satisfacción. La pregunta ahora es: ¿cómo lograr esta satisfacción plena? Salvo se produzcan cambios tecnológicos que permitan concebir un producto de muy alta perfección técnica, se mejoren los sistemas o automaticen las tareas no se podrán lograr los objetivos. Por tanto, es necesario actuar en otros campos diferentes del técnico para mejorar la calidad del producto. El tema de la tesis se enfoca en el alcanzar los estándares proporcionados por una certificación ISO mediante el establecimiento de un Sistema de calidad en conjunto a la generación y cumplimiento de objetivos estratégicos.

Sabemos que la calidad mide el grado de satisfacción que produce en el consumidor y en la sociedad, en donde el producto y la organización productiva tienen que encajar. Medimos la satisfacción como el grado de acercamiento a las necesidades y expectativas de los consumidores. Cuando más satisfecho se sienta el consumidor mayor confianza tendrá en el producto y servicio recibido, un consumidor satisfecho es propenso a una compra futura.

El concepto de calidad ha ido evolucionando a través de los años. Hoy en día todas las organizaciones que buscan la excelencia se tropiezan con la calidad. Los objetivos de una empresa excelente son satisfacer las necesidades de los clientes, proveedores, accionistas, empleados y de la sociedad en pro de la mejora continua.

En 1937 fue Juran quien conceptualizó el llamado Principio de Pareto, llamado 80/20 que estipula que un 80 % de las ventas de una empresa son originadas por un 20 % de los clientes, que un 80 % de los problemas son causados por un 20 % de nuestros clientes, quienes son los malos clientes, etc. Calidad según Juran tiene múltiples significados. Dos de esos significados son críticos, no solo para planificar la calidad sino también para planificar la estrategia empresarial. Calidad se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: Retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es " adecuación al uso".

Durante la segunda Guerra Mundial aparece Edwards Deming, para él "la calidad es el conjunto de principios que llevan a una mejora continua".

Deming es creador de los "14 puntos" y "7 pecados mortales" los cuales han sido aplicados a algunas de las corporaciones más grandes de América. Sus estándares de calidad se convirtieron en sitios comunes en los libros de administración, y el premio Deming, otorgado por primera vez en Japón pero ahora reconocido internacionalmente, es ahora buscado por algunas de las corporaciones más grandes del mundo. Si los principios de Deming están en su sitio y funcionan con su negocio, "la calidad aumenta, los costos bajan y los ahorros se le pueden pasar al consumidor". Los clientes obtienen productos de calidad, las compañías obtienen mayores ingresos y la economía crece.

En 1979 las investigaciones en empresas de Thomas Peters y Robert en Waterman Estados Unidos dieron lugar al Modelo de gestión empresarial de las 7"S". Crosby, introduce los "Absolutos de la calidad total", cuyos principios son:

- 1° La calidad se define como cumplimiento de requisitos
- 2° El sistema de calidad es la prevención
- 3° El estándar de realización es cero defectos
- 4° La medida de la calidad es el precio del incumplimiento

Aparecen las teorías de Control de Calidad, las técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos a fin de satisfacer las necesidades técnicas del producto; el Aseguramiento de la Calidad creando Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos a fin de satisfacer al cliente, prevenir errores, reducir costes y ser competitivo.

Si analizamos la evolución histórica de la calidad, observamos que es a partir de los años 60 en que se empiezan a tomar como parte de la gestión de las organizaciones los conceptos de calidad, entre los hechos que pueden considerarse antecedentes al concepto de calidad y de la gestión de la calidad en las organizaciones se encuentran: En primer lugar, la aplicación de la investigación científica a los métodos de trabajo que asentó los fundamentos para la organización científica desarrollados por F. W. Taylor en 1881 en los Estados Unidos, constituyendo el embrión del concepto de calidad. Posteriormente, en 1931 la publicación del libro "*The Economic Control of Manufacturing Productivity*", el establecimiento en 1941 de normas para el control de la calidad, y la fundación en 1946 de la Sociedad Americana de Control de Calidad (ASQC), que más tarde constituiría la actual ASQ (Sociedad Americana de Calidad). En 1947, fue creada en Suiza la Organización Internacional de Estandarización (ISO), en 1950 se estableció en Japón la Normatividad Industrial Japonesa (JIS), y en 1951 la organización JUSE creó el Premio Deming para la Calidad, que hoy constituye uno de los modelos para la gestión de la Calidad Total más difundidos.

Por último la Calidad Total, teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente buscando la satisfacer tanto al cliente externo como interno buscando ser altamente competitivo a través de una Mejora Continua.

La calidad ha ido evolucionado al tiempo que ha ido avanzando la ciencia y la tecnología, han ido cambiando los modos de producción en las organizaciones, y se ha producido un ajuste en el desarrollo del mercado, la economía y la industria. Su conceptualización se relaciona con diferentes enfoques y conceptos, pudiendo incluso ser difícil acotarlo. En el sistema empresarial, caso de esta tesis, podría resumirse en tres niveles: El nivel de producto o servicio relacionado con el control de la calidad; el nivel de proceso o sistema asociado con el aseguramiento de la calidad; y el nivel de gestión asociado a la Calidad Total.

1.1.2. Principios de la Gestión de la Calidad.

Estos principios se han desarrollado con la intención de que la alta dirección pueda utilizarlos para liderar la organización hacia la mejora del desempeño de la misma. El uso exitoso de los ocho principios de gestión de la calidad otorgarán múltiples beneficios, tales como mejoras en la rentabilidad, la creación de valor y el incremento de la estabilidad en esta empresa, lo mismo que requerirá del esfuerzo y compromiso con el trabajo y con el principal objetivo de mejorar continuamente la satisfacción de los clientes y de aumentar constantemente sus expectativas.

Los ocho principios están definidos en la Norma UNE-EN ISO 9000, Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario, y en la Norma UNE-EN ISO 9004, Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño.

En relación con el desempeño global de la Organización, pueden tener impacto sobre: La fidelidad del Cliente. La reiteración de negocios y referencia o recomendación de la Organización.

A pesar de que cada principio tiene utilidad por sí solo, es conveniente que éstos se apliquen de forma integral como un todo en donde existe una relación de causa efecto entre los 8 principios, todos con el propósito de satisfacer las necesidades del Cliente y cumplir el propósito de la organización.

Principio 1 - Organización orientada al Cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir con sus requerimientos y esforzarse por exceder sus expectativas.

Principio 2 - Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la Administración de la Organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la Organización.

Principio 3 - Participación del personal

El personal en todos los niveles, es la esencia de una Organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de esta. Esto implica que la dirección debería mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la Organización, incluyendo el sistema de gestión de la calidad, mediante la participación y el apoyo de las personas.

Principio 4 - Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Esto implica cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas, esto puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo la salida de un proceso forma directamente la entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular la interacción entre tales procesos se conoce como "enfoque basado en procesos".

Promover la adopción de un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia y eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, con el fin de alcanzar la satisfacción de las partes interesadas mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la Organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Principio 5 - Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una Organización en el logro de sus objetivos.

Principio 6 - Mejora Continua

La mejora continua en el desempeño global de la Organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Principio 7 - Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Principio 8 - Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

Una Organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

1.1.3. Normalización, Certificación y Acreditación

- **Normalización.**

La norma ISO 9001 es el mejor método de trabajo considerado para mejorar la calidad y satisfacción del consumidor. La versión actual, ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Y es a lo que aspira hoy en día toda empresa competitiva, que quiere no sólo permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual sino sobresalir entre las empresas del sector.

- **Certificación y Acreditación.**

Certifican el sistema de gestión de la calidad de los procesos productivos de bienes o servicios, para que la empresa logre satisfacer los requerimientos de sus clientes. Las ISO 9000 permiten estandarizar la gestión de cualquier tipo de proceso, pero no aseguran la calidad e inocuidad de los productos. Por ello, la empresa deberá incorporar en primer término, las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) o el Sistema de Análisis de Riesgo y Puntos Críticos de Control (HACCP) para, posteriormente, incluir normativas que permitan mejorar su capacidad organizacional.

Los sistemas de calidad constituyen una herramienta para la mejora continua y una inversión a largo plazo. El punto inicial para su implementación es documentar los procesos y gestiones que se realizan y luego tomar las medidas necesarias para optimizarlos. La certificación de las normas ISO 9000 permite a la empresa una notable reducción de los costos, una mayor productividad y un mejor control de la gestión interna y externa. Todo ello incide favorablemente en el posicionamiento y la competitividad de los productos y servicios y en la aceptación y respeto por parte de sus clientes.

Si bien la adopción de las ISO 9000 es voluntaria, los países europeos son muy exigentes con sus empresas respecto de este tipo de certificaciones. Por ende dado que la empresa en mención trabaja con proveedores a nivel mundial resulta una prioridad competitiva la certificación.

Pasos para certificar:

1.- El primer paso es implementar la norma que posteriormente será certificada.

2.- Las empresas consultoras especializadas realizan esta tarea en la misma empresa. Es muy importante corroborar su experiencia en el rubro, mediante referencias suministradas por otras compañías que hubieran requerido el servicio.

3.- La implementación de la norma puede llevar de 6 a 12 meses de acuerdo a la cantidad de procesos y gestiones incluidas en la gestión de la firma que certificará las ISO 9000.

4.- La siguiente etapa es elegir la empresa certificadora de la norma, distinta de la que la implementó.

5.- La certificación es realizada por organizaciones acreditadas internacionalmente.

6.- La misma empresa certificadora puede otorgar distintos certificados de acuerdo al mercado de destino de los productos o servicios a comercializar e instrumentar varios certificados para un mismo proceso.

7.- La certificadora realiza una pre-auditoría para evaluar los puntos de la norma que ya se cumplieron y los que aún no han alcanzado la meta propuesta. La empresa cuenta con 3 a 6 meses para corregir los errores o faltas detectadas.

8.- Una vez efectuada la rectificación, la certificadora emite el certificado de registro donde consta que el sistema de calidad de la empresa concuerda con los modelos definidos en las normas ISO.

9.- La certificación tiene una validez de 3 años y cada 6 meses la certificadora realiza una auditoría para asegurar que el sistema de calidad se desarrolle en forma adecuada.

Nota: Los costos exactos de la implementación serán evaluados en el Capítulo V: Evaluación Económica.

1.1.4. Razones para instalar un Sistema de Calidad

- Propia exigencia para garantizar un nivel de calidad a nuestros clientes.
- Mejora y sistematización de los procedimientos internos de trabajo.
- Situarse en una posición de mayor competitividad con respecto a empresas del mismo sector.

1.2. Balanced Scorecard

1.2.1. El Balanced Scorecard

Nace en el año 1992 ante la necesidad de contar con una herramienta que contribuya al proceso de gestión estratégica. Desarrollada por los doctores

Robert Kaplan y David Norton, fue publicada originalmente en el Hardware Business Review. Al Balanced Scorecard se le han dado diferentes traducciones: Cuadro de mando integral, Cuadro de Control, Tablero de mando, etc.

Es traducir la estrategia de la organización en cuatro perspectivas: Cliente, Negocio Interno (procesos internos), Aprendizaje y Crecimiento y Perspectiva Financiera, sustentadas cada una de ellas en un grupo de objetivos estratégicos definidos que implican una serie de indicadores de gestión, metas e iniciativas, interactivamente conectadas en una relación causa-efecto.

La Metodología Balanced Scorecard permite, a partir de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, definir los Objetivos Financieros requeridos para alcanzar la Visión y Misión y estos serán los encargados de proyectar los mecanismos hacia los Clientes (Interno/Externos). Los Procesos Internos se planifican para lograr los objetivos financieros y de los clientes. Posteriormente, todo reposa en el Aprendizaje y Crecimiento de la organización.

El Balanced Scorecard, tiene cinco principios de gestión para centrar su foco en la estrategia:

- Traducir la estrategia en términos operacionales.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Convertir a la estrategia en una tarea diaria de todos.
- Convertir a la estrategia un proceso continuo.
- Movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos.

El proceso mejoraría la propuesta de valor entregada a los clientes objetivos, dando lugar a una mayor satisfacción y retención de clientes, así como a más negocios con ellos.

a. Las cuatro perspectivas

El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategia de la empresa. A partir de allí se definen las cuatro perspectivas requeridas para alcanzar la visión:

- a. Financiera: Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento.
- b. Clientes: Se responde a las expectativas de los clientes, de esta dependerá en gran medida la generación de ingresos. En la perspectiva del cliente del mapa estratégico se deben identificar los segmentos de clientes objetivos en los que compete la unidad de negocios y los indicadores del desempeño de la unidad en dichos segmentos. La perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada:

- Satisfacción del cliente
- Retención de clientes
- Adquisición de clientes
- Rentabilidad del cliente
- Participación de mercado
- Participación en las compras del cliente.

Estos indicadores comunes de resultado con los clientes se pueden ver en las relaciones causa-efecto, la satisfacción del cliente generalmente conduce a su retención y a la adquisición de nuevos clientes a través de publicidad de boca en boca.

- c. **Procesos Internos:** Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización de una empresa cuyo éxito depende de las expectativas de clientes y accionistas.
- d. **Aprendizaje Organizacional:** Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de ambiente (el capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

b. **Importancia del Balanced Scorecard**

Es importante porque permite:

- Comunicar la estrategia.
- Promueve la alineación estratégica de todas las áreas de la organización
- Vincular los objetivos de corto plazo con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Realizar revisiones estratégicas, periódicas y sistemáticas.
- Obtener una retroalimentación de la estrategia tomada.
- Incentiva el trabajo en equipo, la participación y coordinación al estar involucradas todas las áreas en el proceso.
- Desarrolla el conocimiento y el capital humano, bases fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos.

El Balanced Scorecard une la Visión y la Estrategia con las acciones diarias del personal a través de:

- Medir la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: Los usuarios o clientes de la organización.
- Los aspectos financieros.
- Los procesos internos.

- El Aprendizaje y crecimiento (en donde se incluye el Recurso Humano).

1.2.2. Mapa Estratégico

La estrategia describe de qué forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas.

A continuación se muestran las etapas o pasos para su construcción:

a. Construcción del Balanced Scorecard

La construcción de un Balanced Scorecard es un proceso laborioso y de cuidado. La Administración por Objetivos, la Planificación Estratégica, y el mismo Tablero de Mando francés de los años 60, planteaban etapas similares a las que propone el Balanced Scorecard. La gran diferencia consiste en que éste asigna a los diferentes aspectos, una relación causa efecto, por medio de una propuesta estratégica lógica y encadenada, como es el planteamiento de una hipótesis estratégica y en la forma en que se establecen los indicadores, las metas y las iniciativas estratégicas.

Las etapas que intervienen en su construcción son:

a1. Desarrollar Mapa Estratégico

- Aclarar la Visión:
Consiste en buscar el consenso sobre lo que ahí se está planteando y si ésta contiene los elementos necesarios para un adecuado desarrollo del Balanced Scorecard.
- Seleccionar Temas Estratégicos:
A partir del análisis de la visión se identifican los temas estratégicos con los cuales se planteará la estrategia, de no ser claros se deben definir antes de continuar.
- Planteamiento de la hipótesis:
Es la forma en como la organización se propone alcanzar la visión.
- Establecer el mapa causa efecto:
Uno de los elementos más valiosos de este enfoque ya que permite identificar la relación entre las diferentes perspectivas y su importancia.

a2. Definir los Objetivos Estratégicos para cada perspectiva

Para cada una de las perspectivas se establece un conjunto de objetivos que indiquen de una manera más precisa lo planteado en el mapa estratégico.

a3. Definir los Indicadores Estratégicos

Cada objetivo deberá tener un indicador que indique si se está alcanzando el objetivo estratégico ya planteado.

a4. Definir metas

Establecer metas de corto y largo plazo es la forma en como se cuantificará el logro en el corto, mediano y largo plazo.

a5. Identificar iniciativas estratégicas

Validar las iniciativas actuales contra los objetivos. Definir Equipos de Trabajo para cada iniciativa. Establecer Planes de acción para cada iniciativa.

a6. Desarrollar el Cuadro o Tablero de Mando

Es la forma en que visualmente se podrá evaluar el comportamiento de la estrategia.

a7. Operativizar la Estrategia

Desplegar a los siguientes niveles de la organización.

b. Establecimiento de Iniciativas

El Dr. William Deming, cuyas teorías ya fueron descritas, con el mejoramiento continuo, planteaba en uno de sus 14 principios. Eliminar las cuotas numéricas: "Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa". Por tanto, la única forma de alcanzar una nueva meta es con un nuevo método, lo cual debe plantearse en lo que se conoce como iniciativas estratégicas, muchas de las cuales tienen que ver con el rediseño de todo un proceso.

Las iniciativas estratégicas son programas de acción claves requeridas para poder lograr los objetivos, también se conocen como proyectos, planes de acción, programas etc. La gran diferencia es que una iniciativa debe ser algo poderoso que realmente cambie la situación actual de la empresa.

II. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Antecedentes y Condiciones Actuales

Antecedentes

La empresa motivo de estudio, inició operaciones el año 1971, con el propósito inicial de distribuir en el ámbito nacional y en exclusividad productos farmacéuticos.

A mediados de 1994, la empresa empezó a tomar una serie de representaciones, en el caso particular de las líneas de Vinos y Licores, a partir de este momento se han desarrollado ampliamente los canales de distribución, dándose un importante incremento en las líneas que distribuye, con la incorporación de varias representaciones de vinos y licores de procedencias sudamericanas y europeas.

A partir de 1995 se inicia una diversificación con nuevas líneas y canales de distribución, inicialmente estaba destinada al canal de boticas y farmacias de forma que consolida la presencia de los productos que distribuye en las cadenas de autoservicios y empezándose a desarrollar el importante canal mayorista.

A finales de 1997, con la fusión entre dos grandes laboratorios, asumió la distribución exclusiva a nivel nacional de este nuevo laboratorio, constituyéndose así, en una de las principales distribuidoras dentro del rubro a nivel nacional, siendo este canal uno de los ejes sobre los cuales, año tras año, se ha venido consolidando este liderazgo.

En la actualidad la empresa distribuye fármacos, licores y productos de consumo masivo manteniendo una especialización por línea con Fuerza de Ventas independiente dirigida a segmentos medios altos y altos del país. Consolidándose la presencia de los productos que distribuye la empresa en las cadenas de autoservicio, licoreras, restaurantes, bares, discotecas, abarrotes, bodegas, mercados, y principales mayoristas y minoristas en todo el Perú, logrando incrementar significativamente las unidades vendidas, manteniendo siempre su posicionamiento como uno de los principales distribuidores de fármacos.

Actualmente la empresa cuenta con dos sedes principales y almacenes ubicados en la ciudad de Lima, además de oficinas administrativas ubicadas en las principales ciudades del Perú: Piura, Chiclayo, Trujillo, Iquitos, Huancayo, Cuzco, Ica, Arequipa.

De esta forma la empresa continúa buscando diversificar sus líneas de distribución, con productos de calidad y ofreciendo un servicio eficiente tratando sobre todo de consolidar la imagen ya ganada alcanzando la plena satisfacción del cliente.

Condiciones Actuales

La empresa a estudiar es una de las 4 primeras empresas que lideran el mercado de empresas de distribución a nivel nacional. Como se muestra en el Cuadro 1:

Cuadro 1: Ranking de empresas distribuidoras en el Perú

Empresas	Participación en el Mercado
Química Suiza S.A.	33.00%
Albis S.A.	13.00%
Drokasa Perú S.A.	10.00%
Perufarma S.A.	7.70%
G.W. YiChang & CIA. S.A.	7.60%
Boticas Fasa S.A.	7.00%
Bayer S.A.	6.70%
BTL S.A.C.	6.00%
Bristol –Myers Squibb Perú S.A.	5.00%
Otros	4.00%
Total	100.00%

Fuente: Perú-The Top 10 000 empresas

Elaboración: Propia

Y en cuanto al rubro de Laboratorios Farmacéuticos lidera el mercado nacional.

La empresa cuenta con procedimientos e instrucciones documentadas para el desarrollo de las diferentes operaciones, donde se detallan las características del servicio de distribución en sus diferentes etapas, responsabilidades, recursos, inspecciones, almacenaje, parámetros y registros ejecutándose cada una de ellas en forma controlada, aprobadas por la Gerencia de Operaciones o la Gerencia Central de Administración y Finanzas.

El Sistema Libra facilita la identificación del pedido y la identificación de su estado dentro del proceso de distribución, lo cual permite un seguimiento a cualquier pedido. El acceso a la base de datos está restringido a personal autorizado de Telemarketing, Créditos y Cobranza y Operaciones, Directores y Gerentes de Staff.

Los pedidos no conformes, que no pudieron ser recepcionados por el cliente al momento de la entrega son revisados en el área de Redespacho para

corregir la no conformidad y reprogramarlo para el redespacho, guardando registro de estas verificaciones.

La empresa sin embargo, no cuenta con una certificación ISO que le permita consolidar los procesos que han sido identificados y mantener un control y seguimiento permanente de su gestión de calidad.

Cuenta además con pocos indicadores de medición para el desempeño de sus procesos. Al no contar con indicadores específicos los estándares de calidad ofrecidos al cliente no pueden ser controlados permanentemente no ajustándose a los cambios del mercado y con un tiempo de respuesta lento ante los cambios.

2.2. Misión, Visión y Principios

Misión

- Brindar servicios de comercialización y logística con elevados estándares de calidad, que garanticen a sus proveedores el óptimo manejo de sus productos, procurando la mejor cobertura en los canales donde participe.
- Ofrecer a nuestros clientes productos en óptima calidad, a precios competitivos, con el mejor servicio de venta y post venta.
- Ser una empresa rentable a través del manejo eficiente de sus recursos, de forma tal que maximicen las utilidades de sus accionistas, disminuyendo el riesgo empresa al basarse en el crecimiento de sus diversos productos y canales.

Visión

Constituirse en una empresa de comercialización y logística, con capacidad de incursionar en diversos canales de distribución y con diversos productos, líder a nivel nacional en servicio tanto con sus proveedores como con sus clientes.

Principios

Compromiso con los accionistas

Para ello, se busca mantener una rentabilidad creciente, cumpliendo así con las expectativas de los accionistas.

Posicionamiento en el mercado

Buscan consolidar el posicionamiento adquirido en los servicios brindados tanto en el rubro farmacéutico como en las diferentes marcas que actualmente distribuyen así como el crecimiento en los diferentes canales del mercado a través del trabajo eficiente y participativo de todas las áreas de la empresa.

Desarrollo humano

Promueven un ambiente de trabajo productivo en el que el personal se siente comprometido con la misión, visión, política de calidad y principios de la

empresa fomentando para ello la capacitación, motivación, el reconocimiento de logros y la participación de manera conjunta para el logro de los objetivos.

2.3. Política de Calidad

La empresa se compromete a distribuir sus productos con eficiencia, manteniendo las condiciones de calidad en la entrega de los productos, con exactitud, oportunidad y a precios competitivos.

Para ello, consideran como factor clave de éxito que Operaciones y Sistemas estén en capacidad de soportar las necesidades de distribución física de la mercadería y de forma coordinada se puedan implementar nuevas tecnologías de almacenamiento, distribución, transmisión y recepción de información con clientes y proveedores acordes a los cambios del mercado.

La Fuerza de Ventas es capacitada y especializada en la venta de los distintos productos que la empresa ofrece para cada canal de mercado en el que se desarrolla. Hacen una selección constante de su cartera de clientes con el objeto de no afectar la rentabilidad de la empresa e incrementar el número de nuevos clientes calificados.

Incentiva la creatividad e innovación del personal para obtener una mejora continua de procesos que favorezca la calidad del servicio.

Busca la integración del personal de las diferentes áreas con actividades extra laborales en bien de la mejora del Clima Organizacional.

La Gerencia General determina la Política de Calidad. Esta política es comunicada por la Gerencia General y el Representante ante la Gerencia General es responsable por hacer comprensible esta Política por toda la organización. La política se distribuye en forma controlada por medio del Manual de calidad, sin embargo la Gerencia General estimará conveniente hacer su difusión por otros medios adicionales.

2.4. Principales procesos y áreas

2.4.1. Procesos Logísticos

- Procesamiento de pedidos:

La empresa es una distribuidora que emplea el método tradicional de venta, es decir cuenta con personas (agentes de venta) quienes se encargan de ofrecer sus productos a diferentes clientes de forma diaria y programada, los pedidos son tomados vía Wap (aparato electrónico que toma los pedidos directamente al Sistema) además los pedidos pueden llegar por parte de los mismos clientes, o vía Telemarketing-Televentas.

Hoy en día, en el ámbito local, las empresas proveedoras distribuyen sus productos de una manera tradicional, es decir, cuentan con personas encargadas de ofrecer sus productos a sus diferentes clientes (agentes de

venta), este es el caso de la empresa motivo de estudio, sin embargo, la empresa ha establecido un nuevo canal de ventas, (e-market place) que permite la toma y seguimiento de pedidos en cualquier momento y en cualquier zona de Lima y provincias, con la creación de un nuevo canal de venta, la empresa podría llegar a más clientes a nivel nacional (actualmente cuenta con un promedio de 11000 clientes registrados), de esta manera ahorra tiempo y dinero ya que no tiene que contratar mayor personal y la toma de pedido será en menor tiempo, existe el antecedente de la empresa líder en el giro de distribuidoras como es el caso de Química Suiza quien ha instalado un modelo de aplicación Web de comercio electrónico.

- Control de inventarios:

El jefe de Almacén es el encargado de realizar las reposiciones de compras a la empresa proveedora (fármacos y nutricionales) mediante el sistema (Libra) vía correo, luego de abastecido el requerimiento se realiza el ingreso al Sistema.

La demanda de los productos que se distribuyen en general, es una demanda constante. No se registran altas ni bajas tan significativas, que den una idea de estacionalidad, por el contrario, la demanda es bastante estable. Así mismo, en general, la demanda es independiente, excepto algunas ocasiones en las que, por días festivos, se arman packs promocionales.

Los pedidos son atendidos mediante Solicitudes de Compras generadas en el sistema indicando la familia y número de días de stock que desea mantener en los almacenes minoristas para luego efectuar los “Traspos” movimiento de mercadería de los almacenes mayoristas a los almacenes minoristas donde se efectuará el picking (abastecimiento de pedidos) para luego llevarse a Despachos, en caso de falta de stocks el jefe de almacén envía a telemarketing un reporte con los productos y cantidades faltantes para que se genere la orden de compra.

En el caso de licores y abarros las órdenes de compra son generadas por el Jefe de Importaciones con la aprobación de la Gerencia de Operaciones. El personal de Almacenes lo constituyen los operarios encargados de realizar el picking, abastecedores de Almacén Mayorista al Almacén Minorista y coordinadoras, quienes son un total de 13 operarios. Se usa un almacén subcontratado para los helados y se encuentra en construcción un almacén para este fin dentro de la empresa.

- Despacho y distribución:

Comprende el embalado (preparación del pedido) y despacho de productos, dividido en Despachos para los pedidos de Lima, Provincia y clientes especiales, con un total de 14 operarios. Comprende además el manejo de procesos como la recepción de documentación, confirmación de

despachos, programación de redespachos, control y cargo de documentos, muestreo de pedidos, entre otros.

La distribución de los productos se realiza de dos formas:

Distribución Selectiva.- Este tipo de distribución es utilizada con el fin de mantener precios e imagen de marca en el canal farmacéutico.

Distribución Intensiva.- Es necesario que el producto se encuentre disponible en la mayor cantidad de expendios, con una cobertura máxima del mercado. De esta manera estará disponible para cualquier cliente. Este es el caso de los productos de consumo y los licores, que se comercializan en supermercados, bodegas, restaurantes, discotecas, entre otros.

- Transporte:

La distribución en Lima se realiza con transporte propio (8 unidades) y unidades particulares (11 unidades) y en el caso de provincias trabaja con determinadas agencias de transporte las cuales se encargan de llevar los pedidos a su destino, los pedidos eran enviados hasta hace poco según zona de reparto, siguiendo un orden clasificándose los documentos en el Almacén, sin embargo tiene el proyecto del “Lote perfecto”, por el que los pedidos serían despachados sin seguir un orden de prioridad, abarcando todos los distritos de Lima y Callao.

La hora de entrega del pedido es registrada por el transportista vía wap. Asimismo como parte del proyecto del Pedido Perfecto los transportistas deben llenar encuestas. Para un mejor entendimiento del proceso se hizo el recorrido de despacho de pedidos a una de las zonas de reparto con uno de los transportistas y a partir de ello se pudo elaborar el procedimiento de preparación de zonas de reparto y liquidaciones para los transportistas.

Los transportistas son responsables de realizar una encuesta a los clientes a fin de medirse el nivel de satisfacción de los mismos. Cada mes los resultados son enviados a todo el personal de la empresa, además recientemente los transportistas han sido capacitados en los indicadores que involucran al Pedido Perfecto para contar así con una toma de encuesta mucho más precisa.

2.4.2. Procesos administrativos y de Recursos Humanos

La empresa caso de estudio cuenta actualmente con 306 empleados entre fijos y temporales. La Gerencia General asigna personal competente a las diferentes actividades de la empresa sobre la base de su formación, experiencia laboral, habilidades y entrenamiento. Es de su responsabilidad, con el apoyo de la Jefatura de Recursos Humanos y cada Gerente de área, asegurar que el personal interno se ajuste a los perfiles correspondientes.

El personal tiene pleno conocimiento de la importancia de la calidad de los servicios, mediante el conocimiento, aplicación y compromiso con la política, los objetivos y el Manual del Sistema de Gestión de Calidad, leyes y/o decretos correspondientes, así como mediante el conocimiento de sus descripciones de autoridad y responsabilidad. Es por esta razón que se crearon nuevos procesos dentro del área, siendo éstos:

- Proceso de inducción de personal:

Asegurando la adecuada introducción del personal nuevo a la empresa de forma que hace de su conocimiento los objetivos, política de calidad, visión y misión de la empresa, así como también mediante la realización de una inducción en el conocimiento de los procesos principales del área y de sus tareas específicas a través de una inducción planificada.

- Proceso de Capacitación:

Asimismo, con la finalidad de mantener la competencia del personal, los Gerentes de área identifican anualmente las necesidades de capacitación de su personal, generándose el Plan de Capacitación Anual. Cada Gerente de Área es responsable de hacer cumplir este plan y mantener los registros de la capacitación suministrada, los que incluyen un informe con los resultados de la efectividad de la capacitación. Todo con la coordinación y apoyo de la Jefatura de Recursos Humanos. Hasta la fecha se pudo realizar según un análisis de los requerimientos del área de operaciones un Plan de Capacitación Anual para el área que debe seguir un proceso respectivo y que se está cumpliendo satisfactoriamente.

- Evaluación del desempeño:

El llevar un seguimiento y control del desempeño del personal operativo y administrativo de tal forma que se verifique que el personal cumpla a cabalidad las actividades y responsabilidades que le han sido asignadas es de suma importancia. Es por esto que se pudo crear un mecanismo de Evaluación del desempeño, asignando un puntaje ponderado a cada procedimiento según el desempeño de los trabajadores en conjunto, pudiendo evaluar incluso el desempeño del área en sí y aplicarlo a las demás áreas.

Se llevan a cabo evaluaciones del desempeño al personal de forma semestral, en coordinación con la jefatura de Recursos humanos y los Gerentes de cada área.

A finales del 2005, la Empresa modificó su estructura organizacional. El nuevo modelo busca ser de tipo horizontal y se muestra en el Organigrama General de la empresa.

El mercado de distribuidoras que compiten con la empresa caso de estudio, requiere de una atención especializada en servicio al cliente, entregar los pedidos a tiempo, con el mejor servicio, rapidez, todo mediante un correcto ciclo del pedido, que disminuya el número de reclamos y devoluciones y

gracias al tipo de servicio brindado fidelizar al cliente, lo cual requiere del apoyo de todas las áreas de la empresa. Para esto, la empresa invierte recursos en la búsqueda de mecanismos que hagan posible este objetivo.

2.4.3. Principales áreas

Las principales áreas con que cuenta la empresa son:

- **Administración:**
La misma que abarca a las siguientes áreas:
Recursos Humanos: Responsable de administrar los recursos humanos de la empresa, velar por el bienestar de los trabajadores a través de programas de asistencia social, realizar los procesos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño al personal en coordinación con las demás áreas de la empresa.
Servicio institucional: Se encarga de la atención a clientes de instituciones.
Créditos y Cobranzas: Se encarga del manejo de políticas de cobranza.
Administración de ventas: Responsable del análisis y mejora del canal de ventas.
- **Operaciones:**
Responsable de lograr niveles óptimos de productividad en términos de eficiencia, efectividad, calidad y costos de las plantas industriales; garantizando los niveles de capacidad requeridos para cumplir con las aspiraciones de la empresa. La gerencia de operaciones ha asumido mayores responsabilidades, cambios estructurales han hecho que el área de importaciones se encuentre dentro de Operaciones, con lo que la decisión de la aceptación de una orden de compra para cualquiera de las 12 marcas en los países con los que se importa deben pasar por su aprobación.
- **Ventas**
Responsable de optimizar la gestión de ventas en cada región ejecutando eficientemente las estrategias planteadas. Sus funciones principales son establecer las directivas de la gestión de ventas que permitan lograr los objetivos de volumen, cobranza, distribución y merchandising para cada una de las marcas.
- **Marketing:**
Responsable de detectar las oportunidades de negocios y desarrollar productos que satisfagan las necesidades de los consumidores. Encargada de definir las estrategias de producto, precio, distribución y promoción de todas las marcas que comercializa la compañía.
- **Sistemas:**
Responsable de proponer e impulsar el uso de la tecnología en los procesos, identificando soluciones beneficiosas, evaluando requerimientos tecnológicos y de información de las áreas usuarias, y priorizando su atención en función a los planes estratégicos.

- **Contabilidad:**
Responsable de brindar información financiera y de gestión, en forma oportuna y confiable, a los clientes internos y externos para la toma de decisiones respectiva. Está centrada en controlar, analizar y reflejar en los Estados Financieros la situación económica financiera del negocio de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).

2.5. Ventajas Competitivas

- La empresa es una de las 4 primeras empresas que lideran el mercado de empresas de distribución a nivel nacional.
- Mantiene la distribución exclusiva a nivel nacional de diversas marcas reconocidas a nivel mundial.
- Es proveedor de todas las cadenas de autoservicios, licorerías, restaurantes, bares, discotecas, abarrotes, bodegas, mercados, y principales mayoristas y minoristas en todo el Perú.
- Mantiene un desarrollo amplio de los canales de distribución, incremento en las líneas de distribución. La empresa caso de estudio está creciendo y está ingresando a nuevos mercados a través de nuevas líneas de productos.
- Distribuye Fármacos, Licores y productos de Consumo masivo manteniendo una especialización por línea con Fuerza de Ventas independiente y especializada, dirigidos a segmentos medios altos y altos del país.
- La empresa cuenta con dos sedes principales y almacenes ubicados en la ciudad de Lima, además de oficinas administrativas ubicadas en las principales ciudades del Perú: Piura, Chiclayo, Trujillo, Iquitos, Huancayo, Cusco, Ica, Arequipa.
- Tiene la capacidad de soportar las necesidades de distribución física de la mercadería ya que cuenta con nuevas tecnologías de almacenamiento, distribución, transmisión y recepción de información con los clientes acordes a los movimientos del mercado.
- Realiza una selección constante de la cartera de clientes con el objeto de no afectar la rentabilidad de la empresa e incrementar el número de nuevos clientes calificados.
- Cuenta con una flota de transporte propia para la distribución de los productos.

- Cuenta con un nuevo canal de ventas (e-market place) que permite la toma y seguimiento de pedidos en cualquier momento y en cualquier zona de Lima y provincias.
- Los almacenes permiten un fácil acceso, rotación y colocación del stock, aprovechando el espacio utilizado y minimizando la manipulación de los productos
- Se trabaja continuamente a fin de mejorar la calidad de servicio, los reclamos de clientes no son mayores en promedio anual del 1.2% del número de facturas y guías de devolución emitidas.
- Existe una buena relación comercial con los clientes por medio de promociones, descuentos, líneas de crédito, canjes, entre otros.
- Se realiza una capacitación constante de la fuerza de ventas en las diferentes líneas de productos y en el conocimiento a fondo de los canales de distribución.
- La empresa reconoce que la calidad en la entrega y logística para el cliente es un factor fundamental, las compañías pueden atraer más clientes otorgándoles mejor servicio o precios más bajos por medio de una mejor distribución física. En cambio, reconoce que pierden clientes cuando no logran suministrarles los bienes a tiempo, por lo que llevan a cabo el proyecto del pedido perfecto, el cual busca reducir los tiempos de envío del pedido así como disminuir el número de reclamos y devoluciones.

2.6. Carencias y deficiencias en los procesos

- Procesamiento de pedidos:

El tiempo de pedido es de 2 minutos aproximadamente, esto es desde que el pedido es tomado hasta que se despacha. El costo de pedido aproximadamente es del 6% de las ventas totales. Los pedidos a diario tienen retrasos en la entrega, esto debido a malas coordinaciones entre las áreas, falta de control en los inventarios, errores en la toma de pedidos, errores en el armado de los pedidos, en la falta de stock disponible y en el retraso ante la llegada de los productos. El número de devoluciones es alto, se cuenta con un área dedicada al procesamiento de estas devoluciones según el tipo de reclamo que sea, ya sea por problemas con la documentación, con los precios o descuentos y promociones, por que no es el monto acorde a lo facturado o a lo solicitado, por canjes de mercadería, por problemas con el material publicitario, porque la mercadería es entregada en mal estado, por el trato del personal, porque no es acorde la condición de crédito con lo solicitado, por retiro de la línea de crédito, etc.

- Control de inventarios:

Las reposiciones de compras no se realizan en la fecha estimada. La empresa no ha tomado en cuenta el costo de inventario que es el costo financiero de tener el capital invertido en inventarios, costos de las mermas o pérdidas causadas por productos deteriorados, costo del seguro que se paga por la mercadería. No se han hallado además los costos de almacenamiento: costos laborales (planilla y otros relacionados con el personal); alquileres; depreciación del local, los equipos y software; gastos de mantenimiento; seguros del local; luz, agua, tributos e importaciones; comunicaciones, materiales.

El almacén minorista contiene varios lotes por producto, originado por las anulaciones, devoluciones o canjes de los proveedores, lo que conlleva a que el picking de la mercadería sea complicado y no se seleccione el lote correcto que indique el documento. No se efectúan a tiempo las reposiciones al almacén minorista.

- Despacho y distribución:

El despacho de los productos se realiza con la flota propia, sin embargo las rutas de despacho han sido designadas por prioridad de entrega de las órdenes siendo retenidos algunos pedidos.

- Transporte:

La empresa no ha tomado en cuenta el costo de transporte el cual es constituido por los fletes por recoger la mercadería del proveedor; fletes por movimientos entre locales de la empresa; fletes por entregar a clientes y costos de redespachos.

- Recursos Humanos

No existe un buen manejo de los recursos humanos de la empresa, no se cuentan con Planes de Capacitación ni procesos de Selección y Evaluación para el personal.

- Unidades de negocio

Una distribuidora debe buscar ser lo más “generalista” posible, es decir, disponer de la mayor cantidad de líneas evitando centrarse en algún segmento en particular de los mercados en los que opera. Debido a la infraestructura disponible, la rotación debe ser más importante que el margen al momento de incrementar las líneas, la empresa caso de estudio distribuye el 60% de la totalidad de pedidos aproximadamente de un proveedor de fármacos de forma exclusiva, esta debilidad debe ser combatida buscando la diversificación de productos.

- Procesos bajo estándares de normas ISO 9001

La empresa, a pesar de haber tenido implementaciones como el Pedido Perfecto, el Lote Perfecto, el e-market place y el ingreso de nuevas líneas de productos, no cuenta con una certificación ISO que le permita consolidar los procesos que han sido identificados y mantener un control y seguimiento permanente de su gestión de calidad con un sistema integrado que le permita unir las metas de cada proyecto en un gran y único objetivo.

- Medición de procesos

Cuenta además con pocos indicadores de medición para el desempeño de sus procesos. Al no contar con indicadores específicos los estándares de calidad ofrecidos al cliente no pueden ser controlados permanentemente no ajustándose a los cambios del mercado y con un tiempo de respuesta lento ante los cambios.

- Proyectos aislados

Se toman proyectos de forma aislada con objetivos y responsables distintos en el manejo del mismo, como es el caso del Balanced Scorecard y el Pedido Perfecto. Razón que hace que ninguno de los sistemas tomados resulten ser totalmente efectivos.

2.7. Propuesta de la implementación

Para el caso de la empresa motivo de esta tesis se propone el siguiente modelo: La Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en las normas ISO 9001 y la paralela implementación de la herramienta de gestión estratégica Balanced Scorecard, para esto se muestran las carencias y deficiencias que se combatirán con este modelo a través de las siguientes acciones:

- Procesamiento de pedidos:

Realizar un mayor control en los tiempos de entrega de los pedidos, registrándose las tomas a diario y fijándose nuevas metas y objetivos para el cumplimiento de las mismas, estudiando las causas que originan estos retrasos, eliminándolas y realizando un seguimiento al proceso en el cumplimiento de los procedimientos e indicadores de desempeño.

- Control de inventarios:

Realizar un seguimiento al cumplimiento en la entrega de las reposiciones de inventarios, los niveles de rotación, estableciéndose fechas de entrega cada vez más precisas e incluso imponiendo penalidades con el cliente en caso de no cumplirlas, negociando tarifas fijas y analizando el mejor método de costeo para la empresa, determinando los costos de inventario y controlando estos gastos incurridos.

- Despacho y distribución:

Replantear el método de asignación de rutas de envío, analizando la prioridad de entrega según sea el monto, el tipo de cliente, la cercanía en las zonas de los pedidos a entregar, el tipo de producto, etc, manteniendo un control sobre la cantidad de errores registrados en el área, los pedidos embalados en el día, los pedidos que no son entregados y las reprogramaciones a fin de despachar la totalidad de pedidos en el día.

- Transporte:

Determinar los costos que se incurren en el transporte por movimientos entre locales de la empresa; fletes por entregar a clientes y costos de redespachos, realizándose una correcta asignación a su centro de costos y haciendo un seguimiento a estas asignaciones.

- Recursos Humanos

Poner en marcha los Planes de Capacitación, procesos propuestos por el ISO 9001 (de Selección de Personal, Evaluación del Desempeño, Inducción) y la propuesta para el Desarrollo en Competencias (anexo A4).

- Unidades de negocio

Se buscará la entrada de nuevas líneas de producto con el respaldo de una certificación que garantice al proveedor la entrega de un servicio que cumple con las normas y parámetros más exigentes de Calidad del país.

- Procesos bajo estándares de normas ISO 9001

Levantar, registrar y replantear toda la información concerniente a los procesos que maneja la empresa, replanteando los procesos en los casos en que sea necesario (por ejemplo se hace una nueva estructura en Recursos Humanos y Marketing y se re ordena el flujo de los proceso de Lógica), realizándose auditorías de seguimiento al sistema en el cumplimiento de las normas ISO facilitándose la comprensión de los procesos a nivel de toda la empresa.

- Medición de procesos

Serán evaluados mes a mes los indicadores de medición de todos los procesos de la empresa verificándose el cumplimiento de los Objetivos estratégicos, pudiendo establecerse nuevas metas de cumplimiento en pos de la mejora continua.

- Proyectos aislados

Se tomarán dos proyectos a la vez con un mismo objetivo, este modelo propuesto hará que todos los trabajadores sean conscientes del trabajo en

equipo a través del cumplimiento de un objetivo en común, de forma que con la gestión de todo el personal se asegurará el cumplimiento de las normas ISO y este cumplimiento se verá reflejado en la medición de los indicadores de todos los procesos identificados a través del Balanced Scorecard.



III. Desarrollo de la Implementación

A continuación se presentan algunos de los capítulos trabajados en el Manual de calidad propuesto para la empresa.

3.1. Respeto al Sistema de Calidad

3.1.1. Definición de la Política de Calidad

La empresa se compromete a distribuir sus productos con eficiencia, manteniendo las condiciones de calidad en la entrega de los productos, con exactitud, oportunidad y a precios competitivos.

Para ello, consideran como factor clave de éxito que Operaciones y Sistemas estén en capacidad de soportar las necesidades de distribución física de la mercadería y de forma coordinada se puedan implementar nuevas tecnologías de almacenamiento, distribución, transmisión y recepción de información con clientes y proveedores acordes a los cambios del mercado.

La Fuerza de Ventas es capacitada y especializada en la venta de los distintos productos que la empresa ofrece para cada canal de mercado en el que se desarrolla. Hace una selección constante de la cartera de clientes con el objeto de no afectar la rentabilidad de la empresa e incrementar el número de nuevos clientes calificados.

Incentiva la creatividad e innovación del personal para obtener una mejora continua de procesos que favorezcan la calidad del servicio.

Buscan la integración del personal de las diferentes áreas con actividades extra laborales en bien de la mejora del Clima Organizacional.

La Gerencia General determina la Política de Calidad. Esta política es comunicada por la Gerencia General y el Representante ante la Gerencia General es responsable por hacer comprensible esta Política por toda la organización. La política se distribuye en forma controlada por medio del Manual de calidad, sin embargo la Gerencia General estimará conveniente hacer su difusión por otros medios adicionales.

3.1.2. Elaboración de la documentación

El sistema de Gestión de Calidad se soporta en la siguiente estructura documentaria listada en la Tabla de Correspondencia. (Anexo A1).

Esta ha considerado indispensable el cumplir de manera conforme con los requisitos de la norma ISO 9001 y los requerimientos de la propia organización para asegurar el funcionamiento efectivo y el control de sus procesos.

El diagrama de flujo muestra la secuencia e interacción de los principales procesos y sus entradas y salidas. (Anexo A2).

3.1.3. Implementación del Sistema de Documentación

a. Control del Manual de Calidad

La Gerencia General será responsable de la aprobación del Manual de Calidad.

La distribución del Manual puede darse en forma controlada o no controlada, entendiéndose de la siguiente manera:

Copias controladas: Son las copias destinadas al personal definidas en la lista de distribución correspondiente. Se actualizan sistemáticamente cada vez que se realiza una revisión del Manual y pueden entregarse físicamente o están a disposición del personal en la Intranet de la empresa.

Copias no controladas: No están numeradas ni se actualizan de forma sistemática. Son las copias remitidas a clientes, representadas, proveedores o cualquier entidad externa a la compañía.

Revisión del Manual de Calidad

La revisión del Manual de Calidad será responsabilidad del Gerente de Operaciones, el mismo que es aprobado por la Gerencia General. Cada vez que se realiza una revisión y si hay propuestas de cambios, se actualiza el Manual de Calidad, modificándose el número de versión y la fecha de vigencia del mismo.

También se incorpora al inicio del Manual un cuadro de revisión, el mismo que contiene el número de versión y la fecha de vigencia, así también un recuadro de emisión del documento y fecha de efectividad del mismo.

Distribución del Manual de Calidad

El Gerente de Operaciones actualiza y distribuye las copias controladas de los Manuales según correspondan, de forma sistemática a continuación de cada revisión, basándose en la lista de distribución de copias controladas.

b. Control de Documentos

Los documentos relativos al Sistema de Calidad son definidos como documentos controlados. Éstos son revisados por las personas seleccionadas por la Gerencia de Operaciones y aprobados por las Gerencias correspondientes, antes de su utilización. Los documentos relativos al Sistema de Calidad están identificados en el anexo A1 y se controlan de acuerdo al Control de Documentos. El control de los documentos asegura:

- a) Que las versiones actualizadas de los documentos apropiados sean usadas de manera controlada y estén disponibles en todos los lugares en que se

llevan a cabo actividades fundamentales para el funcionamiento efectivo del Sistema de Gestión de Calidad.

- b) La prevención del uso involuntario de documentos obsoletos, mediante el retiro oportuno de los documentos no vigentes en las diferentes áreas de trabajo.
- c) La identificación apropiada de la versión y vigencia de los documentos.
- d) La adecuada identificación y distribución de los documentos de origen externo.

En vista que el sistema de calidad es una función dinámica, la actualización o cambios de los documentos relativos al Sistema de Calidad se hace necesaria. Cada modificación es analizada y aprobada por las personas que revisaron la versión última vigente, es aprobada por el Gerente que aprobó la versión última vigente y se difunde por el Gerente de Operaciones.

Es responsabilidad de los Gerentes de cada área el mantener estos documentos disponibles y en condiciones óptimas de conservación para el caso de operarios, representantes de ventas de Lima y provincias o gestores de cobranzas que no cuentan con el medio electrónico de comunicación de documentos.

c. Control de Registros

Los registros tienen la finalidad de ser la evidencia del funcionamiento y mantenimiento efectivo del Sistema de Gestión de Calidad y del cumplimiento con los requisitos acordados con los clientes.

Se identifica, recoge, codifica, clasifica, archiva, mantiene y dispone de registros relativos a la calidad, de acuerdo al Anexo A3. El Gerente de cada área es responsable de identificar los registros de calidad requeridos para las operaciones del Sistema de Gestión de Calidad, mediante la elaboración, distribución controlada y revisión periódica de la Lista de Referencia de Registros de Calidad, la cual establece entre otras cosas: el nombre del registro, lugar de almacenamiento (responsable de mantenerlo), el acceso a éste y el tiempo de conservación del registro.

3.1.4. Asignación de responsabilidades

a. Representante para el Sistema de Calidad

La Gerencia General delega en la persona del Gerente de Operaciones la autoridad de Representante de la Gerencia para el Sistema de Gestión de la Calidad, cuya responsabilidad consiste en liderar la implementación, mantenimiento y seguimiento del sistema de gestión de la calidad establecido en el Manual y los documentos correspondientes.

Esta función tiene las siguientes responsabilidades:

- Asegurar que los procesos del Sistema de Calidad sean establecidos y mantenidos.

- Informar a la Gerencia General del funcionamiento del Sistema de Calidad, incluyendo las necesidades para la mejora.
- Promover la toma de conciencia de los requerimientos y necesidades de los clientes en todos los niveles de la organización.
- Identificar las no conformidades del servicio y proponer las mejoras.
- Se interrelaciona con todas las áreas de la empresa, clientes y proveedores en relación con la calidad del servicio.
- Se relaciona con entidades externas como DIGEMID y SENASA en asuntos referidos al sistema de calidad.

b. Comité de Calidad

Los comités de calidad son medios para formular mejoras a los procesos. Dichos comités están integrados por la Gerencia General y los gerentes de cada área integrantes del comité de calidad, que se reunirán periódicamente para analizar los resultados obtenidos en cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

El Comité de Calidad estará conformado por el Gerente General, Gerentes de Ventas, Gerentes de Marketing, Gerente de Administración, Gerente de Sistemas y Gerente de Operaciones.

El Comité de Calidad se reunirá semanalmente, no obstante queda a criterio el convocar a Comité de Calidad en reuniones extraordinarias, cuando se crea conveniente o le sea requerido por el Gerente General.

Las funciones principales del Comité de Calidad para el Sistema de Gestión de Calidad son las siguientes:

- Implementación de Acciones Correctivas y/o Preventivas para resolver las no conformidades del sistema de calidad, procesos y o Servicios.
- Estudio de cada acción preventiva, decidir su posible implementación y comunica la resolución.
- Conocimiento y seguimiento de los reclamos de clientes.
- Estudiar los resultados de la encuesta de medición de satisfacción de los clientes.
- Conocimiento y seguimiento de la Política de Calidad.
- Conocimiento y seguimiento de los Recursos para el Sistema de Gestión de Calidad.
- Conocimiento y seguimiento de los Objetivos de Calidad y su porcentaje de cumplimiento.
- Conocimiento y seguimiento del Plan de Auditoria.
- Conocimiento y seguimiento del Plan de Capacitación.
- Conocimiento y seguimiento de cada revisión del Manual de Calidad, procedimientos e instrucciones, incluyendo la documentación externa utilizada en el sistema de calidad.
- Suministrar datos de entrada y ejecución de la revisión del sistema de calidad a solicitud del Gerente General.

3.1.5. Requisitos para la retroalimentación de los procesos

Los requisitos de los servicios se traducen en las listas de productos, precios y descuentos entregados a sus clientes.

Los procesos y la documentación para realizar los servicios de distribución se definen en los procedimientos mencionados en el anexo A1. Estos procedimientos establecen los métodos y criterios requeridos para asegurar el funcionamiento efectivo, el control oportuno y registro de las actividades de los procesos de la distribución.

Mediante el Sistema Libra se garantiza la disponibilidad de información para el funcionamiento y seguimiento de estos procesos.

A su vez cabe indicar que los objetivos estratégicos son medidos por el manejo de indicadores, los mismos que se encuentran definidos en el Balanced Scorecard y que han sido definidos a través de los procesos ya formulados en los procedimientos del Sistema de Calidad mostrando cada procedimiento o proceso sus indicadores respectivos.

La Gerencia General y el Comité de Calidad aseguran la disponibilidad de recursos para el funcionamiento de los procesos.

Los requisitos especificados por los clientes, el Comité de Calidad y mediante la encuesta de satisfacción al cliente serían:

- a. Canje de productos
- b. Embalaje
- c. Atención de reclamos
- d. Plazo de entrega
- e. Pedido completo
- f. Descuentos
- g. Entrega inmediata
- h. Notas de crédito
- i. Correcta emisión de factura
- j. Comunicación efectiva con la oficina
- k. Trato del transportista y vendedor

En este listado están considerados los requisitos explícitos e implícitos.

En la revisión se asegura y comprende que:

- Los clientes son inscritos en la cartera de clientes cumpliendo una serie de requisitos internos.
- Los requisitos del producto están claramente definidos en los pedidos.
- Los Agentes de Ventas ofrecen los productos que aparecen en las listas de productos.

- Los pedidos son tomados en el lugar del cliente, por el Representante de Ventas o comunicados por el cliente directamente a Servicio de Atención al Cliente.

Estos requisitos son procesados en el Sistema Libra.

Servicio al Cliente adicionalmente tiene la responsabilidad de resolver cualquier diferencia referida a las existencias, coordinando con Operaciones y con el Representante de Ventas para que éste se comuniquen con el cliente.

Servicio de Atención al Cliente es responsable de absolver los problemas y diferencias que puedan haber por la prestación del servicio.

Posteriormente el área de Créditos y Cobranzas verifica la capacidad de pago del cliente, si ésta no cumple con las pautas de crédito (deuda y/o línea de crédito) es retenido por el Sistema.

Es responsabilidad del Supervisor y Agente de Ventas comunicar al cliente de la retención del pedido, dando las explicaciones del caso.

La capacidad es evaluada para cumplir los requisitos de sus clientes mediante la revisión permanente de sus stocks realizada por el área de Marketing y Operaciones.

Ante cualquier cambio a los requisitos de los servicios, la documentación pertinente se modifica y el personal involucrado es comunicado sobre dichos cambios, para su implementación.

Si el cambio propuesto por el cliente es incremento de productos, se genera un nuevo pedido a través de Servicio al Cliente y si se trata de reducción o anulación del pedido Servicio al Cliente comunica a Despacho para el trámite correspondiente.

3.1.6. Control de los procesos

a. Control del sistema de mantenimiento

La Gerencia General identifica y proporciona los recursos para el mantenimiento de las áreas de trabajo, facilidades asociadas e infraestructura necesaria que garanticen el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento a través del desarrollo continuo de los procesos bajo la responsabilidad de la Gerencia de Operaciones en el control y validación de las estrategias de mantenimiento, siendo éstas:

- Mantenimiento Preventivo basado en el uso: Usada en el mantenimiento de todos los equipos de la empresa, se aplica según el Cronograma de Mantenimiento Anual asimismo se realizan inspecciones, y según el estado de la maquinaria se destina un tipo de mantenimiento tipo overhaul (reacondicionamiento total), un reemplazo programado (cambio por uno nuevo) y servicios rutinarios de engrase o cambio de aceites.

- **Mantenimiento Correctivo:** Contratando los servicios de empresas calificadas mediante un proceso de selección basado en costos y calidad de servicio.

Se mantienen además registros de las fumigaciones realizadas tanto en las instalaciones como en los vehículos de transporte, desinfección de equipos y desratización en las áreas de la empresa.

Además se evidencia la protección y mantenimiento de su infraestructura, vehículos de transporte y de las diferentes instalaciones en la empresa controlándose de esta forma que los factores que afectan la calidad de los productos ya sean de luz, ventilación, higiene, humedad, temperatura adecuada, desde su almacenamiento hasta el reparto estén validados en el certificado de Buenas Prácticas de Almacenamiento.

Asimismo, mantiene un control del cumplimiento del mantenimiento preventivo realizado a los equipos para asegurar la continuidad del proceso de distribución según el Cronograma Anual de Mantenimiento de Equipos y el control de los sistemas de seguridad empleados en los almacenes.

b. Control del Entorno de Trabajo

Se han identificado los factores físicos del entorno de trabajo que afectan la conformidad de sus servicios:

Luminosidad: Las zonas de almacén y despacho cuentan con luminosidad adecuada para el correcto desempeño del personal.

Ventilación: Cuentan con sistemas de ventilación y aire acondicionado en los almacenes según el ambiente, las instalaciones se encuentran dispuestas de tal forma que se evita el calor excesivo, la condensación de vapor y la contaminación del aire.

Temperatura: Se mantiene un control de la temperatura y porcentaje de humedad relativa, del cual se lleva a cabo una inspección y registro diarios.

Higiene: Cuenta con un programa de limpieza supervisado por un responsable para tal función, además la limpieza del personal es evaluada manteniendo los registros, velando por una perfecta condición de higiene en el uso de los uniformes y manejo de productos tomando medidas especiales para el manejo de productos citostáticos.

Asimismo son controladas las condiciones de almacenamiento verificando el correcto estado, conservación y distribución de los productos Farmacéuticos, Cosméticos, Sanitarios y de Higiene Personal.

c. Control en el Diseño y Desarrollo

Cuando se incorpora en la distribución un nuevo producto se evaluará en un Comité ejecutivo la posibilidad de diseñar la forma de la distribución, generando e implementando los procedimientos correspondientes.

En cuanto a la introducción de una nueva presentación de los productos que se distribuyen, el área de marketing verificará la introducción de nuevas presentaciones, el mantener la fidelidad y conformidad del cliente brindando descuentos especiales, o bonificaciones, dándoles el soporte adecuado para el mejor uso de los productos.

d. Control de Proveedores

Se asegura que los productos y/o servicios adquiridos cumplen con los requisitos establecidos con sus proveedores y/o representadas, mediante la selección y evaluación de sus proveedores y representadas en función de su capacidad para suministrar sus productos y/o servicios de acuerdo a los requisitos de la empresa.

e. Control de Compras

Los productos locales comprados son inspeccionados antes de su ingreso a los almacenes.

La calidad de los servicios de transporte Lima serán verificados por el Gerente de Operaciones durante y después de la prestación de los servicios.

f. Control en la conservación

En los procedimientos e instrucciones documentadas, se establecen las pautas a seguir para la identificación, manipulación, almacenamiento y protección de los productos que distribuye.

La manipulación, embalaje y protección se realiza en la recepción de mercadería, en el llenado y revisado y en el embalado. De esta forma se asegura el cumplimiento de los requisitos del Reglamento de Buenas Prácticas de almacenamiento emitido por DIGEMID. Es responsabilidad de la Gerencia de Operaciones implementar y mantener estos requisitos.

Estas directrices preservan la conformidad de los productos durante los procesos internos en los almacenes hasta la entrega al cliente.

g. Control del Proceso de Distribución

Se han definido los siguientes puntos de control para el proceso de distribución:

1° Verificación de cobranzas pendientes, por los vendedores de acuerdo al procedimiento Gestión de Campo Externa donde el criterio de aceptación consiste en la cobranza pendiente.

2° Verificación de las existencias de los productos pedidos, realizada por Servicio al Cliente, conforme al proceso Ingreso de pedidos en el Sistema Libra. El criterio de evaluación son los Stocks considerados por el Sistema Libra.

3° Evaluación crediticia de los clientes, realizada por Créditos y Cobranzas conforme al proceso especificado en la Política de Créditos y Política de Cobranzas, los criterios de aceptación, las formas de pago y estado de pago y cobranza del cliente hasta la fecha del pedido.

4° Revisión de los pedidos, realizada por las coordinadoras de Operaciones según el proceso de llenado, revisado de pedidos y generación de notas de crédito, teniendo como criterio los productos listados en el Pijama.

Las hojas de consulta del Sistema Libra, especificadas en cada procedimiento, constituyen los registros de estas revisiones y permiten identificar a la autoridad responsable de liberar el servicio en las diferentes etapas.

h. Control de los Pedidos No Conformes

Se establecen los siguientes procedimientos para el control de los productos y servicios:

- a) Mercadería recibida no conforme, tramitándose su posterior devolución al proveedor. Los pedidos no conformes se tratan de la siguiente manera:
 - Los productos recibidos no conformes son devueltos al proveedor.
 - Son desechados previa coordinación con el proveedor.
 - Son separados adecuadamente para evitar su uso inadvertido y trasladado a los almacenes correspondientes.
- b) Productos y pedidos no conformes en el proceso anterior o posterior a la entrega a los clientes.

Los pedidos, dependiendo del motivo de su no conformidad pueden ser:

- Redespachados una sola vez.
- Luego de la segunda salida se coordina con los supervisores de ventas Lima para su anulación, registrándose en el archivador de anulados del área de Redespacho.
- Si el pedido no contiene algún producto por falta de stock, se anexa una nota de crédito y se despacha al cliente.

Los pedidos no conformes al momento de la entrega son revisados en el área de Redespacho para corregir la no conformidad y reprogramarlo para el redespacho, guardando registro de estas verificaciones.

La Gerencia de Operaciones mantendrá registros de la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada en el Sistema Libra.

Cuando se detecta un producto o servicio no conforme después de la entrega a los clientes se adoptarán acciones apropiadas respecto de las consecuencias o efectos potenciales de las no conformidades.

i. Control de los Recursos Humanos

La Gerencia General asigna personal competente a las diferentes actividades de la empresa sobre la base de su formación, experiencia laboral, habilidades y entrenamiento. Es de su responsabilidad, con el apoyo de la Jefatura de Recursos Humanos y cada Gerente de área, asegurar que el personal interno se ajuste a los perfiles correspondientes.

El personal tiene pleno conocimiento de la importancia de sus actividades en la calidad de los servicios, mediante el conocimiento, aplicación y compromiso con la política, los objetivos y el Manual del Sistema de Gestión de Calidad, leyes y/o decretos correspondientes, así como mediante el conocimiento de sus descripciones de autoridad y responsabilidad.

Se asegura la adecuada introducción del personal nuevo a la empresa de forma que hace de su conocimiento los objetivos, política de calidad, visión y misión de la empresa, así como también mediante la realización de una inducción en el conocimiento de los procesos principales del área y de sus tareas específicas a través de una inducción planificada.

La empresa considera al personal parte importante y esencial de la organización, es por esto que se preocupa por otorgar todos los derechos por ley dentro de los plazos establecidos y cumpliendo las normas en el retiro definitivo de personal de la empresa.

Asimismo, con la finalidad de mantener la competencia del personal, los Gerentes de área identifican anualmente las necesidades de capacitación de su personal, generándose el Plan de Capacitación.

Cada Gerente de Área es responsable de hacer cumplir este plan y mantener los registros de la capacitación suministrada, los que incluyen un informe con los resultados de la efectividad de la capacitación. Todo con la coordinación y apoyo de la Jefatura de Recursos Humanos.

El llevar un seguimiento y Control del desempeño del personal operario de tal forma que se verifique que el personal cumpla a cabalidad las actividades y responsabilidades que le han sido asignadas es de suma importancia. Es por esto que se llevarán a cabo evaluaciones del desempeño al personal de forma semestral, en coordinación de la jefatura de Recursos humanos y los Gerentes de cada área.

Se controlan los siguientes factores:

a. Equipos de protección y seguridad:

El personal que maniobra el montacargas utiliza casco de seguridad y el personal de almacén y ayudantes de transportistas, que manipulan cargas, usan fajas de protección contra lesiones al levantar carga.

Se dispone de medios para la seguridad en todas las sucursales y almacenes (botiquín y extintores).

b. Instalaciones:

Vestuarios: Con duchas para el aseo del personal al término de la jornada y casilleros personales.

Comedor: Todo el personal tiene acceso al comedor, los operarios tienen una subvención de acuerdo a la escala remunerativa.

c. Venta de mercadería al personal:

Los trabajadores tienen derecho a descuentos en la compra de los productos que distribuye la empresa.

d. Integración del personal:

Cuenta con un programa de Bienestar Social que cubre el servicio y desarrollo de programas en las áreas de salud, recreación, educación social dirigidas al trabajador y a su familia.

j. Control de Recursos de Información

El análisis de los datos incluye:

- a) Satisfacción del cliente, cuyo análisis corresponde al Gerente General y generar las acciones correctivas propias de las no conformidades.
- b) Conformidad en la atención de pedidos, mediante el indicador cantidad de pedidos entregados vs. cantidad de pedidos programados, cuya responsabilidad recae sobre el Gerente de Operaciones, quien obtiene data del Sistema Libra.
- c) Características o tendencias de los procesos, evaluado conforme a los indicadores de todas las áreas, deducido luego del análisis del Balanced Scorecard.

El análisis de estos indicadores se realiza mensualmente en comité de calidad, registrándose los resultados, conclusiones, acciones correctivas y/o preventivas que el comité estime pertinentes.

3.1.7. Comunicación Interna

La Gerencia de Operaciones será la responsable de distribuir los documentos del sistema de calidad como el Manual de Calidad, procedimientos e instrucciones, donde se establecen los diferentes procesos de la empresa.

Es responsabilidad de los Gerentes, Sub Gerentes o Jefes de área asegurar el conocimiento, entendimiento e implementación de los requisitos documentados del sistema de calidad, en sus áreas de responsabilidad.

3.1.8. Revisión por la Gerencia

El Gerente General y el comité ejecutivo evalúan anualmente la efectividad del sistema de calidad. Esta revisión del Sistema permite evaluar el estado de implementación y cumplimiento del Sistema de Calidad. Se toman como elementos de referencia los siguientes datos:

1. Resultado de las Auditorías Internas. Operaciones
2. Resultado de las Encuestas de Satisfacción de clientes. Administración de Ventas.
3. Funcionamiento de los procesos. A través de los Registros de Calidad y los indicadores del Balanced Scorecard.
4. Reporte anual de Reclamos de Clientes. Gerencia de Administración.
5. Estado de Acciones Preventivas y Correctivas. Operaciones informa sobre las no conformidades y cada responsable sustenta el estado en el cual se encuentra.
6. Seguimiento de anteriores revisiones. Operaciones.
7. Cumplimiento y/o Avances de los Objetivos. Cada Gerente de área.
8. Revisión de la Política. Operaciones.
9. Cualquier cambio que pueda afectar al sistema de calidad sugerido por la Gerencia General.
10. Recomendaciones para la mejora de algún proceso por parte de cualquier área.

Esta información es suministrada por las Gerencias correspondientes. Una vez concluida esta revisión, el Gerente de Operaciones elabora el Acta de Revisión del Sistema, la cual establece como resultados:

- a) La Efectividad del Sistema.
- b) La Mejora del Sistema de Calidad.
- c) Mejora en el Servicio respecto de los requerimientos del Cliente.
- d) Mejor disposición de Recursos para el sistema de calidad y para ejecución de acciones correctivas y/o preventivas concluidas en esta revisión.

3.1.9. Medición y Seguimiento

Se realizará un seguimiento dos veces al año del grado de satisfacción de sus clientes de fármacos, licores y consumo, mediante encuestas organizadas por la Gerencia General implementando acciones correctivas cuando los resultados no sean los esperados.

3.1.10. Auditorías Internas

Todas las áreas que integran el Sistema de Gestión de Calidad serán evaluadas a intervalos definidos para determinar, si el Sistema de Gestión de Calidad es:

- Conforme con los requisitos establecidos por la organización.
- Su implementación y mantenimiento eficaz.

Con este propósito se ha implementado un procedimiento que define las responsabilidades y requisitos para la planificación de las auditorías internas, su realización y presentación de resultados, así como el manejo de los registros correspondientes.

Los criterios de la auditoría y el alcance de la misma se definirán en el programa de auditoría y las listas de verificación que elaboren los auditores una vez implementado el Sistema.

La frecuencia de evaluación se establece en el plan anual de auditoría, el cual puede complementarse con auditorías extraordinarias, focalizadas y/o generales autorizadas por el Gerente de Operaciones. Todos los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad deberán ser auditados por lo menos una vez al año.

Se identifica al personal adecuado y calificado como auditores internos, que no sea responsable o esté directamente involucrado en el área auditada, garantizando de esta manera la objetividad e imparcialidad de este proceso.

La Jefatura o Gerencia que esté siendo auditada debe asegurar la implementación de acciones correctivas sin demora injustificada para eliminar las no conformidades y las causas que pudieran encontrarse durante la auditoría.

Los auditores internos, organizados por el Gerente de Operaciones deben realizar seguimiento a las acciones correctivas tomadas, verificando que se hayan implementado y si son efectivas, registrando los resultados.

3.1.11. Acciones Correctivas y Acciones Preventivas

Las causas de no conformidades o desviaciones al Sistema de Gestión de Calidad son investigadas con el objeto de implementar las Acciones correctivas y/o preventivas correspondientes para prevenir de esta manera su recurrencia.

Las Acciones correctivas y preventivas se encuentran encaminadas a lograr los objetivos siguientes:

- a) Revisar no conformidades a los requisitos del Sistema de Calidad, incluyendo quejas de los clientes.
- b) Determinar las causas de la no-conformidad.
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para evitar su recurrencia.
- d) Determinar e implantar acciones correctivas y preventivas.
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- f) Revisión de la implementación y efectividad de la acción tomada.

La autoridad y responsabilidad para iniciar una acción correctiva/preventiva depende de la naturaleza de la no conformidad. Todas las áreas de la empresa están involucradas en este compromiso.

3.1.12. Mejora Continua

Se fomentará en los trabajadores la constante búsqueda de la mejora continua, de la eficacia de su Sistema de Gestión de Calidad, mediante la conformación de diversos Comités de Calidad en los diferentes niveles de la organización.

Para la mejora se tiene presente: La Política de Calidad, los Objetivos de Calidad, el Balanced Scorecard, los resultados de las Auditorías, el análisis de datos, Acciones Correctivas y Preventivas, Revisión del Sistema por la Gerencias y cualquier otra iniciativa del personal transmitida al Representante de Gestión de Calidad mediante los Comités.

3.1.13. Alcance del Sistema de Calidad

El Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa comprende la comercialización, distribución y entrega de productos farmacéuticos, licores y productos de consumo masivo a nivel nacional.

Las áreas involucradas en el sistema de calidad son Operaciones, Sistemas, Administración, Ventas y Marketing.

3.2. Respeto al Balanced Scorecard

Las cuatro perspectivas

Como ya se explicó anteriormente el mapa estratégico se trabajará en base al funcionamiento de cuatro perspectivas, que para el caso propuesto serán:

- A. Financiera (Accionistas).
- B. Clientes y Proveedores.
- C. Procesos Internos.
- D. Aprendizaje Organizacional.

3.2.1. Proceso de implementación - Etapas

Se desarrollarán todas las etapas que implican el proceso de gestión por indicadores Balanced Scorecard a fin de comprender de manera práctica el desarrollo del modelo.

Las etapas principales para el desarrollo del modelo de gestión son:

a. **Etapas 1: Desarrollar Mapa Estratégico**

- a) Aclarar la Visión:

Es la base del proceso de implementación para toda empresa. Se requiere buscar un consenso sobre la Política de la empresa contrastándola con los elementos necesarios para un adecuado desarrollo del Balanced Scorecard.

La mayoría de empresas actualmente cuentan con una Visión, Misión y Valores definidos. Pero menos del dos por ciento de las empresas realizan modelos estratégicos teniendo como base la Misión, Visión y Valores ya definidos.

Para la empresa del caso aplicativo dichas bases son la Misión, Visión y Principios los cuales se describen en el Capítulo II, numeral 2.2.

b) Seleccionar Temas Estratégicos:

A partir del análisis de la visión se identifican los temas estratégicos con los cuales se planteará la estrategia, de no ser claros se deben definir antes de continuar.

Los temas estratégicos a aplicar son:

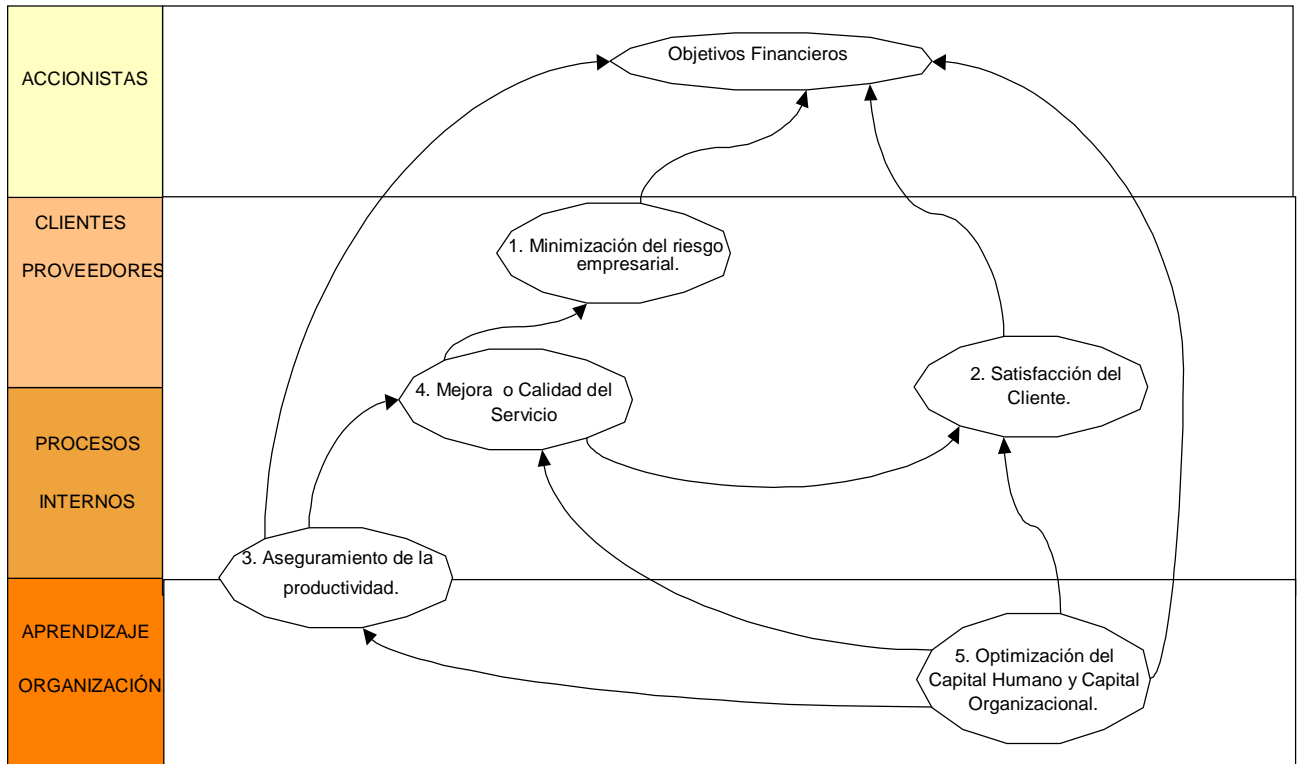
1. Minimización del riesgo empresarial.
2. Satisfacción del Cliente.
3. Aseguramiento de la productividad.
4. Mejora o Calidad del Servicio.
5. Optimización del Capital Humano y Capital Organizacional.

c) Planteamiento de la hipótesis.

La organización se propone alcanzar la Visión de la empresa a través del establecimiento de un Sistema de Gestión por Indicadores, esto demostrará cómo el contar con una herramienta de Gestión como el Balanced Scorecard permite el alcanzar los objetivos estratégicos de la Organización.

d) Establecer el mapa causa efecto.

Permite identificar la relación entre las diferentes perspectivas y su importancia. A continuación, en la Figura 1, se muestra el Mapa Causa-Efecto planteado, donde las flechas indican la relación de causa y efecto:



Elaboración: Propia

Figura 1: Mapa de Relación Causa Efecto entre los temas estratégicos

b. Etapa 2: Definir los Objetivos Estratégicos para cada perspectiva

Para cada una de las perspectivas se establece un conjunto de objetivos que indican de una manera más precisa lo planteado en el mapa estratégico, para cada grupo de Temas Estratégicos ya designado se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

1. Minimización del riesgo empresarial.

Incrementar el número de proveedores: La obtención de un nuevo proveedor contribuye en la minimización del riesgo en forma significativa, por tratarse de una nueva fuente de ingreso y desarrollo, que podría verse mermada por la salida de otro de los proveedores.

Acciones:

- Definir características de evaluación para el ingreso de proveedores y establecer un Sistema de Evaluación mensual de proveedores.

Ejemplo de puntos e evaluar: La alta calidad ofrecida en sus productos, su ubicación en el mercado acorde con el mercado específico de la empresa, márgenes de venta, capacidad de almacenamiento.

- 1.2. Fidelización de los proveedores: Con el objetivo de convertirse en socios estratégicos del proveedor, cumpliendo con las fechas de entrega, calidad de servicio, nivel de ventas.

Acciones:

- Cumplimiento con los proveedores en los acuerdos pactados. Reporte puntual y efectivo del avance en el cumplimiento.

- 1.3. Mejorar la imagen empresarial: El diferenciarse como una empresa líder en el rubro de operadores logísticos con líneas Premium.

Acciones:

- Campañas de marketing para promocionar la imagen de la empresa a clientes y proveedores.

2. Satisfacción del Cliente.

Incrementar el porcentaje de participación en el mercado: En la cobertura de todas las líneas con que cuenta la empresa.

Acciones:

- Diversificar la cobertura de líneas distribuidas.

Asegurar canales diversificados: En cuanto a la distribución de los canales en los que se atiende.

Acciones:

- Aumentar la cobertura de los canales de distribución.

Fidelizar clientes e incrementar el nivel de satisfacción: La calidad de servicio como la lealtad de clientes es un camino y no un lugar al que se llega. Se busca disminuir la fuga de clientes, aumentando el vínculo con los clientes, de forma que aumenten la satisfacción y la lealtad.

Acciones:

- Fuentes de información: Investigación de mercado, selección de clientes según:
Aspecto Cuantitativo: Ventas, frecuencia de compra, cumplimiento de pagos y crecimiento de líneas de consumo.
Aspecto Cualitativo: Clientes imagen y clientes estratégicos.
- Estadísticas de reclamos, evoluciones, canales de ingreso, analizar las causas.
- Encuestas Cliente/Proveedor analizando la cadena de valor y el porcentaje de satisfacción del cliente en el servicio brindado.
- Impacto de la implementación de promociones y bonificaciones en el nivel de ventas.

Incrementar la eficiencia en la gestión de la cartera de productos: Deberán analizarse el porcentaje de productos agotados, el nivel de ventas perdidas, sobrestocks y porcentaje de productos discontinuados.

Acciones:

- Disminuir el nivel de mermas asumido por la empresa definiendo con el proveedor los porcentajes asumidos por cada parte en cada una de las líneas que se distribuye.
- Re establecer el criterio del nivel de inventarios y proyecciones de la demanda, considerando factores de estacionalidad.
- Establecer políticas para la rotación de productos en inventario y verificación de fechas de vencimiento o productos discontinuados, asimismo definir su control continuo.

Incrementar la efectividad en las ventas: Abarcando el proceso de la venta, la cobranza y analizando la cobertura abarcada.

Acciones:

- Establecer el alcance de metas específicas para el avance de las cuotas de venta, así como el avance de las cobranzas efectuadas, niveles de cobranza vencidos, cobertura por línea.

3. Aseguramiento de la productividad

Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos: En cuanto a los recursos materiales, financieros, de información, humanos.

Acciones:

- Establecer indicadores de gestión de recursos humanos tales como: número de trabajadores por área que se encuentra en planilla, en contrato por modalidad de servicio y el número de practicantes, relación gastos en salarios y ventas, cantidad de ingresos y ceses, número de personas por centro de costo, rotación de personal.

- Mantener un nivel de rotación de inventarios, analizando los días de stock en los productos, en cuanto al manejo de los recursos materiales, inventario de mercadería destinada a la destrucción, diferencias en el nivel de inventarios (faltantes, sobrantes).
- Disminuir la relación del gasto y los centros de costos (recursos financieros).
- Mejorar el soporte informático, en cuanto al uso eficiente del ERP¹ usado, incrementando la atención de los requerimientos¹ de desarrollo registrados, incrementando el acceso en su totalidad a los medios de información internos, tales como la Intranet del sistema, página Web.

4. Mejora o Calidad del Servicio

4.1. Mejora del servicio Post Venta Atención: Comprende la solución de reclamos y sugerencias, canjes, mantenimiento de cuentas.

Acciones:

- Incrementar el número de reclamos atendidos satisfactoriamente.
- Incrementar el nivel de atención de pedidos, el cual comprende desde el cierre de la negociación con el cliente por parte del representante de ventas y concluye con la entrega del pedido. Toma de datos efectiva por Sistemas.
- Reducir el tiempo total de entrega del pedido.

4.2. Obtener certificaciones y autorizaciones necesarias.

Acciones:

- Aquí se contemplará la obtención de la certificación del ISO 9001, además de las acreditaciones del ministerio de salud por medio de la DIGEMID (Dirección General de Medicamentos, Insumos y drogas), Licencia de Funcionamiento, Certificado de Seguridad, Carnet de Sanidad, certificado otorgado por la DIGESA (Dirección General de salud), DINANDRO (Dirección Nacional de Drogas), Licencias para el uso del software, para el uso de la publicidad en las unidades de transporte y la obtención del BPA para este caso específico.

¹ (Enterprise resource planning software) Software que unifica todas las necesidades de todos y cada uno de los departamentos en un único sistema, centralizando la información de la empresa y soportando todas las necesidades particulares de cada departamento.

El software ERP podría cubrir, desde las aplicaciones del departamento financiero hasta las de Recursos Humanos, pasando por las de almacén y logística.

5. Optimización del Capital Humano y Capital Organizacional.

A fin de mejorar las competencias del personal, se presenta un modelo de Desarrollo de Competencias, dicho modelo se encuentra dirigido a todo el personal de la empresa. Se plantean 4 fases de desarrollo, las que constituyen la Identificación, Análisis, Toma de Acciones y Evaluación de resultados.

Después del desarrollo de estas fases se logran recopilar los indicadores de medición, los cuales deben tener un seguimiento constante. Finalmente se muestra el costo del proyecto y el plan para su implementación. Todo el detalle de este modelo se encuentra en el Anexo A4.

c. Etapa 3: Definir los Indicadores de procesos

Para cada proceso establecido se definen los posibles indicadores, los cuales nos permitirán medir los resultados efectivamente obtenidos. El establecimiento de indicadores en esta etapa inicial sólo será una guía para en lo posterior ir eligiendo aquellos que realmente midan la gestión del proceso y resulten ser útiles para la medición de resultados que espera la empresa.

3.2.3. Software a utilizar

Existen programas para el manejo del Balanced Scorecard, sin embargo éste podría hacerse incluso en un programa de Excel con tan sólo tener conocimientos de programación.

Para el caso aplicativo y debido al alto costo de la instalación de un sistema adecuado se creará un programa que obtendrá los datos del sistema ERP (Libra) ya implementado en la empresa, el cual cuenta con módulos que cubren los procesos de compras, ventas, facturación, contabilidad, caja e inventarios, entre otros. A través de este Sistema, se realiza el registro de los pedidos de los clientes, registro de órdenes de compra, cobros y pago de productos, seguimiento a las órdenes de pedidos, distribución y almacenamiento de productos.

3.2.3. Metodología de Implementación

Se armarán equipos de trabajo, los cuales estarán compuestos por personal representante de cada área.

La primera etapa, constituida por la selección de temas estratégicos, definición y divulgación de la misión y visión de la compañía, será definida y constituirá responsabilidad directa de la Gerencia. De la misma forma el Mapa Causa Efecto será responsabilidad de la Gerencia.

La segunda etapa, la cual consta de la Definición de los Objetivos Estratégicos para cada perspectiva será aquella que necesitará del trabajo en conjunto del personal de toda la empresa, eligiéndose un representante por área en todos los niveles de forma que se logre una recopilación de datos de la forma más exacta y real posible.

Los grupos trabajarán de forma paralela la definición de los siguientes objetivos estratégicos:

1. Grupo de Minimización del riesgo empresarial.
2. Grupo de Satisfacción del cliente
3. Grupo de Aseguramiento de la productividad
4. Grupo de Mejora o Calidad del Servicio
5. Grupo de Optimización del Capital Humano y Capital Organizacional.

El objetivo de cada uno de los grupos será el recopilar la mayor cantidad de indicadores, la metodología a usar será la Lluvia de Ideas, exponiéndose todos los indicadores posibles, dado que lo más importante para esta etapa es la máxima recopilación de data que le permita a la gerencia analizar la viabilidad de los indicadores planteados.

Una vez terminado este trabajo, las Gerencias se encargarán de seleccionar los mejores Indicadores de Procesos, esto es, aquellos que sean indicadores del óptimo funcionamiento de los procesos definidos.

3.3. Relación Calidad Total y Balanced Scorecard

3.3.1. Proceso de integración e implementación del Balanced Scorecard en el Sistema de Calidad.

El Proceso de implementación incluye los siguientes pasos:

1. Definir Mapa de Procesos teniendo como base los procedimientos del SGC (Sistema de Gestión de Calidad).
 - Establecer los procesos Principales
Dentro de cada flujo de procesos, y teniendo como base los procedimientos de la empresa deben establecerse los flujos que forman parte de los procesos de cada área.
 - Establecer los procesos de Apoyo
Deben definirse de forma correcta aquellos procesos que son de soporte o apoyo al proceso teniendo en cuenta que aún sin ellos el proceso podría fluir.
 - Establecer los procesos de Gestión
A diferencia de los anteriores tipos de procesos que son definidos entre la Gerencias de área. Estos procesos de gestión requieren de forma obligatoria la presencia de la Dirección. Puesto que el cumplimiento de

los anteriores procesos sirven como base para poder alcanzar las metas de estos procesos, el cumplimiento de los anteriores debe ser el reflejo de estos procesos.

2. Seleccionar Indicadores de Procesos (Área de Operaciones).

- Listar todos los posibles indicadores
A manera de una lluvia de ideas, deben listarse todos los indicadores, en primera instancia, que puedan surgir como posibles medidores del desempeño de los procesos, en este punto es importante tener la máxima cantidad de indicadores, siguiendo una fundamentación lógica. Deben ser medibles.
- Ver lineamiento y viabilidad del indicador versus los procesos
Se debe evaluar la factibilidad de cada indicador, ver de qué forma contribuye a medir el alcance de las metas. Es probable que esta depuración continúe aún después de éstas dos etapas y que incluso después de haber obtenido la data y evaluar los resultados se analicen cuáles fueron convenientes o no para la medición de objetivos.
- Listar indicadores factibles de medición.
Finalmente se deben establecer los indicadores de medición, y anexarlos a los procedimientos de la empresa. Lo que se hizo fue agregar un ítem que vincula los indicadores vinculados al procedimiento de cada área. De esta forma nos aseguramos de la exactitud de información y de la integración entre los sistemas Balanced Scorecard y Sistema de Gestión de Calidad. Ambos deben contener la misma información, servir para medir los mismos objetivos, un sistema integrado de medición del desempeño de cada uno de los procesos de la empresa y un sistema de gestión que asegura la calidad a todo nivel (información, producto, personal, procesos) en cada uno de los procesos de la empresa.

3. Implementación - Gestión Indicadores Procesos

- Definir Matriz de Procesos
Ya establecidos los indicadores, deben ser plasmados éstos en la matriz de procesos, ésta contendrá los procedimientos vinculados, los procesos en su totalidad y los indicadores que medirán el proceso.
- Establecer rangos y metas para cada indicador
Se deben establecer metas y rangos de medición para cada indicador, las metas son posteriores a la etapa de implementación y pueden ir variando conforme a los resultados, a los objetivos y políticas de la empresa.
- Preparar ficha para cada indicador
Es recomendable contar con fichas técnicas que nos muestren el detalle del contenido de cada indicador, para su fácil entendimiento y manejo de información.
- Implementar Matriz en Cuadro de Mando

Lo que se hace finalmente es plasmar los pasos anteriores en un cuadro de mando que como se explicó en los primeros capítulos contiene los objetivos e indicadores de la empresa y a su vez los de cada área que hará posible el cumplimiento de estos indicadores.

3.3.2. Definición de indicadores del Balanced Scorecard y su relación con los procedimientos.

Se muestran los indicadores de las diferentes áreas de la organización. Para la realización de los cuadros que se presentan en este numeral, se vincularon los indicadores con los procedimientos de todas las áreas desde el inicio del flujo del proceso al final del mismo. La metodología que se usó para su desarrollo es descrita en 3.3.1., de forma que para cada procedimiento se hallaron indicadores, utilizándose en los cuadros la sigla PR para referirse a los procesos principales, AP para referirse a los procesos de apoyo y GE para nombrar a los procesos de gestión.

Así tenemos que en los cuadros 2, 3, 4, y 5 son detallados los indicadores concernientes al área de Operaciones, la que incluye a Almacén, Mantenimiento, Despachos y Devoluciones. De la misma forma en los cuadros 6, 7 y 8 se muestran los indicadores del área Comercial la que incluye a Marketing y Ventas. En los cuadros 9, 10 y 11 se pueden apreciar los indicadores del área de Administración, la que incluye a Administración de Ventas, Créditos y Cobranzas, la Gerencia Administrativa y Servicio de Atención al Cliente. Finalmente se muestran el Cuadro 12 los indicadores concernientes al área de Soporte que incluye a Contabilidad y Tesorería y por último el Cuadro 13 explica los indicadores del área de Sistemas.

Cuadro 2: Tabla de Referencia de Procedimientos vinculados a los indicadores del Balanced Scorecard
Área: Operaciones
Almacén

Área	Sub-área	Procedimiento	Nombre del Procedimiento	Actual				
				Proceso				
				Num.	Descripción	Num.	Indicador	Cálculo
Operaciones	Almacén	PF-OP-P-001	Requerimiento de Mercadería a Proveedores	PR.1.	Requerir Mercadería a Proveedores		Se relacionan con los indicadores del PF-OP-P-002	No existe
		PF-OP-P-002	Recepción de Mercadería, Almacenamiento, Marbeteo, Traspasos y Control de inventarios.	PR.2.	Recepcionar Mercadería, Almacenar, Marbeteo, Traspasar y Controlar inventarios.	a	Porcentaje Cumplimiento de proveedor en la atención de pedidos	Cantidad atendida / Total solicitado (de ítems y unidades de las Ordenes de compra solicitadas).
					b	Mercadería en mal estado traída por el proveedor	Cantidad rechazada de unidades en mal estado abastecidas por el proveedor	
					c	Tiempo de entrega (Proveedor Nacional)	Diferencia entre fecha de entrega y Fecha de solicitud de Orden de Compra (días)	
					d	Tiempo de entrega (Proveedor Extranjero)	Diferencia entre fecha de entrega y Fecha de solicitud de Orden de Compra (días)	
					e	Valor acumulado de mercadería no atendida	Diferencia entre fecha de entrega y Fecha de solicitud de Orden de Compra (días)	
					f	Porcentaje de Ocupabilidad en almacenes	(Inventario diario (m3) + Inventario Material POP (m3))/ (Capacidad máxima de almacenes (m3))	
					g	Número de traspaso promedio por pedido realizado	Cantidad de traspasos / Cantidad de pedidos emitidos	
					h	Porcentaje de ítems con diferencias respecto a la muestra	Cantidad ítems con Diferencia / Total de ítem muestreados	
					i	Porcentaje del valor absoluto de diferencias respecto al valor de la muestra	Valor absoluto de ítems con diferencia / Valor Total de ítems del Inventario	
			j	Cantidad de malos conteos en inventarios	Número de malos conteos registrados			
			k	Porcentaje de ocurrencias en lotes rechazados durante muestreo (En Marbeteo, Termoformado, Precintado)	Número de ocurrencias (lotes rechazados-R) en muestreos / Número total de lotes			
			l	Cantidad de productos acondicionados (En Marbeteo, Termoformado, Precintado)	Número de productos acondicionados al mes			
		PF-OP-P-003	Llenado, revisado de pedidos y Generación de notas de crédito.	PR.3.	Llenar, revisar pedidos y Generar notas de crédito.	a	Cantidad de errores internos generados en Almacén	Número de errores registrados en el área
					b	Cantidad de errores externos donde involucran a Almacén (DE LIBRA)	Número de reclamos provocados por almacén	
					c	Cantidad NCJ y NCX emitidas al mes por Indisponibilidad de Mercadería	Cantidad de NCJ (por falta de stock) + NCX (por estar en mal estado).	
		PF-OP-I-001	Mantenimiento de equipos y sistema de alarmas.	AP.1.	Cumplir con Mantenimiento de Equipos y sistema de alarmas	a	Avance de Cronograma de Mantenimiento en Almacén	Reporte final de Ficha Técnica como Balance Anual
					b	Registro de Fallas - Sistema Alarmas (Almacén 2do.Piso).	Número de fallas o errores registradas se han presentado durante el mes.	
					c	Registro de Fallas - Sistema Alarmas (Almacén Mayorista).	Número de fallas o errores registradas se han presentado durante el mes.	
					d	Registro de Fallas - Sistema Alarmas (Almacén Ambar).	Número de fallas o errores registradas se han presentado durante el mes.	
					e	Registro de Fallas - Sistema Alarmas (Almacén Red Bull).	Número de fallas o errores registradas se han presentado durante el mes.	
		PF-OP-I-002	Fumigación de instalaciones, vehículos de reparto, desinfección y desratización.	AP.2.	Fumigar y desratizar Instalaciones	a	Avance de Cumplimiento del Cronograma de Fumigación y Desratización	Reporte final de Ficha Técnica como Balance Anual (Cronograma de fumigación, desratización de almacenes y desinfección de cisterna)
		PF-OP-I-003	Limpieza y mantenimiento de instalaciones y vehículos de reparto	AP.3.	Cumplir con Limpieza en Almacén	a	Encuesta de satisfacción de limpieza del área	De una encuesta de 11 preguntas con un puntaje de 0 a 5 puntos por pregunta. Avance de Cronograma de Mantenimiento Almacén Cumplimiento Check List de Verificación
		PF-OP-I-004	Envío de documentos a Soporte de Sistemas para su anulación	AP.4.	Anular pedidos inconformes	a	Cantidad de anulados en Almacén	Número de anulados
		PF-OP-I-007	Inspección Químico Farmacéutico Regente	AP.5.	Asegurar Inspección del Químico Regente	a	No conformidades en el almacenamiento	Número de no conformidades encontradas en las condiciones de almacenamiento según formatos : PF-OP-A-010: 10.1.; PF-OP-A-010: 10.2.; PF-OP-A-010: 10.3..
		PF-OP-I-008	Capacitación y Evaluación del Personal	AP.6.	Capacitar y evaluar al personal	a	Nivel de mantenimiento de limpieza y seguridad en el operario	Resultado de las evaluaciones al personal
					b	Porcentaje de cumplimiento en la Capacitación al personal	Cronograma de capacitación en Operaciones	
		PF-OP-I-009	Manejo de Productos Citosstáticos	AP.7.	Manejar productos citostáticos	a	Cumplimiento del Cronograma de Capacitación en Citosstáticos	Cumplimiento del Cronograma de Capacitación en Citosstáticos
					b	Cantidad de Ocurrencias en el manejo de citostáticos	Número de Ocurrencias por el mal manejo de los citostáticos	

Elaboración: Propia

Cuadro 3: Tabla de Referencia de Procedimientos vinculados a los indicadores del Balanced Scorecard
Área: Operaciones
Mantenimiento

Area	Sub-área	Procedimiento	Nombre del Procedimiento	Actual					
				Proceso					
				Num.	Descripción	Num.	Indicador	Cálculo	
Operaciones	Mantenimiento	PF-OP-I-001	Mantenimiento de equipos y sistema de alarmas.	PR.1.	Cumplir con Mantenimiento de Equipos y sistema de alarmas en Almacén	a	Avance de Cronograma de Mantenimiento en Almacén	Reporte final de Ficha Técnica como Balance Anual Número de errores registrados	
						b	Registro de Errores en el Sistema de Alarmas		
				PR.2.	Cumplir con Mantenimiento de Equipos y sistema de alarmas en Despachos	a	Avance de Cronograma de Mantenimiento en Despachos		Reporte final de Ficha Técnica como Balance Anual Número de errores registrados
						b	Registro de Errores en el Sistema de Alarmas		
		PR.3.	Cumplir con Mantenimiento de Equipos y sistema de alarmas en Devoluciones	a	Avance de Cronograma de Mantenimiento en Almacén	Reporte final de Ficha Técnica como Balance Anual			
		PR.4.	Cumplir con Mantenimiento en General	a	Avance de Cronograma de Mantenimiento	Reporte final de Ficha Técnica como Balance Anual			
		PF-OP-I-002	Fumigación de instalaciones, vehículos de reparto, desinfección y desratización.	PR.5.	Fumigar y desratizar Instalaciones en Operaciones	a	Avance de Cumplimiento del Cronograma de Fumigación y Desratización en Almacén, Despachos y Devoluciones	Reporte final de Ficha Técnica como Balance Anual (Cronograma de fumigación y desratización de almacenes)	
				PR.6.	Fumigar y desratizar vehículos de reparto	a	Avance de Cumplimiento del Cronograma de Fumigación de vehículos de reparto	Reporte final de Ficha Técnica como Balance Anual (Cronograma de fumigación y desratización de vehículos de reparto)	
				PR.7.	Fumigar y desratizar Edificio Administrativo	a	Avance de Cumplimiento del Cronograma de Fumigación y Desratización en Edificio Administrativo	Reporte final de Ficha Técnica como Balance Anual (Cronograma de fumigación y desratización en Edificio Administrativo)	
				PR.8.	Fumigar y desratizar Instalaciones en Zonas Comunes	a	Avance de Cumplimiento del Cronograma de Fumigación y Desratización en General (incluye desinfección Sistema)	Reporte final de Ficha Técnica como Balance Anual (Cronograma de fumigación, desratización y desinfección en Zonas Comunes)	
		PF-OP-I-003	Limpieza y mantenimiento de instalaciones y vehículos de reparto	P.R.9.	Cumplir con Limpieza en Almacén	a	Encuesta de satisfacción de limpieza del área	De una encuesta de 11 preguntas con un puntaje de 0 a 5 puntos por pregunta. Check List de Verificación de Limpieza en Almacenes	
						b	Cumplimiento Check List de Verificación de Limpieza en Almacenes		
				P.R.10.	Cumplir con Limpieza en Despachos y vehículos de reparto	a	Encuesta de satisfacción de limpieza del área	De una encuesta de 11 preguntas con un puntaje de 0 a 5 puntos por pregunta. Check List de Verificación de Limpieza en Despacho y vehículos de transporte	
				b	Cumplimiento Check List de Verificación de Limpieza en Despacho y vehículos de transporte				
P.R.11.	Cumplir con Limpieza en Devoluciones			a	Encuesta de satisfacción de limpieza del área	De una encuesta de 11 preguntas con un puntaje de 0 a 5 puntos por pregunta. Check List de Verificación de Limpieza en Devoluciones			
		b	Cumplimiento Check List de Verificación de Limpieza en Devoluciones						
P.R.12.	Cumplir con Limpieza en Edific. Adminis.	a	Encuesta de satisfacción de limpieza del área	De una encuesta de 11 preguntas con un puntaje de 0 a 5 puntos por pregunta. Check List de Verificación de Limpieza en Edific. Adminis.					
		b	Cumplimiento Check List de Verificación de Limpieza en Edific. Adminis.						
P.R.13.	Cumplir con Limpieza en zonas Comunes	a	Encuesta de satisfacción de limpieza (Baños, pasillos, patios, compartidos)	De una encuesta de 11 preguntas con un puntaje de 0 a 5 puntos por pregunta. Check List de Verificación de Limpieza en Zonas Comunes					
		b	Cumplimiento Check List de Verificación de Zonas Comunes						

Elaboración: Propia

Cuadro 4: Tabla de Referencia de Procedimientos vinculados a los indicadores del Balanced Scorecard
Área: Operaciones
Despachos

Area	Sub-área	Procedimiento	Nombre del Procedimiento	Actual				
				Proceso				
				Num.	Descripción	Num.	Indicador	Cálculo
Operaciones	Despachos	PF-OP-P-004	Embalado de pedidos en Despacho	PR.1	Embalar pedidos	a b c d	Cantidad de Errores Internos registrados en despacho Calidad del Embalado (Según muestreo) Productividad del Embalador Cantidad de Reclamos Externos donde involucran a Despacho (De Libra)	Número de errores registrados en el área (Cantidad de pedidos embalados correctamente/ Total de pedidos muestreados) x100 Peso (Kg) o Volumen embalado por operario/ Cantidad de personal de embalado Número de reclamos provocados por Almacén (Libra)
		PF-OP-P-005	Recepción y Clasificación de Documentos en Despacho	PR.2	Recepcionar y clasificar documentos oficiales			
		PF-OP-P-006	Preparación de documentos para reparto	PR.3	Preparar zonas de reparto (D. Lima) y (D. Prov)	a	Capacidad utilizada de la unidad móvil	Capacidad real utilizada/ Capacidad máxima de unidad (metros cubicos y/o peso)
						b	Porcentaje de Redespachos	Cantidad de redespachos / Cantidad de despachados por lo menos una vez
						c	Número de pedidos con más de un despacho (Lima)	Número d pedidos mayores a un despacho
		d	Cantidad de pedidos no despachados luego del corte (Lima)	Cantidad de pedidos Lima no despachados luego del corte				
		e	Retorno de Tornaguía (Prov)	Prom (Dif.Fecha de retorno (EST60)- Fecha entrega (EST30))				
		f	Pedidos Pendientes Confirmar Entrega (Prov)	Cantidad de pedidos pendientes de confirmar / Cantidad de pedidos generados en el mes				
		g	Cantidad de pedidos No despachados luego del corte (Prov)	Cantidad de pedidos Prov. No despachados luego del corte				
		PF-OP-P-007	Despacho de pedidos a transportistas	PR.4.	Despachar pedidos a transportistas	a b	Cantidad de Planillas Reprogramadas Cantidad de (FA, GCE, TR, GCT(Lima))	Cantidad de Planillas Reprogramadas (Status 20 a 10) Número de FA + GCE+ TR+ GCT
PF-OP-P-008	Confirmación de despachos entregados y programación de Redespachos	PR.5.	Confirmar entrega de pedidos despachados	a b c d e f	Pedidos entregados Cumplimiento de marcación durante entrega del pedido Tiempo promedio de traslado Tiempo de entrega de pedidos Cantidad de errores internos registrados (Transportistas/Ayudantes) Cantidad de Reclamos Externos donde involucran a Transportista / Ayudante (De Libra)	(Cantidad de pedidos entregados / cantidad de pedidos) x100 [(Cantidad de clientes con marcación (atención)/cantidad de pedidos despachados)] x 100 Prom (Dif hora de cliente visitado - Hora de cliente anterior visitado) Diferencia (Hora marcación Wap- Hora digitación pedido) Número de errores registrados en el área Número de reclamos provocados por transporte (Libra)		
PF-OP-P-009	Liquidación de Transportistas y liquidación en caso de robos	PR.6.	Liquidar pedidos entregados	a	Cantidad de planillas pendientes (liquidar) pasadas las 12 p.m.	Número de planilla pendiente después de las 12		
PF-OP-I-001	Mantenimiento de equipos y sistema de alarmas.	AP.1.	Cumplir con Mantenimiento de Equipos y sistema de alarmas en Despachos	a b	Avance de Cronograma de Mantenimiento en Despachos Registro de Fallas - Sistema Alarmas (Despachos)	Reporte final de Ficha Técnica como Balance Anual Número de fallas o errores registradas se han presentado durante el mes.		
PF-OP-I-002	Fumigación de instalaciones, vehículos de reparto, desinfección y desratización.	AP.2.	Fumigar y desratizar Intalaciones y vehículos de reparto	a b	Avance de Cumplimiento del Cronograma de Fumigación y Desratización en Almacén, Despachos y Devoluciones Avance de Cumplimiento del Cronograma de Fumigación de vehículos de reparto	Reporte final de Ficha Técnica como Balance Anual (Cronograma de fumigación y desratización de almacenes) Reporte final de Ficha Técnica como Balance Anual (Cronograma de fumigación y desratización de vehículos de reparto)		
PF-OP-I-003	Limpieza y mantenimiento de instalaciones y vehículos de reparto	AP.3.	Cumplir con Limpieza en Despachos y vehículos de reparto	a	Encuesta de satisfacción de limpieza del área	De una encuesta de 11 preguntas con un puntaje de 0 a 5 puntos por pregunta.		

Elaboración: Propia

Cuadro 5: Tabla de Referencia de Procedimientos vinculados a los indicadores del Balanced Scorecard
Área: Operaciones
Devoluciones

Area	Sub-área	Procedimiento	Nombre del Procedimiento	Actual				
				Proceso				
				Num.	Descripción	Num.	Indicador	Cálculo
Operaciones	Devoluciones	PF-OP-P-010	Recojo de Devoluciones	PR1	Recepcionar devoluciones	a b c d e	Devoluciones de agentes Devoluciones de transportistas Devoluciones de provincia Devoluciones de Almacén 8 (Almacén 8) Devoluciones de Wong y Metro	Valor acumulado de Almacén Agente a 56 (Por zona-agente lima) Valor Acumulado de Alm 561 (Dev. Parcial) Valor acumulado devoluciones de Provincia (Por zona-agente provincia) Valor acumulado devoluciones de Almacén 8 Valor acumulado devoluciones de Wong y metro (Entradas internas 585)
		PF-OP-P-012	Detección y tratamiento de mercadería en mala presentación	PR2	Separar tipo de devolución	a	Devolución por productos Vencidos	Valor acumulado en el Almacén 51
						b	Devolución por productos en Mala Presentación	Valor acumulado en el Almacén 52
		PR3	Trabajar devolución al Sistema	c	Devolución por productos Discontinuos	Valor acumulado en el Almacén 53		
				d	Devolución por productos en Buen Estado	Valor acumulado en el Almacén 56		
				e	Devolución por productos del Almacén 8	Valor acumulado en el Almacén 8		
		PF-OP-P-010	Recojo de Devoluciones	PR4	Generación y envío de documentación	a	Porcentaje de GV's	Número de GV's / Guías trabajadas
		PF-OP-P-013	Destrucción de mercadería	PR5	Traslado a Almacenes MPRES LIQUI y BUEN ESTADO	a	Mercadería almacenes MPRES, LIQUI y BUEN ESTADO	Porcentaje de mercadería sin ser trasladada a los almacenes correspondientes
		PF-OP-I-001	Mantenimiento de equipos y sistema de alarmas.	AP.1.	Cumplir con Mantenimiento de Equipos en Devoluciones	a	Avance de Cronograma de Mantenimiento en Devoluciones	Resultados de la encuesta de satisfacción de la limpieza en el área
		PF-OP-I-002	Fumigación de instalaciones, vehículos de reparto, desinfección y desratización.	AP.2.	Fumigar y desratizar Intalaciones en Devoluciones	a	Avance de Cumplimiento del Cronograma de Fumigación y Desratización en Devoluciones	Reporte final de Ficha Técnica como Balance Anual
PF-OP-I-003	Limpieza y mantenimiento de instalaciones	AP.3.	Cumplir con Limpieza en Devoluciones	a	Encuesta de satisfacción de limpieza del área	Reporte final de Ficha Técnica como Balance Anual (Cronograma de fumigación y desratización de devoluciones)		
PF-OP-P-011	Recojo de mercadería a solicitud de los proveedores y entidades del estado	AP4	Recoger mercadería a solicitud de proveedores o entidades del Estado	a	Mercadería recogida a solicitud de proveedores o entidades del Estado	Unidades recogidas/unidades vendidas		
		AP.5.	Controlar Inventarios					

Elaboración: Propia

Cuadro 6: Tabla de Referencia de Procedimientos vinculados a los indicadores del Balanced Scorecard
Área: Comercialización
Marketing

Área	Sub-área	Procedimiento	Nombre del Procedimiento	Actual				
				Proceso				
				Num.	Descripción	Num.	Indicador	Cálculo
Comercialización	Marketing	PF-MK-P-001	Generación de órdenes de compra	PR.1.	Generar órdenes de compra a tiempo	a	Porcentaje de solicitud de órdenes de compra previos al stock mínimo	O/C antes de stock mínimo / Total de O/C
		PF-MK-P-002	Introducción de nuevas presentaciones	PR.2.	Asegurar una correcta introducción de nuevas presentaciones	a	Puntaje otorgado en Operaciones sobre introducción de nuevos productos.	(Puntos aprobatorios/ Total de puntos evaluados)x100
						b	Puntaje otorgado en Marketing sobre introducción de nuevos productos.	(Puntos aprobatorios/ Total de puntos evaluados)x101
		PF-MK-P-003	Implementación de promociones	PR.3.	Implementar eficientemente una promoción	a	Puntaje obtenido por una promoción	No hay cálculo
		PF-MK-P-004	Modificación e ingreso de nuevos productos a la página Web de P.F.	AP.1.	Recibir apoyo en el mantenimiento de productos (en Web)	a	Tiempo máximo en que Marketing envía la información a Sistemas de un nuevo producto	Fecha_Hora Datos en el Sistema- Fecha Hora ingreso Kárdex
				G.E.101.	Efectuar Control Presupuestal (442- GCIAMK Fármacos)	a	Gasto total Mkg Fármacos vs Presupuesto Mkg Fármacos	Gasto total Mkg Fármacos/ Presupuesto Mkg Fármacos
				G.E.102.	Efectuar Control Presupuestal (443- GCIAMK Licores)	a	Gasto total Mkg Licores vs Presupuesto Mkg Licores	Gasto total Mkg Licores / Presupuesto Mkg Licores
				G.E.103.	Efectuar Control Presupuestal (444- GCIAMK Consumo)	a	Gasto total Mkg Consumo vs Presupuesto Mkg Consumo	Gasto total Mkg Consumo / Presupuesto Mkg Consumo
				G.E.201.	Efectuar Plan de Marketing (Dúrex)	a	Plan de Marketing (Dúrex)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual
				G.E.202.	Efectuar Plan de Marketing (Zaimella)	a	Plan de Marketing (Zaimella)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual
				G.E.211.	Efectuar Plan de Marketing (Betty Crocker)	a	Plan de Marketing (Betty Crocker)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual
				G.E.212.	Efectuar Plan de Marketing (Cadbury)	a	Plan de Marketing (Cadbury)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual
				G.E.213.	Efectuar Plan de Marketing (Energizer)	a	Plan de Marketing (Energizer)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual
				G.E.214.	Efectuar Plan de Marketing (Haagen Dazs)	a	Plan de Marketing (Haagen Dazs)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual
				G.E.215.	Efectuar Plan de Marketing (Nature Valley)	a	Plan de Marketing (Nature Valley)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual
				G.E.216.	Efectuar Plan de Marketing (Old El Paso)	a	Plan de Marketing (Old El Paso)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual
				G.E.231.	Efectuar Plan de Marketing (Bodega Navarro Correas)	a	Plan de Marketing (Bodega Navarro Correas)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual
				G.E.232.	Efectuar Plan de Marketing (Los árboles)	a	Plan de Marketing (Los árboles)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual
				G.E.233.	Efectuar Plan de Marketing (Finca La Celia)	a	Plan de Marketing (Finca La Celia)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual
				G.E.234.	Efectuar Plan de Marketing (Bodega Séptima)	a	Plan de Marketing (Bodega Séptima)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual
				G.E.235.	Efectuar Plan de Marketing (Viña Errazuriz)	a	Plan de Marketing (Viña Errazuriz)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual
				G.E.236.	Efectuar Plan de Marketing (Viña San Pedro)	a	Plan de Marketing (Viña San Pedro)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual
				G.E.237.	Efectuar Plan de Marketing (Herederos del Marquez de Riscal)	a	Plan de Marketing (Herederos del Marquez de Riscal)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual
				G.E.238.	Efectuar Plan de Marketing (Bodega Protos)	a	Plan de Marketing (Bodega Protos)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual
				G.E.251.	Efectuar Plan de Marketing (Vodka Danzka)	a	Plan de Marketing (Vodka Danzka)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual
				G.E.252.	Efectuar Plan de Marketing (Vodka Gorbatschow)	a	Plan de Marketing (Vodka Gorbatschow)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual
				G.E.253.	Efectuar Plan de Marketing (Cerveza Corona)	a	Plan de Marketing (Cerveza Corona)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual
		G.E.254.	Efectuar Plan de Marketing (Ron Medellín)	a	Plan de Marketing (Ron Medellín)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual		
		G.E.255.	Efectuar Plan de Marketing (Black Tower)	a	Plan de Marketing (Black Tower)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual		
		G.E.256.	Efectuar Plan de Marketing (Marie Brizard)	a	Plan de Marketing (Marie Brizard)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual		
		G.E.257.	Efectuar Plan de Marketing (Cava Codorniu)	a	Plan de Marketing (Cava Codorniu)	Cumplimiento de los objetivos del Plan de marketing Anual		

Elaboración: Propia

Cuadro 7: Tabla de Referencia de Procedimientos vinculados a los indicadores del Balanced Scorecard
Área: Comercialización
Ventas

Área	Sub-área	Procedimiento	Nombre del Procedimiento	Actual				
				Proceso				
				Num.	Descripción	Num.	Indicador	Cálculo
Comercialización	Ventas	PF-V-P-001	Proceso de Zonificación	PR.1.	Mantener una zonificación adecuada y rentable	a	Porcentaje de zonas en Farmacia Lima con Ventas mayores o iguales a S/. 100 000	(Número de Zonas con ventas mayores a S/. 100 000 / Total de zonas) x100
						b	Porcentaje de zonas en Consumo con Ventas mayores o iguales a S/. 100 001	(Número de Zonas con ventas mayores a S/. 100 000 / Total de zonas) x101
						c	Porcentaje de zonas en Licores con Ventas mayores o iguales a S/. 100 002	(Número de Zonas con ventas mayores a S/. 100 000 / Total de zonas) x102
						d	Porcentaje de zonas en Provincia con Ventas mayores o iguales a S/. 100 003	(Número de Zonas con ventas mayores a S/. 100 000 / Total de zonas) x103
		PF-V-P-005	Proceso de liquidación de cobranzas	PR.2.	Liquidar cobranzas en forma oportuna	a	Cobranzas sin liquidar	Porcentaje de cobranzas sin liquidar
		PF-V-P-002	Gestión de Campo Interna	AP.1.	Recibir mantenimiento de ruta diaria de ventas e inscripción de clientes en Adm. De Ventas	a	Tiempo invertido en creación de clientes en Adm. De Ventas	Hora de cliente creado- Hora de solicitud
		PF-V-P-003	Gestión de Campo Externa			b	Porcentaje de uso de Puntos de Control Farmacia Lima	(Clientes con marcación / Clientes visitados) x 100
		PF-V-P-004	Mantenimiento de Ruta					
		PF-AV-I-001	Marcaciones en el Punto de Control					
				G.E.101.	Efectuar Control Presupuestal (431- Gerencia Ventas Fármacos)	a	Gasto total GCIA Farma Lima vs Presupuesto GCIA Farma Lima	Gasto vs Presupuesto (Centro de costo: 4513 Adm. De ventas)
			G.E.102.	Efectuar Control Presupuestal (432- Gerencia Ventas Provincias)	a	Gasto total GCIA Ventas Provincias vs Presupuesto GCIA Ventas Provincias	Gasto vs Presupuesto (Centro de costo: 432 Gerencia de Ventas Provincias)	
			G.E.103.	Efectuar Control Presupuestal (433- Sub Gerencia Ventas Consumo/ Lic	a	Gasto total Sub GCIA Consumo/ Licores vs Presupuesto Sub GCIA Consumo/ Licores	Gasto vs Presupuesto (Centro de costo: 433 Sub Gerencia Consumo Licores)	
			G.E.201.	Controlar gestión en campo interno	a	Evaluaciones del desempeño	Resultados de Evaluaciones del desempeño	
			G.E.301.	Controlar gestión en campo externo (Farmacia Lima)	a	Porcentaje de uso de la WAP en Farmacia Lima	(Número de pedidos pasados por Wap / Total de pedidos Wap)x100	
					b	Porcentaje de uso de punto de control Farmacia Lima	(Clientes con marcación/ Clientes visitados)x100	
		G.E.302.	Controlar gestión en campo externo (Provincias)	a	Porcentaje de uso de la WAP en Provincias	(Número de pedidos pasados por Wap / Total de pedidos Wap)x100		
		G.E.303.	Controlar gestión en campo externo (Consumo/ Licores)	a	Porcentaje de uso de la WAP en Consumo/Licores	(Número de pedidos pasados por Wap / Total de pedidos Wap)x100		
				b	Porcentaje de uso de punto de control en Consumo Licores	(Clientes con marcación/ Clientes visitados)x100		
	Ventas Línea Consumo			G.E.235.	Controlar avance de cuota (235-Energizer)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
				G.E.248.	Controlar avance de cuota (248-Schick)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
				G.E.252.	Controlar avance de cuota (252-Cadbury)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
				G.E.246.	Controlar avance de cuota (246- Red Bull)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
				G.E.219.	Controlar avance de cuota (219- CKF Industrial)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
				G.E.25303	Controlar avance de cuota (25303-Beech Nut -Alimentos para Bebés)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
				G.E.25401	Controlar avance de cuota (25401- Haagen Dazs- helados)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
				G.E.25402	Controlar avance de cuota (25402- Betty Crocker -alimentos)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
				G.E.25403	Controlar avance de cuota (25403-Nature Valley-Barras Granola)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
				G.E.25404	Controlar avance de cuota (25404- Old El Paso -Comida mexicana)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
				G.E.25405	Controlar avance de cuota (25405-Snacks Varios)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
				G.E.260	Controlar avance de cuota (260-Signa Grain Colombia)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
				G.E.231.	Controlar avance de cuota (231-Nextel)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
				G.E.257.	Controlar avance de cuota (257-Temex Peru S.A.)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
				G.E.258	Controlar avance de cuota (258-Colgate Palmolive)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
				G.E.261	Controlar avance de cuota (261-3M)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
				G.E.262	Controlar avance de cuota (262-Brighstar)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada

Elaboración: Propia

Cuadro 8: Tabla de Referencia de Procedimientos vinculados a los indicadores del Balanced Scorecard
Área: Comercialización
Ventas

Área	Sub-área	Procedimiento	Nombre del Procedimiento	Actual					
				Proceso					
				Num.	Descripción	Num.	Indicador	Cálculo	
Ventas	Linea Farmacia			G.E.001	Controlar avance de cuota (001-BMS)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada	
				G.E.245.	Controlar avance de cuota (245-Henkel)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada	
				G.E.209.	Controlar avance de cuota (209-SSLAmericas-Durex)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada	
				G.E.256.	Controlar avance de cuota (256-Becton Dickenson)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada	
				G.E.222.	Controlar avance de cuota (222- Mead Johnson)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada	
				G.E.264.	Controlar avance de cuota (264- Zaimella)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada	
	Linea Farmacia				G.E.101	Controlar avance de cuota (101-Bodega Navarro Correas)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
					G.E.103.	Controlar avance de cuota (103- Viña Errazuriz)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
					G.E.105.	Controlar avance de cuota (105- Viña San Pedro)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
					G.E.106.	Controlar avance de cuota (106- Reh Kendermann)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
					G.E.107.	Controlar avance de cuota (107- Codomiu)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
					G.E.108.	Controlar avance de cuota (108- Herederos del Marquez de Riscal)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
					G.E.109.	Controlar avance de cuota (109- Fratelli Bolla S.P.A.)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
					G.E.112.	Controlar avance de cuota (112- Fábrica de Licores Antioquia)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
					G.E.117.	Controlar avance de cuota (117- Danisco Distillers)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
					G.E.122.	Controlar avance de cuota (122- Cercecería Modelo)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
					G.E.135.	Controlar avance de cuota (135- Bodega Los Arboles)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
					G.E.136.	Controlar avance de cuota (264- Bodega Viinos Séptima)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
					G.E.139.	Controlar avance de cuota (139- Casa Marie Brizard)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
					G.E.141.	Controlar avance de cuota (141- Fábrica Baldoré)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
					G.E.142.	Controlar avance de cuota (142- Pisco Ferreyros)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
					G.E.143.	Controlar avance de cuota (143- Protos)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
					G.E.144.	Controlar avance de cuota (144- Cuesta del madero)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
					G.E.146.	Controlar avance de cuota (146- Gorbatschow)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada
					G.E.147.	Controlar avance de cuota (147- Finca La Celia)	a	Avance de cuota	Cuota alcanzada/cuota proyectada

Elaboración: Propia

Cuadro 9: Tabla de Referencia de Procedimientos vinculados a los indicadores del Balanced Scorecard
Área: Administración
Administración de Ventas
Créditos y Cobranzas

Area	Sub-área	Procedimiento	Nombre del Procedimiento	Actual					
				Proceso					
				Num.	Descripción	Num.	Indicador	Cálculo	
Administrativas	Adm. de Ventas	PF-AV-P-001	Registro y mantenimiento de clientes en el sistema	PR.1.	Registrar y realizar mantenimiento a clientes en el libra	a b	Tiempo en creación de clientes Tiempo empleado en escanear documento	Hora de cliente creado - Hora de solicitud Hora escaneo - Hora creación cliente	
		PF-AV-P-001	Registro y mantenimiento de clientes en el sistema	PR.2.	Cumplir con los reportes solicitudes	a	Porcentaje de cumplimiento diario en envío de reportes	(Sumatoria de reportes diarios / Total de días útiles)x100	
		PF-AV-I-001	Marcaciones en los Puntos de Control						
		PF-AV-P-001	Registro y mantenimiento de clientes en el sistema	PR.3.	Alertar sobre clientes sin movimiento	a	Cronograma de revisión de clientes sin compras mayores a dos meses	Número de clientes sin movimiento mes actual / numero de clientes sin movimiento mes anterior	
		PF-AV-P-001	Registro y mantenimiento de clientes en el sistema	AP.1.	Contar con un buen soporte técnico	a	Encuesta de satisfacción de los servicios de soporte tecnico	Resultados de la encuesta de satisfaccion	
		PF-AV-I-001	Marcaciones en los Puntos de Control						
					GE.1. GE.2.	Efectuar Control Presupuestal 4513-Adm de ventas Controlar errores y reclamos del área	a a b	Gasto Total (Adm. De ventas) vs Presupuesto (Adm de ventas) Número de errores registrados en Adm. De Ventas Cantidad de reclamos externos donde involucran a Adm. De Ventas (De Libra)	Gasto vs Presupuesto (Centro de costo: 4513 Adm. De ventas) Número de errores registrados en el área Número de reclamos provocados por Almacén (Libra)
		Créditos y Cobranzas	PF-CC-P-001	Política de Créditos	PR.1.	Asegurar el cumplimiento de la política de Créditos	a b c	Porcentaje de solicitudes no regulares Porcentaje de pedidos no automáticos (Evaluados) Porcentaje de pedidos rechazados	(Número de solicitudes no regulares/Total de solicitudes registradas en la tarea)x100 (Número de pedidos no automáticos (Evaluados) / Total de pedidos en el mes)x100 (Cantidad de pedidos anulados/Total de pedidos evaluados)x100
	PF-CC-P-002		Política de Cobranzas	PR.2.	Ejecutar con efectividad la política de cobranzas	a	Porcentaje de morosidad mayor a 30 días	Cantidad de pedidos vencidos mayor a 30 días / Total de pedidos con crédito)x100	
	PF-CC-P-006		Confirmación, contabilización de remesas y cuadro de caja	PR.3.	Controlar la confirmación y contabilización de remesas y cuadro de caja	a	Monto por diferencias de cuadro	Conteo físico- Conteo del sistema	
	PF-CC-P-003		Provisión de cuentas Incobrables	PR.4.	Cumplir con parámetros necesarios para la provisión de cuentas incobrables	a	Ratio de incobrabilidad mayor a 90 días	(Cuentas vencidas con una antigüedad de 90 días /Cuentas vencidas)x100	
	PF-CC-I-001		Gestión de cobranza	AP.1.	Asegurar el cumplimiento de normas internas en la gestión de cobranza	a b	Cantidad de zonas auditadas al mes Índice de ocurrencias durante auditorías	(Zonas auditadas/4)x100 (Número de ocurrencias/Total de clientes visitados) x100	
	PF-CC-P-005		Emisión, liquidación de letra cobranzas en Lima y Provincia.	AP.2.	Emitir, controlar aceptación y liquidar letras en cambio	a	Tiempo total en atención de letras de cambio	Fecha_hora de entrega en banco - Fecha_hora emisión letra	
	PF-CC-P-004		Administración de cartera por cobrar	AP.3.	Administrar correctamente el archivo documentario de cuentas por cobrar		Archivo documentario de cuentas por cobrar	Número de documentación de cuentas por cobrar sin documentar	

Elaboración: Propia

Cuadro 10: Tabla de Referencia de Procedimientos vinculados a los indicadores del Balanced Scorecard
Área: Administración
Gerencia Administrativa
Recursos Humanos

Area	Sub-área	Procedimiento	Nombre del Procedimiento	Actual					
				Proceso					
				Num.	Descripción	Num.	Indicador	Cálculo	
Administración	Gerencia Administrativa			GE.1.	Efectuar Control presupuestal (4511-Créditos y Cobranzas)	a	Gasto total	Gasto total/(Crédit-Cobranza/Centro costo:4511 Créditos y Cobranzas)	
		PF-GA-P-001	Emisión de facturas a proveedores	PR.1.	Emitir facturas a proveedores	a	Cumplir con cronograma de emisión de facturas permanentes	Número de facturas sin emitir a proveedores en la fecha correspondiente	
						b	Porcentaje de emisión de facturas eventuales dentro del mes en curso	(Solicitudes atendidas mes actual/Total de solicitudes de reembolso mes actual)x100	
		PF-GA-P-002	Manejo de Pólizas de Seguros	PR.2.	Manejar eficientemente las pólizas de seguros	a	Número de siniestros	Sumatoria acumulada de siniestros registrados	
						b	Valor acumulado de siniestros en dólares	Valor acumulado en dólares de cada siniestro	
						c	Porcentaje de cumplimiento de cronograma de actualización de pólizas de seguro	Número de pólizas de seguro sin actualizar	
		PF-GA-P-003	Entrega de bienes o Equipos a clientes	PR.3.	Atender eficientemente la entrega de bienes o equipos a los clientes	a	Tiempo total de atención de requerimientos de equipos solicitudes	Fecha_hora emisión GTU - Fecha_hora solicitud equipo	
		PF-GA-P-004	Tratamiento de solicitudes y Reclamos a clientes	PR.4.	Asegurar un buen tratamiento de solicitudes y reclamos de clientes	a	Porcentaje de reclamos informados a clientes	(1- (recl no informados/Total de reclamos a informar))x100	
					b	Porcentaje de reclamos atendidos	(Número de reclamos atendidos/ Número de reclamos registrados)x100		
	Recursos Humanos				GE.1.	Efectuar control presupuestal (451-Gerencia Administrativa)	a	Gasto vs presupuesto(Centro de costo: 451 Gcía Administrativa)	Gasto /presupuesto(Centro de costo: 451 Gcía Administrativa)
		PF-RH-P-001	Selección de personal	PR.1.	Seleccionar personal	a	Tiempo total promedio en selección nuevo personal	Fecha_hra nuevo código personal - Fecha-hra solicitud	
						b	Cantidad de personal que ingresó sin seguir el procedimiento	Número de personas que no han seguido el pocedimiento	
		PF-RH-P-002	Inducción de personal	PR.2.	Garantizar la inducción al personal	a	Cumplimiento de la inducción a la totalidad de ingresantes	Alcanzar 1000% de cubrimiento en todas las inducciones	
		PF-RH-P-003	Retiro definitivo de personal	PR.3.	Gestionar el proceso de retiro o cese del personal	a	Tiempo total promedio en liquidar al personal cesante	Fech_hr personal liquidado - Fech_hr solicitud de cese	
PF-RH-P-004		Proceso de Capacitación	AP.1.	Garantizar proceso de capacitación	a	Encuesta a jefes y gerentes de área revisión de capacitaciones	Sumatoria de personal capacitado		

Elaboración: Propia

Cuadro 11: Tabla de Referencia de Procedimientos vinculados a los indicadores del Balanced Scorecard
Área: Administración
Servicio de Atención al Cliente
Servicio Institucional

Área	Sub-área	Procedimiento	Nombre del Procedimiento	Actual					
				Proceso					
				Num.	Descripción	Num.	Indicador	Cálculo	
Servicio de Atención al Cliente (S.A.C)	Atención al Cliente (S.A.C)			GE.1.	Efectuar control presupuestal (4514-RRHH)	a	Gasto total RRHH vs Presupuesto RRHH	Gasto vs presupuesto (Centro de costo: 4514 RRHH)	
		PF-SAC-P-001	Ingreso de pedidos en el Sistema Libra	PR.1.	Ingresar pedidos en el sistema libra	a	Número de refacturaciones vinculadas a errores propiamente de digitación	Sumatoria de refacturaciones por motivo de digitación	
		PF-SAC-P-002	Ingreso de pedidos personales	PR.2.	Ingresar pedidos personales	a	Número de pedidos (Alm. 02 y 07) fuera de fecha establecida (miércoles y viernes)	Sumatoria de pedidos fuera de rango	
		PF-SAC-P-003	Venta clientes en recepción	PR.3.	Atender venta en recepción	a	Número de pedidos ingresados por la asistente de SAC distintos a Autoservicios y facturación	Sumatoria de pedidos que no son Autoservicios y Facturación Libre)	
		PF-SAC-I-001	Refacturación de pedidos	AP.1.	Refacturar pedidos	a	Tiempo total de atención de clientes en recepción	Hora salida de cliente - Hora ingreso de cliente en P.F.	
				GE.1.	Efectuar Control presupuestal	a	Número de refacturaciones totales al mes	Sumatoria de refacturaciones totales	
	Servicio Institucional				GE.1.	Efectuar Control presupuestal	a	Gasto total (SAC) vs Presupuesto (SAC)	Gasto vs Presupuesto (Centro de costo: 4516 SAC)
		PF-SIN-I-001	Emisión y envío de documentación	PR.1.	Atender e ingresar pedidos de Instituciones	a	O/C Instituciones	Porcentaje de incumplimiento de O/C BMS Instituciones-Entradas (08 y 05)	
		PF-SIN-P-001	Atención e ingreso de pedidos a Instituciones			b	Tiempo total promedio de atención del requerimiento GP por parte de BMS	Fecha_hr GP cargada al Sistema - Fecha-hr confirmación del TCI	

Elaboración: Propia

Cuadro 12: Tabla de Referencia de Procedimientos vinculados a los indicadores del Balanced Scorecard
Área: Soporte
Contabilidad
Tesorería

Soporte	Contabilidad		GE.1.	Efectuar control presupuestal (4512-Instituciones)	a	Gasto total (Instituciones) vs Presupuesto (Instituciones)	Gasto total (Instituciones) / Presupuesto (Instituciones)	
		PF-CO-I-001	Recepción de documentación	PR.1.	Preparar y entregar información financiera al día	a	Cumplimiento de Cronograma para elaboración de EE.FF	Porcentaje de cumplimiento del Cronograma
				PR.2.	Garantizar cumplimiento tributario	a	Cumplimiento de Cronograma tributario	Porcentaje de cumplimiento del cronograma
				PR.3.	Imprimir libros oficiales	a	Cronograma de impresión de libros oficiales	Porcentaje de cumplimiento del cronograma
				PR.4.	Identificar bajo análisis oportunidades de negociación con proveedores	a	Número de oportunidades sugeridas a encargados para que revisen con proveedor	Número de oportunidades registradas
						b	Reuniones que Contabilidad realizó con proveedores (BMS u otros)	Número de reuniones mensuales
		PF-CO-P-001	Compras Locales a Representadas	PR.5.	Verificar inconsistencias en compras locales de representadas		Inconsistencias en compras locales a representadas	Porcentaje de inconsistencias encontradas
				AP.1.	Asegurar la limpieza general del área contable	a	Encuesta de satisfacción de limpieza área contable	De encuesta 11 preguntas se obtiene el puntaje de 0 a 5 puntos.
				AP.2.	Garantizar un buen soporte técnico	a	Encuesta sobre el soporte técnico recibido en Contabilidad	De encuesta xxxpreguntas se obtiene el puntaje de 0 a 5 puntos
	Tesorería		GE.1.	Efectuar control presupuestal (452-Contabilidad)	a	Gasto total (Contabilidad) vs Presupuesto (Contabilidad)	Gasto total (Contabilidad) / Presupuesto (Contabilidad)	
			GE.2.	Controlar funciones internas	a	Problemas internos	Cumplimiento e la evaluación del desempeño	
		PF-T-P-001	Pago a proveedores	PR.1.	Pagar proveedores	a	Trámite a documento del Proveedor desde su entrega	Tiempo total de Trámite a documento del Proveedor desde que nos lo es entregado.
		PF-T-I-001	Recepción y entrega de documentación			b	Tiempo o en pagarle al proveedor.	Tiempo o en pagarle al proveedor.
		PF-T-P-002	Rendiciones de Gastos	PR.2.	Rendición de Gastos	a	Solicitud de rendir cuentas	Tiempo total desde que es solicitado el rendir cuenta hasta que contabilidad genera el asiento a cancelar el rendir cuenta.
		PF-T-P-003	Control de Caja Chica	PR.3.	Control de Caja Chica	a	Entrega de comprobante de pago	Tiempo total desde entrega del comprobante de pago.

Elaboración: Propia

Cuadro 13: Tabla de Referencia de Procedimientos vinculados a los indicadores del Balanced Scorecard
Área: Sistemas
Sistemas

Area	Sub-área	Procedimiento	Nombre del Procedimiento	Actual					
				Proceso					
				Num.	Descripción	Num.	Indicador	Cálculo	
Sistemas	Sistemas	PF-S-P-001	Asignación de usuarios y opciones en el sistema libra al personal	PR.1.	Asignar al personal usuario las opciones en sistema libra	a	Cronograma de coordinación con Jefes de área para revisión de perfiles del Libra	Cumplimiento del cronograma	
				PR.2.	Atender requerimientos tanto de software como de hardware	a	Encuesta de satisfacción del usuario (software y hardware)	Calificación en la encuesta	
		PF-S-P-002	Protección y almacenamiento de data el sistema	PR.3.	Garantizar protección y almacenamiento de data del sistema	a	Cumplimiento con el back-up del Libra		% de cumplimiento con el back-up del Libra
						b	Cumplimiento con el back-up de otros servidores de red		% de cumplimiento con el back-up de otros servidores de red
						c	Cumplimiento de prueba de restauración de respaldos		% de cumplimiento de prueba de restauración de respaldos
						d	Fallas en los servicios		Porcentaje de fallas en los servicios
		PF-S-I-001	Generación, impresión y distribución de documentos oficiales	PR.4.	Generar, imprimir y distribuir documentos oficiales	a	Re-impresiones de documentos oficiales realizadas		% de re-impresiones de documentos oficiales realizadas
						b	Stock de facturas lima		Días de stock de facturas lima
						c	Stock de facturas provincia		Días de stock de facturas provincia
						d	Stock de guías de remisión		Días de stock de guías de remisión
e	Stock de boletas de venta						Días de stock de boletas de venta		
f	Stock de notas de crédito						Días de stock de notas de crédito		
g	Stock de notas de débito		Días de stock de notas de débito						
h	Stock de percepción		Días de stock de percepción						
i	Stock de retenciones		Días de stock de retenciones						
				GE.1.	Efectuar control presupuestal	a	Gasto total (sistemas) / presupuestado (sistemas).	Gasto total (sistemas) vs. presupuestado (sistemas).	

Elaboración: Propia

3.3.3. Desarrollo del Cuadro o Tablero de Mando relacionado con los procedimientos de la empresa.

Una vez ya integrados los indicadores a todos los procesos de la compañía se puede elaborar en un paquete de Software un programa que permita por cada punto del proceso poder entrar a un link que muestre el procedimiento vinculado. En el caso de la empresa motivo de estudio lo que se hizo fue introducir los indicadores relacionados a cada procedimiento en el contenido de éstos. Lo mismo que se muestra en el Anexo 5.

Se muestran unos gráficos que deberán servir de ejemplo para ver de forma gráfica como se ejecuta este Tablero de mando y los respectivos indicadores.

Mapa de procesos

Área: Operaciones (Almacén)

Aquí se muestra, a manera de ejemplo, el flujo del proceso correspondiente a los procesos del Almacén, los cuales han sido clasificados en proceso de Apoyo, Primarios y de Gestión.

El proceso principal, el cual constituye la esencia del proceso productivo de la empresa, inicia con el almacenamiento y recepción de mercadería, luego los productos son trasladados al almacén, en seguida se hace el picking o llenado de pedidos y revisado y de ser el caso se generan notas de crédito por falta de mercadería.

Los procesos de apoyo son los que soportan al proceso para su continuo funcionamiento, los que sirven de complemento a los procesos principales. Se muestran como procesos de apoyo el control de inventarios, dado que gestionando un buen manejo del control de los inventarios, identificados como carencias o debilidades se estaría complementando el buen funcionamiento del proceso principal; realizando un buen mantenimiento preventivo a través de la fumigación de las instalaciones y del mantenimiento y limpieza de los almacenes se asegura el buen cumplimiento de las condiciones de limpieza y mantenimiento del almacén; a través de la anulación de pedidos a tiempo y de la forma correcta, siguiendo los procedimientos establecidos, se asegura el control sobre los pedidos emitidos y gestionando la devolución de todos los reclamos efectuados se asegura el funcionamiento continuo de las actividades principales evitando las pérdidas en tiempo por las demoras ocasionadas.

Los colores en los círculos son semejantes al funcionamiento de un semáforo, muestran el desempeño de los indicadores en cada uno de los procesos, siendo rojo un mal funcionamiento no habiéndose alcanzado la meta del indicador establecido; el proceso en color verde indica un correcto funcionamiento se ha alcanzado la meta, y en amarillo la meta

está por cumplirse pero aún no ha sido alcanzada. Se muestra en la Figura 2, el Mapa de Procesos desarrollado en el Almacén el cual se ubica dentro del área de Operaciones.

Matriz Integrada de Indicadores Balanced Score Card

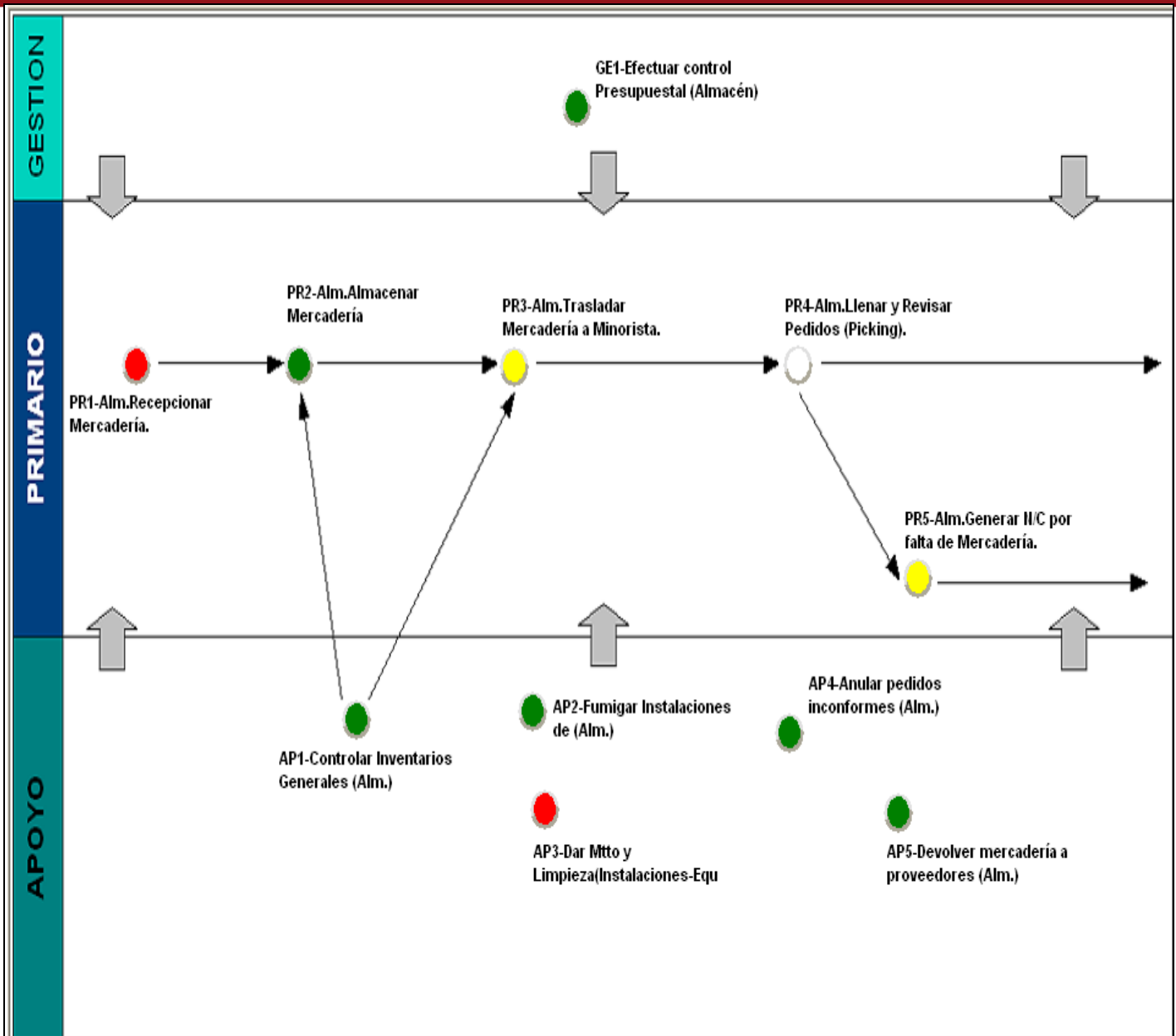
En esta matriz se muestra el detalle del contenido de los indicadores, su descripción, la unidad de medida, las metas a alcanzar y las iniciativas tomadas son los puntos que deben considerarse en la elaboración de estas fichas técnicas, en la Figura 3 se muestra la matriz desarrollada para el caso del almacén en el área de Operaciones la cual fue desarrollada con la información obtenida de los cuadros elaborados en el punto 3.3.2.

Ficha Técnica de Indicadores

Finalmente cada Ficha Técnica muestra toda la información del indicador hallado. Se muestra la Figura 4: La Ficha Técnica de Indicadores, en donde se puede ver la forma en que ha sido calculado cada indicador, la unidad de medición del mismo, el responsable del cumplimiento de este indicador, la frecuencia de medición (mensual o diaria).

Cada indicador lleva así mismo un gráfico de desempeño, éste muestra a través de colores si se ha alcanzado o no la meta establecida para el indicador, si se encuentra en la franja verde la meta ha sido alcanzada, si el indicador se encuentra en la franja amarilla es porque la meta está a punto de ser alcanzada y muestra un regular desempeño, y si se encuentra en la franja roja es porque la meta no se ha alcanzado, el indicador tiene un mal desempeño y hay que trabajar en su mejora.

Como se dijo, con la ayuda de un paquete de software puede extraerse la información de la base de datos del sistema, el programa no debe ser muy complicado, lo importante es que contenga toda la información necesaria y se comprensible.



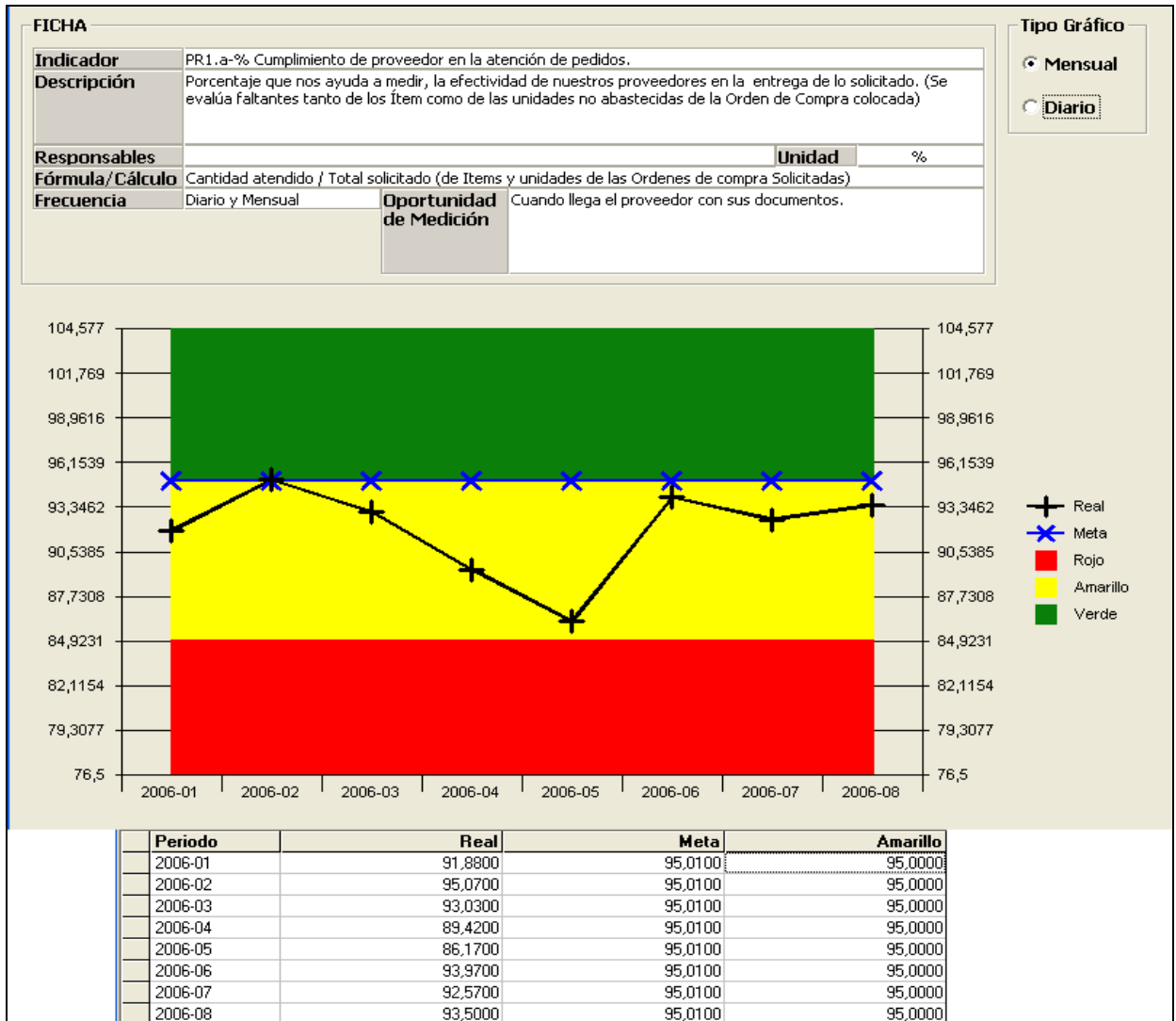
Fuente: Empresa
Elaboración: Propia

Figura 2: Mapa de procesos
Área: Operaciones (Almacén)

PROCESOS		INDICADORES			INICIATIVAS
GRUPO	DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	META	DESCRIPCIÓN
GESTION	GE1 Efectuar control Presupuestal (Alm.) (Responsable)	GE1.a Gasto Total (Alm) Vs. Presupuesto	S/.	Presupuesto 2006	
PRIMARIOS	PR1 Alm.Recepcionar Mercadería. (Responsable)	PR1.a % Cumplimiento del proveedor en la atención de pedidos.	%	95	
		PR1.b Mercadería en Mal Estado traída por el proveedor.	N	0	
		PR1.c Tiempo de entrega (Proveedor Nacional)	días	0.45	
		PR1.d Tiempo de entrega (Proveedor Extranjero)	días	35	
		PR1.e Valor de Venta Perdida	S/.	0	
	PR2. Alm.Almacenar Mercadería	PR2.a % de Ocupabilidad en Almacenes	%	80	
	PR3. Alm.Trasladar Mercadería a Minorista. (Responsable)	PR3.a Numero de trasposos promedio por pedido realizados.	N	0.12	
	PR4. Alm.Llenar y Revisar Pedidos (Picking). (Responsable)	PR4.a Cantidad de Errores detectados en el área de despacho y reclamos LIBRA	N	0	
PR5. Alm.Generar N/C por falta de Mercadería. (Responsable)	PR5.a Cantidad-NCJ y NCX emitidas al mes x Indisponibilidad de Mercadería	N	0		
APOYO	AP1. Controlar Inventarios Generales (Alm.) (Responsable)	AP1.a % de Items con Diferencias respecto a la muestra. (FARMA)	%	0	
		AP1.b % del Valor absoluto de diferencias respecto al Valor de muestra (FARMA)	%	0	
		AP1.c Cantidad de malos conteos en inventarios (FARMA)	N	0	
	AP2 Fumigar Instalaciones (Alm.) (Responsable)	AP2.a Cumplimiento de Cronograma Fumigación y Desratización	%	100	
	AP3. Dar mantenimiento a Instalaciones y Equipos (Alm.) (Responsable)	AP3.a Satisfacción en la limpieza del área. Encuesta	N	4	
		AP3.b Cumplimiento de Cronograma Mantenimiento Instalaciones y Equipos	%	100	
	AP4. Anular pedidos inconformes (Alm.) (Responsable)	AP4.a Cantidad de anulados en Almacén.	N	200	
AP5. Devolver mercadería a proveedores (Alm.) (Responsable)	AP5.a Cantidad de GDP's emitidas en almacén.	N	0		

Fuente: Empresa
Elaboración: Propia

**Figura: 3 Matriz Integrada de Indicadores Balanced Scorecard
Área: Operaciones (Almacén)**



Fuente: Empresa

Figura 4: Ficha Técnica de Indicadores
Área: Operaciones (Almacén)

3.3.4. Plan de Implementación Sistema de Calidad - Operación de los objetivos de calidad y estratégicos

Se presenta a continuación las actividades planteadas para el Plan de Implementación a seguir para la instalación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

1. Conocimiento de la compañía, planteamiento de cronograma y estrategias de trabajo.

- Documentación de Organigrama.

2. Establecimiento de Política y Objetivos de Calidad

- Complementar Objetivos de Calidad con los indicadores de la Matriz Balanced Scorecard.
- Consolidación de información de la Política y los Objetivos de Calidad.
- Implementar la metodología de difusión de Política y Objetivos de Calidad.
- Definir estrategias para crear y mantener conciencia de la importancia del funcionamiento del S.G.C. (Ejemplo: Reuniones de seguimiento por parte de la Gerencia, Círculos de calidad)

3. Implementación Balanced Scorecard

Proceso de integración e implementación del Balanced Scorecard en el Sistema de Calidad.

- Definición de indicadores del Balanced Scorecard y su relación con los procedimientos.
- Desarrollo del Cuadro o Tablero de Mando relacionado con los procedimientos de la empresa.

4. Establecimiento de funciones, autoridad y responsabilidades

- Verificar que el manual de funciones establezca las responsabilidades del personal.
- Verificar que el manual de funciones establezca la autoridad de cada uno de los cargos frente a su trabajo y frente al SGC (Sistema de Gestión de Calidad).

- Implementar en el Comité de Gestión las funciones, responsabilidades, y autoridad respecto a los parámetros de ISO 9000.
 - Revisar el Manual de Funciones de la compañía, y asegurar que todas las personas de la compañía lo conocen y cumplen las funciones de acuerdo a este.
5. Definición y establecimiento de procesos y procedimientos
- Dar a conocer los procedimientos de la empresa, ya estructurados y complementados con los indicadores del Balanced Scorecard.
 - Implementar los procedimientos correspondientes al área de Recursos Humanos.
 - Aprobar procedimiento de Evaluación a Proveedores.
 - Elaborar y aprobar Procedimiento de Satisfacción de Clientes (Externo-Interno).
6. Servicio al Cliente
- Implementar la evaluación del sistema de Atención de Quejas y Reclamos de los clientes.
 - Elaborar plan de acción de acuerdo a los resultados de la encuesta de Satisfacción de Clientes.
7. Proveedores
- Análisis del funcionamiento de las unidades con los proveedores. (Operaciones, Marketing, Contabilidad), revisión de las condiciones de trabajo, (existencias de contratos, cláusulas de cumplimientos).
 - Realizar Evaluaciones a Proveedores
8. Revisión Gerencial
- Designar al Representante de la Dirección, frente al SGC (Sistema de Gestión de Calidad).
 - Planteamiento de cronograma para revisión Gerencial, explicación a la gerencia del procedimiento y del impacto frente al SGC (Sistema de Gestión de Calidad).

- Elaboración Revisión Gerencial.
 - Metodología para el control de documentos. Presentación a todo el equipo de la empresa por grupos.
 - Dar a conocer la Biblioteca de Gestión de Calidad (dentro de la Intranet de la empresa).
 - Identificación, archivo, conservación y protección de registros. Presentación a todo el equipo de la empresa, por grupos.
 - Levantamiento de la información para estandarización e Implementación de estándar de archivo físico y magnético (Registros)
 - Aprobación del Manual de Calidad por la Gerencia General
 - Establecer la Introducción del Manual de Calidad, la cual debe estar enfocada al compromiso de la dirección, frente al funcionamiento del SGC (Sistema de Gestión de Calidad).
 - Explicar en el Manual de Calidad como se lleva a cabo la planificación del SGC (Sistema de Gestión de Calidad) y su revisión y asegurar que todos los directores de grupo la entiendan.
 - Desarrollo de trabajo en equipo (concursos de interiorización de lo que se ha desarrollado, programas de sugerencias, grupos de proyecto, círculos de calidad).
9. Auditorias
- Desarrollo de auditorías Internas.
 - Desarrollo de auditorías por parte de BVQI. (Bureau Veritas Quality International)

Se muestra a continuación, en el Cuadro 14, el resumen del Plan de Implementación del Sistema de Calidad y el Balanced Scorecard.

Cuadro 14: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA INSTALACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD Y BALANCED SCORECARD

PLANEACION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	META	ESTRATEGIA	MEDIDOR
CONOCIMIENTO DE LA COMPAÑÍA, PLANTEAMIENTO DE CRONOGRAMA Y ESTRATEGIAS DE TRABAJO.				
Documentación de Organigrama.	Representante de la Dirección	Documentar el Organigrama de la compañía e identificar canales de comunicación interna claros	Reunión Comité de Calidad.	Organigrama de la organización.
ESTABLECIMIENTO DE POLITICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD				
Complementar Objetivos de Calidad con los indicadores de la Matriz Balance Scored Card	Comite de Calidad	Documentar Objetivos de Calidad integrados al BSC	Reunión Comité de Calidad.	Objetivos de Calidad integrados a indicadores BSC
Consolidación de información de la Política y los Objetivos de Calidad	Representante de la Dirección	Documentar la Política y Objetivos de Calidad	Interno	Política y Objetivos de Calidad establecidos
Implementar la metodología de difusión de Política y Objetivos de Calidad.	Representante de la Dirección	Plan de Acción y seguimiento.	Interno	Política y Objetivos de Calidad difundidos
Definir estrategias para crear y mantener conciencia de la importancia del funcionamiento del S.G.C (Ej, Reuniones de seguimiento por parte de la Gerencia, Circulos de calidad)	Comite de Calidad	Plan de Acción y seguimiento.	Definido por el Comité de Calidad	Documentos finales.

Elaboración: Propia

Cuadro 14: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA INSTALACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD Y BALANCED SCORECARD (continuación)

PLANEACION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	META	ESTRATEGIA	MEDIDOR
IMPLEMENTACION BALANCED SCORECARD				
Proceso de integración e implementación del Balanced Scorecard en el Sistema de Calidad.	Representante por la dirección y Gerencias	Elaborar Cuadro o Tablero de Mando desarrollado	Reunión Gerencial	Tablero de Mando
Definición de indicadores del Balanced Scorecard y su relación con los procedimientos.	Representante por la dirección y Gerencias	Elaboración de Tabla de referencia de procedimientos vinculados a los indicadores del Balanced Scorecard.	Reunión Gerencial	Tabla de referencia de procedimientos vinculados a los indicadores del Balanced Scorecard
Desarrollo del Cuadro o Tablero de Mando relacionado con los procedimientos de la empresa.	Representante por la dirección y Gerencias	Elaborar Mapa de procesos, Matriz integrada de indicadores y ficha técnica de indicadores.	Reunión Gerencial	Mapa de procesos, Matriz integrada de indicadores y ficha técnica de indicadores.

Elaboración: Propia

Cuadro 14: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA INSTALACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD Y BALANCED SCORECARD (continuación)

PLANEACION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	META	ESTRATEGIA	MEDIDOR
ESTABLECIMIENTO DE FUNCIONES, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES.				
Verificar que el manual de funciones establezca las responsabilidades del personal.	Representante de la Dirección	Manual de funciones documentado	Reuniones con Gerentes de área.	Manual de funciones difundido
Verificar que el manual de funciones establezca la autoridad de cada uno de los cargos frente a su trabajo y frente al SGC.	Representante de la Dirección	Manual de funciones documentado	Reuniones con Gerentes de área.	Manual de funciones difundido
Implementar en el Comité de Gestión las funciones, responsabilidades, y autoridad respecto a los parámetros de ISO 9000.	Comité de Calidad	Manual de funciones documentado	Reuniones con Gerentes de área.	Manual de funciones difundido
Revisar el Manual de Funciones de la compañía, y asegurar que todas las personas de la compañía lo conocen y cumplen las funciones de acuerdo a este.	Representante de la Dirección	Manual de funciones documentado	Reuniones con Gerentes de área.	Manual de funciones difundido

Elaboración: Propia

Cuadro 14: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA INSTALACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD Y BALANCED SCORECARD (continuación)

PLANEACION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	META	ESTRATEGIA	MEDIDOR
SERVICIO AL CLIENTE				
Implementar la evaluación del sistema de Quejas y reclamos de los clientes.	Representante de la Dirección	Establecer estrategias encaminadas a la solución de quejas presentadas por los clientes.	Trabajo de Comité de Calidad	Procedimiento para el tratamiento de quejas y no conformidades en la prestación del servicio
Elaborar un plan de acción de acuerdo a los resultados de la encuesta de Satisfacción de Clientes.	Representante de la Dirección	Establecer estrategias encaminadas al mejoramiento de la percepción de la empresa frente al cliente.	Trabajo de Comité de Calidad	Plan de Acción

Elaboración: Propia

Cuadro 14: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA INSTALACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD Y BALANCED SCORECARD (continuación)

PLANEACION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	META	ESTRATEGIA	MEDIDOR
SERVICIO AL CLIENTE				
Implementar la evaluación del sistema de Quejas y reclamos de los clientes.	Representante de la Dirección	Establecer estrategias encaminadas a la solución de quejas presentadas por los clientes.	Trabajo de Comité de Calidad	Procedimiento para el tratamiento de quejas y no conformidades en la prestación del servicio
Elaborar un plan de acción de acuerdo a los resultados de la encuesta de Satisfacción de Clientes.	Representante de la Dirección	Establecer estrategias encaminadas al mejoramiento de la percepción de la empresa frente al cliente.	Trabajo de Comité de Calidad	Plan de Acción

Elaboración: Propia

Cuadro 14: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA INSTALACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD Y BALANCED SCORECARD (continuación)

PLANEACION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	META	ESTRATEGIA	MEDIDOR
PROVEEDORES				
Análisis del funcionamiento de las unidades con los proveedores. (Operaciones, Marketing, Contabilidad), revisión de las condiciones de trabajo, (existencias de contratos, cláusulas de cumplimientos).	Representante de la Dirección	Establecer estrategias para el establecimiento de nuevos proveedores y mejoramiento de condiciones con los proveedores actuales.	Trabajo con el equipo de Operaciones, Marketing y Contabilidad	Procedimiento para la validación de Proveedores
Realizar Evaluaciones a Proveedores	Representante de la Dirección	Implementar el proceso de Evaluación de Proveedores	Trabajo con el equipo de Operaciones, Marketing y Contabilidad	Procedimiento para la Evaluación de Proveedores en acción

Elaboración: Propia

Cuadro 14: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA INSTALACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD Y BALANCED SCORECARD (continuación)

PLANEACION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	META	ESTRATEGIA	MEDIDOR
REVISION GERENCIAL				
Designar al Representante de la Dirección, frente al SGC.	Gerencia General	Representante designado	Reunión con Gerencia General	Representante designado en el Manual de Calidad
Planteamiento de cronograma para revisión Gerencial, explicación a la gerencia del procedimiento y del impacto frente al SGC.	Representante de la Dirección	Establecer Cronograma	Reunión con Gerencia General	Cronograma para Revisión Gerencial
Elaboración Revisión Gerencial.	Representante de la Dirección	Hacer revisiones de seguimiento del funcionamiento de los Parámetros establecidos como mejoramiento continuo de la organización.	Reunión con Gerencia General	Plan de acción y mejoramiento
Metodología para el control de documentos. Presentación a todo el equipo de Perufarma, por grupos.	Representante de la Dirección	Procedimiento de elaboración y control de documentos	Reunión Comité de Calidad.	Procedimiento de elaboración y control de documentos
Dar a conocer la Biblioteca de Gestión de Calidad (dentro de la Intranet de la empresa).	Representante de la Dirección	Conocimiento de la Biblioteca	Reunión Comité de Calidad.	Biblioteca difundida y manejada
Identificación, archivo, conservación y protección de registros. Presentación a todo el equipo de Perufarma, por grupos.	Representante de la Dirección	Procedimiento de elaboración y control de registros	Reunión Comité de Calidad.	Procedimiento de elaboración y control de registros

Elaboración: Propia

Cuadro 14: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA INSTALACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD Y BALANCED SCORECARD (continuación)

PLANEACION ESTRATEGICA	RESPONSABLE	META	ESTRATEGIA	MEDIDOR
REVISION GERENCIAL				
Levantamiento de la información para estandarización e Implementación de estándar de archivo físico y magnético (Registros)	Comite de Calidad	Creación de un archivo ordenado	Reunión Comité de Calidad.	Archivos ya implementados y ubicados en una ruta
Aprobación del Manual de Calidad por la Gerencia General	Gerencia General	Revisión del documento en el cual se explica toda la estructura del Sistema de Gestión de Calidad de Perufarma (el cual ya se encuentra elaborado).	Consolidación de Información	Manual de Calidad Aprobado
Establecer la Introducción del Manual de Calidad, el cual debe estar enfocado al compromiso de la dirección, frente al funcionamiento del SGC.	Gerente General	Documentar la Introducción del Manual de Calidad	Reunión con Gerencia General	Introducción del Manual de Calidad documentada
Explicar en el Manual de Calidad como se lleva a cabo la planificación del SGC y su revisión y asegurar que todos los directores de grupo la entiendan.	Representante de la Dirección, Gerencia General	Documentar la Planificación del SGC, y su revisión en el Manual de Calidad	Reunión Comité de Calidad.	Planificación del SGC, y su revisión documentada en el Manual de Calidad
Desarrollo de trabajo en equipo (concursos de interiorización de lo que se ha desarrollado, programas de sugerencias, grupos de proyecto, círculos de calidad)	Comite de Calidad	Interiorización Sistema de Gestión de Calidad	Talleres y concursos.	Entendimiento S.G.C.
AUDITORIAS				
Desarrollo de auditorías Internas				
Desarrollo de auditorías por parte de BVQI.				

Elaboración: Propia

IV. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

4.1. Cronograma de Actividades

En los cuadros 15, 16 y 17 se muestra el Cronograma detallado con las duraciones de las actividades consideradas para la implementación del Balanced Scorecard y certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.

Además debe considerarse que existirán Recertificaciones al sistema cada tres años para el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.



Cuadro 15: Cronograma de actividades para la certificación ISO 9001 e implementación del Balanced Scorecard

PLANEACION ESTRATEGICA	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
CONOCIMIENTO DE LA COMPAÑÍA, PLANTEAMIENTO DE CRONOGRAMA Y ESTRATEGIAS DE TRABAJO.																				
Documentación de Organigrama (actualizar)	■																			
ESTABLECIMIENTO DE POLITICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD																				
Complementar Objetivos de Calidad con los indicadores de la Matriz Balance Score Card	■																			
Consolidación de información de la Política y los Objetivos de Calidad		■																		
Implementar la metodología de difusión de Política y Objetivos de Calidad.			■																	
Definir estrategias para crear y mantener conciencia de la importancia del funcionamiento del S.G.C (Ej. Reuniones de seguimiento por parte de la Gerencia, Circuitos de calidad)				■																
IMPLEMENTACION BALANCE SCORECARD																				
Proceso de integración e implementación del BSC en el sistema de Calidad.				■																
Definición de indicadores del BSC y su relación con los procedimientos.						■														
Desarrollo del Cuadro o Tablero de Mando relacionado con los procedimientos de la empresa.									■											
ESTABLECIMIENTO DE FUNCIONES, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES.		■	■																	
Verificar que el manual de funciones establezca las responsabilidades del personal, actualizar																				
Verificar que el manual de funciones establezca la autoridad de cada uno de los cargos frente a su trabajo y frente al SGC.						■	■	■												
Implementar en el Comité de Gestión las funciones, responsabilidades, y autoridad respecto a los parámetros de ISO 9000																				
Revisar el Manual de Funciones de la compañía, y asegurar que todas las personas de la compañía lo conocen y cumplen las funciones de acuerdo a este.						■														

Elaboración: Propia

Cuadro 16: Cronograma de actividades para la certificación ISO 9001

	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PLANEACION ESTRATEGICA																				
DEFINICION Y ESTABLECIMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS																				
Dar a conocer los procedimientos de la empresa, ya estructurados y complementados con los indicadores del Balance Score Card																				
Procesos administrativos																				
Implementar los procedimientos correspondientes al área de Recursos Humanos																				
Verificar la existencia y cumplimiento de los Planes Propuestos (Inducción, Capacitación, Evaluaciones del Desempeño, Contrataciones, Despidos)																				
Proveedores																				
Aprobar procedimiento de Evaluación a Proveedores																				
Clientes																				
Elaborar y aprobar Procedimiento de Satisfacción de clientes (Externo-Interno)																				
SERVICIO AL CLIENTE																				
Implementar la evaluación del sistema de Atención de Quejas y reclamos de los clientes.																				
Elaborar plan de acción de acuerdo a los resultados de la encuesta de Satisfacción de Clientes.																				
PROVEEDORES																				
Análisis del funcionamiento de las unidades con los proveedores. (Operaciones, Marketing, Contabilidad), revisión de las condiciones de trabajo, (existencias de contratos, cláusulas de cumplimientos).																				

Elaboración: Propia

Cuadro 16: Cronograma de actividades para la certificación ISO 9001 (continuación)

	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PLANEACION ESTRATEGICA																				
Realizar Evaluaciones a Proveedores																				
REVISION GERENCIAL																				
Designar al Representante de la Dirección, frente al SGC.																				
Planteamiento de cronograma para revisión Gerencial, explicación a la gerencia del procedimiento y del impacto frente al SGC.																				
Elaboración Revisión Gerencial.																				
Metodología para el control de documentos. Presentación a todo el equipo de Perufarma, por grupos.																				
Dar a conocer la Biblioteca de Gestión de Calidad (dentro de la Intranet de la empresa).																				
Identificación, archivo, conservación y protección de registros. Presentación a todo el equipo de Perufarma, por grupos.																				
Levantamiento de la información para estandarización e Implementación de estandar de archivo físico y magnético (Registros)																				
Aprobación del Manual de Calidad por la Gerencia General																				
Establecer la Introducción del Manual de Calidad, el cual debe estar enfocado al compromiso de la dirección, frente al funcionamiento del SGC.																				
Explicar en el Manual de Calidad como se lleva a cabo la planificación del SGC y su revisión y asegurar que todos los gerentes de área la entiendan.																				
Desarrollo de trabajo en equipo (concursos de interiorización de lo que se ha desarrollado, programas de sugerencias, grupos de proyecto, círculos de calidad)																				

Elaboración: Propia

Cuadro 17: Diagrama de Gant para las auditorías de certificación

	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PLANEACION ESTRATEGICA																				
AUDITORIAS																				
Desarrollo de auditorías Internas																				
Desarrollo de auditorías por parte de BVQI.																				
Certificación																				

Elaboración: Propia

4.2. Programa de Auditorías

4.2.1. Auditorías Internas

Se presenta el Procedimiento de Auditoría Interna detallado a seguir en el Anexo A5, así como el Procedimiento para Acciones Correctivas y preventivas. En el anexo A6. Los auditores internos lo constituirán en un inicio los Gerentes de las diferentes áreas a quienes se les capacitará en el tratamiento de una Auditoría Interna.

4.2.2. Auditorías Externas

a. Alcance de la certificación:

Definir el Alcance de la certificación: “Procesos de logística de entrada y salida”

b. Empresas certificadoras

Elegir la empresa certificadora: En el mercado peruano existen diversas empresas certificadoras. Se proponen para la certificación a los organismos de certificación, tales como BVQI (Bureau Veritas Quality International) cuyo presupuesto es detallado en el punto 2.2.4.

c. Documentación

Entrega de documentación elemental a la empresa certificadora (al menos con 1 mes de anticipación):

- Manual de Calidad.
- Resultados de auditorías internas.
- Acciones correctivas y preventivas tomadas en las auditorías internas.
- Políticas, Objetivos de la empresa.
- Diagrama Organizacional.
- Documento de Revisión por la dirección.

d. Esquema metodológico

El programa ofrecido por la empresa certificadora incluye dos tipos de auditorías:

- Auditoría de Certificación:

Incluye los gastos de acreditación, de mantenimiento de la certificación por 3 años y auditoría central, será realizada por 2 a 4 auditores.

- Auditoría de Seguimiento

Serán realizadas de forma anual, se realizarán dos visitas durante los 3 años de duración de la certificación.

Se muestran en el Cuadro 18 y Cuadro 19 los esquemas resumidos del costo del programa de auditoría externa:

Cuadro 18: Planeación Estratégica

PLANEACION ESTRATEGICA	DURACIÓN	COSTO
AUDITORIA DE CERTIFICACION	5 DIAS	\$ 3300
AUDITORIA DE CERTIFICACION	4 DIAS	\$ 2500

Elaboración: Propia

Cuadro19: Programa de Auditorías de Certificación

PROGRAMA DE AUDITORIAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CERTIFICACION	\$ 3300		
SEGUIMIENTO 1		\$ 1250	
SEGUIMIENTO 2			\$ 1250

Elaboración: Propia

V. EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación económica del proceso e Implementación ISO-Balanced Scorecard se presenta en el resumen detallado, en el cual se han considerado los siguientes costos:

- Costo de la Certificación.
- Costo del Seguimiento a la certificación (por los 3 años consecutivos).
- Curso de auditoría Interna para la Plana Gerencial.
- Honorarios profesionales del Representante y Coordinador de Calidad.
- Gastos de Implementación.
- Licencia de Visual Basic para software del Balanced ScoreCard.
- Honorarios profesionales del Supervisor de Base de Datos.

La sumatoria de dichos costos hacen un total de S/.260 000 (aproximadamente) para los 3 primeros años del Sistema de Gestión de Calidad. En el Cuadro 20 se muestra el detalle de los Costos de Implementación.

Cuadro 20: Costos de Implementación

PROGRAMA DE AUDITORIAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CERTIFICACIÓN	\$3300		
SEGUIMIENTO 1		\$1250	
SEGUIMIENTO 2			\$1250
CURSO DE AUDITORIA INTERNA	\$1000		
HONORARIOS REPRESENTANTE DE CALIDAD	\$20 000	\$20 000	\$22 000
GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN	\$500		
SOFTWARE DE BALANCED SCORECARD (Licencia para Visual Basic 6)	\$1000		
HONORARIOS SUPERVISOR DE BASE DE DATOS	\$8000	\$4000	\$4000
TOTAL (\$)	\$33 800	\$25 250	\$27 250
TOTAL (S/.) Tipo de cambio 3.01	S/. 101 738	S/. 76 003	S/.82 023
Elaboración: Propia			\$86 300
			S/. 259 763

Realizaremos el siguiente estimado del ahorro que se consigue estableciendo el modelo propuesto:

1. Clientes:

Se cuentan con 80 000 clientes en la actualidad. La rotación de clientes, esto es, los clientes que dejan de pertenecer a la empresa representan el 10 % del total, esto significa que 800 clientes dejan de ser clientes de la empresa motivo de estudio anualmente.

Ahora bien, la empresa tiene una facturación anual de \$57 600 000, mensualmente \$4 800 000, siendo 240 el número promedio de pedidos, son aproximadamente $\$4700\ 000 / 240 = \$20\ 000$ de facturación por pedido promedio. Recibiendo la empresa un margen aproximado del 15% por las ventas totales, tenemos que el 15% ($\$20\ 000$) = \$3000 de ingresos por pedido.

Si al año se pierden 800 clientes, se estaría dejando de percibir anualmente $\$3000(800) = \$2\ 400\ 000$ en ingresos. Con ISO y Balanced Scorecard podríamos

reducir esta cifra en al menos un 10%, siendo el crecimiento por año del 15%, esta cifra podría elevarse al menos a un 25%, lo que significaría ingresos adicionales de $8000(0.20) = 800$ clientes de crecimiento por \$20000 de facturación por cliente nos da una facturación extra de \$16 000 000.

Con tan sólo un margen del 10% de crecimiento estimado, podrían también reducirse el porcentaje de clientes que dejan de permanecer en la empresa generando ingresos que superan los \$16 000 000. El resumen de estos cálculos se muestra en el Cuadro 21.

Cuadro 21: Tabla Resumen 1 - Beneficios Propuesta

Número de clientes	\$ 80 000
Rotación de clientes	800
Facturación mensual	\$ 4 800 000
Número de pedidos	240
Facturación de pedido promedio	\$ 20 000
Margen por pedido	\$ 3000
Si al año se pierden 800 clientes Se deja de percibir al año	\$ 2 400 000
<u>Beneficio: Con reducción del 10% de rotación</u> Crecimiento al 25% (normalmente 15%)	
C clientes	800
Ingreso adicional	\$ 16 000 000

Elaboración: Propia

2. Tiempo de pedido:

El tiempo de pedido es de 2 minutos aproximadamente, esto es desde que el pedido es tomado hasta que se despacha. El costo de pedido aproximado es del 6% de las ventas totales. Si facturamos en un mes \$4 800 000, este costo implica $\$4\,800\,000(0.06) = \$288\,000 / 2 \text{ min} = \$144\,000$ por minuto de costos, reduciendo el tiempo del pedido a través del manejo de indicadores del Balanced Scorecard en tan sólo un 10%, estaríamos reduciendo costos de hasta $\$288\,000(0.10) = \$28\,800$ tan sólo en un mes y con una reducción de únicamente 6 segundos en el procesamiento de pedidos. El resumen de estos cálculos se muestra en el Cuadro 22.

Cuadro 22: Tabla Resumen 2 - Beneficios Propuesta

Tiempo de pedido (minutos)	2
Costo por pedidos (mensual)	\$ 288 000
Costo por minuto	\$ 144 000
Reduciendo el tiempo en 10% (seg.)	6
Reducción de costos (por año)	\$ 345 600

Elaboración: Propia

Con estos dos únicos ejemplos, podemos ver que la reducción en costos y la generación de ingresos es bastante alta y significativa, podemos seguir haciendo más cálculos y comprobar que el uso de ambos sistemas facilita la gestión de los procesos a través del ISO y la supervisión y seguimiento de los niveles del funcionamiento de estos procesos en números a través del Balanced Scorecard garantizando gestión, planeamiento, estrategia y supervisión y seguimiento constante.

La empresa caso de estudio, no cuenta con un sistema de implementación ISO 9001. Se elaboraron en su totalidad los procedimientos, pero el proceso de certificación es propuesta de la presente tesis.

La empresa contaba únicamente con el indicador del Pedido Perfecto, gracias al Balanced Scorecard podrá tener indicadores medidos en tiempo real y que podrán ser replanteados según los parámetros que establezca la empresa.

El no tener un control sobre los procesos repercute en la continuidad de las demoras que ocasionan los retrasos en la entrega de los pedidos lo cual como se ha demostrado es un costo alto para la empresa.

Al ser un operador logístico y distribuidor exclusivo muestra mucha dependencia con la línea de fármacos que distribuye y con mucha más razón al representar esta línea el 50% aproximado de las ventas de la empresa.

El certificar en ISO 9001 le estará otorgando a la empresa la oportunidad inmediata de diversificar sus líneas atrayendo a nuevos inversionistas por el nivel de calidad de servicio ofrecido y la capacidad a nivel interno de manejar todos los indicadores que le aseguren el óptimo cumplimiento de los procesos, aumentando la cartera de clientes generando ingresos adicionales como se ha demostrado y garantizando su estadia en el mercado cortando la dependencia de este único proveedor a través de la entrada de nuevos inversionistas que confíen en el respaldo del servicio ofrecido.

VI. CONCLUSIONES

Con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, la certificación traerá en la empresa una serie de beneficios entre los cuales pueden mencionarse:

6.1. Estandarización de procesos

Se tendrán todos los procesos documentados y estandarizados, se contarán con procedimientos de trabajo y manuales, además de llevar un control parejo sobre el funcionamiento de los mismos.

6.2. Incremento de la productividad

En esta empresa de servicio, la productividad se mide por el tiempo de entrega del pedido, al reducirse éste, se está reduciendo el tiempo de procesamiento del pedido que originado por diferentes factores como el personal, el método, el control sobre los procesos logísticos, hacen que la productividad se incremente.

6.3. Incremento de la demanda de productos

Al tener una empresa con un servicio más eficiente la rotación de personal disminuye, en la evaluación económica se tiene que al incrementarse en un 15% el ingreso de clientes o reduciéndose la rotación de clientes en un 10% se logran conseguir ingresos adicionales de \$16 000 000 por año, incrementándose la rentabilidad.

6.4. Promoción de la mejora continua

A través de un mejor manejo de los recursos mediante el control de los indicadores, los índices establecidos originalmente pueden ser reestablecidos, fijándose metas continuamente en pro de la mejora continua, manteniendo un control sobre los índices de reclamos, costos de redespachos

6.5. Incremento de la confianza de clientes internos y externos

Motivando a través de la Certificación el ingreso de nuevos clientes y nuevos proveedores por la garantía de un servicio que cumple con estándares de Calidad. No sólo asegurando la permanencia de la empresa en el mercado sino sobresaliendo entre las empresas del sector. Incrementando la confianza en el cumplimiento de los requisitos para la calidad se asegura la continuidad en la satisfacción de los clientes.

6.6. Toma de decisiones

Facilita la toma de decisiones ya que se cuentan con indicadores de medición de procesos en tiempo real, las gerencias pueden contar con información mucho más precisa para de esta manera, lograr una mejor toma de decisiones.

6.7. Renovación y revitalización de la organización

Favorece el bienestar del personal, generando nuevas oportunidades para todos en el trabajo por el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

6.8. Reducción del tiempo de procesamiento de pedidos

Según se vio en el Capítulo V, reduciendo sólo el 10% de tiempo total de procesamiento del pedido y siendo el costo del pedido aproximado el 6% de las ventas totales, estaríamos reduciendo costos de hasta \$345 600 al año.

6.9. Rentabilización de la inversión

Se presenta una propuesta dual (Balanced Scorecard y Sistema de Gestión de Calidad) completa para la obtención de un Sistema que supera las expectativas del mercado local en un Operador Logístico que irá a la vanguardia de los estándares de calidad del mercado y que es reconocido a nivel internacional por los proveedores que buscan la empresa logística que rentabilice su inversión.

6.10. Gestión eficiente de procesos

Es así que tanto la implementación del SGC (Sistema de Gestión de Calidad) como la aplicación del Balanced Scorecard permitirá aumentar la eficacia de la gestión estratégica y de calidad, dinamizando la empresa, aumentando la motivación y participación del personal a todo nivel y mejorando la utilización de los recursos con un modelo de gestión de mejora continua que asegura tanto a los inversionistas en el entorno externo de la empresa el tener la seguridad de trabajar con una empresa que cumple con los estándares internacionales de calidad, como en el plano interno a través del cumplimiento de objetivos estratégicos e indicadores en el control de los procesos internos.

6.11. Modelo integrado de gestión estratégica y de procesos

Se propone un modelo que garantizará tanto la gestión de los procesos a través del cumplimiento de las normas ISO 9001 como una herramienta que nos permite controlar el desempeño de todos los procesos de la compañía a través del control por indicadores, no olvidando la importancia de la participación de todo el personal en la

implementación la propuesta, se garantiza que el modelo será un éxito para las demás empresas del sector.

VII. REFERENCIAS

7.1. Referencias Bibliográficas

- ISO 9001: 2000, (2000). *Normas para la Gestión de la Calidad y el Aseguramiento de la calidad.*
- Soler, Santos, Henry, (2003). *Balanced Scorecard: Implementación del Balanced Scorecard en Intermar Cienfuegos.*
- Norton y Kaplan, (1992). *El Balanced Scorecard.*
- Zorrilla Arena, santiago; Torres Xamar, Miguel Edición. (2001). *Guía para elaborar la tesis.* Editorial Mc Graw Hill.
- Investigación financiera de Perú Top Publications (2004). *Perú-The Top 10 000 empresas.*
- Jordi Pau Cos, (1998). *Manual de Logística Integral.*
- Joseph Antoni Aguilar (1995). *Subcontratación de Servicios Logísticos.*
- Ronald Ballou, (2004). *Logística Administración de la Cadena de Suministro.*

7.2. Referencias electrónicas

- Definición de Calidad según El Diccionario de La Real Academia de La Lengua Española.

Disponible en Internet desde:

http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=CALIDAD

- Implementación del Balanced Scorecard en Internar.

Disponible en Internet desde:

<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/bscintermar/internar.pdf>

- Balanced Scorecard - Sistema de comunicación, control y aprendizaje estratégico

Disponible en Internet desde:

www.areas.com/rrhh/balanced_scorecard.htm

VIII. ANEXOS



Anexo A1: Tabla de correspondencia

REQUISITOS DE LA NORMA ISO/9001:2000		CAPÍTULO DEL MANUAL RELACIONADO	DOCUMENTOS RELACIONADOS
4	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	Cap. 4	
4.1.	Requisitos generales	4.1.	Anexo A2: Representación del Proceso General PERUFARMA S.A.
4.2.	Requisitos generales de documentación	4.1.	---
4.2.1	Generalidades		Anexo 3: Tabla de correspondencia
4.2.2.	Manual de calidad	2.6. ; 4.2.1.	---
4.2.3.	Control de documentos	4.2.2.	PF-GG-P-002 Control de documentos
4.2.4.	Control de los registros de calidad	4.2.3.	PF-GC-P-005 Control de Registros de Calidad Lista de referencia de Registros de Calidad PF-S-P-001 Asignación de usuarios y opciones en el Sistema Libra al personal PF-S-P-002 Protección y almacenamiento de Data del Sistema
5	RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA	Cap. 5	
5.1.	Compromiso de la gerencia	5.1.	---
5.2.	Orientación al cliente	8.2.1.	---
5.3.	Política de calidad	2.5.	---
5.4.	Planificación	4.2	---
5.4.1.	Objetivos de calidad	5.4.	---
5.4.2.	Planificación del Sistema de Gestión de Calidad	5.4.	---
5.5.	Responsabilidad, autoridad y comunicación	3.2 ; 3.1 ; 3.4 ; 3.5 ; 4.2.1.	---
5.5.1.	Responsabilidad y autoridad	3.2 ; 3.4.	Descripciones de responsabilidad y autoridad
5.5.2.	Representante de la Gerencia	3.3.	---
5.5.3.	Comunicación interna	3.5.	Tabla de indicadores
5.6.	Revisión por la Gerencia	5.5.	Acta de revisión del Sistema de Calidad por la Gerencia
5.6.1.	Generalidades	5.5.	Acta de revisión del Sistema de Calidad por la Gerencia
5.6.2.	Resultados de la revisión	5.5.	---
6	GESTION DE LOS RECURSOS	Cap. 6	
6.1.	Suministro de recursos	6.1.	Presupuesto Anual
6.2.	Recursos humanos	6.2.	
6.2.1.	Asignación de personal	6.2.1.	PF-RH-P-001 Selección de personal
6.2.2.	Entrenamiento, sensibilización y formación	6.2.2.	PF-RH-P-002 Inducción de personal PF-RH-P-003 Retiro definitivo de personal. PF-RH-P-004 Proceso de Capacitación PF-OP-I-008 Capacitación y Evaluación del Personal.
6.3.	Infraestructura	6.3.	Certificado de Buenas Prácticas de Almacenamiento Cronograma de Mantenimiento Anual PF-OP-I-001 Mantenimiento de equipos y sistema de alarmas. PF-OP-I-002 Fumigación de instalaciones, vehículos de reparto, desinfección y desratización PF-OP-I-003 Limpieza y mantenimiento de instalaciones y vehículos de reparto.
6.4.	Ambiente de trabajo	6.4.1	PF-OP-P-002 Recepción de Mercadería, Almacenamiento, Marbeteo, Traspasos y Control de inventarios PF-OP-I-008 Capacitación y Evaluación del Personal PF-OP-I-009 Manejo de Productos Citostáticos. PF-OP-I-007 Inspección Químico Farmaceutico Regente.
		6.4.2	PF-SAC-P-002 Ingreso de pedidos personales PF-OP-P-005 Recepción y Clasificación de Documentos en Despacho PF-OP-P-006 Preparación de Zonas de Reparto

REQUISITOS DE LA NORMA ISO/9001:2000		CAPITULO DEL MANUAL RELACIONADO	DOCUMENTOS RELACIONADOS
7	REALIZACION DEL PRODUCTO	Cap. 7	
7.1.	Planificación de la realización (servicio o producto)	7.1.	Anexo A2: Representación del Proceso General PERUFARMA S.A. PF-V-P-001 Proceso de Zonificación PF-V-P-004 Mantenimiento de Ruta Diaria de Ventas e Inscripción de Clientes
7.2.	Procesos relacionados con los con los clientes	7.2.	
7.2.1.	Determinación de los requisitos relacionados con el servicio	7.2.1.	Reglamento para el Registro, Control y Vigilancia Sanitaria de Productos Farmacéuticos y Afines, establecido por Decreto Supremo N° 010-97-SA, publicado el 24 de diciembre de 1997. (DIGEMID)
7.2.2.	Revisión de los requisitos relacionados con el producto	7.2.2.	Manual de Buenas Prácticas de Almacenamiento de Productos Farmacéuticos y Afines, establecido por Resolución Ministerial N° 585-99-SA-DM publicado el 27 de noviembre de 1999. (DIGEMID) PF-V-I-001 Revisión de pedidos pendientes de aprobación y solicitudes de crédito PF-V-I-002 Recojo de productos del mercado PF-V-P-001 Proceso de Liquidaciones de Cobranzas PF-V-P-003 Gestión de Campo PF-V-P-004 Procesos Internos PF-V-P-006 Manejo de Documentos PF-AC-P-001 Recepción e ingreso de pedidos PF-AC-P-002 Atención de reclamos. PF-CC-P-001 Política de Créditos. PF-SIN-I-001 Emisión y envío de documentación. PF-SIN-P-001 Atención e ingreso de pedidos a Instituciones. PF-MK-P-001 Compras locales a Representadas. PF-MK-P-008 Generación de órdenes de compra PF-OP-I-012 Requerimiento de mercadería a BMS. PF-OP-P-040 Control de inventarios.
7.2.3.	Comunicación con el cliente	7.2.3.	PF-OP-P-014 Llenado, Revisado de pedidos en los almacenes y generación de Notas de Crédito. PF-AC-P-001 Recepción e ingreso de pedidos PF-V-P-002 Mantenimiento de Ruta diaria de ventas e inscripción de clientes. PF-V-P-003 Gestión de Campo
7.3.	Diseño y/o desarrollo	7.3.	PF-MK-P-002 Introducción de nuevas presentaciones. PF-MK-P-009 Implementación de promociones.
7.4.	Compras	7.4.	
7.4.1.	Proceso de compras	7.4.1.	PF-MK-P-003 Seguimiento y evaluación de Maquila Subcontratada. PF-MK-P-004 Seguimiento y evaluación de Proveedores Representados. PF-MK-P-005 Selección de Proveedores de Maquila. PF-MK-P-006 Selección de Proveedores Representados.
7.4.2.	Información de las compras	7.4.2.	PF-MK-P-001 Compras Locales a Representadas PF-MK-P-008 Generación de Orden de Compra PF-OP-P-059 Proceso de Importaciones
7.4.3.	Verificación de los productos comprados	7.4.3.	PF-OP-I-012 Requerimiento de mercadería a BMS PF-OP-P-008 Recepción de mercadería. PF-OP-P-035 Despacho de pedidos a Transportistas.

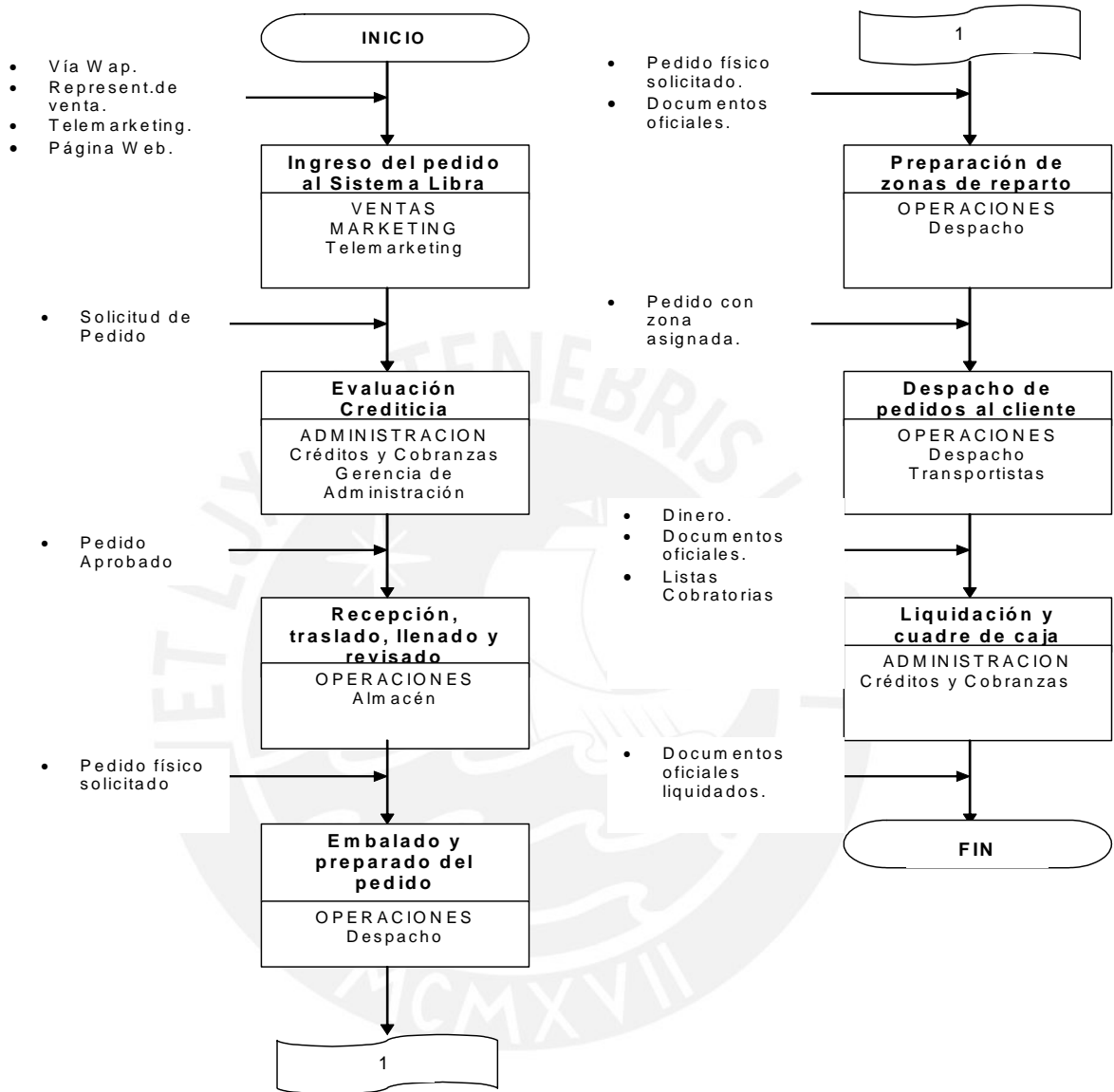
REQUISITOS DE LA NORMA ISO/9001:2000		CAPITULO DEL MANUAL RELACIONADO	DOCUMENTOS RELACIONADOS
7	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	Cap. 7	
7.5.	Operaciones de producción y de servicio	7.5.	
7.5.1.	Control de las operaciones de producción y de servicios	7.5.1.	PF-V-I-001 Revisión de pedidos pendientes de aprobación y solicitudes de crédito PF-V-I-002 Recojo de productos del mercado a solicitud de Perufarma o terceros PF-V-P-001 Proceso de Liquidaciones de Cobranzas PF-V-P-002 Mantenimiento de Ruta diaria de ventas e inscripción de clientes. PF-V-P-004 Procesos Internos PF-V-P-006 Manejo de Documentos PF-AC-P-001 Recepción e ingreso de pedidos PF-CC-P-001 Política de Créditos PF-OP-I-014 Control de impresora en Almacén Minorista PF-OP-P-014 Llenado, Revisado de Pedidos en los Almacenes y generación de Notas de Crédito. PF-OP-P-017 Embalado de pedidos en Despacho PF-OP-P-019 Preparación de Zonas de Reparto PF-OP-P-020 Recepción y clasificación de documentos en Despachos PF-OP-P-035 Despacho de pedidos a transportistas PF-OP-P-036 Liquidación de transportistas PF-OP-P-038 Mercadería entregada PF-CC-I-001 Gestión de Cobranzas PF-CC-P-002 Política de Cobranzas PF-CC-P-003 Provisión de cuentas Incobrables PF-CC-P-004 Administración de cartera por Cobrar PF-CC-P-005 Emisión, Liquidación de letras y cobranzas en Lima y Provincia PF-CC-P-006 Confirmación, contabilización de remesas y cuadro de caja PF-OP-P-019 Preparación de Zonas de Reparto PF-OP-P-010 Recojo de Devoluciones PF-OP-P-011 Recojo de mercadería a solicitud de Bristol Myers Squibb o terceros PF-OP-P-008 Confirmación de despachos entregados y programación de Redespachos PF-OP-P-008 Confirmación de despachos entregados y programación de Redespachos PF-V-P-003 Gestión de Campo Externa PF-OP-P-004 Embalado de pedidos en Despacho PF-OP-I-006 Procedimiento de muestreo de pedidos en Despacho PF-S-P-001 Asignación de usuarios y opciones en el Sistema Libra al personal PF-OP-P-001 Requerimiento de mercadería a Abeefe Bristol Myers Squibb PF-OP-P-002 Recepción de Mercadería, Almacenamiento, Marbeteo, Traspasos y Control de inventarios. Reglamento sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas Reglamento de registro control, uso y comercialización de productos veterinarios y alimentos para animales Reglamento para el registro, Control y vigilancia de productos farmacéuticos y afines del 24/12/1997 No aplica
7.5.2.	Validación de procesos	7.5.2.	
7.5.3.	Identificación y trazabilidad	7.5.3.	
7.5.4.	Propiedad del cliente	7.5.4.	
7.5.5.	Conservación del producto	7.5.5.	PF-OP-P-002 Recepción de Mercadería, Almacenamiento, Marbeteo, Traspasos y Control de inventarios. PF-OP-P-003 Llenado, revisado de pedidos y Generación de notas de crédito. PF-OP-P-004 Embalado de pedidos en Despacho Reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento
7.6.	Control de los equipos de medición y seguimiento	7.6.	PF-AV-I-001 Marcaciones en los Puntos de Control

8	MEDIDA, ANALISIS Y MEJORA	Cap. 8	
8.1.	Generalidades	8.1.	
8.2.	Medida y seguimiento	8.2.	
8.2.1.	Satisfacción del cliente	8.2.1.	PF-IMK-P-005 Encuesta de medida de satisfacción de clientes. PF-AV-P-001 Marcaciones en los puntos de Control.
8.2.2.	Auditorías internas	8.2.2.	PF-GA-I-001 Auditoría de Campo PF-V-I-003 Proceso de Auditoría
8.2.3.	Seguimiento de los procesos	8.2.3.	PF-CC-I-001 Gestión de Cobranza PF-CC-P-001 Política de Créditos PF-CC-P-002 Política de Cobranzas PF-CC-P-003 Provisión de Cuentas Incobrables PF-CC-P-004 Administración de Cartera por Cobrar PF-CC-P-005 Emisión, Liquidación de Letras y Cobranzas en Lima y Provincia PF-CC-P-006 Confirmación, Contabilización de Remesas y Cuadre de Caja PF-OP-P-009 Liquidación de Transportistas y liquidación en caso de robos
8.2.4.	Medición y seguimiento del servicio de distribución	8.2.4.	PF-V-P-003 Gestión de Campo Externa PF-SAC-P-001 Ingreso de pedidos en el Sistema Libra PF-CC-P-001 Política de Créditos PF-CC-P-002 Política de Cobranzas PF-OP-P-003 Llenado, revisado de pedidos y Generación de notas de crédito.
8.3.	Control de producto no conforme	8.3.	
			PF-OP-P-002 Recepción de Mercadería, Almacenamiento, Marbeteo, Traspasos y Control de inventarios PF-OP-P-012 Detección y tratamiento de mercadería en mala presentación PF-OP-P-013 Destrucción de mercadería PF-OP-P-008 Confirmación de despachos entregados y programación de Redespachos PF-OP-P-002 Recepción de Mercadería, Almacenamiento, Marbeteo, Traspasos y Control de inventarios. PF-OP-I-004 Envío de documentos a Soporte de Sistemas para su anulación PF-OP-I-005 Control y cargo de documentos en redespacho PF-OP-P-010 Recojo de Devoluciones PF-OP-P-011 Recojo de mercadería a solicitud de Bristol Myers Squibb o terceros
8.4.	Análisis de datos	8.4.	
			PF-IMK-P-005 Encuesta de medida de satisfacción de clientes PF-IMK-P-006 Selección de proveedores-representadas PF-IMK-P-005 Selección de proveedores de maquila PF-IMK-P-003 Seguimiento y evaluación de maquila subcontratada PF-IMK-P-004 Seguimiento y evaluación de proveedores-representadas.
8.5.	Mejora	8.5.	
8.5.1.	Mejora continua	8.5.1.	
8.5.2.	Acción correctiva y Preventiva	8.5.2.	PF-GG-P-004: Acciones correctivas y preventivas

Anexo:A2

A2

REPRESENTACION DEL PROCESO GENERAL



Anexo: A3

Lista de referencia de Registros de Calidad

AREA	SUB-AREA	PROCEDIMIENTO	NOMBRE DEL REGISTRO	ACCESO	TIEMPO DE ALMACENAMIENTO	
ADMINISTRACION	Administración de Ventas	PF-AV-I-001	Reporte Diario de marcaciones en los puntos de control. Mantenimiento de puntos de Control por cliente	Archivo en Excel Almacén/ Proceso Varios/Puntos de Control/ Mantenimiento de Puntos de Control	Base de datos del área Definido por Sistemas	
		PF-AV-P-001	Ficha de Inscripción de Clientes. Ficha de Inscripción de Clientes. Documento Escaneado Documento Escaneado Ingreso y mantenimiento de clientes Mantenimiento de Días de cobro Agenda de clientes	Archivo físico (File) Archivo escaneado Facturación / Consultas cliente / P. F. Consulta Clientes / Documentos escaneados Archivo físico (File) Facturación / Mantenimiento Maestros / Clientes / Mantenimiento de clientes Otros Módulos/ Listas Cobratorias / Días de Cobro / Mantenimiento de Días de cobro. Agenda/ Mantenimiento de Agenda de clientes	6 meses Base de datos del área Definido por Sistemas 6 meses Definido por Sistemas Definido por Sistemas Definido por Sistemas	
	Créditos y Cobranzas	PF-CC-I-001	Cargo de Recepción de talonarios de cobranza entregados Recibos en general, recibos anulados	Archivo físico (File) Archivo físico (File)	2 meses 2 meses	
		PF-CC-P-001	File de Solicitud de Crédito. Límite de Crédito	Archivo físico (File) Tesorería / Informes Clientes	2 años Permanente mientras esté activo el cliente.	
		PF-CC-P-002	Reporte de Indicadores, Reportes de Cuentas Vencidas y por Vencer mensuales Hoja de Control de Visitas Lista Cobratoria Asientos	Archivo físico (File) Archivo físico (File) Otros Módulos / Listas Cobratorias / Consulta de Listas Cobratorias. Contabilidad / Informes Cuentas / Asientos	3 años mensual 2 años 2 años	
		PF-CC-P-003	Documentación sustentatoria de créditos castigados	Archivo físico (File)	3 años	
		PF-CC-P-004	Cuenta Corriente	Tesorería / Informes Clientes / Cuenta Corriente P.F.	2 años	
		PF-CC-P-005	Lista Cobratoria Asientos	Otros Módulos / Listas Cobratorias / Consulta de Listas Cobratorias. Contabilidad / Informes Cuentas / Asientos	2 años 2 años	
	Gerencia de Administración	PF-CC-P-006	Asientos Cuadre de Caja	Contabilidad / Informes Cuentas / Asientos Archivo físico (File)	3 años 2 meses	
		PF-GA-I-001	Informe Final de Auditoría	Archivo en Excel	Base de datos del área	
		PF-GA-P-001	Cargo de facturaciones emitidas a proveedores	Archivo físico (File)	1 año	
		PF-GA-P-002	Cargo por documentos sustentarios de abonos	Archivo físico (File)	2 años	
		PF-GA-P-003	Archivo de entrega de Bienes o Equipos, GTU y Contratos	Archivo físico (File)	Tiempo de asignación del equipo	
	TeleMarketing	PF-TM-P-001	Ingreso de pedidos Ingreso de pedidos vía página Web Guías de Venta Contraentrega, Guía de Venta Crédito Lima	Facturación / Consultas / Pedidos. Facturación/ Entrada de pedidos/ P.F. Pedidos Televentas Archivo físico (File)	2 años 2 años semanal	
			PF-TM-P-002	Ingreso de pedidos Guías de Venta Contraentrega o Venta Crédito Lima	Facturación / Tratamiento de Pedidos / Entrada de Pedidos Archivo físico (File)	2 años semanal
		PF-TM-P-003	Guías de Venta Contraentrega Ingreso de Pedidos	Archivo físico (File) Facturación / Consultas / Pedidos	semanal 2 años	
			PF-TM-P-004	Denuncia policial, Copia de los documentos extraviados o robados al personal Solicitudes para re - facturaciones por otros motivos Original de documentos de pago anulados	Archivo físico (File) Archivo físico (File) Archivo físico (File)	10 años 11 años mensual
	Recursos Humanos	PF-RH-P-001	Hoja de Inducción Ficha personal	Archivo físico (File) Archivo físico (File)	1 año después de la fecha de retiro del personal Indefinido	
		PF-RH-P-002	Cargos de la documentación entregada al trabajador	Archivo físico (File)	5 años	
		PF-RH-P-003	Requerimiento de capacitación, Plan de capacitación, Encuestas a participantes Informe final a Gerencia General, Registro de asistencia	Archivo físico (File) Archivo físico (File)	2 años 2 años	
	Servicio Institucional	PF-SIN-I-001	Cuaderno de Control de Cargos de facturas originales o control administrativo entregado a Créditos y Cobranzas Cuaderno de Control de Cargos de guías y facturas entregados a Instituciones Cargo de documentos sellados por el cliente traídos por el transportista Registro de control de entregas y documentos (de provincias) pendientes de retorno por parte de la agencia de transp Registro de Control de Entregas de Licitaciones	Archivo físico (File) Archivo físico (File) Facturación / Programas Perúfarma / Control y Cargo de Documentos Archivo físico (File) Archivo físico (File)	5 años 5 años Definido por Sistemas 5 años 1 año	
			PF-SIN-P-001	Solicitud para descuentos especiales, solicitud de compras	Compras / Altas pedidos de compras	Definido por Sistemas
	CONTABILIDAD	Contabilidad	PF-CO-I-001	Copia Sunat de documentos de pago (Copia facturas mercaderías)	Archivo físico (File)	5 años
			PF-CO-P-001	Copia de la factura del proveedor (copia SUNAT). Consulta de Solicitud de Pedido Modificación de pedido de compra Ingreso Manual Ordenes de compra	Archivo físico (File) Compras/ Solicitudes y Pedidos / Consulta Pedidos / Lista Pedidos de Compras Solicitudes/ Pedidos / Pedidos de compras / Modificación Pedidos de Compras Contabilidad / Entrada de asientos / Compras de Mercaderías Manual	6 años Definido por Sistemas Definido por Sistemas Definido por Sistemas
PF-CO-P-002				Informe de Auditoría ventas Consulta de Canjes o Devoluciones realizadas Estado de mercadería: cantidad y descripción Confirmación de devoluciones pendientes Estado de almacén del vendedor Consulta de FAC y/o BO pendientes en el sistema del cliente en estado incobrables	Archivo Físico (File) y correos Almacén / Consulta y listados / Consulta de reportes/ Estado 20-consulta. Facturación / albaranes / albaranes x organización comercial / consulta de albaranes por organización comercial Almacén / Devoluciones / Consulta devoluciones registradas – resuminado Almacén / Consultas y listados / Consultas de Stocks / Consulta de stock en línea Tesorería / Informe clientes / P/ Cuenta corriente del cliente	5 años Definido por Sistemas Definido por Sistemas Definido por Sistemas Definido por Sistemas

OPERACIONES	Mantenimiento					
OPERACIONES	Mantenimiento	PF-OP-I-001	File de Control para el Mantenimiento de equipos y sistema de alarmas	Archivo físico (File)	1 año	
		PF-OP-I-002	File de control de fumigaciones	Archivo físico (File)	1 año	
	Despacho	PF-OP-I-003	File de Control de la limpieza y mantenimiento de instalaciones y vehículos de reparto	Archivo físico (File)	1 año	
		PF-OP-P-009	Registro de Devoluciones por Asalto. Registro de los documentos sustentatorios del asalto. Lista Cobratoria Consulta de listas Cobratorias Liquidación	Almacén \ Reparto \ Asignación de Repartos Archivo físico (File) Archivo físico (File) Otros Módulos / listas cobratorias / consulta de listas de cobratorias Módulos / Listas Cobratorias / Preliquidación de Listas	Definido por Sistemas 5 años 2 años Definido por Sistemas Definido por Sistemas	
		PF-OP-P-004	Etiquetado	Almacén \ Movimiento de Almacén \ Etiquetado	Definido por Sistemas	
		PF-OP-P-006	Cuaderno de control de documentos entregados por zona de reparto. Documentos Oficiales de pedidos con firma del cliente Planilla Pijamas Generación, confirmación de planillas	Archivo físico (File) Archivo físico (File) Archivo físico (File) Archivo físico (File) Almacén \ Repartos / asignación de repartos	2 años 10 años 3 meses 2 meses Definido por Sistemas	
		PF-OP-P-005	Control y cargo de documentos	Archivo físico (File)	3 meses	
		PF-OP-P-008	Cuaderno de control de pedidos, canjes y recojos efectuados Confirmación de entrega, verificación de devoluciones y confirmación de planilla Contabilización de Planilla Pijamas, planillas originales, planillas manuales, memorándum de regularización de mercadería	Archivo físico (File) Almacén / Repartos / Asignación de repartos Facturación / consultas / pedidos / historia del pedido Archivo físico (File)	1 año Definido por Sistemas Definido por Sistemas 1 mes	
		PF-OP-P-007	Parte de ocurrencias del reparto Planillas Pijamas Confirmación de planillas	Archivo físico (File) Archivo físico (File) Archivo físico (File) Almacén \ Repartos / asignación de repartos	6 meses 3 meses 2 meses Definido por Sistemas	
		PF-OP-I-005	Control y Cargo de documentos Reporte de control y cargo de documentos Guías de canje Planilla Pijamas	Facturación / Programa Perufarma / Control y Cargo de Documentos Archivo físico (File) Archivo físico (File) Archivo físico (File) Archivo físico (File)	Definido por Sistemas 6 meses 10 años 3 meses 2 meses	
		PF-OP-I-006	Reporte de Muestras	Archivo físico (File)	1 año	
		Almacén	PF-OP-P-001	Requerimiento de Mercadería a BMS	Compras / Solicitud de Pedidos / Pedidos de compras / Altas pedidos de compras.	Definido por Sistemas
	PF-OP-P-002		Albarán Pijama, control y cargo de documentos (copia). Registro de Temperatura y Humedad Cuaderno de control de marbeteo Consulta del stock	Almacén / movimientos de almacén / listado de entradas de almacén. Archivo físico (File) Archivo físico (File) Archivo físico (File)	Definido por Sistemas 1 año 1 año	
	PF-OP-P-003		Registro impreso de números correlativos de facturas internas, Guías de Remisión y Guías de Canje, TR, TRO, GCE Control de errores Pedidos Consultas de pedidos llenados y revisados	Almacén/Procesos varios/Consulta de artículos sin stock "Línea de pedidos" Archivo en Excel Archivo físico (File) Facturación / consultas/pedidos / historia de pedidos. Consultas y listados / Consultas varios / Consulta Control de operaciones.	Definido por Sistemas Base de datos del área 2 meses Definido por Sistemas Definido por Sistemas	
	PF-OP-P-012		Consulta de Devoluciones Certificado de Inspección	Almacén / Consultas y listados / Consultas Stock / Consulta de stock en línea Archivo físico (File)	Definido por Sistemas 5 años	
	PF-OP-P-038		Reporte de Control de Mercadería Entregada en Consignación Informe de Control de la Mercadería Entregada en Consignación Guía de remisión de Ventas / Transferencias Guía de remisión por traslado de mercadería directa del proveedor Solicitud de Mercadería Entregada	Archivo físico (File) Archivo físico (File) Archivo físico (File) Archivo físico (File) Archivo físico (File)	1 año 1 año 5 años 1 año 1 año	
	PF-OP-I-004		Documentos por anular Cargo de documentos enviados Pijamas Reporte mensual de copias Sunat pendientes por enviar	Facturación / Programas Perufarma S.A. / Control y Cargo de Documentos Archivo físico (File) Archivo físico (File) Archivo en Excel	Definido por Sistemas 1 mes 2 meses Base de datos del área	
	PF-OP-I-007		Formatos del Check List de Inspección Químico Farmacéutico Regente	Archivo físico (File)	3 años	
	Devoluciones		PF-OP-P-010	Autorizaciones de recojo, copia de correo enviado a devoluciones Reclamos Guías de Devolución y Parte de Ocurrencias Control de Reclamos (Guías de devolución) Ingreso de devoluciones Guía de devolución GV (Copia Transportista) Devoluciones a BMS Traspasos de mercadería en buen estado	Otros Módulos / Defensoría del Cliente / PF Reg. Solicitudes y Reclamos / Registro de Solicitudes y Reclamos Archivo físico (File) Otros módulos / Reclamos / Control de reclamos de clientes Almacén / Devoluciones / Ingreso de devoluciones Archivo físico (File) Hoja en Excel Generación de Guías de Entrega/ Documentos por entregar	Definido por Sistemas 5 años 5 años Definido por Sistemas Definido por Sistemas 2 años Definido por Sistemas Definido por Sistemas
			PF-OP-P-011	Cuadro con información de productos recogidos por requerimiento de Proveedores	Hoja en Excel	Base de datos del área
PF-OP-P-013			Guías de Remisión (Notario), Comprobantes de pesaje (copia destinatario y transportista) Copia del fax enviado a RELIMA y voucher adjunto, factura emitida por RELIMA Comprobante de pesaje (copia SUNAT), Copia de la solicitud enviada a la Notaría y comunicado enviado a la SUNAT	Archivo físico (File) Archivo físico (File) Archivo físico (File) Archivo físico (File)	10 años 10 años 10 años 10 años	
Importaciones	PF-OP-P-014	Autorización OC Copias de documentos solicitados al proveedor Cargo de documentos enviados al agente de aduanas Detalle de las importaciones colocadas (IMPOR) Factura por gastos de desaduanaje	Correos de autorización Archivo físico (File) Archivo físico (File) Archivo en Excel Archivo físico (File)	Definido por Sistemas 5 años 5 años Base de datos del área 5 años		
	Gerencia	PF-OP-I-008	Evaluación al personal en limpieza y seguridad Evaluación del Desempeño	Archivo físico (File) Archivo físico (File)	2 años 2 años	
PF-OP-I-009		Registros de temperatura, Registros de Accidentes	Archivo físico (File)	1 año		

MARKETING	Marketing	PF-MK-P-001	Consulta de stock en el sistema Generación de órdenes de compra (automática generada por el sistema) Confirmación de orden de compra	Almacén / Consultas Stocks / Consulta de Stock en Línea Solicitud de pedidos / Solicitud de Compras / Solicitud Autorización de compras Correos de confirmación	Definido por Sistemas Definido por Sistemas Definido por Sistemas
		PF-MK-P-002	Comunicación del proveedor de nuevas presentaciones Orden de compra colocada por cada responsable de línea	Archivo físico (File) Archivo físico (File)	1 año 1 año
		PF-MK-P-003	Escalas de Descuentos y Promociones Escalas de Descuentos y Promociones	Archivo físico (File)	Definido por Sistemas Definido por Sistemas
		PF-MK-P-004	Formato de diseño del producto	Archivo en Word	Base de datos del área
		PF-MK-P-005	Encuestas Informe de Análisis	Archivo físico (File) Archivo físico (File)	1 año 5 años
SISTEMAS	Sistemas	PF-S-I-001	Generación de cargos, documentos anulados Cargos de documentos oficiales entregados al Proveedor externo que custodia los Documentos Oficiales. Cargo de documentos oficiales entregados a las demás áreas de la empresa Correo enviado por Instituciones con número de albarán Facturación Impresión Anulación, reimpresión de documentos oficiales, empate, generación de números y reimpresión de albarán Facturación de Guías de Remisión Documentos oficiales anulados	Facturación / Programas Perufarma / Control y Cargo de Documentos. Archivo físico (File) Archivo físico (File) Correo de albarán Facturación / Tratamiento de Albaranes / Generación de Facturas Facturación / Tratamiento de Albaranes / Impresión de Documentos Facturación / Programas Perufarma / Empate de Documentos Oficiales Facturación / Tratamiento de Facturas / Generación de facturas Archivo físico (File)	Definido por Sistemas Definido por Sistemas Indefinido 3 meses Definido por Sistemas Definido por Sistemas Definido por Sistemas Definido por Sistemas Definido por Sistemas 1 mes
		PF-S-P-001	Ficha de Registro de Usuarios y Opciones- Requerimiento Help Desk - Crear un nuevo usuario Help Desk - Creación de correo Help Desk - Anular un usuario existente Help Desk - Acceso a opciones – Permisos (Restricciones) Help Desk - Acceso a opciones – Permisos (Acceso ventas) Help Desk - Acceso a opciones – Permisos (Acceso Almacén) Help Desk - Asignación de perfil o cambio de perfil (Nuevo perfil, cambios de perfil) Help Desk - Asignación de perfil o cambio de perfil (Perfil compartido) Help Desk - Nueva ruta Requerimientos Terminados de Mantenimiento Respuesta a requerimientos concluidos	Help Desk ubicado en la Intranet Facturación / Mantenimiento Maestro / Rutas y zonas de venta / Organización comercial por usuario Uso Interno / Programas P.F. / Mantenimiento de correo Uso Interno / Usuarios / Mantenimiento de Usuarios Uso Interno / Programa P.F. / Mantenimiento Permisos. Uso interno / Programas Perufarma / PF Permisos / PF Permisos Zonas / Familias. Mantenimiento Almacén / Parametrización / Autorización / Autorización Almacenes Uso Interno / Menú / Menú por perfiles. Uso Interno / Perfil Uso Interno / Menús / Menús Usuarios y Perfiles, opción del Help Desk : Registrar / Accesos al Sistema Correos de respuesta automáticos	Definido por Sistemas Definido por Sistemas Definido por Sistemas Definido por Sistemas Definido por Sistemas Definido por Sistemas Definido por Sistemas Definido por Sistemas Definido por Sistemas Definido por Sistemas Base de datos del área
		PF-S-P-002	Registro de Respaldos Respaldo - Backup	Hoja en Excel Cintas de respaldo	1 año Intersemanal
		PF-T-I-001	Reportes Documentos recibidos Correo de Confirmación de depósitos efectuados.	Hoja en Excel Archivo físico (File) Correo de confirmación	Base de datos del área 5 años Definido por Sistemas
TESORERIA	Tesorería	PF-T-P-001	Cronograma de Pagos fármacos Consulta de pagos clientes Corporativos, No Corporativos y Cancelaciones a BMS y P.F. Cancelaciones a clientes institucionales Corrección de datos Canje de letras. Modificación número de letra y asiento Impresión de asientos contables.	Hoja en Excel Tesorería / Procesos de pagos / PF Consulta de Pagos a BMS Otros Módulos / Listas Cobratorias / Consulta de listas Cobratorias Facturación / Consulta / Facturas por Origen Comercial y corregir los datos. Tesorería / Agrupación desglose Tesorería / Creación Modificación; Contabilidad / Modificación de asiento. Contabilidad / Informe cuentas / Asientos.	Base de datos del área Definido por Sistemas Definido por Sistemas Definido por Sistemas Definido por Sistemas Definido por Sistemas
		PF-T-P-002	Comprobantes de rendiciones de cuentas y solicitudes Registro de rendiciones de cuenta Copia Control Administrativo y asientos generados por rendiciones de cuentas Proveedores nuevos nacionales y extranjeros Ingreso de proveedores - creación de códigos Mantenimiento de proveedores	Archivo físico (File) Hoja en Excel Archivo físico (File) Archivo físico (File)	1 año Base de datos del área 10 años 10 años
		PF-T-P-003	Descuentos a clientes Ajustes en descuentos para BMS Descuentos por rotación	Contabilidad / Maestros Entidades / proveedores / mantenimiento de Proveedores Contabilidad / Mantenimiento de proveedores Facturación / Reporte para Bristol Facturación / Archivo de reajustes Facturación / Consulta general de ventas	Definido por Sistemas Definido por Sistemas Definido por Sistemas

VENTAS	Ventas	PF-V-I-001	Informe para la tramitación de pedidos rechazados Solicitud de Créditos	Archivo físico (File) Archivo físico (File)	Definido por Sistemas 1 año
		PF-V-I-002	Solicitud de recojo de los productos observados por BMS Recojo de productos en P.F. Guías de Devolución y Parte de Ocurrencias Hoja de sellos, Check List de Verificación, carta firmada y sellada por el cliente (provincias)	Correos recibidos Correo Memo Archivo físico (File) Archivo físico (File)	Definido por Sistemas Definido por Sistemas 5 años 5 años 1 año
		PF-V-I-002	Hoja de Auditoría	Archivo físico (File)	5 años
		PF-V-P-001	Estadísticas de Ventas Consulta de Clientes	Hija en Excel Facturación / Consultas / Clientes	Base de datos del área Definido por Sistemas
		PF-V-P-002	Parte de ocurrencias de ventas Cargos de memorándum por Información Documentada Carpeta de Ventas	Archivo físico (File) Archivo físico (File) Archivo físico (File)	6 meses 1 año 6 meses
		PF-V-P-003	Cuenta corriente del cliente Información para recojo de mercadería Guía de devolución Parte de ocurrencias de ventas Solicitudes y reclamos Informe mensual de competencia	Hija en Excel Correo enviados Archivo físico (File) Archivo físico (File) Otros Módulos / Defensoría del Cliente / PF Registro de Solicitudes y Reclamos Archivo físico (File)	Base de datos del área Definido por Sistemas 5 años 6 meses Definido por Sistemas 5 años
		PF-V-P-004	Documentos para la Inscripción de Clientes Información de ventas de los últimos meses de los clientes Parte de ocurrencias de ventas Documentos para la inscripción de clientes en provincias. Fichas rechazadas	Archivo físico (File) Hija en Excel Archivo físico (File) Cuaderno de cargo de documentos recibidos Archivo físico (File)	Permanente Base de datos del área 6 meses 1 año 5 años
		PF-V-P-005	Generación de listas Liquidación de Listas Cobratorias Confirmación de Listas Cobratorias Letras de cambio entregadas Guía de envío - provincias (copia administrativa) Parte de ocurrencias de ventas (cantidad y número de planillas) Envío de planillas de cobranza	Otros Módulos / Preliquidación de listas cobratorias / Generar lista Cobratoria. Otros Módulos / Listas Cobratorias / Pre-Liquidación de Listas Lista Cobratoria / Otros módulos / Lista Cobratoria / Confirmación de Lista Cobratoria Cuaderno de cargo Correos enviados e confirmación Archivo físico (File) Archivo físico (File) Cuaderno de cargo	Definido por Sistemas Definido por Sistemas Definido por Sistemas 1 año Base de datos del área 5 años 6 meses 1 año

Anexo A4:**“PROPUESTA PARA EL DESARROLLO EN COMPETENCIAS”****1. Objetivo:**

Mejorar las competencias del personal.

2. Alcance:

Dirigido a la mejora de las competencias del personal en su TOTALIDAD.

3. Justificación:

El objetivo del desarrollo de la propuesta de Desarrollo por Competencias se justifica en los siguientes puntos:

La necesidad de promover el autodesarrollo del empleado.

El asegurar la comunicación formal entre el superior y el subordinado.

Orientar el planeamiento de las acciones de capacitación y desarrollo profesional.

Proveer de información para la línea de carrera y remuneración del trabajador

4. Desarrollo del proyecto:1era fase: Identificación

- Realización de la encuesta “Bienestar Laboral”.
- Aplicación de los procedimientos de Inducción de personal, selección de personal y Capacitación.
- Medición del desempeño del personal en el conocimiento y desarrollo de las funciones y procedimientos en los que forma parte. (Evaluación del desempeño)

2da fase: Análisis

- Identificaré los niveles en los cuales obtuvimos un bajo porcentaje mediante los resultados de la encuesta “Bienestar laboral”. (Entrega de Informe con los resultados de la encuesta).
- Se hará un seguimiento a la implementación de los procedimientos del área de RRHH verificando que éstos se estén realizando en conformidad a lo planteado en los procedimientos y la participación de cada uno de los involucrados.
- De la misma forma, con los resultados del procedimiento de evaluación del desempeño se identificarán y hará el análisis respectivo.

3era fase: Toma de Acciones

- Una vez ya identificados los puntos débiles, trabajaremos en la mejora de dichos puntos. (Análisis FODA)
- Hacer de conocimiento de todo el personal la visión, misión y valores de la empresa. Así como de las políticas de calidad y los proyectos emprendidos por la empresa, esto requiere del compromiso tanto de la Gerencia General como de todas las áreas (reunión o evento).

4ta fase: Evaluación de Resultados

Está dirigida al Plan de Implementación y mejora continua, los resultados deberán ser evaluados y comparados en cuanto a su evolución, tomándose acciones correctivas de ser necesario.

5. Indicadores de medición:

Del área (Para los procedimientos implantados):

Número de capacitaciones efectuadas / Número de requerimientos de capacitación.

% del personal dentro de planilla

Número de horas extra trabajadas en el área.

Número de trabajadores por área que se encuentra en planilla - en contrato por modalidad de servicio y número de practicantes.

Relación gastos en salarios y ventas.

Rotación del personal: cantidad de ingresos y ceses en el personal.

Número de personas por centro de costos.

De la empresa (En General)

Inducción del personal: Resultados en la Encuesta “Bienestar laboral” (% a alcanzar en cada nivel como meta). Y posteriormente los resultados de la encuesta “Great place to Work”.

6. Financiamiento - Costo del Proyecto:

- El Costo en la 3era fase: Costo de la realización de la reunión o evento (podría aprovecharse alguna organizada por la empresa pero donde esté todo el personal, aniversario, reunión de confraternidad, etc.)
- Costo de la contratación de la empresa encuestadora “Great Place to Work” (\$1000)

7. Plan de Implementación:

Acerca de los procedimientos del Sistema de Calidad:

Control de Registros

PF-RH-P-001: Selección de personal

Solicitudes con la información de las características y perfil del puesto, respuestas de la empresa contratada, comunicación de la decisión del Gerente o Jefe de área.

PF-RH-P-002: Inducción de personal

Hoja de Inducción, Ficha personal.

PF-RH-P-003: Retiro definitivo del personal

Cargos de la documentación entregada al trabajador.

PF-RH-P-004: Proceso de Capacitación

Requerimiento de capacitación, Plan de capacitación, Encuestas a participantes, Informe final a Gerencia General, Registro de asistencia.

Acerca de la medición de encuestas:

Se elaborarán encuestas de refuerzo mensuales para analizar el avance de los aspectos en los cuales se determinó un bajo porcentaje. A partir de esta encuesta, se realizará un plan de acción que involucrará a todas las áreas de trabajo, este plan de acción se llevará a cabo a lo largo de todo el año. Los puntos a analizar serán:

Sistema de mejora de procesos
Comunicación
Ambiente de trabajo
Motivación/Compromiso/Fidelidad
Entrenamiento y desarrollo
Dirección y Liderazgo
Imagen de la empresa
Servicio Social / Salud
Valores
Seguridad

8. Anexos

Acerca del Trust Index©

La encuesta cuantitativa Trust Index©, herramienta de validez internacional probada por miles de empresas en más de 25 países desde hace más de 10 años, consta de 56 preguntas y una pregunta abierta. Cada una de las preguntas cerradas refleja un aspecto específico del modelo Great place to Work basado en las cinco dimensiones y respectivas subdimensiones que lo conforman.

El objetivo del estudio es conocer la percepción de los trabajadores con respecto al nivel de satisfacción del ambiente laboral en la empresa caso de estudio.

ANEXO A5:

Procedimiento de Auditoría Interna

1. Objetivo.

Establecer un procedimiento para el desarrollo de las Auditorías Internas del Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la Norma ISO 9001.
Evaluar la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad.
Proveer información para la revisión por la Dirección.

2. Alcance.

Este procedimiento es aplicable a todos los miembros de la organización involucrados en el Sistema de Calidad.
El Representante de la Gerencia es el responsable del cumplimiento de este procedimiento.

3. Procedimientos de Consulta

- PF-GC-MC-001 Manual de Calidad
- PF-GC-P-004 Acciones correctivas y preventivas
- PF-GC-P-005 Control de Registros de Calidad

4. Definiciones

Auditoría Interna: proceso sistemático, independiente y documentado efectuado por los auditores internos de calidad, su finalidad es obtener evidencias para evaluar de manera objetiva las desviaciones al Sistema de Gestión de Calidad, recomendando la mejora continua en los métodos o procesos de la empresa enfocado bajo tres aspectos: clientes y servicio, sobre costo para la empresa y requisitos de la Norma ISO 9001.

5. Descripción del proceso

- 5.1 El Representante de la Dirección prepara el Plan Anual de Auditorías Internas que debe ser presentado en la revisión por la Dirección (ver anexo 1).

El Plan Anual de Auditoría Interna aprobado se archiva en el Sistema de archivo de Documentos de Gestión de Calidad.

El Plan de Auditoría debe contemplar por lo menos dos Auditorías Internas al año, indicándose los procesos y las áreas que serán auditadas.

Los procedimientos críticos deberán ser auditados por lo menos 1 vez en el lapso de un año.

Este plan debe prever que se auditen todos los documentos que componen el Sistema de Calidad para asegurar su eficacia.

Las modificaciones al Plan Anual de Auditorías, sólo pueden ser realizadas por el Representante de la Dirección y aprobadas por el Gerente General.

- 5.2 El Representante de la Dirección distribuirá el Plan Anual de Auditorías aprobado a todas las personas que intervienen en el proceso de auditorías ya sea como Auditores o Auditados.
- 5.3 El Representante de la Dirección mantiene una Lista de auditores internos calificados del Sistema de Calidad. El grupo de auditores seleccionados debe ser independiente al área que audite y debe cumplir con los siguientes requisitos:
- Nivel universitario.
 - Proactivo.
 - Tiempo de experiencia, por lo menos 6 meses en la empresa.
 - Haber aprobado el curso de Auditoría Interna.
 - Continuidad en las auditorías internas de calidad y asistencia a los cursos de reentrenamiento de auditores.
- 5.4. Gestión de Calidad será el responsable de preparar y enviar (por lo menos 15 días antes de cada auditoría) a los auditores internos:
- El programa de auditoría, seleccionando para ello los auditores y los procesos a auditar.
 - Los materiales necesarios para llevar a cabo la auditoría.
- 5.5. Gestión de Calidad se reunirá con el equipo de auditores internos para determinar las pautas de la auditoría en los días posteriores al envío del programa de auditoría.
- 5.6. Los auditores internos serán responsables de preparar y enviar a Gestión de Calidad la programación de su auditoría en el que incluirán los requisitos de la norma y áreas a auditar.
- 5.7. Gestión de Calidad, enviará un programa general de auditoría (por lo menos 7 días antes de su inicio) a los responsables de las áreas que administran los procesos programados y/o a los responsables de las áreas vinculadas a dichos procesos, con la finalidad de facilitar al auditor toda la información necesaria para la ejecución de sus actividades.
Dicho programa deberá contener como mínimo los siguientes datos: fechas de auditoría, procesos auditables, auditores asignados, horas programadas de visita (ver anexo 3).
En los días programados para la auditoría los responsables de las áreas tomarán las medidas pertinentes para dar las facilidades a los auditores.
- 5.8. Gestión de Calidad se reúne un día antes que empiece la auditoría con el equipo de auditores internos para unificar criterios y determinar las reuniones de enlace durante la auditoría (reunión de apertura).
- 5.9. Se procede a la ejecución de la auditoría misma. Cabe señalar que durante la misma, el auditor interno tiene autoridad para solicitar cualquier información que considere esté vinculada directa o indirectamente al funcionamiento del Sistema de Calidad de la empresa.

- 5.10 Finalizada la auditoría, Gestión de Calidad y el equipo de Auditores Internos se reúnen para proceder a la discusión y evaluación de las ocurrencias suscitadas en el campo; en esta etapa se emite una conclusión global de la auditoría interna de calidad. Asimismo, deberán enviar sus listas de verificación a Gestión de Calidad.
- 5.11 El equipo de Auditores Internos, elabora el informe final de la auditoría, el cual debe estar listo en el lapso de 7 días posteriores a la finalización de la misma, deberá contener: las no conformidades, las observaciones, recomendaciones del auditor, comité de calidad sugerido al área vinculada.
Las no conformidades y observaciones deben explícitamente mencionar de qué manera directa se está afectando a: los clientes y al servicio, sobre costos para la empresa y requisitos de calidad (deberá incluirse textualmente el requisito de la Norma en letra cursiva). El informe debe ser presentado bajo el siguiente formato:
- Archivo Word, letra arial tamaño 11, máximo 3 hojas numeradas, espacio simple entre líneas.
 - Encabezado: proceso auditado, auditores, responsable del procedimiento, fechas de auditoría, fecha de informe, personas entrevistadas.
 - Contenido: relato conciso determinando si es una observación o una no conformidad menor o mayor así como la afectación directa antes mencionada.
 - Recomendaciones y sugerencia de participantes del comité de calidad. Estas recomendaciones deben derivarse en la puesta en marcha de un comité de calidad que elabore una mejora al proceso o en responsables de tomar acciones correctivas inmediatas.
- La entrega del informe se efectuará vía correo electrónico o impreso a Gestión de Calidad, al responsable del proceso y responsables de llevar a cabo acciones correctivas.
- 5.12 Gestión de Calidad y los Auditores se reúnen con los responsables de las áreas auditadas y su comité de calidad, para presentar el informe final de la auditoría (reunión de cierre). Esta presentación se hará en Power Point en diapositivas en blanco y negro. Finalmente, se levanta un Acta de Reunión que deberá contener: asistentes, acuerdos tomados y actividades programadas definiendo los responsables y fechas tentativas de ejecución.
- 5.13 Gestión de Calidad remitirá un resumen del informe a Gerencia General (en un plazo que estime conveniente), el cual debe incluir como mínimo: proyecto(s) de mejora producto de las observaciones/no conformidades encontradas, acciones correctivas inmediatas y la conclusión global del equipo auditor sobre el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad respecto a los criterios de auditoría. El Representante de la Dirección mantiene el original de este informe, el programa de auditoría correspondiente y las listas de verificación de cada auditor según se indica en el punto 8 (Registros) del presente procedimiento.

- 5.14 Los auditores internos efectuarán el seguimiento de las acciones tomadas por los responsables y su comité de calidad de acuerdo al procedimiento PF-GC-P-004: Acciones correctivas y preventivas.

6. Input / output

Input

- Procedimientos operativos estándares vinculados a los procesos y áreas auditadas.
- Lista de auditores internos calificados
- Plan Anual de Auditorías Internas
- Material para auditorías

Output

- Programa de auditoría
- Proyectos(s) de mejora y/o acciones correctivas
- Conclusión global de la auditoría
- Informe resumen de la auditoría
- Acta de reunión.

7. Indicadores

No aplica.

8. Registros de Calidad

Responsable: Representante de la Dirección (Asesor de Gestión de Calidad).

Registro	Almacenamiento	Acceso	Conservación	Eliminación
Plan anual de auditorías	Entorno de red	Diameywa/Registros diversos GC/Auditorías	Indefinido	-----
Lista de auditores internos				
Programa de auditorías				
Listas de verificación	Oficina de Gestión de Calidad	Archivador palanca N° 4	1 año	Asesor de Gestión de Calidad
Informe resumen de auditorías	Oficina de Gestión de Calidad	Archivador palanca N° 4	3 años	Asesor de Gestión de Calidad
	Entorno de red	Diameywa/Registros diversos GC/Auditorías	Indefinido	-----
Acta de reunión	Entorno de red	Diameywa/Registros diversos GC/Auditorías	Indefinido	-----

9. Anexos

- Anexo 1: Plan Anual de Auditorías Internas.
 Anexo 2: Lista de auditores internos calificados.
 Anexo 3: Programa de auditorías
 Anexo 4: Listas de verificación
 Anexo 5: Diagrama de flujo

Anexo 1

Plan Anual de Auditorías Internas

Año: 2000

AREAS Y PROCESOS A AUDITAR	Setiembre				Octubre				noviembre				diciembre			
	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°

Representante de la Dirección

Gerente General

Anexo 2

Lista de Auditores Internos Calificados

Año: _____

N°	NOMBRE DEL AUDITOR	AREA DEL AUDITOR	CARGO

Representante de la Dirección

Anexo 3

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Auditoría N° : 2 Fecha :	Audidores • Auditor Líder:
---------------------------------	--------------------------------------

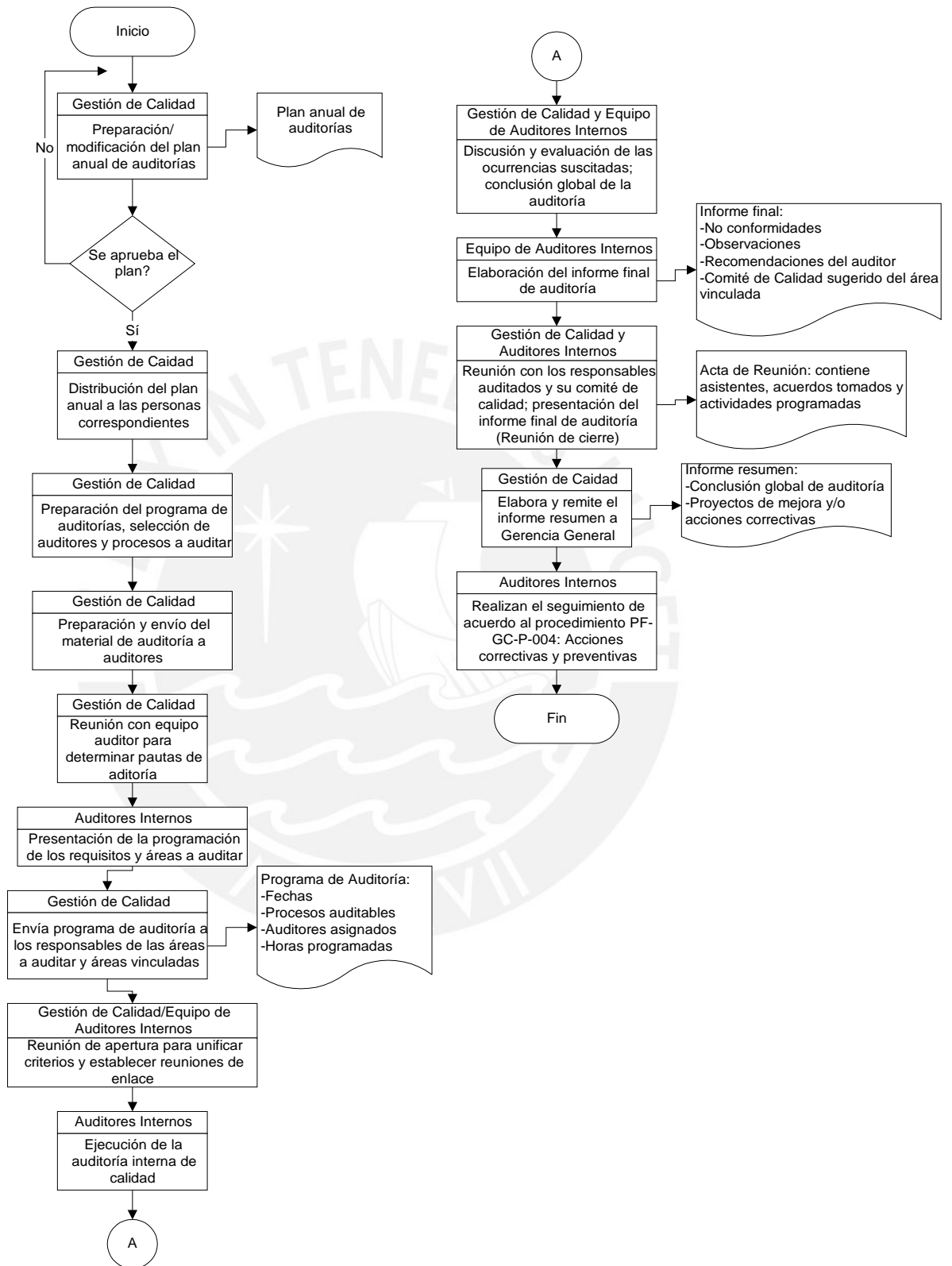
AUDITOR	FECHA	HORA	ACTIVIDAD
			

**Representante de la
Dirección:**

Firma:

Fecha:

Anexo 4



ANEXO A6:

PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

1. **Objetivo**

Establecer un procedimiento para definir e implementar Acciones Correctivas y Preventivas en el sistema de Gestión de Calidad con la finalidad de eliminar las causas de no conformidades y prevenir su ocurrencia.

2. **Alcance**

El presente procedimiento se aplica a todas aquellas situaciones, hechos, incidentes o resultados donde se encuentren desviaciones a los requisitos establecidos en el sistema de Gestión de Calidad es decir:

- Desviaciones o no conformidades a los requisitos de la política, objetivos, manual de calidad, procedimientos del sistema de calidad.
- Resultados insatisfactorios de la encuesta para la medición de las expectativas y satisfacción de los clientes
- Conclusiones de la Revisión del sistema por la Gerencia.
- Reclamo procedentes de clientes
- No conformidades de los procesos u operaciones de los servicios.

Es responsabilidad del Representante de la Gerencia para el sistema de calidad y los Gerentes de las áreas involucradas en este sistema, implementar las acciones correctivas y preventivas de acuerdo a este procedimiento.

3. **Procedimientos de consulta**

PF-GC-P-003	Auditorías internas
PF-AC-P-002	Atención de reclamos de clientes
PF-MK-P-007	Encuesta de medida de satisfacción de clientes

4. **Definiciones**

No conformidades: incumplimiento de un requisito.

Acciones Correctivas: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad existente u otra situación indeseable.

Acciones Preventivas: acción tomada para eliminar la causa de una potencial situación no-conformidad u otra situación indeseable.

Satisfacción del cliente: Opinión del cliente sobre la medida en la que la transacción ha satisfecho sus necesidades y expectativas.

Mejora continua: cuando la mejora de la calidad es progresiva y la organización busca activamente las oportunidades de mejora.

5. **Descripción del proceso**

Las Acciones Preventivas y Correctivas tienen su origen en no conformidades existentes o potenciales detectadas en los siguientes casos:

1. Seguimiento de los procesos
2. Auditoría Interna y/o Externa
3. Reclamos de Clientes
4. Revisión de la documentación de calidad y Revisión por la Gerencia General, así como política y objetivos de calidad.
5. Resultados de la encuesta de medición de expectativas y satisfacción de los clientes.
6. Evaluación de proveedores
7. Gerencia de Proyectos

En cualquiera de estos casos se debe generar un Reporte de acción correctiva o preventiva, emitidas según su origen por los siguientes responsables:

Cuadro 1

Origen	Generada por
1. Seguimiento de los procesos	Gerentes o Sub Gerentes responsables de los procesos
2. Auditoría Interna o Externa	Auditores de Calidad
3. Reclamo Cliente	Dirección de Marketing
4. Revisión por la Gerencia General, política y objetivos de calidad	Gerente General.
5. Proveedores representados	Dirección de Marketing
6. Proveedores de suministros	Sub Gerente de Operaciones
7. Revisión de Documentos de Calidad	Representante de la Dirección
8. Resultados de la encuesta de mejoramiento continuo	Representante de la Dirección
9. Indefinido	Cualquier empleado de la empresa y canalizado por Gestión de Calidad

Los responsables identifican las no conformidades existentes o potenciales y deben evaluar la necesidad de implementar o no acciones correctivas o preventivas.

En todos los casos la identificación de la no-conformidad debe enviarse copia a Gestión de Calidad para el seguimiento oportuno de la no-conformidad.

5.1. Acciones Correctivas

Para el caso de generada por Auditoría Externa:

En el caso que un tercero realice una Auditoría Externa, se manejará el formato y registro de Acciones Correctivas que dicha compañía utilice. Las Acciones Correctivas las establece como responsable el Gerente de Área donde se detectó la no-conformidad o función que este designe, analizando la causa de la no conformidad. El seguimiento de la implementación de la Acción Correctiva y la verificación de su efectividad es de responsabilidad del Representante de la Dirección.

Para el caso de generada por Auditoría Interna de Calidad:

Las Acciones Correctivas las establece como responsable el Gerente del área donde se detectó la no-conformidad o quien(es) este designe, analizando la causa de la no-conformidad. El seguimiento de la implementación de la Acción Correctiva y la verificación de su efectividad es de responsabilidad del Representante de la Dirección.

Los responsables tienen un máximo de 6 días laborales para definir la Acción Correctiva evidenciando un análisis de Causa Raíz en el Reporte de Acciones Correctivas.

El Auditor Interno que encontró la no-conformidad realizará el seguimiento de la implementación de la Acción Correctiva a más tardar 10 días calendarios posteriores a la fecha de cumplimiento que el responsable de implementar la acción correctiva propuso.

El Auditor Interno realizará la revisión de la efectividad de la Acción Correctiva a los 30 días siguientes de su implementación.

Una vez que se haya cumplido con el cierre de la Acción Correctiva, el Representante de la Dirección da por concluida la solicitud de acción correctiva/preventiva y la archiva.

Para el caso Revisión del sistema de calidad y Revisión de la política y objetivos de calidad generada por la Gerencia General

La Acción Correctiva la establece como responsable el Gerente General designando al Representante de la Dirección para su implementación, quien debe definir los responsables de la ejecución y la fecha para el cumplimiento de la Acción correctiva a tomar.

El Representante de la Dirección realiza el seguimiento de la implementación de la Acción Correctiva a más tardar 10 días subsiguientes a la fecha máxima que él propuso para su implementación.

El Representante de la Dirección realiza la revisión de la efectividad de la Acción Correctiva a los 30 días siguientes de su implementación.

Una vez que se haya cumplido con el cierre de la Acción Correctiva, el Representante de la Dirección da por concluida la solicitud de acción correctiva/preventiva y la archiva.

Revisión de documentos de calidad:

La acción correctiva la establece como responsable el Representante de la Dirección previa aprobación del Gerente del área que aprobó la primera versión, generándose una nueva versión del documento.

El Representante de la Dirección realiza el seguimiento de la implementación de la Acción Correctiva a más tardar 10 días calendarios posteriores a la fecha de cumplimiento que el responsable acordó.

El Representante de la Dirección realizará la revisión de la efectividad de la Acción Correctiva a los 30 días siguientes de su implementación.

Una vez que se haya cumplido con el cierre de la Acción Correctiva, el Representante de la Dirección da por concluida la solicitud de acción correctiva/preventiva y la archiva.

Reclamo de clientes, encuesta de mejoramiento continuo y seguimiento de operaciones.

En el caso de Reclamo de clientes, la acción correctiva la establece como responsable el Gerente de Marketing designando a un responsable para la implementación.

En el caso de la encuesta de mejoramiento continuo, la acción correctiva la establece el Representante de la Dirección designando a un responsable para la implementación.

Para el seguimiento de los procesos mensualmente, el Gerente o Sub Gerente responsable del área detecta las no conformidades durante el seguimiento a los procesos y define la acción correctiva a tomar.

El **Representante de la Dirección** realiza el seguimiento de la implementación de la Acción Correctiva a más tardar 10 días calendarios posteriores a la fecha de cumplimiento que el responsable acordó.

El Representante de la Dirección realizará la revisión de la efectividad de la Acción Correctiva a los 30 días siguientes de su implementación.

Una vez que se haya cumplido con el cierre de la Acción Correctiva, el Representante de la Dirección da por concluida la solicitud de acción correctiva/preventiva y la archiva.

Nota: cualquier empleado de cualquier área puede generar una solicitud de acción correctiva, canalizándola a través de Gestión de Calidad.

5.2. Acciones Preventivas

Identificación de la no-conformidad potencial:

Para cualquiera de los casos citados en el cuadro 1º por iniciativa de cualquier empleado de la empresa se podrán detectar no conformidades potenciales, las cuales deben canalizarse por medio del Representante de la Dirección.

Análisis de la causa:

El Representante de la Dirección podría organizar un comité, si el caso fuera necesario, constituido como mínimo por el Gerente General, el Representante de la Dirección, Gerente de Proyectos y un representante del área involucrada para analizar la causa de la no conformidad potencial y definir posibles responsables de la acción preventiva a tomar, definir probables soluciones, basándose en información sustentadora.

Definición de la acción preventiva:

Luego que los responsables han buscado información suficiente para las propuestas, se realiza la evaluación mediante una matriz de selección. Esta evaluación se hace en comité conformado por el responsable de la acción preventiva y los involucrados. El área involucrada puede considerar apropiada la participación del Gerente de Proyectos y/o el Representante de la Dirección en la evaluación de la matriz de selección de la acción preventiva a tomar.

El responsable de implementar la acción preventiva define el plazo que tardará la acción en realizarse.

Dependiendo de la magnitud de la acción preventiva, el Gerente General aprueba la acción a tomar.

El **Representante de la Dirección** realiza el seguimiento de la implementación de la acción preventiva a más tardar 10 días calendarios posteriores a la fecha de cumplimiento que el responsable acordó.

El Representante de la Dirección realizará la revisión de la efectividad de la Acción Preventiva a los 30 días siguientes de su implementación.

El Representante de la Dirección conserva el archivo de las acciones preventivas tomadas y realiza la revisión de las mismas. Asimismo, posterior a la recolección de los resultados remite esta información al Gerente General para la revisión del sistema de Gestión de calidad por la Gerencia General.

6. Inputs / Outputs

Inputs

No conformidades

Generación de acciones correctivas o preventivas

Outputs

Acciones correctivas cerradas.

7. Indicadores

No aplica

8. Registros

- Reporte de Acciones Correctivas
 - Reporte de Acciones Preventivas
- Tiempo de almacenamiento: indefinido
Accesibilidad: Perufarm_red/ ISO-9000/A.- DOCUMENTOS GENERALES/ Normas y procedimientos generales/ Acciones Correctivas
Responsable: Asesor de Gestión de Calidad

9. Anexos

- Anexo 1: Reporte de Acciones Correctivas
- Anexo 2: Reporte de Acciones Preventivas

Anexo 2

Reporte de Acciones Preventiva

N°

1. **ORIGEN:**

Seguimiento de indicadores de los procesos	<input type="checkbox"/>	GENERADA POR:	<input type="checkbox"/>
Revisión de documentos de calidad	<input type="checkbox"/>	Sub Gerente de Operaciones	<input type="checkbox"/>
Revisión por la Dirección, Política u objetivos	<input type="checkbox"/>	Auditor Interno de Calidad	<input type="checkbox"/>
Evaluación de proveedores	<input type="checkbox"/>	Director de Marketing	<input type="checkbox"/>
Encuestas a clientes	<input type="checkbox"/>	Representante de la Gerencia	<input type="checkbox"/>
Mejora de procesos	<input type="checkbox"/>	Gerente General	<input type="checkbox"/>
		Gerente de Proyectos	<input type="checkbox"/>

2. Descripción de la situación actual no-conformidad potencial:

Iniciales del que genera la Acción preventiva : Fecha:___

V°B° del Representante de la Gerencia: Fecha:___

Responsable de Acción preventiva:

3. Análisis de la causa raíz resultante de matriz de selección:

3.1. Propuestas de solución:

A)

B)

3.2. Personas involucradas en solución: Fecha:_____

4. Evaluación de la propuesta por parte de Gerencia General o Representante de la Gerencia:

Aprobada:

Rechazada:

Observaciones:

5. Descripción de la Acción Preventiva a Implementar:

Responsable de la implementación:_____

Fecha máxima de cumplimiento: _____

6. Seguimiento de la implementación:

Efectividad: SI_____ NO:_____ Porcentaje: _____ Fecha:_____

Representante de la Dirección:_____