



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TEMA:

“Plan de control de gestión logística para una empresa que distribuye productos veterinarios. El caso de PET’S CENTER”

**Estudio de casos que se presenta Previo a la
obtención del Título de**

Ingeniera en Administración de Empresas con Énfasis en
Gestión Empresarial

Autor

Donna Madelaine Vélez Soriano

Tutora

Mgs. Alina María Sánchez Chávez

Guayaquil

2017

DEDICATORIA

El presente estudio de casos lo dedico primeramente a Dios por darme la sabiduría de realizar todo lo necesario para la obtención de mi título y culminación de la carrera, luego a mis tías Elena Negrete Valverde, Norma Negrete Valverde, a mis tíos abuelos Jaime Vicente Negrete Palas y Norma Gladys Valverde Casquete, por guiarme ser mí soporte y ayuda en cada una de las etapas universitaria.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutora Mgs. Alina María Sánchez Chávez por ayudarme a cumplir con este proceso, a La Mgs. Mónica Pérez por guiarme en el estudio de casos, a mis profesores por las enseñanzas en especial a mi maestra Mgs. Yadir Armas porque hasta en la actualidad siempre me aporta con sus conocimientos.

Finalmente a Mgs. Mónica Larrea por estar pendiente en este proceso de culminación de mi carrera.



CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

“PLAN DE CONTROL DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA UNA EMPRESA QUE DISTRIBUYE PRODUCTOS VETERINARIOS. EL CASO DE PET’S CENTER”

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: DONNA MADELAINE VÈLEZ SORIANO.

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 14 /07/2017

MGS. ALINA MARÍA SÁNCHEZ CHÁVEZ

TUTOR

RESUMEN

Este estudio de casos presenta una propuesta de plan de control de gestión logística para una de las primeras empresas comercializadoras de productos veterinarios de la ciudad de Guayaquil a fin de mantener su cartera de clientes y reconocimiento en el mercado. Para ello se investigó las bases teóricas relacionadas al proceso administrativo, planeación, logística y cuadro de mando integral. La metodología aplicada es con enfoque cualitativo y el alcance es descriptivo, por lo cual la técnica utilizada fue la entrevista; este cuestionario de preguntas fueron dirigidas al personal que tiene mayor experiencia en la empresa dado que, por sus años de trabajo poseen mayor conocimiento del proceso; y se evidencio que existen problemas de mal manejo de inventarios, productos caducados, personal poco capacitado, entre otros.

Con la información recopilada se elaboró la planeación estratégica para la empresa Pet's Center basado en los pasos del balanced score card, donde se identificaron cinco indicadores que ayudan al control logístico: efectividad en los pedidos despachados, eficiencia en el control de inventarios, manejo adecuado de almacenamiento de productos, stock básico para el local y capacitación del personal de ventas-bodega.

Palabras claves: Balanced Score Card, Gestión Logística, Planeación Estratégica, Eficiencia, Procesos.

ABSTRACT

This case study presents a proposal for a logistic management control plan for one of the first veterinary products marketing companies in the city of Guayaquil to maintain its client portfolio and recognition in the market. For this, the theoretical bases related to the administrative process, planning, logistics and integral scorecard were investigated. The applied methodology is with qualitative approach and the scope is descriptive, for which the technique used was the interview; This questionnaire of questions were directed to the personnel that has more experience in the company since, by their years of work they have greater knowledge of the process; And it was evidenced that there are problems of mismanagement of inventories, expired products, little trained personnel, among others.

With the information gathered, strategic planning was developed for Pet's Center based on the steps of the Balanced Scorecard, which identified five indicators that help logistic control: effectiveness of dispatched orders, efficiency in inventory control, proper management of Storage of products, basic stock for the premises and training of sales-warehouse personnel.

Keywords: Balanced Score Card, Logistics Management, Strategic Planning, Efficiency, Processes.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES.....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
OBJETIVOS.....	4
JUSTIFICACIÓN	4
ALCANCE O TIPO DE INVESTIGACIÓN	5
NOVEDAD O ASPECTO INNOVADOR	5
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	6
1.2 PLANEACIÓN	6
1.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	7
1.4 CONTROL DE GESTIÓN	8
1.5 ETIMOLOGIA DE LA LOGÍSTICA	8
1.5.1 LOGISTICA.....	9
1.5.2 CICLOS LOGISTICOS	9
1.5.3 CICLO DE FABRICACIÓN O PRODUCCIÓN.....	10
1.5.4 CICLO DE DISTRIBUCIÓN	10
1.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	11
1.7 DEFINICIÓN DE BALANCED SCORE CARD POR DIFERENTES FUENTES.....	11
1.8 ELEMENTOS DEL BALANCED SCORE CARD	12
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	13
2.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	13
2.2 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	13
2.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	17
2.4 PROCESO ACTUAL DE LA EMPRESA PET’S CENTER	19
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE UN PLAN DE CONTROL LOGÍSTICO.....	20
3.1 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS	20
3.2 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	20
3.3 PROPUESTA DE PLAN DE CONTROL DE GESTIÓN LOGÍSTICA.....	22
3.3.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	22

3.3.2 PASOS PARA APLICAR BALANCED SCORE CARD.....	22
3.4 INDICADORES	26
3.4.1 NOMBRE DE LOS INDICADORES.....	26
3.5 MAPA ESTRATÉGICO DE BSC	26
3.6 DESARROLLO DE INDICADORES.....	27
CONCLUSIONES.....	34
RECOMENDACIONES.....	35
BIBLIOGRAFÍA.....	36
ANEXO.....	36

Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de las variables.....	16
Tabla 2 Entrevistas.....	20
Tabla 3 Indicador #1	28
Tabla 4 Indicador #2.....	29
Tabla 5 Indicador #3.....	30
Tabla 6 Indicador #4.....	31
Tabla 7 Indicador #5.....	32
Tabla 8 Procesos	33

Índice de Figuras

Figura 1 Piramide de control de Gestión Empresarial	8
Figura 2 Ciclos Logisticos	9
Figura 3 Estructura Organizacional	17
Figura 4 Mapa Estratégico	24

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los negocios dedicados a la comercialización de productos farmacéuticos y prestación de servicios de la línea veterinaria han incrementado, esto se debe en gran parte porque existe mayor sensibilidad de la tenencia de mascotas, es más las personas optan por adoptar, lo hacen a través de fundaciones que ayudan con sus cuidados evitando el aumento de perros y gatos callejeros.

Corroborando lo antes mencionado se muestran datos de búsquedas relacionadas al ámbito veterinario del año 2015, proporcionados por un blog publicado en la plataforma de Interactúa Club de Negocios en el cual indican que los ecuatorianos realizaron las cinco primeras búsquedas de su interés: medicamentos veterinarios, mejor alimento, bolsos y artículos para perros.

Así como aumenta la cantidad de personas con afinidad por el sector veterinario también se han publicado más decretos por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro, Agrocalidad, los cuales son cada vez más exigentes y minuciosos porque esta entidad es la encargada de regular, verificar, aprobar la calidad de los envases y las etiquetas de los productos veterinarios para su comercialización generando la necesidad de tener un buen control logístico y así realizar los procesos de forma ordenada, evacuar el stock de forma rápida, evitar desabastecimiento y problemas en cuanto a la caducidad de los productos e inventario. La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad,2016)

El estudio del caso Pet's Center se desarrolla con la finalidad de controlar el sistema logístico, mejorar la comercialización y la eficiencia en los procesos a fin de evitar pérdidas financieras siendo competitivos por su valor agregado diferenciador en relación a la competencia y finalmente estar en la mente de los propietarios de mascotas como primera opción al momento de adquirir productos o prestación de servicios veterinarios.

ANTECEDENTES

Pet's Center es el nombre comercial de un negocio de tipo familiar donde cada miembro tiene un ruc individual, que en sus inicios se estableció por una pareja de esposos, los cuales arrancaron sus actividades comerciales el 21 de enero del año 2010, con un solo local ubicado entre las calles Capitán Nájera 810-b y Rumichaca – Noguchi. Luego, debido a la alta demanda en esta zona comercial decidieron aperturar más locales que en la actualidad suman doce, de los cuales ocho están en el sector conocido como Parque Chile:

1. Febres Cordero 723 y Noguchi – Rumichaca
2. Capitán Nájera 812 y Rumichaca
3. Rumichaca 2404 y Capitán Nájera -Febres Cordero
4. Rumichaca 2406 y Capitán Nájera
5. Rumichaca 2413 y Febres cordero
6. Noguchi 722 y Capitán Nájera
7. Noguchi 915 y Febres Cordero – Cuenca
8. Capitán Nájera 810-b y Rumichaca – Cogucho

Los otros 4 locales se encuentran ubicados en las ciudadelas Sauces, Urdesa, Alborada y Avenida Portete, a continuación, se detalla las direcciones:

Sauces: Sauces 6 Mz F 237 Local 2

Urdesa: Ave. Las Monjas 125 y Víctor Emilio Estrada

Alborada: Cdla. Alborada I Etapa

Portete: Av. José Rodríguez Bonin s/n y Portete

Pet's Center es una empresa comercializadora de productos veterinarios, presta servicios médicos y peluquería canina-felina, cuenta con dos locales para prestar atención médica veterinaria en el sector Parque Chile , uno en Portete y en el norte también tiene un médico veterinario que trabaja en Sauces con una gama de productos , accesorios y todo lo necesario para el cuidado de la mascota así como también el área de peluquería con máquinas, y herramientas de alta calidad. En

cuanto a su estructura organizacional presenta 22 colaboradores bajo el mando de la gerente general, quienes están distribuidos en los diferentes locales.

Tema: Plan de control de gestión logístico para una empresa que distribuye productos veterinarios. El caso de Pet's Center.

Formulación del problema: ¿Cómo contribuir al control de gestión logístico en la empresa Pet's Center?

Supuesto: Establecer un Plan de control logístico permitirá la eficiencia de los procesos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A pesar del crecimiento de Pet's Center en aspectos tales como su prestigio, imagen, así como en sus ventas y espacios físicos, coexisten problemas al interno de la organización que afectan su desarrollo, por ejemplo, la empresa no cuenta con una planificación estratégica por la cual los colaboradores no saben hacia donde se dirigen ni cuáles son los objetivos de la empresa.

Bajo esa misma línea de gestión, no hay un orden sistemático para el abastecimiento de productos de la matriz hacia las sucursales no cuenta con formatos de traslado, control de inventarios, ni tienen un adecuado manejo del formulario de solicitud de mercadería para registrar los ingresos y egresos; las sucursales que están cerca cuando necesitan un producto van a pedirlo a los otros locales sin registrar el proceso efectivamente.

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agro calidad) solicita que se lleven procesos regulatorios en una organización, almacén, o distribuidor; este mandato no ha sido aplicado por la empresa Pet's Center al 100% por falta de conocimiento y planificación.

OBJETIVOS

Objetivo general

Proponer un plan de control de gestión logística para una empresa que distribuye productos veterinarios.

Objetivos específicos

- Determinar las bases teóricas de la gestión logística y del Balanced Scored Card como herramienta base para la propuesta de estrategias.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos logísticos de Pet's Center.
- Proponer indicadores de gestión logística mediante la aplicación del Balanced Socred Card.

JUSTIFICACIÓN

Debido a que la competencia aumenta aceleradamente existen alrededor de 35 locales aproximadamente de productos veterinarios con nuevas estrategias de ventas por lo cual Pet's Center requiere tener un control eficiente de cada uno de los procesos que realiza en la logística de su bodega, manejo de inventarios y la distribución a las demás sucursales porque son algunas de las causas que afecta la atención al cliente y volúmenes de ventas.

Este trabajo pretende crear un plan de gestión logística con el objetivo de mejorar los procesos que actualmente tiene la empresa Pet's Center para que de esta manera la empresa esté más organizada, minimice costos, aumente la rentabilidad, el servicio sea más eficiente y genere mayores utilidades a la empresa. Es importante esta propuesta porque con el análisis que se realice se podrá observar notablemente en que ámbitos realizar medidas correctivas y cumplir con las normativas estipuladas por La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro Agrocalidad (2016).

Para realizar un plan de gestión logística se debe levantar un diagnóstico de la situación actual de la empresa que permita ejecutar cada uno de los procesos para optimizar tiempo y recursos, basado en la aplicación de la herramienta balanced score card se medirá indicadores de efectividad, manejo adecuado de inventarios, stock y capacitación de personal para la mejora sostenida de la empresa.

ALCANCE O TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptivo ya que se analizará la situación actual de Pet's Center, se determinará los problemas con el uso de herramientas de apoyo como planificación estratégica, mapa de procesos y balanced score card.

NOVEDAD O ASPECTO INNOVADOR

Con este plan de control de gestión logística, la empresa Pet's Center estará más organizada y podrá realizar los procesos en menor tiempo, además será una de las primeras empresas ubicadas en el sector Parque Chile que maneje herramientas basadas en el balanced score card.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Para elaborar una propuesta de gestión de control logístico a la empresa Pet's Center es necesario revisar información de expertos en dicha ciencia, sistematizar temas referentes a la administración y logística que proporcionen un soporte al momento de aplicar una metodología determinada. En primera instancia definir conceptos como proceso administrativo, planeación, control, logística, planificación estratégica y objetivos estratégicos. En segunda instancia definir el balanced scored card y su aplicación.

1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

Es un conjunto de pasos enlazados para realizar una actividad, el cual es importante al momento de fijar metas, objetivos ya sea en el ámbito personal o empresarial y está compuesto por cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control. La planeación es la etapa para establecer lo que se quiere hacer y los recursos necesarios, la segunda etapa es la organización como se la realizará, la tercera etapa es la dirección en la cual se ejecutan los planes y finalmente el control donde se monitorea y se dan retroalimentaciones para mitigar errores.

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran que la administración es una actividad compuesta por ciertas subactividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso se considera a manera de núcleo esencial de la administración y en lo general se ve como un formato efectivo para el estudiante que inicia la materia. Son cuatro funciones fundamentales: planeación, ejecución, dirección y control que constituyen el proceso de la administración. (Sánchez Delgado, 2014, p.80)

1.2 PLANEACIÓN

La planeación es una de las primeras actividades de un proceso administrativo, es fundamental para la toma de decisiones, en esta etapa se fijan las metas que se esperan lograr y las acciones para hacerlo posible, deberán ser compartidas con el

equipo de trabajo para que de esta manera también puedan aportar con ideas, sugerencias y proceder a delegar tareas pertinentes para su cumplimiento.

La planeación representa el inicio y la base del proceso administrativo, sin esta las actividades realizadas en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado a que no funcionarían sin haber determinado los resultados perseguidos por todo organismo social poniendo en peligro su futuro. (Luna González, 2014, p.58)

Como lo manifiesta el master Luna, planeación es la base, se puede decir que es el bosquejo de lo que se pretende hacer y es fundamental tener un eje de partida para poder determinar el punto de llegada, de esta manera las actividades se realizaran de manera ordenada generando resultados esperados o en ciertos casos en el transcurso de las etapas se van tomando medidas correctivas.

1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Planificación estratégica define la forma de cómo se va a llegar a las metas establecidas, el tiempo de ejecución, su finalidad y para lo cual los colaboradores deben saber la situación actual de la empresa y la esperada en los próximos años; pero, la mayoría de empresas no comparten esto con todos los que forman parte de la organización o no tienen una planificación estratégica de su empresa.

La planificación estratégica se concibe como: El proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición, coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, en un mediano y largo plazo. (Luna González, 2014, p.61)

Es esencial describir como es la empresa , hacia donde quiere llegar, determinarlo a través del tiempo para que sea más factible, las actividades o pasos de ciertas acciones que se establezcan y los medios para su ejecución, teniendo en cuenta varios caminos para lograrlo en caso de no lograr una de las tácticas

planificadas y así obtener resultados favorables a lo largo del tiempo para la empresa.

1.4 CONTROL DE GESTIÓN

El control es la última etapa del proceso administrativo en esta se observan los resultados de la ejecución y mide el cumplimiento de las actividades; de aquí surge el término control de gestión, como la palabra lo dice gestionar las acciones de cada uno de los procesos, manteniendo una buena comunicación con el equipo de trabajo.

El control está compuesto por mecanismos, sistemas, procedimientos y normas que tratan de asegurar una eficiente gestión, que permita la consecución de los objetivos de la organización y el mantenimiento de su patrimonio, en un clima de participación e integración de todas las personas que emplea y que con ellas se relacionan, desde los stakeholders, hasta los organismos responsables del control externo empresarial. (Eslava, 2013, p.17)

Figura 1
Pirámide de Control de Gestión Empresarial



Fuente: Libro La gestión del control de la empresa (Eslava, 2013, p.15)
Elaborado por: Donna Vélez

1.5 ETIMOLOGÍA DE LA LOGÍSTICA

Sobre la etimología de la palabra logística no hay un criterio claro por parte de los estudiosos del tema; unos piensan que proviene del griego

logístikos que significa aptitud para el cálculo, otros lo derivan del término latino logista que se usaba para definir al intendente o administrador de los ejércitos. En la empresa la palabra logística se empieza aplicar a partir de la década de los setenta. (Juan & Anaya Tejero, 2015, p.22)

1.5.1 LOGÍSTICA

Se define a la logística como una parte una parte de la cadena de suministros encargada de planificar, gestionar y controlar el flujo y el almacenamiento de los bienes, los servicios y la información generada, desde el punto de su origen hasta el de consumo, con el objetivo de satisfacer la demanda de los consumidores. (Escudero Serrano, 2013, p.2)

Logística es la que se encarga de la organización de abastecimiento para ello planea, implementa y controla desde el punto de origen hasta el consumidor final o centro de distribución, busca gerenciar estratégicamente el control de inventario y que el producto llegue en el tiempo correcto y en buen estado, actividades claves que intervienen son servicio al cliente, transporte, gestión de inventarios, procesamiento de pedidos para satisfacer al cliente y reducir costos generando rentabilidad a la empresa.

1.5.2 CICLOS LOGISTICOS

Figura 2 Ciclos Logísticos



Fuente: Libro de Logística Integral (Juan & Anaya Tejero, 2015, p.21)
Elaborado por: Danna Vélez
Ciclo de Aprovisionamiento

Anaya & Polanco (2007) manifiesta que “El ciclo de aprovisionamiento se refiere a todo lo relacionado con el abastecimiento de materiales y componentes para ponerlos a disposición de los diferentes procesos productivos en las fábricas o talleres“ (p.28).

A lo que se refiere el ciclo de aprovisionamiento es en tener la mercadería necesaria, que no falte, pero teniendo en cuenta, costos, proveedores, relacionar ordenes de compras anteriores y optar por comprar lo más conveniente.

1.5.3 CICLO DE FABRICACIÓN O PRODUCCIÓN

“El Ciclo de Producción empieza con el lanzamiento de órdenes de fabricación u órdenes de trabajo y termina cuando el producto elaborado se pone a disposición del almacén de productos terminados” (Anaya Tejero & Polanco Martín, 2007, p.28).

De acuerdo a lo que indica el texto y sintetizándolo es el tiempo de duración de cada ciclo que siguen antes de estar disponible a la venta.

1.5.4 CICLO DE DISTRIBUCIÓN

Anaya & Polanco (2007) indican que “el ciclo de fabricacion o distribucion comprende los procesos de almacenaje y distribucion fisica propiamente dichos” (p.28)

Comienza con la recepcion de productos terminados en el almacén y continúa con los procesos de identificacion, registros, ubicación, custodia y control cuya finalidad es que el productos este disponible en el almacén para para la red de ventas. De acuerdo a lo que indica el texto y sintetizandolo es el tiempo de duración de cada ciclo que siguen antes de estar disponible a la venta.

1.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos estratégicos o a largo plazo a la manera de alcanzar las metas propuestas, es decir, responden a la necesidad de saber qué resultado se debe obtener, y vienen precedidos por la misión de la empresa. Las principales características de los objetivos son: creíbles, posibles, equilibrados, cuantificables y aceptados por las personas implicadas.

Es importante plantear los objetivos estratégicos y basados en estas características que menciona el autor para que sean ejecutados por todos los colaboradores de la empresa, de esta manera se trabaja en equipo, los motiva y sirve de estímulo para lograrlos de manera rápida y segura. (Muñiz, 2003, p.53).

1.7 DEFINICIÓN DE BALANCED SCORE CARD POR DIFERENTES FUENTES

Según (Perez, 2013) define al Balanced Scorecard (BSC) como una metodología diseñada para implantar la estrategia de la empresa, que ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

Se puede notar la relevancia de usar este tipo de herramienta porque hace parte del cambio, se detectan las necesidades de la empresa y es posible cumplir las metas y objetivos planteados.

El Balanced Score Card, es una metodología que traduce las estrategias de negocios en acciones medibles, convirtiendo los datos en conocimiento, comprometiéndolo a todos los niveles de la organización y brindando una visión integral de su rendimiento. Se trata de una herramienta implementada en cientos de corporaciones, organizaciones y agencias de gobierno en todo el mundo. (Pizarro, 2007).

“El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Score Card (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005, p.199).

Con las definiciones emitidas por varios autores se puede decir que el Balanced Score Card, es la aplicación de la estrategia que debe ser clara para todo el equipo de trabajo y en la actualidad es muy utilizada en la gerencia.

1.8 ELEMENTOS DEL BALANCED SCORE CARD

“La aplicación del Balanced Score Card, empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.” (Fernández, 2001)

“A continuación se los indican los elementos: Perspectivas, objetivos estratégicos, mapas estratégicos, indicadores y sus metas, iniciativas estratégicas con sus responsables y recursos necesarios, software.” (Acevedo Carrasco & Rizzo Anastacio, 2011)

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque a utilizar es cualitativo porque se tratará de conocer la estructura, los procesos y personas de la empresa Pet's Center, a través de entrevistas, en la cual se analizarán cada uno de los procesos para luego plantear una propuesta que aporte a mejorar el control logístico.

La investigación cualitativa busca la comprensión de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente, privilegia las técnicas de recolección y generación de información que favorecen la relación intersubjetiva, la mirada desde el interior de los actores sociales que viven y producen la relación sociocultural. Las técnicas activas y dialógicas se usan como posibilidad de comprender creencias, mentalidades, mitos, prejuicios, modos de vida. (Galeano Marín, 2004, p. 20)

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista (2007) “Busca especificar propiedades, características, y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.103)

2.2 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

Las entrevistas a realizar son estructuradas ya que existe un cuestionario de diez preguntas, que ha sido preparado con anterioridad para ser aplicado a los entrevistados y el alcance de la investigación es descriptiva siendo esta la información detallada de la situación o problemática que está pasando Pet's Center.

Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, que se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre quiénes se recolectaran los hechos, etc.) (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2007,p.103)

Para la recolección de datos en esta investigación se tomará en cuenta la técnica de la entrevista cuyo objetivo es identificar las falencias en el proceso logístico. Se aplicará la entrevista a dos personas: Al encargado de bodega y al encargado de uno de los puntos de venta, debido a que estas personas cuentan con mayor experiencia en la empresa, mientras que el resto de los colaboradores tienen en promedio 3 o 4 meses de trabajo, lo que evidencia una alta rotación.

“La muestra en el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, sobre la cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2007, p.562)

A continuación se puede observar el cuestionario de preguntas que se aplicará :

1. ¿ Cuenta con un sistema de control logístico?
2. ¿Posee un sistema en la empresa para realizar el proceso de facturación?
3. ¿ En caso de contar con un sistema en la empresa los colaboradores han sido capacitados para utilizarlo?
4. ¿ Realizan inventarios semanal, mensual, trimestral o anual ?
5. ¿ Maneja alguna estructura para la solicitud y distribución de mercadería?
6. ¿Cuántos pedidos realizan las sucursales para su abastecimiento y de que forma semanal, mensual?
7. ¿Cuentan con formatos de traslado de mercadería?
8. ¿Cuáles son las herramientas que utilizan para la elaboración de pedidos , traslados y distribución a las sucursales de la mercadería que llega a la empresa?

9. ¿Qué problemas se han presentado en la empresa en cuanto al abastecimiento y manejo de productos?
10. ¿Cuenta con una estrategia para dar soluciones a los problemas presentados?

Con base a estas teorías se procede a la operacionalización de las variables presentada a continuación:

TABLA 1

Operacionalización de las variables

Tema:	Plan de control de gestión logístico para una empresa que distribuye productos veterinarios. El caso de Pet's Center		
Formulación del problema:	¿Cómo contribuir al control de gestión logístico en la empresa Pet Center?		
Supuesto:	Establecer un Plan de control logístico permitirá la eficiencia de los procesos.		
Problema :	Productos caducados, sobre stock, mala distribución de productos a las sucursales, no existe planificación estratégica .		
Operacionalización de las variables			
VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Plan de control logístico	Se refiere a cada una de las etapas para llevar a cabo un objetivo.	Situación actual de la empresa, rendimiento y motivación del equipo de trabajo.	Entrevista, planeación estratégica.
Eficiencia de los procesos	Medir la eficiencia de un proceso supone, en definitiva, conocer el grado de correlación entre la capacidad del proceso para satisfacer al cliente (intermedio o final) y lo que realmente está consiguiendo.	Volumén de ventas, pedidos despachados correctamente, inventarios	Balanced Score Card

Elaborado por: Donna Vélez

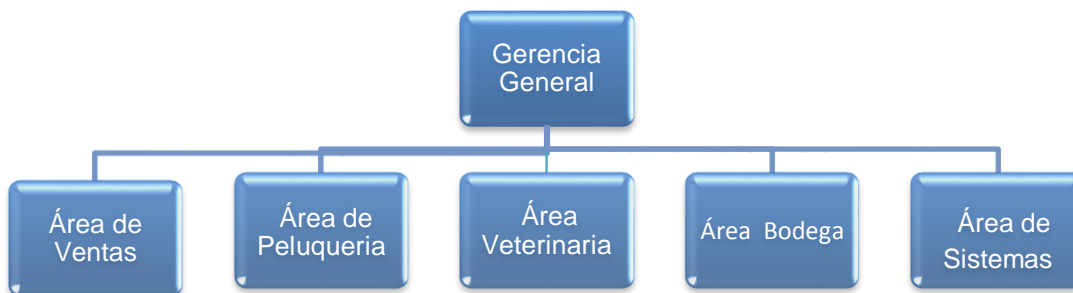
2.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La empresa Pet's Center inicia sus actividades comerciales en el año 2010 en la zona comercial comúnmente conocido como Parque Chile, el negocio se dedicaba a la comercialización de productos veterinarios entre los cuales incluyen fármacos, plaguicidas, antibióticos, línea de cuidado, accesorios y alimentos concentrados para perros, gatos, peces y tortugas. Debido a la alta rotación de productos veterinarios, notaron la oportunidad para constituir más locales; y en la actualidad, además de la comercialización de productos ofrecen servicios de peluquería y atención médica veterinaria.

La empresa está liderada por una Gerente General, tienen una persona encargada de la bodega, una persona encargada del sistema el cual es usado por los doce locales, trabajan 22 personas en total, las cuales rotan y están distribuidas en las siguientes áreas: ventas, peluquería y veterinaria, bodega; con esto datos se elaboró el organigrama de Pet's center, que describe forma gráfica la estructura de la organización:

FIGURA 3

Estructura organizacional Pet's center



Fuente: Empresa Pet's Center

Elaborado por: Donna Vélez

En estos momentos hay un gran número de locales, por lo que se debe tener estrategias para mantener clientes, aumentar la cartera de clientes y lograr la apertura de nuevos. La empresa presenta algunos problemas en la logística de sus bodegas desde la matriz hasta las sucursales y se debe al inadecuado almacenaje de la mercadería que llega, se encontraron fundas de alimentos rotas, con gorgojos, unidades caducadas y por caducar.

La empresa no está llevando un orden general, los colaboradores registran a su forma, surgiendo inconvenientes en los inventarios.

A continuación, se detalla:

- La información de los productos que requieren para el stock básico del almacén, proporcionada por los encargados de cada local no es archivada, esta solicitud se las realiza semanalmente, pero solo la entregan y no dan seguimiento si no llegaron los ítems solicitados.
- Al recibir la mercadería los colaboradores no la ordenan de acuerdo a la fecha de vencimiento, no saben lo que tienen en stock para colocarlo en exhibición y posterior venta, solo escriben en una hoja las cantidades y la descripción de lo que requieren, no lo archivan sin llevar el control de lo que más les está rotando.
- Con respecto a los traslados de mercadería cuando solicitan un producto, no tienen un formato para registrar el traslado, lo hacen anotando en un cuaderno hasta que llega el encargado de bodega y lo ingresa al sistema. Aquí especialmente surgen muchas equivocaciones porque el ítem no lo anotan de forma correcta.

El objetivo de este diagnóstico es conocer cómo se han realizado los procesos, para proponer mejoras y reducir el margen de errores.

2.4 PROCESO ACTUAL DE LA EMPRESA PET'S CENTER

La empresa analizada tiene actualmente el siguiente proceso de distribuir a las sucursales la mercadería para luego colocarla a la disposición de los propietarios de mascotas.

1. La mercadería se la recibe en la matriz donde está ubicada la bodega general.
2. Se receipta la información de los productos y cantidades que requieren.
3. Separan la mercadería para cada local, la registran al sistema, para luego despacharla.

Cuando necesitan un producto de las sucursales cercanas (traslado de mercadería)

1. La solicitan al encargado del local
2. La registran en su cuaderno de apuntes
3. El local que entrega el producto también lo apunta para que luego realicen el egreso a ese producto que salió del respectivo local.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE UN PLAN DE CONTROL LOGÍSTICO

3.1 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

TABLA 2
Entrevistas

Cuestionario de Preguntas	Bodeguero	Colaborador
¿ Cuenta con un sistema de control logístico?	No	No
¿Posee un sistema en la empresa para realizar el proceso de facturación?	Si	Si
¿ En caso de contar con un sistema en la empresa los colaboradores han sido capacitados para utilizarlo?	No	Solamente me enseñaron a facturar, los otros módulos no sé cómo usarlos
¿ Realizan inventarios semanal, mensual, trimestral o anual ?	Mensual, pero por los problemas que se suscitan se están haciendo semanal.	Semanal
¿ Maneja alguna estructura para la solicitud y distribución de mercadería?	No	No
¿ Cuántos pedidos realizan las sucursales para su abastecimiento y de que forma semanal, mensual?	1 pedido semanal	1 pedido semanal
¿Cuentan con formatos de traslado de mercadería?	No hay un formato, pero se lo registra en el sistema con la información proporcionada por el encargado de cada local.	No tenemos formato, pero lo anotamos en un cuaderno, para comunicarle al encargado de la bodega.
¿Cuáles son las herramientas que utilizan para la elaboración de pedidos , traslados y distribución a las sucursales de la mercadería que llega a la empresa?	Para los pedidos una hoja en la que se coloca cantidades y productos, para traslado la herramienta solo el sistema de la empresa.	No tengo conocimiento del tema. Solo envió solicitud de lo que requiero y son todos los lunes que se hacen los requerimientos.
¿Qué problemas se han presentado en la empresa en cuanto al abastecimiento y manejo de productos?	Para los pedidos una hoja en la que se coloca cantidades y productos, para traslado la herramienta solo el sistema de la empresa.	No tengo conocimiento del tema. Solo envió solicitud de lo que requiero y son todos los lunes que se hacen los requerimientos.
¿Cuenta con una estrategia para dar soluciones a los problemas presentados?	No	No

Fuente: Empresa Pet's Center
Elaborado por: Donna Vélez

3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con estas entrevistas se recolectó mayor información para realizar una propuesta viable de control logístico. A continuación se presentan las falencias de los procesos que deben ser mejoradas basadas en las respuestas recibidas por parte de los entrevistados:

- ❖ Pet's center cuenta con un sistema que tiene los siguientes módulos el de facturación-ventas, módulo de compras, módulo contable y el módulo de inventarios, pero no se ha realizado una capacitación a cada área que conforma la empresa por lo cual ha generado registros inadecuados de transacciones ejecutadas.
- ❖ Los inventarios lo hacen por local, actualmente existe errores en el número de productos ingresados al sistema vs el número de productos físicos en existencias.
- ❖ Cuando realizan solicitudes de mercadería solo llenan un documento pre-impreso con la cantidad y el detalle del producto, pero no llevan un archivo de los pedidos realizados y los productos recibidos.
- ❖ Los traslados de mercadería ya han generado errores, comenta el encargado de bodega, el más reciente es que solicitaron un producto en un local y la persona que hizo el traslado registró otra presentación del producto, no la misma que entregó.
- ❖ No tienen claro el proceso que deben seguir para la distribución de mercadería en cada una de las sucursales, solo conocen los días que deben solicitar pedidos, por lo cual están en un estado limitado sin iniciativas de mejoras.
- ❖ Se han presentado problemas con fechas de caducidad, sobre stock por solicitudes de mercadería erróneas pero aun no cuentan con estrategias que permitan mitigar la situación actual.

3.3 PROPUESTA DE PLAN DE CONTROL DE GESTIÓN LOGÍSTICA

La propuesta se ha desarrollado para que Pet's Center pueda manejar un sistema de control logístico adecuado basado en una de las últimas herramientas utilizada por muchos administradores de empresas en estos tiempos y mejore la eficiencia en cada uno de sus procesos así podrá satisfacer las necesidades de sus clientes de forma óptima y obtener mayor productividad por ende un margen ideal de ganancias.

En esta parte de la investigación se creó una planificación estratégica, mapa de procesos, flujo de procesos y también establecieron indicadores para controlar la logística de una manera minuciosa con una simulación de datos proporcionados. Este estudio de casos confirma que deben hacerse cambios y deben estar alineados a la visión y misión que se desarrolló para Pet's Center en base a la información proporcionada por la empresa.

3.3.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La empresa Pet's Center no cuenta con la planificación estratégica, por lo cual se empezó con el desarrollo de la misión, visión y análisis foda. La misión se la crea para describir a la empresa, la visión detalla hacia donde se quiere llegar, es importante su difusión a todos los colaboradores que conforman la empresa, por último, el análisis foda para conocer los aspectos internos y externos, para determinar acciones que se deben mejorar, oportunidades para obtener grandes beneficios y controlar amenazas que pueden darse durante el transcurso de actividades diarias.

3.3.2 PASOS PARA APLICAR BALANCED SCORE CARD

- Tener una misión y visión para estar claros en donde está la empresa y hacia que quiere llegar.
- Realizar mapa estratégico enfocado en cuatros perspectivas: financiera, cliente, procesos y aprendizaje.

- Realizar un análisis foda con la finalidad de conocer oportunidades y que se puede hacer y obtener información para implementación de mejoras en la empresa.
- Para el desarrollo de indicadores que forma parte del balanced score card se debe previamente conocer la situación de la empresa.

Basado en los datos recolectados y a las entrevistas realizadas, a continuación se presenta el desarrollo de cada uno de estos pasos:

MISIÓN

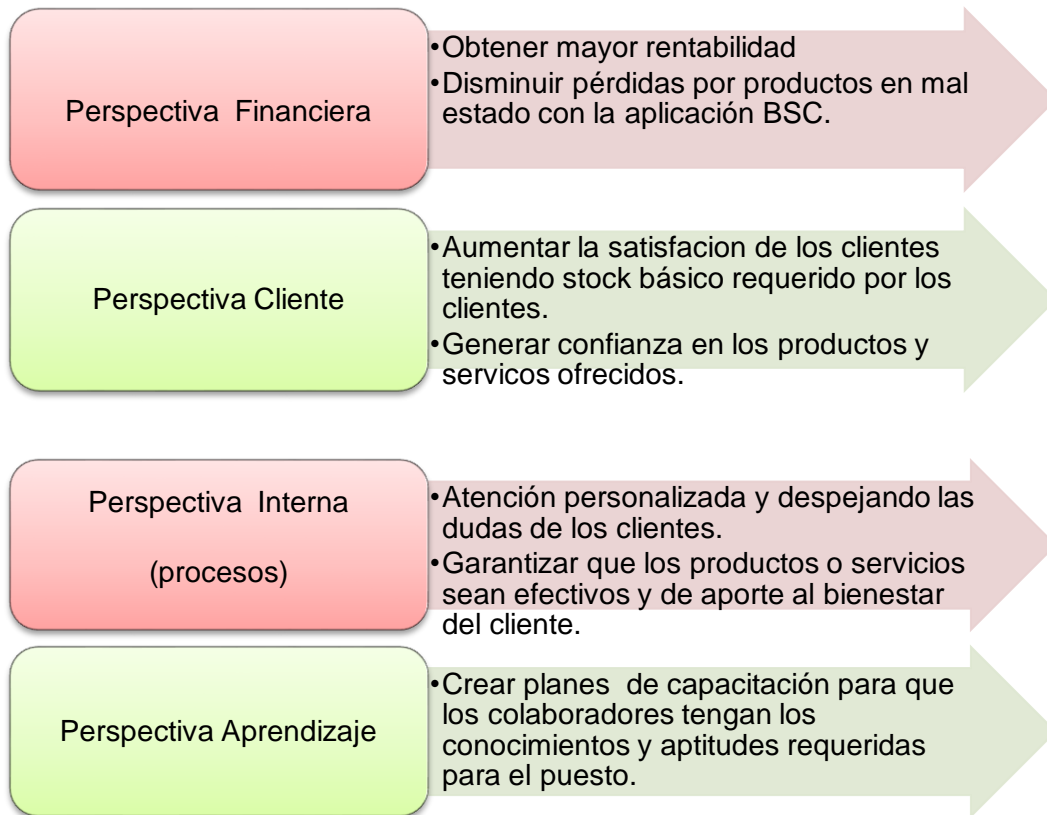
Ofrecer productos y prestar servicios veterinarios , con personas altamente capacitadas, contribuyendo al bienestar de la mascota y de toda la familia fundada en valores, calidad y eficiencia.

VISIÓN

Ser una empresa lider en el sector veterinario y que sea considerada como primera opción al momento de pensar en la salud de sus mascotas.

MAPA ESTRATÉGICO PET'S CENTER

FIGURA 4
Mapa estratégico Pet's Center



Elaborado por: Donna Vélez

ÁNÁLISIS FODA PET'S CENTER

El análisis FODA fue necesario realizarlo para conocer en qué situación se encuentra la empresa y posteriormente aplicar el balanced score card como herramienta que aporte a la mejora de los procesos en especial al área de logística porque se relaciona con las otra áreas afectando o beneficiando a los volúmenes de ventas. El foda se debe establecer como primer paso antes de elaborar una planificación estratégica.

Análisis interno

Fortalezas

- Tener un portafolio amplio de la línea veterinaria.
- Ser una empresa con amplia cobertura, lo que permite adquirir productos o servicios en diferentes sectores.
- Contar con la aceptación de los clientes y ser reconocido por su imagen.

Debilidades

- No contar con un sistema de control logístico.
- No utilizar el software Symple Gest para los movimientos de inventarios.
- Personal poco capacitado en temas relacionado con el manejo de mercadería e inventarios.

Análisis externo

Oportunidades

- El mercado farmacéutico veterinario está creciendo.
- Diversificación de líneas de negocios rentables.
- Mayor número de campañas de tenencia de mascotas saludables.

Amenazas

- Cambios en regulaciones de importaciones
- Cambio del entorno para la industria
- Cambios políticos y climáticos

3.4 INDICADORES

Los Indicadores de gestión logística se proponen para mejorar la eficiencia en cada uno de los procesos y poder así medir cada una de las actividades. Son cinco indicadores que van a permitir controlar el cumplimiento de procesos determinados, de esta manera se asegura que se está evaluando constantemente.

Los parámetros que se tomaron en cuenta para el desarrollo de los indicadores es que sea cuantificable; es decir expresado en número o porcentaje, que sea consistente; es decir que se utilice la misma fórmula e información para ser comparable en el tiempo, que sean agregables; es decir que genere acciones para el mejoramiento de la eficiencia y por ende la calidad y finalmente que sean comparables para poder analizarlo en el transcurso del tiempo.

3.4.1 NOMBRE DE LOS INDICADORES

- Efectividad en los pedidos despachados.
- Eficiencia en el control de inventarios en locales .
- Manejo adecuado de almacenamiento de productos.
- Stock básico para el local.
- Capacitación de personal de ventas y bodega.

3.5 MAPA ESTRATÉGICO DE BSC

Se realizó el cuadro de Mando Integral (o balanced scorecard), se establecieron cuatro perspectivas en las cuales se ha basado esta investigación para la elaboración del mapa estratégico.

Perspectivas Externas:

- La **Perspectiva Financiera** en la cual se debe definir las inversiones, como aumenta la rentabilidad
- La **Perspectiva de Cliente** que se debe hacer para fidelidad clientes, adquirir nuevos y satisfacerlo con productos o servicios de calidad.

Perspectivas Internas:

- La **Perspectiva Interna de procesos (operativa)** se refiere a la parte de eficiencia en cada proceso que se debe mejorar, el trato, comunicación con los clientes, generar confianza.
- La **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento** se detectará en que se debe mejorar, comunicación interna, capacitación del equipo de trabajo, analizar las habilidades de cada uno para que aporten a los diferentes cargos con sus conocimientos dando paso a la innovación y productividad. (Barrios)

3.6 DESARROLLO DE INDICADORES

Indicador # 1

Con este indicador se mide la efectividad en los pedidos despachados vs pedidos solicitados por las sucursales. Con la gerencia se ha establecido que al menos el 95% de los pedidos deberán ser entregados correctamente.

Métrica

$[(\text{Pedidos despachados correctamente}) / (\text{total de pedidos solicitado por las sucursales})] * 100\%$.

Aplicación Métrica

$$(2/4 * 100\%) = 50\%$$

Se ha tomado como ejemplo los cuatro pedidos del mes de marzo y se lo verifica con el reporte de entrega de la mercadería, de los cuales solo dos resultaron estar correctamente despachados y en porcentaje representa el 50%, que está por debajo del objetivo fijado por lo cual se recomienda tomar medidas correctivas con el personal para llegar a la situación deseada.

TABLA 3
Indicador # 1: Efectividad en los pedidos despachados

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Efectividad en los pedidos despachados
Objetivo:	Lograr entregar correctamente los productos a las sucursales al menos el 95%
Métrica:	$[(\text{pedidos despachados correctamente}) / (\text{total de pedidos solicitados por las sucursales})] * 100 \%$
Responsables:	Jefe de bodegas
Fuente de Captura:	Ordenes de pedidos vs reporte de entrega de mercadería
Medición:	Mensual

Elaborado por: Donna Vélez

Indicador # 2

Con este indicador se mide la eficiencia en el control de inventarios vs el inventario que refleja el sistema. Se decidió que el 100% de los productos físicos deberá estar ingresado en el módulo de inventarios.

Se tomó para el ejemplo de la métrica el conteo físico del producto denominado spray contra pulgas y garrapatas, cuyo resultado fue 310 unidades en el inventario físico vs 500 unidades ingresadas en el sistema.

Métrica

$[(\text{Cantidad de productos físicos}) / (\text{cantidad de inventario en el sistema}) * 100 \%$

Aplicación Métrica

$(310 / 500 * 100 \%) = 62 \%$

Resultados

Aplicando la métrica arroja un 62 % de eficiencia lo cual resulta muy baja, valores no aceptables. Con estos datos se puede tomar las medidas correctivas, para aumentar

la eficiencia en el control de inventarios, deberían hacer inventarios cada uno de los locales, y registrarlos semanalmente para ir notando los descuadres de lo que esta físicamente y lo que se encuentra en el sistema, para su ajuste en los próximos meses.

TABLA 4
Indicador # 2

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Eficiencia de control de inventarios en locales
Objetivo:	Lograr que el 100 % de los productos de cada local se encuentren debidamente registrados en el módulo de Inventario-Sistema
Métrica:	$[(\text{cantidad de productos físicos}) / (\text{cantidad de inventario en el sistema})] * 100 \%$
Responsables:	Encargado de local (colaborador)
Fuente de Captura Medición:	kardex de inventario por local VS Inventario en el sistema
Medición:	Mensual

Elaborado por: Donna Vélez

Indicador # 3

Este indicador mide el manejo adecuado del almacenamiento de productos, se estableció que el 95% de los productos deben encontrarse en buen estado.

Se tomó en cuenta uno de los productos que tuvo mayor influencia en las pérdidas, en la bodega general, se trata de un tipo de alimento super premium (mejores compuestos en sus ingredientes), al ser la funda de papel y por no tener los respectivos cuidados se dañaron 30 unidades de alimento en el mes de marzo y en la bodega existían 50 productos físicos.

Métrica

$[(\text{Cantidad de productos en buen estado}) / (\text{cantidad de productos físicos})] * 100 \%$.

Aplicación Métrica

$$(20 / 50 * 100\%) = 40 \%$$

Resultados:

40% de mercadería estuvo en buen estado, esto se da por el inadecuado almacenamiento de los productos por parte del colaborador de cada sucursal, se espera tener mejoras al aplicar la métrica en los siguientes meses ya con una mejor estructura en el proceso. Para Pet's center es esencial el manejo adecuado de almacenamiento de productos, ya que la entidad Agrocalidad frecuentemente da seguimiento a los locales y si llegan a encontrar un producto en mal estado pueden emitir notificaciones y multas por tenerlo a la disposición del cliente en determinado local. Para que los reportes sean bien elaborados se debe tener un formato de guía para cada colaborador que forma parte de la empresa.

A continuación se encuentra el indicador y su métrica:

TABLA 5
Indicador # 3

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Manejo adecuado del almacenamiento de productos
Objetivo:	Lograr que mínimo el 95 % de los productos de cada local se encuentren en buen estado (no dañados , no caducados)
Métrica:	$\frac{[(\text{cantidad de productos físicos en buen estado}) / (\text{cantidad de productos físicos})] * 100 \%}{}$
Responsables:	Encargados de cada local, y Jefe de bodega
Fuente de Captura	Reporte de stock de productos VS Reporte de productos en mal estado
Medición:	Mensual

Elaborado por: Donna Vélez

Indicador # 4

El desarrollo de este indicador tiene como finalidad medir el stock básico que debe ser mínimo un 95 % para cada local y de esa manera no perder ventas por no tener disponibilidad de productos requeridos, ya que esto influye en la satisfacción del cliente así como también en la oportunidad de captar clientes nuevos. Se hizo una simulación con las ventas del mes de marzo que fueron de 5000 productos y el reporte de stock reflejo 2000 productos.

Métrica

$$[(\text{Cantidad de productos}) / (\text{ventas generadas})] * 100\%$$

Aplicación Métrica

$$(2000/5000 * 100 \%) = 40 \%$$

Resultados:

40% de Stock básico se obtuvo que tienen en el local, esto da respuesta de la necesidad de hacer traslados de mercadería con mucha frecuencia ya que no cuenta con lo básico para la venta.

TABLA 6
Indicador # 4: Stock básico para el local

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Stock básico para el local
Objetivo:	Lograr que el 100 % de la mercadería este disponible al momento de generar ventas.
Métrica:	$[(\text{Cantidad de productos}) / (\text{ventas generadas})] * 100 \%$
Responsables:	Encargado del local
Fuente de Captura	Reporte de stock de productos VS Facturación
Medición:	Semanal

Elaborado por: Donna Vélez

Indicador # 5

Este indicador es para medir la cantidad de colaboradores que se capacitan, ya que si no hay capacitación no podrán tener mejoras en sus puestos de trabajos por ende el servicio no mejoraría. Las capacitaciones se las hace dependiendo la necesidad de la empresa y con relación al puesto de trabajo que desempeña, para ello debe existir también un perfil del puesto asignado, este documento tiene que estar archivado debidamente en la carpeta del colaborador.

La empresa no ha realizado capacitaciones en la parte de ventas y bodega, por lo cual no se pudo aplicar la métrica presentada a continuación:

TABLA 7
Indicador # 5: Capacitación del personal de ventas y bodega

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre del Indicador:	Capacitación del personal de ventas y bodega
Objetivo:	Cumplir el 100 % de capacitación del personal de ventas y bodega
Métrica:	$\frac{[(\# \text{ de colaboradores capacitados})]}{(\# \text{ total de colaboradores})} * 100 \%$
Responsables:	Gerente General
Fuente de Captura:	Plan de capacitación
Medición:	Colaboradores

Elaborado por: Donna Vélez

Con este formato se elabora una detección de las necesidades de capacitación de la empresa que ayudaran al colaborador a desempeñarse de manera efectiva en su puesto de trabajo y ser más productivo.









Proceso Logístico para la distribución de mercadería

Este es un proceso que puede hacerse para la distribución de la mercadería, todo debe llevar un orden para que las entregas sean correctas.

- En el primer paso que es la recepción de solicitud mercadería se debe pedir la solicitud, llena de forma clara y firmada para que exista una constancia.

- La revisión de la solicitud es ver los productos que requieren y si hay en stock en caso de no haber, debe ser comunicado al colaborador del local que hizo la solicitud.
- El proceso de registrar en el sistema la realiza el encargado de bodega, para luego imprimir y adjuntarlo a los informes de mercadería despachada.
- Finalmente se envía a la entrega y debe ser contada con el colaborador que está a cargo del local.

TABLA 8
Procesos
BODEGA

N	Tiempo (min)	Maquinarias y Equipos	Símbolos	Descripción
1	2	Manual		Recepción de solicitudes de mercadería
2	10	Manual		Revisión de la hoja de solicitud
3	10	Manual		Revisar si hay en stock y separar para su despacho
4	20	Manual		Registrar en el sistema los ítems
5	20	Manual		Despacho
6	30	Manual		Entrega a la sucursal
8	5	Manual		Inspección y entrega de la mercadería
9	20	Manual		Finalización del despacho

Fuente por: Empresa Pet's Center
Elaborado por: Donna Vélez

CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio de la propuesta de un plan de control de gestión logístico para la empresa Pet's Center se pueden determinar las siguientes conclusiones:

- ❖ Se revisó el marco teórico referente a la logística, control, planificación estratégica y balanced score card dentro de los cuales destaca que la logística es importante para el manejo de la empresa porque se relacionan con las áreas de bodega y ventas, por lo cual si no llegara a tiempo la mercadería no existiría un adecuado abastecimiento en los locales, disminuirá tanto la satisfacción del cliente, los volumen de ventas y la rentabilidad de la empresa.
- ❖ El estudio de este caso logró determinar la situación en la que se encontraba Pet's Center, se realizó un análisis foda para conocer los aspectos interno y externos, adicional para que la empresa cuente con una planificación estratégica se procedió a la elaboración de la misión y visión que debe ser compartida con los colaboradores y son la base para la aplicación de la herramienta Balanced Score Card.
- ❖ Se propuso indicadores que permitan medir a la empresa en los procesos que ejecutan, y mitigar errores para así realizar las medidas correctivas en las que deben ser parte tanto los colaboradores como el propietario de la empresa generando productividad y eficiencia.

RECOMENDACIONES

En base al estudio realizado en la empresa Pet's Center se pueden sugerir las siguientes recomendaciones:

- ❖ La empresa deberá elaborar un formato de solicitud de mercadería más completo, ya que es muy limitado solo colocar cantidades y descripción, también es necesario archivarlas para cuando realicen una nueva solicitud puedan comparar con la anterior evitando sobre stock.
- ❖ Es importante que lleven un archivo del inventario físico de cada local, debería hacerse semanal mientras ajustan el inventario en el sistema con la finalidad de evitar errores en los datos ingresados en el sistema.
- ❖ Se deberían realizar planes de capacitaciones y usar el formato de DNC por cada colaborador para analizar en que necesitan mejorar y así ser más productivo en las actividades que efectúa.

BIBLIOGRAFÍA

- Anaya Tejero, J. J., & Polanco Martín, S. (2007). Innovación y mejora de procesos logísticos. En J. J. Anaya Tejero, & S. Polanco Martín, *Innovación y mejora de procesos logísticos* (pág. 28). Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Barrios, L. (s.f.). *IEDGE*. Obtenido de IEDGE: <http://www.iedge.eu/lucas-barrios-el-balanced-scorecard-las-4-perspectivas>
- Escudero Serrano, J. (2013). En J. Escudero Serrano, *Gestión Logística y Comercial* (pág. 2). Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Eslava, J. d. (2013). *la gestión del control de la empresa*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Fernández, A. (2001, Marzo). *Revista IESE*. Obtenido de Revista IESE: <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, L. P. (2007). Metodología de la investigación. México: Mc-Graw-Hill Interamericana .
- Juan, A. T., & Anaya Tejero, J. J. (2015). *Logística Integral*. Madrid: ESIC.
- La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro* . (s.f.). Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/>
- Luis, M. G. (2003). En M. G. Luis, *Cómo implantar un Sistema de Control de gestión en la Práctica* (pág. 53). Barcelona : Editorial Gestión 2000.
- Luna González, A. C. (2014). Proceso Administrativo. En A. C. Luna González, *Proceso Administrativo* (pág. 58). México: Grupo Editorial Patria.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral. En D. Martínez Pedrós, & A. Milla Gutiérrez, *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral* (pág. 199). Madrid: Ediciones Díaz de Santos , S.A.
- Muñiz, G. L. (2003). Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica . En G. L. Muñiz, *Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica* (pág. 53). Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Perez, G. (2013, Mayo 25). *De Gerencia.com*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/el_balanced_scorecard
- Pizarro, J. (2007, Septiembre). *CHANNEL NEWS*. Recuperado de CHANNEL NEWS: <http://www.emb.cl/channelnews/articulo.mvc?xid=1012&tip=6>
- Polanco, A. T. (2007). Innovación y mejora de procesos logísticos. Madrid: ESIC.

Sánchez Delgado, M. (2014). Administración 1. En M. Sánchez Delgado, *Administración 1* (pág. 80). México: Grupo Editorial Patria.

ANEXOS

FORMATO PARA PLAN DE CAPACITACIÓN

FORMULARIO DC-DNC-01

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:

LUGAR Y FECHA:

PRESUPUESTO PARA EL AÑO

UNIDAD RESPONSABLE DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:

RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN:

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS DEL COLABORADOR	NÚMERO DE CÉDULA	CARGO	DPTOS	CAPACITACIÓN REQUERIDA POR EL COLABORADOR	CAPACITACIÓN REQUERIDA POR EL JEFE INMEDIATO	MES /TRIMESTRE PRONOSTICADO	GÉNERO	# DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	PRIORIDAD	VALOR REFERENCIAL	PROVEEDOR

OBSERVACIONES :

APROBADO POR:

AUTORIZADO POR: