

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE
GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO EN EL
ÁREA FINANCIERA EN LA EMPRESA LABORATORIOS BAGÓ
DEL ECUADOR”**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL**

NELSON ALEJANDRO SALAZAR JIJÓN

jrsalazar81@yahoo.com

Director: ALFONSO RICARDO MONAR MONAR PROFESOR/ MBA/ ING.

ricardo.monar@epn.edu.ec

2017

DECLARACIÓN

Yo, NELSON ALEJANDRO SALAZAR JIJÓN, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

NELSON ALEJANDRO SALAZAR JIJÓN

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director de la tesis “Desarrollo e implementación de un modelo de gestión para el mejoramiento del desempeño en el área financiera en la empresa Laboratorios Bagó del Ecuador” desarrollado por Nelson Alejandro Salazar Jijón, estudiante de Maestría en Gerencia, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

ALFONSO RICARDO MONAR MONAR

PROFESOR/MBA/ING.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme seguir adelante y no desfallecer a pesar de los problemas, a mis padres por haberme inculcado principios y valores que me hacen cada día una mejor persona.

A Laboratorios Bagó del Ecuador por la apertura y por la facilidad de aplicar los conocimientos en la compañía. A mis Jefes y colaboradores por todo el apoyo y confianza.

A mis profesores y maestros por todas sus enseñanzas, y a todas las demás personas que me han brindado apoyo.

A mi esposa por su amor, comprensión, y ayuda en cada momento de mi vida.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y a quienes han inspirado cada paso en el camino de mi vida.

A mi esposa por ser ese apoyo constante y mi compañera de vida.

A mi hijo Sebastián para que los logros y el ejemplo de su padre lo guíen a lo largo de su vida.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	i	
LISTA DE TABLAS	ii	
LISTA DE ANEXOS	iii	
RESUMEN	iv	
ABSTRACT	v	
1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	LA EMPRESA	6
1.1.1	HISTORIA	7
1.1.2	PRODUCTOS Y SERVICIOS	8
1.1.3	CLIENTES.....	9
1.2	EVALUACIÓN INICIAL DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.	10
1.3	EL MERCADO Y LA COMPETENCIA.....	14
2	MARCO TEÓRICO.....	20
2.1	DESEMPEÑO	20
2.2	HERRAMIENTAS DE MEJORA	21
2.3	BALANCED SCORECARD (BSC).....	27
2.4	SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN (SCG).....	46
2.5	DESARROLLO DE LAS HERRAMIENTAS Y APLICACIÓN EN EL	
	MERCADO	61
3	METODOLOGÍA.....	66
3.1	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	67
3.2	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	71
3.3	ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES	72
3.4	CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN	79
3.5	APLICACIÓN DEL MODELO (USO DE SCG Y BSC).....	80
3.6	LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	92
3.7	EVALUACIÓN DEL MODELO EN EL ÁREA PILOTO.....	95
4	RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	98

4.1	MONITOREO DE LOS NUEVOS PROCESOS.....	98
4.2	LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN CON MEJORAS	107
4.3	MEDICIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y DESEMPEÑO MEJORADO ...	118
4.4	EVALUACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	131
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
5.1	CONCLUSIONES	135
5.2	RECOMENDACIONES	137
	REFERENCIAS	139
	ANEXOS	141

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo relaciones causa efecto	45
Figura 2 - Análisis del proceso de facturación	74
Figura 3 - Análisis del proceso de devoluciones	75
Figura 4 - Análisis del proceso de muestra médica	77
Figura 5 - Análisis del proceso de procesos administrativos	78
Figura 6 - Visión Misión	81
Figura 7 - Mapa estratégico	82
Figura 8 – Gráficos de Impacto	86
Figura 9 – Acceso Intranet Balanced Scorecard.....	94
Figura 10 – Calendario de Actividades Ciclos de MM	114
Figura 11 – Inicio Software BSC Tablero de Comando.....	123
Figura 12 – Misión Visión Laboratorios Bagó del Ecuador.....	124
Figura 13 – Mapa Estratégico Laboratorios Bagó del Ecuador.....	124
Figura 14 – Matrices de Evaluación Laboratorios Bagó del Ecuador	128
Figura 15 – Gráficos de Impacto Laboratorios Bagó del Ecuador	130

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Ranking Laboratorios en Dólares Mercado Total	11
Tabla 2 Ranking Laboratorios en Dólares Mercado Ético	12
Tabla 3 Ranking Laboratorios en Dólares Mercado Competitivo.....	12
Tabla 4 Matriz FODA	14
Tabla 5 Grandes Farmacéuticas del Ecuador 2004-2005	15
Tabla 6 Ejemplos de decisiones en las funciones de planificación y control.....	56
Tabla 7 Matriz de Objetivos Estratégicos	83
Tabla 8 Matriz de Establecimiento de Metas	84
Tabla 9 Matriz de Evaluación Corporativo	85
Tabla 10 Matriz de Evaluación Objetivos	89
Tabla 11 Matriz de Resumen de Objetivos	90
Tabla 12 Matriz de Resumen de Objetivos ejemplo	93
Tabla 13 Matriz de Control Proceso de Facturación (Muestra Médica)	99
Tabla 14 Matriz de Control Proceso de Facturación (Producto Terminado)	99
Tabla 15 Matriz de Control Proceso de Devoluciones	100
Tabla 16 Matriz de Control Proceso de Muestra Médica	101
Tabla 17 Matriz de Indicadores de gestión muestra médica	103
Tabla 18 Matriz de Indicadores de Objetivos Alto Desempeño.....	107
Tabla 19 Matriz de Tabulación de Datos.....	109
Tabla 20 Matriz de Evaluación Indicadores de Gestión Facturación	119
Tabla 21 Matriz de Evaluación Indicadores de Gestión Devoluciones.....	119
Tabla 22 Matriz de Evaluación Indicadores de Gestión Muestra Médica.....	120
Tabla 23 Matriz de Evaluación Indicadores de Gestión Administrativos	120
Tabla 24 Matriz Ejemplo de Evaluación Objetivos de Alto de Desempeño	121
Tabla 25 Matriz Ejemplo de Evaluación Objetivos de Alto de Desempeño	122
Tabla 26 Matriz de Objetivos Corporativos	125
Tabla 27 Matriz de Establecimiento de Metas	126
Tabla 28 Matriz de Evaluación Objetivos Corporativos e Indicadores.....	127
Tabla 29 Matriz de Evaluación Objetivos Corporativos	134

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Procedimiento de Muestra Médica	142
ANEXO B – Procedimiento de Facturación.....	164
ANEXO C – Procedimiento de Devoluciones	213
ANEXO D – Procedimientos Administrativos.....	221
ANEXO E – Acta Comité de Gestión	234

Resumen

Esta tesis de Maestría tiene la intención de desarrollar e implementar un modelo de gestión para el mejoramiento del desempeño en el área financiera en la empresa Laboratorios Bagó del Ecuador aplicando el uso de un Sistema de Control de Gestión que consolide todos los procesos del área financiera y fomentar el uso del Balanced Scorecard a nivel corporativo y para la evaluación de los objetivos de alto desempeño de los colaboradores.

La aplicación en primera estancia se aplicará y desarrollará como fase inicial en el departamento financiero, para de este plan piloto proyectarse al resto de las áreas de la compañía.

Esto permitirá establecer y determinar la adecuada gestión financiera de la compañía ya no solamente en la parte numérica sino a nivel de gestión de los procesos y el cumplimiento de las metas en cada una de las perspectivas establecidas en el Balanced Scorecard.

Palabras clave: Gestión, Balanced Scorecard, Medida de Desempeño.

Abstract

This Master's thesis intends to develop and implement a management model for performance improvement in the financial area of the company Laboratorios Bagó Ecuador applying the use of a Management Control System that consolidates all processes of the financial and encourage the use of the Balanced Scorecard at corporate level and for the evaluation of high performance objectives of the collaborators.

The application will be applied first stay and develop as early stage in the finance department, for this pilot projected to the other areas of the company.

This will establish and determine the appropriate financial management of the company and not only in the number but in terms of process management and compliance goals in each of the perspectives established in the Balanced Scorecard.

Keywords: Management, Balanced Scorecard, Performance Measurement.

1 INTRODUCCIÓN

El mercado farmacéutico en el Ecuador es un mercado sumamente competitivo en el cual cada día aparecen nuevos competidores y nuevas circunstancias adversas que fluctúan el mercado.

Dado el grado de competitividad y la variedad de productos sustitutos, los medicamentos genéricos, las políticas de gobierno, el control de precios por parte del Ministerio de Salud entre otras situaciones adversas, las empresas farmacéuticas han optado por mejorar sus procesos para poder sacar una ventaja competitiva con respecto a su competencia, estas ventajas se basan en varios puntos tales como: mejoras en el mercadeo, cambios en las políticas de marketing, nuevas estrategias para mejorar el market share de la compañía, mejorar sus procesos contables, de ventas, despacho, entre otros.

Mejorar los procesos permite a las empresas sacar el mayor provecho de sus recursos tanto financieros, humanos, materiales y tecnológicos.

A todo nivel de la compañía cada una de las áreas se convierte en un eslabón que se une a la cadena en busca de objetivo, por lo que es importante el poder maximizar el desempeño de los procesos de cada una de las áreas.

El buscar realizar un proceso de mejoramiento a nivel de la compañía es el objetivo principal, pero por el tiempo y la limitación de la información se centraran los esfuerzos a una sola área para de aquí vislumbrar los resultados y de ser favorables aplicarlos en toda la compañía.

El departamento financiero de Laboratorios Bagó del Ecuador S.A. está conformado por diferentes procesos que convergen dentro área:

- Planeación y Presupuesto
- Facturación

- Cobranza
- Presupuesto
- Contraloría
- Procedimientos
- Políticas
- Control Interno
- Contabilidad
- Cuentas por pagar
- Cuentas por cobrar
- Contabilidad
- Impuestos
- Inventarios
- Importaciones
- Costeo
- Sistemas
 - o Help Desk
 - o Implementación de aplicativos
 - o Programación
 - o Mantenimiento de bases de datos

El área financiera de la empresa, a pesar de contar con un control adecuado y un enfoque a resultados preestablecido, tiene dificultades y limitaciones, lo que ha obligado que el área busque mejorar su desempeño y sus resultados.

Al hablar de esta necesidad de mejora se circunscribe a aspectos tales como:

- Disminuir el tiempo de reporte a casa matriz (hasta los primeros días del mes).
- Contar con indicadores que permitan medir el desempeño y los resultados del área.
- Validación de datos en los informes presentados.
- Mejorar la presentación de información de manera precisa, y completa.

- Agilizar los tiempos en los pagos a empleados y proveedores.
- Evitar demoras en la entrega de información.
- Mostrar una mejor imagen del área a los demás departamentos.
- Establecer controles adecuados en el archivo de documentos fiscales (Facturas, Notas de Crédito, Débito, Guías de remisión, etc.)
- Mejorar el uso de herramientas para la presentación de informes, (programas informáticos, plantillas de Excel, macros, etc.)

La falta de información oportuna no permitirá a la administración tomar decisiones adecuadas y a tiempo para un mejor desarrollo de la compañía. La gerencia no puede analizar datos importantes que se encuentran reflejados en los informes y estados financieros, factores que pueden contribuir a que la empresa no crezca de acuerdo al mercado.

Sin duda la información genera poder, en relación a la competencia, el no tener los datos adecuados en el momento preciso genera que se tomen decisiones erróneas, incorrectas y por tanto generen pérdidas económicas y de mercado, generando una caída significativa en la competitividad de la empresa.

Es indudable que ningún sistema de control interno proporciona una seguridad infalible a los procesos o sistemas, sin embargo es necesario implementar un sistema integrado de control que permita una adecuada medición y seguimiento de los procesos para tener documentado y estructurado un sistema de control, para esto se pretende utilizar herramientas como los Sistemas de Control Gerencial (SCG). Igualmente es necesario realizar una medición y establecer índices adecuados que permitan evaluar los procesos hacia un objetivo específico para esto se aplicará el Balanced Scorecard (BSC).

Estas alternativas permitirán evaluar y valorar la calidad de las actividades desarrolladas y dirigidas a mejorar el desempeño de los procesos de cada una de las áreas.

Este estudio pretende mejorar los procesos del área mediante el uso del Sistema de Control de Gerencial y evaluar indicadores de gestión a ser aplicados mediante esta herramienta en el área financiera de Laboratorios Bagó del Ecuador.

Objetivo General

Mejorar el desempeño del área financiera de la empresa Laboratorios Bagó del Ecuador S.A. mediante la aplicación de un modelo de gestión encauzado a lograr una mejora en las utilidades.

Objetivos Específicos

- Evaluar inicialmente la competitividad de la empresa Laboratorios Bagó del Ecuador S.A. con respecto al mercado y sus competidores.
- Establecer y determinar el desarrollo de las herramientas Sistema de Control de Gestión (SCG) y el Balanced ScoreCard en el mercado y la aplicación en otras empresas.
- Construir el modelo de gestión usando las herramientas gerenciales Sistema de Control de Gestión y el Balanced ScoreCard dentro del área financiera de Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.
- Aplicar y evaluar el modelo en el área piloto de Finanzas de Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.

Justificación del Proyecto

El mercado ecuatoriano de medicamentos, así como en otros países, es sumamente competitivo, la mayor parte de farmacéuticas tienen diferentes estrategias para manejar su gestión y administrar su negocio, estas estrategias con en muchas ocasiones lo que marca la diferencia con el resto de sus competidores.

En un mercado tan competitivo se hace necesario establecer una estrategia que permita mejorar el desempeño de los diferentes departamentos para que en conjunto lleven a mejorar el desempeño de la compañía dentro del mercado ecuatoriano.

Como se puede observar el área financiera es significativamente grande, el ciento por ciento de las transacciones que se realizan en la empresa pasan por esta área por tal razón se puede determinar lo importante e imprescindible que es esta área para la empresa, cabe recalcar que todos los procesos son importantes e interrelacionados entre sí, pero de manera legal y financiera la importancia es inherente.

El mejorar la efectividad de los recursos de la empresa tanto humanos como materiales, controlar los resultados, crear indicadores que permitan evaluar las diferentes actividades del área es lo que lleva a poner en la práctica este estudio y llevar a la compañía a tener niveles de excelencia que le permitan obtener una ventaja competitiva con sus competidores.

El sistema de control gerencial (SCG) permitirá establecer un manejo adecuado mediante un control dirigido hacia la estrategia y los objetivos, se pretende establecer un SCG en base a los principios que de este sistema se desprenden con la finalidad de hacerlo aplicable al departamento financiero de Laboratorios Bagó del Ecuador.

El Balanced Scorecard es una herramienta comprobada en varias e importantes compañías alrededor del mundo, ya que permite establecer indicadores gerenciales para evaluar la gestión de la compañía, y realizar mediciones enfocadas a cumplir con la estrategia.

Estos indicadores aplicados en el área financiera permitirán en primer lugar medir la gestión del departamento como tal, medir la aceptación de la gestión del departamento dentro de la compañía, y establecer indicadores en base al análisis

realizado y por ende permitir al SCG mejorar el desempeño del área para con esto ser un precedente que permita el aplicar este sistema en toda la compañía enfocado evidentemente en su estrategia y en sus objetivos corporativos.

De una manera innovadora se pretende establecer si el SCG y el BSC son compatibles entre sí, complementarias o excluyentes, esto con la finalidad de establecer un sistema completo que permita tener resultados excelentes con respecto al desempeño de la empresa.

Una de las partes más importantes de este estudio es establecer cuál será la afectación financiera que resulte de la aplicación de estos métodos, esto con el fin de confirmar que la empresa tendrá un rédito económico a corto o largo plazo, obviamente se evaluarán todos los resultados que arroje la investigación.

Una necesidad de todas las compañías es el poder mejorar el uso de sus recursos, optimizarlos para conseguir niveles óptimos de eficiencia y de desempeño, dentro del mercado farmacéutico el utilizar cada uno de los recursos que se encuentren a mano permite sacar una ventaja que puede convertirse en competitiva y no en comparativa, este sin duda es el mayor beneficio que se pretende conseguir para la compañía con el uso adecuado de estas herramientas.

1.1 LA EMPRESA

Laboratorios Bagó del Ecuador S.A., es un laboratorio farmacéutico que brinda productos de alta calidad para el tratamiento de enfermedades, tanto de libre distribución como productos controlados para el tratamiento de enfermedades oncológicas, así como leches materno – infantiles entre otros productos. Laboratorios Bagó mantiene una alta presencia en Argentina y otros países de Latinoamérica.

1.1.1 HISTORIA

(www.bago.com.ar) "Laboratorios Bagó es una empresa líder de la Organización Bagó, fue fundado en 1934 por Don Sebastián Bagó. Fue el primer laboratorio en importar penicilina a Argentina y, pocos años más tarde, comenzó a realizar las primeras exportaciones de sus especialidades medicinales a países de América y Europa. Desde 1960, Laboratorios Bagó comienza a afianzarse como una de las empresas líderes argentinas con una fuerte presencia en Latinoamérica, lo que le permite extender su exitosa gestión a través de sus 18 filiales en países de la región.

Con el firme objetivo de consolidar este liderazgo, Bagó comenzó a forjar la Organización Bagó cuando adquiere Química Montpellier. En 1977 se funda Disprofarma, la distribuidora líder de productos farmacéuticos con cobertura nacional (Argentina). Luego, la Organización suma dos nuevas compañías al grupo: Compañía de Seguros Victoria y el Instituto Biológico San Jorge, luego denominado Instituto San Jorge Bagó, empresa orientada al sector veterinario. Finalmente, en los últimos años, se crea la empresa Nutricia-Bagó, dedicada exclusivamente a la alimentación especializada, y Biogénesis Bagó, una compañía de alcance regional, que nace de la unión de las dos empresas líderes en biotecnología y productos farmacéuticos aplicados a la sanidad y productividad animal, Biogénesis e Instituto San Jorge Bagó.

De este modo, a mediados de los años ochenta, la Organización Bagó se consolida constituyendo un conjunto de empresas que le permite no sólo llevar los beneficios de sus productos a otras naciones, sino favorecer el desarrollo científico de la región a través del intercambio profesional y la apertura de lazos de comunicación y cooperación científica y tecnológica.

En Ecuador Laboratorios Bagó inició sus operaciones en junio de 1992.

El 3 de Agosto de ese año se realizó el primer curso de formación a los 10 representantes médicos que tenían la desafiante misión de hacer conocer un nuevo laboratorio, compuesto por cinco primeros productos a ser lanzados.

En el año 2008 ya son 109 los productos de calidad que contribuyen a mejorar la salud y vida de los ecuatorianos. Hoy, el equipo de Laboratorios Bagó está conformado por más de 140 colaboradores, se encuentra dentro de los cinco laboratorios de mayor preferencia por el cuerpo médico a la hora de prescribir un producto y dentro de las quince mayores empresas farmacéuticas, de las más de 100 existentes en el país”.¹

1.1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Laboratorios Bagó del Ecuador ofrece una variada gama de productos divididos en varias líneas establecidas para dar un mejor y adecuado enfoque hacia el cliente, esto se lo realiza para tener una diversificación de productos y enfocar los esfuerzos al momento de llegar al médico especializado con una cartera de productos variados de alta calidad.

Las principales líneas de productos se describen a continuación:

- Línea de Medicina General
- Línea de Medicina Pediátrica
- Línea Dermatológica
- Línea Cardiológica
- Línea Sistema Nervioso Central
- Línea de Consumo (Incluye leches infantiles línea Sancor)
- Línea Oncológica.

¹www.bago.com.ar

Estos productos son promocionados por medio de un selecto grupo de promotores y visitadores a nivel nacional, los cuales presentan las ventajas terapéuticas de los productos y su efectividad en el tratamiento de las diferentes enfermedades existentes en el medio.

Entre los principales productos por nivel de ventas y alta prescripción tiene los siguientes:

- Trifamox
- Degraler
- Nastizol
- Broncotosil
- Tensiflex
- Ulcozol

Los servicios que prestan Laboratorios Bagó corresponden al análisis de estabilidad de los productos en Ecuador y el cobro de una comisión por la promoción de los productos de proveedores terceros.

1.1.3 CLIENTES

Laboratorios Bagó maneja una diversa cartera de clientes, básicamente por estrategia de comercialización las empresas farmacéuticas utilizan distribuidoras las que realizan las ventas de dichas empresas, si se toma en cuenta este particular el principal cliente son las distribuidoras en el caso de Bagó es la distribuidora Leterago, quien realiza la venta a las diferentes farmacias, centros médicos, hospitales, etc. También se realiza ventas directas especialmente a Instituciones del sector público tanto de IESS como del Ministerio de Salud, la mayor parte de las ventas corresponden a productos oncológicos y controlados.

Laboratorios Bagó al igual que muchos de los laboratorios en Ecuador tienen como principales clientes a los distribuidores existentes tales como: Difare, Difarnova, Farcomed.

Entre los principales clientes de la empresa se puede señalar:

- Leterago
- Farcomed
- Difare
- Institucionales (hospitales, IESS, Ministerio de Salud, entre otros)

La mayor parte de la venta se realiza por medio de su distribuidor Leterago quien realiza la venta directa a las principales farmacias e instituciones, esto se da como una alianza estratégica y para trasladar los costos a un tercero, obteniendo una disminución del riesgo en la cobranza y en la distribución.

Esto permite a la empresa enfocarse a los planes de comercialización, marketing y de administración propios del negocio, lo cual favorece a lograr una mejor enfoque de recursos.

1.2 EVALUACIÓN INICIAL DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.

En el Ecuador la empresa tiene una larga trayectoria desde su constitución en 1992, donde poco a poco ha ido afianzando su posición dentro del mercado ecuatoriano, hay que tomar en cuenta al analizar la competitividad de la empresa dos marcos de medición, la primera dentro del mercado pero en base a las empresas de capital latinoamericano y por otro lado los grandes laboratorios europeos y de Estados Unidos, esta diferenciación es necesaria dado que no es factible comparar las inversiones, tecnología y capital, sin embargo se señalaran

datos del total del mercado donde se puede valorar la evolución de la empresa a nivel total del mercado.

En el siguiente cuadro se puede observar el crecimiento de la compañía en comparación con los laboratorios similares, aquí se puede observar un crecimiento constante tanto de Bagó como de Roemmers, en los siguientes puestos se encuentran laboratorios como Pfizer, Novartis, Sanofi, Bayer, entre otros, estos datos corresponden a información proporcionada por IMS (IntelligenceApplied).²

Tabla 1 Ranking Laboratorios en Dólares Mercado Total

RANKING LABORATORIOS EN MERCADO TOTAL												VOLVER INICIO									
DOLARES												%									
RANKING												PARTICIPACION									
MAT			TRIMESTRES			MESES			LABORATORIOS	MAT		TRIMESTRES					MESES				
Apr-10	Apr-11	Apr-10	Jul-10	Oct-10	Jan-11	Apr-11	Feb-11	Mar-11	Apr-11	Apr-10	Apr-11	Apr-10	Jul-10	Oct-10	Jan-11	Apr-11	Feb-11	Mar-11	Apr-11		
1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	MERCADO TOTAL	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	PFIZER	5.40	5.32	5.34	5.32	5.41	5.23	5.30	5.57	5.13	5.23	
3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	BAYER	5.27	5.22	5.17	5.12	5.18	5.41	5.17	5.17	5.27	5.07	
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	ABBOTT	3.85	3.96	3.92	4.06	3.85	3.96	3.98	3.95	3.95	4.03	
5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	ROEMMERS	3.92	3.94	3.97	3.85	3.92	4.04	3.95	3.90	3.95	4.00	
6	6	6	6	6	7	6	6	7	6	NOVARTIS PHARMA	3.34	3.50	3.40	3.35	3.53	3.51	3.53	3.51	3.57	3.51	
7	7	7	7	7	8	7	7	8	7	GLAXOSMITHKLINE	3.72	3.61	3.66	3.71	3.77	3.57	3.40	3.47	3.49	3.22	
8	8	8	8	8	9	8	8	9	8	BOEHRINGER ING	3.47	3.35	3.43	3.36	3.36	3.39	3.26	3.24	3.22	3.32	
9	9	9	9	9	10	9	9	10	9	MERCK	3.48	3.34	3.46	3.54	3.34	3.29	3.21	3.34	3.24	3.06	
10	10	10	10	10	11	10	10	11	10	SANOFI AVENTIS	2.73	2.73	2.81	2.73	2.72	2.67	2.78	2.78	2.82	2.75	
11	11	11	11	11	12	11	11	12	11	MEDICAMENTA	2.66	2.66	2.63	2.67	2.61	2.63	2.65	2.63	2.58	2.63	
12	12	12	12	12	13	12	12	13	12	NESTLE	2.52	2.52	2.43	2.56	2.50	2.45	2.60	2.61	2.66	2.52	
13	13	13	13	13	14	13	13	14	13	MERCK SHARP DOHME	2.56	2.40	2.44	2.50	2.47	2.25	2.40	2.38	2.45	2.38	
14	14	14	14	14	15	14	14	15	14	GRUNENTHAL	2.61	2.46	2.50	2.41	2.47	2.61	2.36	2.40	2.44	2.24	
15	15	15	15	15	16	15	15	16	15	LIFE	2.27	2.33	2.32	2.24	2.28	2.47	2.32	2.34	2.36	2.25	
16	16	16	16	16	17	16	16	17	16	INTERPHARM	2.44	2.36	2.51	2.43	2.30	2.51	2.19	2.22	2.27	2.08	
17	17	17	17	17	18	17	17	18	17	BAGO	2.02	2.15	2.04	2.09	2.12	2.21	2.17	2.30	2.08	2.14	
18	18	18	18	18	19	18	18	19	18	RICHE PHARMA	1.82	1.87	1.84	1.87	1.95	1.79	1.85	1.84	1.82	1.91	
19	19	19	19	19	20	19	19	20	19	SEGFRIED	1.46	1.54	1.53	1.51	1.53	1.49	1.64	1.61	1.63	1.63	
20	20	20	20	20	21	20	20	21	20	MCKESSON	1.85	1.69	1.81	1.75	1.71	1.65	1.64	1.52	1.68	1.71	
21	21	21	21	21	22	21	21	22	21	FARMA DEL ECUADOR	1.59	1.50	1.56	1.60	1.50	1.37	1.52	1.51	1.52	1.53	

Fuente: IMS

Cabe señalar que en el mercado total abarca una gran variedad de productos tanto leches, productos alimenticios, donde Laboratorios Bagó se ubica en el puesto 15, si se toma el mercado ético el cuadro sería el siguiente:

²IMS, es una compañía dedicada a proporcionar información de mercado del sector Farmacéutico en todos sus niveles de comercialización.

De toda la información proporcionada se puede determinar que la competitividad de la empresa en los últimos años es muy significativa, esto permite establecer la alta competitividad de la empresa y señalar entre sus fortalezas, que han servido para posicionar a la compañía, los siguientes:

- Personal altamente calificado en cada una de sus áreas.
- Personal de fuerza de venta en constante capacitación.
- Calidad de productos y satisfacción de clientes.
- Precios competitivos.
- Atención personalizada a pacientes.
- Planes de medicación continúa.

Como se puede observar estas fortalezas o actividades no son tan distantes a las que generan los demás competidores, por lo que es necesario ir innovando, realizando comparaciones con el mercado, evaluando la competencia, los problemas adversos, etc.

Para dejar en un precedente de la información arriba señalada, se pone a consideración un análisis FODA de la compañía, con base al levantamiento de información para la planeación estratégica e implementación del Balanced Scorecard (BSC).

Dentro de este análisis se puede establecer que las fortalezas del Laboratorio que son un punto a favor y el peldaño de crecimiento para la compañía, sin embargo las oportunidades aunque limitadas existen y son estas oportunidades a las que la empresa desea acceder, al observar las amenazas y las debilidades, es importante fortalecer cada una de las acciones que buscan acceder de mejor manera a un mercado competitivo.

Tabla 4 Matriz FODA

	MATRIZ FODA: DETERMINACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS	FORMAT 9 PÁGINA 1 de 1
---	---	---------------------------

EMPRESA: LABORATORIOS BAGO DEL ECUADOR S.A.

FECHA: 01/06/11

RESPONSABLE: ALEJANDRO SALAZAR

A. ELEMENTOS DEL ANÁLISIS FODA

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	MERCADO EN CONSTANTE CRECIMIENTO	1	FIJACIÓN DE PRECIOS EN MEDICAMENTOS
2	NUEVAS PATOLOGÍAS Y ENFERMEDADES	2	ALTA COMPETENCIA ESPECIALMENTE DE GENÉRICOS
3	EMERGENCIA EN LOS SISTEMAS DE SALUD	3	POSIBLE ENTRADA DE UNA FARMACEUTICA ESTATAL
4		4	INESTABILIDAD POLÍTICA, JURÍDICA Y SOCIAL
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	RECURSO HUMANO CAPACITADO	1	NO GENERACIÓN DE PATENTES PROPIAS
2	SOLIDA CULTURA CORPORATIVA	2	NO EXISTE PRODUCCIÓN A NIVEL LOCAL
3	MARCA RECONOCIDA EN LATINOAMERICA	3	COMUNICACIÓN INTERNA DÉBIL
4	CALIDAD EN LOS PRODUCTOS	4	FALTA DE PROCESOS ESTABLECIDOS EN CIERTAS ÁREAS.
5	PRECIOS ACCESIBLES PARA PRODUCTOS DE CALIDAD.	5	

B. DETERMINACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS

Relación de O y A	NÚMERO	TEMAS ESTRATÉGICOS
Con Fortalezas: FO y FA		
F1, O1,	1	MANTENER PERSONAL CAPACITADO PARA MANTENER Y MEJORAR LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO
F1,3,5,4 ; A2,3	2	ENFOCAR EN CALIDAD Y PRECIO PARA COMPETIR CON GENERICOS
F5,4; O2,3	3	CALIDAD Y PRECIO PARA NUEVAS PATOLOGÍAS Y EMERGENCIAS EN SALUD
Con Debilidades: DO y DA		
D1; O1	11	PROPICIAR LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE MOLÉCULAS
D2; A2,3	12	GENERAR PRODUCCIÓN NACIONAL

Fuente: Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.

El enfoque que se pretende dar a esta tesis es evaluar los procesos del área financiera administrativa para mejorar cada uno de los procesos y lograr una mejora significativa en el desarrollo de las actividades.

1.3 EL MERCADO Y LA COMPETENCIA

El mercado ecuatoriano es un mercado sumamente competitivo, existe una gran cantidad de empresas farmacéuticas y diversos distribuidores directos de diferentes marcas, de igual manera existen una gran variedad de productos

complementarios y genéricos que ingresan a competir en el mercado farmacéutico.

El mercado de medicinas en el Ecuador abarca alrededor de los US\$996'582,729 en el último año, dentro del mercado ético (aquel que requiere una receta para la compra de un producto) durante el año 2010 la venta en dólares fue de US\$849'164,632.

Laboratorios Bagó, tal como se indicó anteriormente, es una empresa que ha sabido posicionarse en el mercado ecuatoriano y competir conjuntamente con varias farmacéuticas de mayor envergadura y trayectoria, multinacionales europeas, norte americanas, entre otras.

Durante el 2004 y 2005 el Laboratorio no se encontraba entre las más grandes farmacéuticas en el Ecuador de acuerdo a datos de la revista EKOS del 2006, lo más grandes se encontraban los siguientes:

Tabla 5 Grandes Farmacéuticas del Ecuador 2004-2005

Nombre de la compañía	Ventas (US\$miles)	
	2005	2004
Bayer S.A.	44.569	26.347
Grunenthal Ecuatoriana Cía. Ltda.	42.565	39.982
Pfizer Cía. Ltda.	38.587	36.906
Novartis Ecuador S.A.	35.240	31.641
Laboratorios Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos Life	33.240	30.048
Roche Ecuador S.A.	30.561	36.887
Glaxosmithkline Ecuador S.A.	25.009	21.909
Abbott Laboratorios del Ecuador Cía. Ltda.	24.363	21.265
Boehringer Ingelheim del Ecuador Cía. Ltda.	23.138	20.972
Schering Plough del Ecuador S.A.	21.946	18.263

Fuente: www.ekos.com.ec

Para determinar el mercado se utilizarán los datos confiables proporcionados por los estudios de market share proporcionado por Data Quest o IMS, en los cuales se puede señalar el desenvolvimiento de la empresa en los últimos 5 años. (Tablas 1-2-3)

Como se puede observar existe un crecimiento constante de la empresa, gracias a la administración correcta y toma de decisiones adecuadas que han permitido el afianzarse dentro del mercado ecuatoriano.

Las principales empresas que compiten en el mercado farmacéutico se pueden señalar los siguientes:

Pfizer.- Es una de las empresas farmacéutica más antiguas del mercado mundial fue creada en 1849. Esta empresa de origen Norte Americano se encuentra en nuestro país desde 1956 y desde el 2010 se funcionó con Wyeth para formar una nueva Pfizer.³

Roemmers.- Es una empresa de origen Argentino fundada en 1921 por el Alemán Alberto Roemmers.⁴

Sanofi-Aventis.- Sanofi-Aventis nace como compañía en el año 2004, luego de la fusión de dos laboratorios: Sanofi Synthelabo y Aventis Pharma. Sin embargo, su trayectoria se remonta a mucho tiempo atrás (1973 en Francia).⁵

Novartis.- Fue creado en 1996 por medio de la fusión entre las empresas Ciba-Geigy (fundado en 1859) y Sandoz (fundado en 1886), dos de las empresas con una rica y diversa historia corporativa.⁶

Roche.- Roche se estableció en el Ecuador el 27 de octubre de 1980 como ECUAROCHE Productos Farmacéuticos y Químicos S. A.⁷ Esta es una empresa Suiza creada en 1896.

³<http://www.pfizer.com.ec/>

⁴<http://www.roemmers.com.ar//site/es/compania/trayectoria>

⁵<http://www.sanofi-aventis.com.ec/l/ec/sp/index.jsp>

⁶<http://www.novartis.com/about-novartis/company-history/index.shtml>

⁷<http://www.roche.com.ec/>

Dentro del mercado ecuatoriano lo que más prima, dentro de las primeras posiciones, es el prestigio e historia de la marca. Las mayores empresas tienen una larga trayectoria y una gran cantidad de recursos, lo que les permite tener una mayor proyección en ventas por la publicidad y promoción que generan a cada uno de sus productos.

Retomando el ranking se puede observar que Laboratorios Bagó del Ecuador se encuentra dentro de los primeros 20 laboratorios del mercado, lo que merece reconocer un mérito adicional tomando en cuenta el tamaño corporativo con que compete y la cantidad de recursos limitados para competir.

Al analizar el mercado ecuatoriano es necesario establecer algunas amenazas que complican el desarrollo dentro de la comercialización farmacéutica en el país:

- **El control de precios.-** En el Ecuador, como en muy pocos países, existe un control en el precio de venta de los productos farmacéuticos, este control es realizado por parte del Ministerio de Salud, el mismo que valida que se mantenga un margen adecuado en el precio de venta y que no supere un porcentaje pre establecido.

Este control en muchas ocasiones y al no existir una legislación que regule esta parametrización de precios se convierte en subjetiva afectando muchas veces el poder competir libremente en un mercado.

- **Cambios políticas gubernamentales.-** Dentro del clima político existen varios temas que preocupan a las farmacéuticas, entre se puede señalar los siguientes:
 - **Creación de farmacéutica nacional.-** Esta fue una de las propuestas presidenciales que busca disminuir los precios de los fármacos y producir a bajos costos. Esto generaría un freno a la venta de fármacos principalmente a las instituciones.

- **Prioridad en la compra de genéricos.-** En los últimos años, con la creación del portal de compras públicas, se han creado políticas para la adquisición de fármacos entre las cuales se dan prioridad al precio de los medicamentos y no a la calidad, y de igual manera a productos genéricos o de producción nacional. Esto ha perjudicado sobremanera a las ventas de las farmacéuticas ya que no pueden competir con costos tan bajos que no cubren ni la mano de obra de los productos de marca.
- **Restricción de importación de medicamentos.-** A partir del último año se ha comenzado a restringir la importación de ciertos medicamentos dependiendo del compuesto químico o principio activo, esto preocupa a los laboratorios ya que se puede disminuir la capacidad de venta.

Esta visión permite establecer lo complejo del mercado farmacéutico y lo importante de establecer nuevas estrategias y maneras de trabajar, que den una ventaja competitiva sobre la competencia y por ende un afianzamiento entre los primeros lugares en el mercado, y en la mente de los consumidores.

La elaboración de esta tesis busca implementar y desarrollar un modelo de gestión para el mejoramiento del área financiera en la empresa, con una finalidad de un plan piloto dentro de la empresa y de acuerdo a los resultados enfocar los esfuerzos hacia los demás departamentos de la empresa.

Se utilizarán herramientas como el Sistema de Control de Gestión (SCG), y el Balanced Scorecard (BSC), que permitirán evaluar, controlar, monitorear y mejorar el desempeño de los colaboradores en los diferentes procesos que se realizan en el departamento.

Esto permitirá ser más eficientes y maximizar los esfuerzos enfocados a las estrategias y objetivos de la compañía, lo que generará una ventaja competitiva con respecto a sus demás competidores, dentro de este mercado sumamente

competitivo cualquier herramienta o mecanismo que mejore el manejo de los recursos mantendrá a la compañía en constante pelea en los primeros lugares del mercado ecuatoriano.

Estas herramientas establecerán un parámetro de medición y control base para ejercer un correcto uso de los recursos de la compañía.

2 MARCO TEÓRICO

El objetivo de este capítulo es establecer el marco teórico a aplicarse en el desarrollo del presente trabajo de tesis.

2.1 DESEMPEÑO

Es importante establecer y definir el concepto de desempeño para dar la importancia necesaria dentro del desarrollo del presente trabajo.

El desempeño es en la mayoría de casos tomado como una medida que evalúa el nivel de desarrollo de las tareas y actividades de la compañía, dentro de un periodo de tiempo.

El desempeño de los procesos no solo se centra en el empleado, sino en las actividades conjuntas o individuales que realizan cada uno.

Dentro del desempeño se establece la productividad que generan las personas en sus tareas asignadas esta productividad se relaciona con el total de trabajo desarrollado en un determinado tiempo.

“Productividad.- Razón entre las salidas (bienes y servicios) y una o más entradas o insumos (como mano de obra, capital o administración)... Mejorar la productividad significa mejor la eficiencia. Eficiencia significa hacer bien el trabajo con un mínimo de recursos y de desperdicio.”⁸ (Heizer & Render, 2004)

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado, ese paso adicional que busca la eficiencia en la optimización de los recursos.

⁸ RENDER Barry, HEIZER Jay. “PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES”

2.2 HERRAMIENTAS DE MEJORA

Durante varios años Kaoru Ishikawa creó y desarrolló un grupo de herramientas con el que asegura se pueden resolver el 80% de los problemas de una organización.

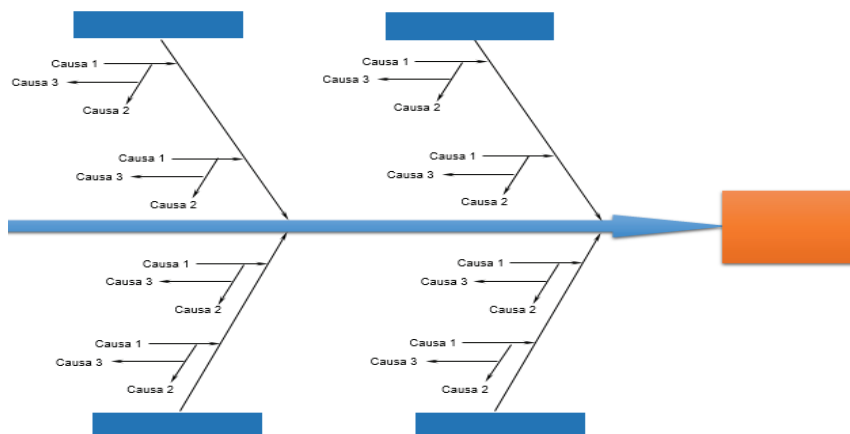
Las 7 herramientas se las definen a continuación:

“Diagrama de Ishikawa

También conocido como el diagrama causa-efecto o espina de pescado. Es un diagrama en forma de espina de pescado en el que se trata una situación problemática o aspecto de enfoque, el cual se ubica en la cabeza, desde la cual se deriva una espina central. Este problema central es visto desde diferentes perspectivas, las cuales se ubican en espinas secundarias que provienen de la espina central.

Generalmente se usan métodos muy útiles para rodear de forma integral un problema a través de perspectivas complementarias. Tal es el ejemplo del método de las 6m o las 8p del mercadeo.

Ejemplo diagrama de Ishikawa



Es una herramienta que nos permite conocer las causas principales en torno a un problema, además se puede llevar a cabo en múltiples sesiones compuestas de varias personas.

Hoja de verificación

Otros prefieren llamarla hoja de comprobación o planilla de inspección. Es utilizado para recolectar datos en torno a un proceso o situación problemática definida. Es el inicio hacia el control de calidad, pues para abordar cualquier problema, antes tenemos que tener datos, y aquí es donde destaca la hoja de chequeo.

Es flexible, en cuanto cada grupo elabora su propio formato de hoja de verificación dependiendo de las necesidades que se tengan en la captura de datos.

Normalmente la hoja de verificación antecede el uso de otras herramientas de control de calidad, pues la usamos como medio para obtener los datos que necesitamos, de ahí su importancia.

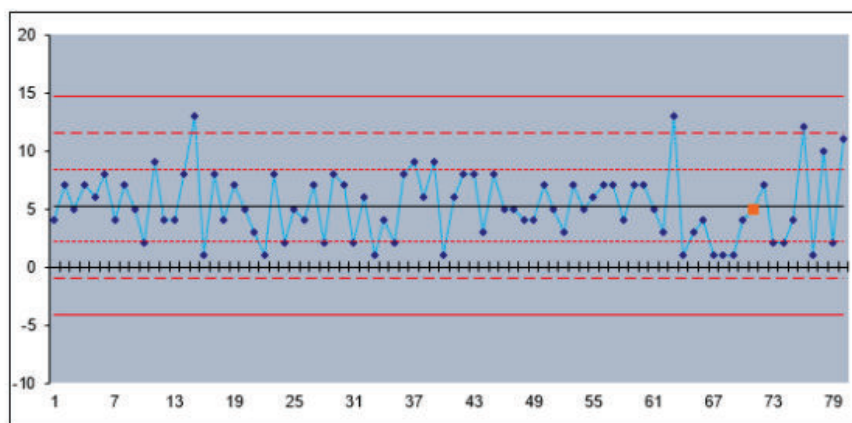
Proyecto/Proceso/Situación		Convención	
Nombre de observador			
Localización			
Fecha			
Hoja #			
Evento/Producto/ Defecto/Item	Frecuencia	Comentarios	Total
Defecto 1			
Defecto 2			
Defecto 3			
Defecto 4			
Defecto 5			
Defecto 6			
Defecto 7			
Defecto 8			
Defecto 9			
Defecto 10			
Total			

Gráfico de control

El gráfico o carta de control, es seguramente una de las 7 que más estadística implica. El departamento de control de calidad en las empresas suele manejar tableros donde exponen este tipo de gráficos.

Con esta herramienta representamos los datos en torno a un proceso o situación de análisis con un límite superior e inferior definido. Cuando se presenta una situación atípica; por ejemplo que haya 3 puntos de datos seguidos por fuera de los límites, se debe de investigar la causa para determinar por qué ocurrió esto.

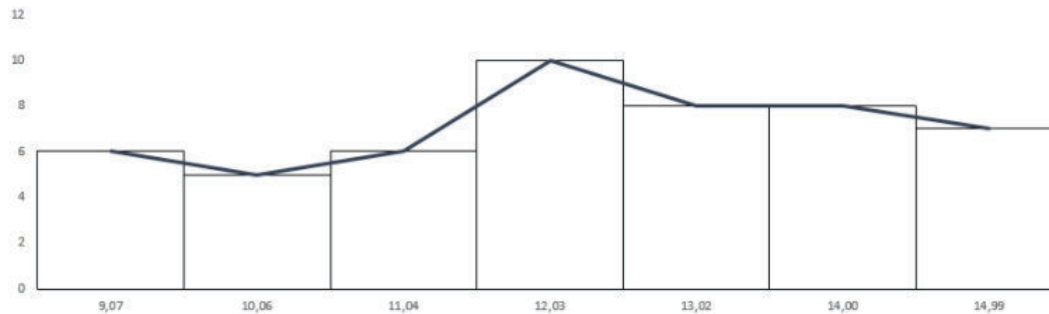
Aquí es entonces, donde radica la ventaja del gráfico de control, pues nos permite monitorear y controlar a fin de tener un funcionamiento estable.



Un dato por fuera del límite de control, es una señal que se debe evaluar en una carta de control

Histograma

El histograma o diagrama de frecuencias es una de los primeros gráficos que se aprenden en la enseñanza estadística. Nos permite representar la distribución de frecuencias de una o más variables, con lo que podemos analizar distribución, dispersión, aleatoriedad y frecuencia.



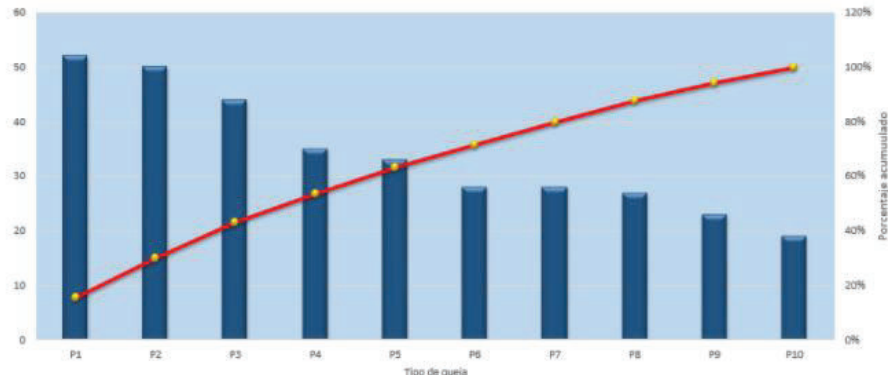
Histograma como herramienta de calidad

Está compuesto por barras ubicadas verticalmente. El eje x representa la categoría o el intervalo de la variable continua que se analiza. El eje y define la altura de la barra, en el colocamos la frecuencia o valor correspondiente del intervalo. Es común ver este gráfico en tableros de control de calidad del producto o servicio.

Diagrama de Pareto

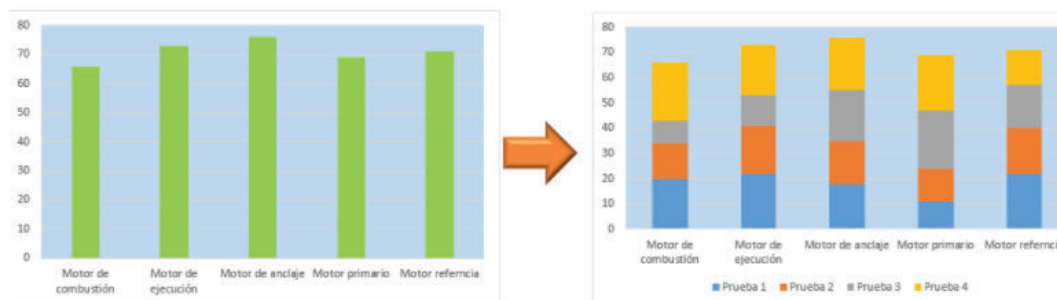
El diagrama de Pareto, también conocida como análisis de Pareto o curva 80-20, es una herramienta muy usada por diferentes áreas del conocimiento y muy difundida en la Ingeniería Industrial.

Se basa en el principio de Pareto, que a nivel general establece que el 80% de los resultados proviene del 20% de las causas. En este sentido, elaboramos un gráfico en el que determinamos los datos en torno a una problemática, elaboramos una clasificación que nos permita evidenciar cuál es la distribución de la causalidad en torno al problema, fijándonos especialmente en aquellos aspectos que representan el 80% del problema, pues son los que se deberán intervenir.



Muestreo estratificado

El muestreo estratificado, también conocido como estratificación, generalmente se usa después de otro método o técnica, ¿por qué? Generalmente es porque los resultados obtenidos con otra herramienta no son pertinentes. Al estratificar, conseguimos segmentar lo que antes era un resultado muy general, con lo que obtenemos controles de calidad y análisis mucho más específicos y útiles.

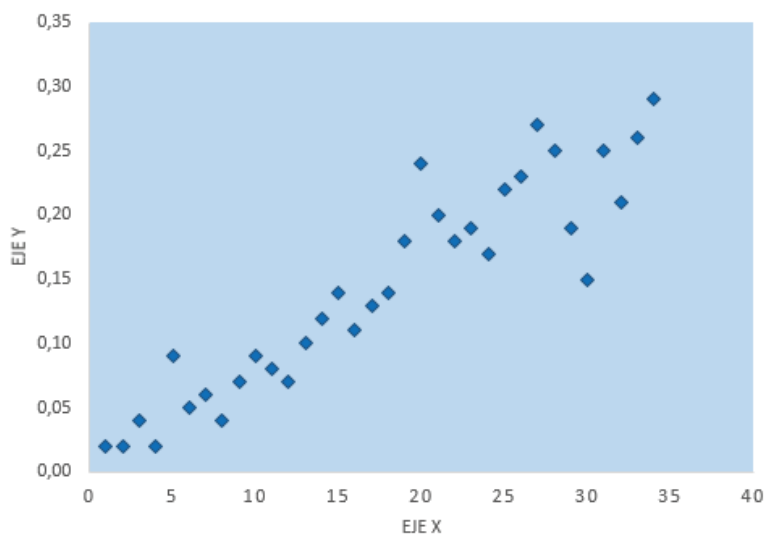


Número de segundos totales que se demoran en encender diversos motores para maquinas industriales tomados en 4 pruebas. Como ves, el segundo gráfico representa las 4 pruebas como estratos definidos.

Diagrama de dispersión

El diagrama de dispersión, también conocido como gráfico de correlación, nos muestra la relación que existe entre dos variables en términos de dispersión. Dicho de otra forma, conocemos cuál es el grado de distanciamiento entre ambas variables, qué tanto se afectan o qué tan independientes son la una de la otra.

Lo hacemos representando una serie de datos a través de puntos ubicados en un gráfico. Normalmente, la variable independiente la ubicamos en el eje x. La variable dependiente va en el eje y. Ubicamos cada uno de los datos de acuerdo a sus coordenadas (x,y) y una vez hecho esto analizamos la correlación existente entre ambas variables.



Bonus point: Diagrama de Flujo

Algunos autores incluyen el diagrama de flujo, también conocido como flujograma o mapa de procesos. En todo sentido una herramienta esencial en la representación de procesos. ¿Cómo voy a solucionar los problemas en un proceso si no lo comprendo? Aquí es donde radica la necesidad de diagramar los procesos en la organización.

Para algunos autores, el diagrama de flujo reemplaza el muestreo estratificado, conformando otra versión de las 7 herramientas básicas de la calidad.”⁹ (<https://ingenioempresa.com>)

⁹ Diagrama de Ishikawa y sus 7 herramientas.

<https://ingenioempresa.com/7-herramientas-de-calidad/>

Cada una de estas herramientas permite tener un control y conocimiento más profundo de las empresas, constituyen en sí mismas herramientas de análisis para determinar fortalezas, virtudes y áreas de mejora para las compañías.

La más conocida y utilizada es el Diagrama de Causa – Efecto o espina de pescado, que por la manera en que permite visualizar la información y analizarla se ha convertido en la más popular al momento de determinar los puntos de mejora.

2.3 BALANCED SCORECARD (BSC)

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que tiene más de 20 años en el mercado, que busca establecer, medir y controlar los procesos dentro de una compañía.

Según KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P “El Balanced Scorecard (BSC) es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

“El BSC es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.

- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.”¹⁰
(<http://www.alianzaydesarrollo.com>)

El BSC permite definir indicadores que ayudan a evaluar de un modo sistemático la realización de las tareas y cumplimiento de los objetivos, proponiendo acciones correctivas oportunas.

El BSC es una herramienta de gestión que unifica los indicadores financieros tradicionales con nuevos indicadores no financieros que van enfocados a formar parte de un sistema integrado de información para toda la compañía y enfocados al cumplimiento de los objetivos corporativos.

El enfoque del BSC establece parámetros que inicia con un plan estratégico, con los objetivos, la misión, visión y con base a esto establecer indicadores de gestión que permite un monitoreo periódico del cumplimiento de las metas, y la evaluación de los mismos para determinar las acciones a tomar.

Esta herramienta ha sido utilizada a nivel mundial en una gran diversidad de empresas que buscan en la mejora continua la mayor de las propuestas, por lo que el BSC se ha convertido en un aliado en la generación de mejores resultados.

Dicha herramienta se basa en la medición de perspectivas las cuales son: financiera, del cliente, del proceso interno, de formación y crecimiento, estas perspectivas son las principales y más usadas sin embargo se pueden incluir otras de acuerdo a la necesidad de la compañía.

“El Balanced Scorecard (BSC) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo

¹⁰ Planificación Estratégica

http://www.alianzaydesarrollo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=6

tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

El Balanced Scorecard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Balanced Scorecard sigue poniendo énfasis en la consecución de los objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El Balanced Scorecard mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. El BSC permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

El entorno de la era de la información, tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles permiten que una organización:

- Desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercados nuevos.
- Introduzca productos y servicios innovadores deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo.
- Produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y con cortos plazos de tiempos de espera.
- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuestas.
- Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

El Balanced Scorecard complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del Balanced Scorecard se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El Balanced Scorecard captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación al corto plazo, el Balanced Scorecard revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.”¹¹ (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard, 2009)

“El Balanced Scorecard como sistema de gestión.

El Balanced Scorecard pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero al largo plazo. Los objetivo y las medidas del Balanced Scorecard son algo más que una colección ad hoc de indicadores de actuación financiera y no financiera; se

¹¹ KAPLAN, Robert., NORTON, David P. “EL BALANCED SCORECARD (The Balanced Scorecard)”

derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad del negocio. El Balanced Scorecard debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados. – Los resultados de los esfuerzos pasados – y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el Balanced Scorecard está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en ciertos modos críticos, inductores de la actuación de los resultados.

El Balanced Scorecard es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo.

Están utilizando el enfoque de medición de Balanced Scorecard para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.

El Balanced Scorecard proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

Clarificar y traducir la visión y la estrategia.

El proceso del Balanced Scorecard empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos

objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash-flow. Pero especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del Balanced Scorecard. Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores no financieros, se centran en la mejora del coste, calidad y tiempos de los ciclos de los procesos ya existentes. El cuadro del mando integral destaca aquellos procesos que son más decisivos o importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas. Es frecuente que esta identificación revele unos procesos internos completamente nuevos, en los que la organización debe ser excelente y por lo tanto sobre salir a fin de que su estrategia tenga éxito.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos. Estas inversiones en personal, sistemas y procedimientos generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes y llegado el caso para los accionistas. El proceso de construcción de un Balanced Scorecard clarifica los objetivos estratégicos e identifica los pocos inductores críticos de aquellos.

El Balanced Scorecard es desarrollado por un grupo de altos ejecutivos como un proyecto de equipo, crea un modelo compartido del todo el negocio, al que todos han contribuido. Los objetivos del Balanced Scorecard se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo por amplio conjunto de importantes procesos de gestión

basados en un equipo. Crea consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección sin tener en cuenta para nada su experiencia ocupacional o pericia funcional previa.

Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.

Los objetivos e indicadores estratégicos del Balanced Scorecard se comunican a través de toda la organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tableros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales instalados en red. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

Una vez que todos los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio.

El Balanced Scorecard también proporciona las bases para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de la unidad de negocio, con los ejecutivos de nivel corporativo y el Consejo de Administración. El Balanced Scorecard anima la existencia de un diálogo entre las unidades de negocio y los ejecutivos corporativos y los miembros del Consejo, no solo respecto a objetivos financieros a corto plazo, sino también sobre la formulación y puesta en práctica de una estrategia para una actuación sobresaliente en el futuro.

Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.

El Cuadro de Mano Integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del Balanced Scorecard, de 3 a 5 años vista, que,

si se alcanzan, transformarán la empresa. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio.

Para alcanzar unos objetivos financieros ambiciosos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento.

Lo ideal sería que los objetivos para los indicadores de los clientes derivaran de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de los clientes.

Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares.

El Balanced Scorecard también permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos. En el momento que una empresa establece unos objetivos de extensión de 3 a 5 años para las medidas estratégicas, los directivos también prevén objetivos para cada indicador, durante el siguiente año fiscal (a dónde tienen intención de llegar durante los doce meses del primer año del plan). Estos objetivos a corto plazo proporcionan unos blancos específicos para la evaluación del progreso en el plazo más próximo dentro de la trayectoria estratégica a largo plazo de la unidad de negocio.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanza restos resultados.

- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Balanced Scorecard.”¹² (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard, 2009)

Cada uno de los pasos explicados anteriormente son la base del BSC lo que genera una mayor comprensión de la planificación estratégica y conocimiento de la empresa en su entorno.

“Aumentar el feedback y la formación estratégica.

El proceso final de gestión inserta el Balanced Scorecard en una estructura de formación estratégica. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo.

Hoy en día, los directivos no disponen en las organizaciones de un procedimiento para recibir feedback sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia. El Balanced Scorecard les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

Al haber establecido unos objetivos a plazo inmediato para los indicadores financieros así como para otros indicadores del BSC, las revisiones de gestión mensuales y trimestrales pueden seguir examinando los resultados financieros. Sin embargo, lo que es más importante es que también pueden examinar de cerca si la unidad de negocio está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a procesos y motivación internos, y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos.

El proceso de formación estratégica empieza con el primer proceso, la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir.

¹² KAPLAN, Robert., NORTON, David P. “EL BALANCED SCORECARD (The Balanced Scorecard)”

El proceso de comunicación y alineación, el segundo proceso, moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos. El proceso de planificación, establecimiento de objetivos y de iniciativa estratégica define unos objetivos de actuación, cuantitativos y específicos para la organización, a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y resultados. Así pues, el Balanced Scorecard no mide los cambios en los indicadores: también favorece el cambio.

Los tres primeros procesos críticos de gestión son vitales para poner en práctica la estrategia. Pero, por si solos, son insuficientes.

Un Balanced Scorecard adecuadamente construido articulará la teoría del negocio. El Balanced Scorecard debería basarse en una serie de relaciones de causa-efecto, derivadas de la estrategia, incluyendo estimaciones de los tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones del Balanced Scorecard.

Las empresas de la era de la información tendrán éxito si invierten en sus activos intelectuales y los gestionan. La especialización funcional debe ser integrada en los procesos basados en los clientes. La producción en masa y la prestación de productos y servicios estándar ha de ser reemplazada por la entrega flexible, entusiasta y de alta calidad de productos y servicios innovadores, que pueden ser individualizados hacia segmentos de clientes seleccionados. La innovación y mejora de productos, servicios y procesos será generada por empleados muy preparados, una superior tecnología de la información y unos procedimientos organizativos adaptados.

Si las organizaciones invierten en la adquisición de estas nuevas capacidades, su éxito (o fracaso) no puede ser motivado o medido a corto plazo por el modelo tradicional de contabilidad financiera. Este modelo financiero, desarrollado para empresas comerciales y corporaciones de la era industrial, mide los

acontecimientos del pasado, no las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro.

El Balanced Scorecard es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Balanced Scorecard introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El Balanced Scorecard, sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el Balanced Scorecard como el marco y estructura central y organizativa de sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un Balanced Scorecard inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del Balanced Scorecard aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. A medida que más y más empresas trabajan con el Balanced Scorecard, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El Balanced Scorecard llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener

feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Balanced Scorecard permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Balanced Scorecard se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

Las mediciones son importantes, si no se puede medir no se puede gestionar. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo al comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

Los indicadores financieros.

Las medidas financieras son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de los entornos competitivos. Les faltan que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el período contable más reciente. Los indicadores financieros nos dicen algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy el día después, para crear un valor financiero futuro.”¹³ (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard, 2009)

El Balanced Scorecard.

Kaplan y Norton señalan puntos importantes que contempla el BSC. “El Balanced Scorecard proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para

¹³ KAPLAN, Robert., NORTON, David P. “EL BALANCED SCORECARD (The Balanced Scorecard)”

comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

El Balanced Scorecard transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Balanced Scorecard proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Mucha gente piensa que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada. Las medidas del Balanced Scorecard deben utilizarse de una forma distinta: para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio, y para coordinar o alinear las iniciativas individuales, de la organización y multidepartamentales, a fin de conseguir un objetivo común. Utilizado de esta forma, el Cuadro de Mando no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan pre establecido, el objetivo tradicional del sistema de control. El Balanced Scorecard debe ser utilizado como un sistema de comunicación de información y de formación y no como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Balanced

Scorecard, aparentemente puede confundir, los Cuadros de Mando construido s adecuadamente, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

Las perspectivas financieras.

El BSC retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

La perspectiva del cliente.

En la perspectiva del cliente del Balanced Scorecard, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

La perspectiva del proceso interno.

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del BSC a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque de BSC acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

Los objetivos del BSC de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

La segunda novedad del enfoque BSC es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes de hoy. Intentan controlar y mejorar las operaciones existentes que representan la onda corta de la creación de valor.

Esta onda corta de creación de valor empieza con la recepción de un pedido procedente de un cliente ya existente, que solicita un producto (o servicio) ya existente, y termina con la entrega del producto al cliente. La organización crea valor al producir, entregar y servir este producto al cliente a un coste inferior al precio que recibe.

Pero los inductores del éxito financiero a largo plazo pueden exigir que una organización cree unos productos y servicios completamente nuevos, que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros.

El proceso de innovación, la onda larga – o ciclo- de la creación de valor es, para muchas empresas, un inductor más poderoso de la actuación financiera futura que el ciclo a corto plazo.

La habilidad de muchas empresas en gestionar con éxito un proceso de muchos años de desarrollo de producto, o desarrollar una capacidad para alcanzar unas categorías de clientes completamente nuevas, puede ser más importante para la actuación económica futura que el gestionar las operaciones ya existentes de una forma eficiente, consistente y sensible.

Sin embargo, los directivos no han de elegir entre estos dos procesos internos vitales. La perspectiva del proceso interno del Balanced Scorecard incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación de onda larga, así como para el ciclo de operaciones de onda corta.

La perspectiva de formación y crecimiento.

La cuarta perspectiva del Balanced Scorecard, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La perspectiva del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro.

Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

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

Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Balanced Scorecard revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del Balanced Scorecard. Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos – satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados – junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo.

Resumiendo, el Balanced Scorecard traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El Balanced Scorecard incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.”¹⁴ (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard, 2009)

¹⁴ KAPLAN, Robert., NORTON, David P. “EL BALANCED SCORECARD (The Balanced Scorecard)”

Las perspectivas permiten tanto al evaluador como a los miembros del directorio de la empresas comprender y analizar cada una de las partes del proceso para lograr los resultados esperados, vincula y desagrega el plan estratégico desde cada una de sus perspectivas.

“La vinculación de los indicadores múltiples del Balanced Scorecard para formar una sola estrategia.

Las múltiples medidas que se encuentran en un Balanced Scorecard adecuadamente construido deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzante.

Los vínculos deben incorporar tanto las relaciones de causa-efecto como mezclas de las medidas de los resultados y los inductores de la actuación.

Las relaciones de causa – efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas.

La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un Balanced Scorecard, sin excepción. Un Balanced Scorecard adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio.

Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

Cada una de las medidas seleccionadas para un Balanced Scorecard debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

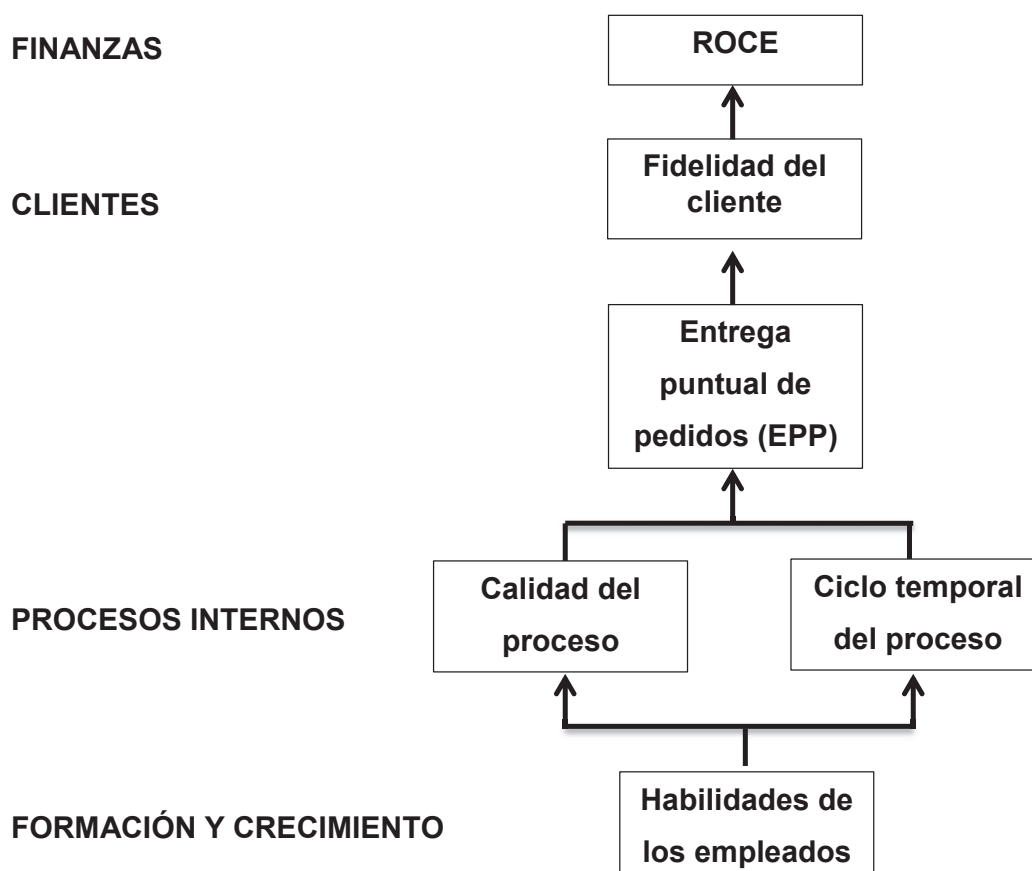


Figura 1 - Modelo relaciones causa efecto

Fuente: KAPLAN, Robert., NORTON, David P. "EL BALANCED SCORECARD (The Balanced Scorecard)"

Los inductores de la actuación.

Un buen Balanced Scorecard debe tener también una mezcla de medidas de resultados y de inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación – como los tiempos de los ciclos y las tasas de defectos -, sin medidas de los resultados, pueden hacer que la unidad de negocio sea capaz de conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas en un negocio aumentado con clientes nuevos y actuales, y, finalmente, en una mejor actuación financiera. Un buen Balanced Scorecard debe tener una mezcla adecuada de resultados (indicadores históricos) y de inductores de la actuación (indicadores previsionales) de la estrategia de la unidad de negocio.

El Balanced Scorecard debe ser la traducción de la estrategia de la unidad de negocio en un conjunto vinculado de medidas, que definan tanto los objetivos estratégicos a largo plazo como los mecanismos para alcanzar estos objetivos.”¹⁵ (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard, 2009)

2.4 SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN (SCG)

Los autores Robert N. Anthony – Vijay Govindarajan señalan “El control de gestión es el proceso por el cual los directivos influyen a otros miembros de la organización para que implanten las estrategias de la organización”. Al ser un sistema está conformado por partes, estas partes son: “Planificación, Coordinación, Comunicación, Evaluación, Decisión, Influencia.”

¹⁵ KAPLAN, Robert., NORTON, David P. “EL BALANCED SCORECARD (The Balanced Scorecard)”

Igualmente indican que “el sistema de control de gestión aunque sea sistemático no es en absoluto mecánico, por lo contrario, implica interacciones entre los individuos, que no se pueden describir de forma mecánica.

El control de gestión no implica necesariamente que todas las acciones se correspondan con los planes previamente determinados, como un presupuesto.

El sistema de control de gestión implica medidas de resultados financieros y no financieros. La dimensión financiera se centra en los “resultados” monetarios – ingresos netos, rentabilidad sobre los recursos propios, etc.-; pero prácticamente todas las unidades organizativas tienen objetivos no financieros: Calidad de los productos, cuota de mercado, satisfacción de la clientela, cumplimiento de plazos de entrega y motivación de los trabajadores.

La formulación estratégica es el proceso de decidir sobre nuevas estrategias y el control de gestión es el proceso de implantar tales estrategias.

En este punto se puede establecer que el sistema de control de gestión abarca varios puntos importantes desde la parte financiera, la estrategia, los objetivos corporativos entre otros.

El sistema de control de gestión con el control de operaciones, la diferencia entre se encuentra en el hecho de que muchos sistemas de control de operaciones son científicos, mientras que el control de gestión no puede limitarse a una ciencia.”¹⁶

“CONCEPTOS BÁSICOS

Control

Todos los sistemas de control cuentan al menos con cuatro elementos:

¹⁶ ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJAN Vijay. “SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN”

- 1.- Un detector o sensor: un indicador que mide lo que está ocurriendo en cada momento en el proceso que está siendo controlado.
- 2.- Un evaluador: un indicador que determina la importancia de lo que está ocurriendo en cada momento comparándolo con algunos estándares o expectativas de lo que debería ocurrir.
- 3.- Un ejecutor: un instrumento (a menudo llamado feedback) que alerta el comportamiento si el evaluador indica lo que necesita ser alterado.
- 4.- Una red de comunicaciones: un instrumento que transmite información entre el detector y el evaluador y entre el evaluador y el ejecutor.

Gestión.

El director general corporativo (o, en algunas organizaciones en comité de altos ejecutivos) decide sobre el conjunto de estrategias que permitirán a la organización alcanzar sus metas. Sujetos a la aprobación del director general corporativo, los diversos directivos de unidades de negocios formularan estrategias adicionales para conseguir estos objetivos. El proceso de control de gestión es el proceso por el cual los directivos de todos los niveles se aseguran de que las personas a las que supervisan implantan sus estrategias formuladas.

Comparación con procesos de control más simples. El proceso de control utilizado por los directivos contiene los mismos elementos que los sistemas de control más simples antes descritos: detectores, evaluadores y ejecutores, y un sistema de comunicaciones. Los detectores informan de lo que ocurre en la organización. Los evaluadores comparan esta información con el estado deseado.

Los ejecutores toman las acciones correctoras una vez que se perciben diferencias significativas entre el estado actual y el deseado. Los sistemas de

comunicación informan a los directivos sobre lo que está ocurriendo y de su comparación con el estado deseado.

Sin embargo, existen diferencias significativas entre el proceso de control de gestión y los procesos más simples antes descritos.

1. El estándar no está predeterminado. Más bien, es el resultado de un proceso de planificación consiente. En este proceso, la dirección decide lo que la organización debería hacer y parte del proceso de control consiste en una comparación entre los resultados reales y los planes. Por ello el proceso de control en organización implica planificación. En muchas situaciones la planificación y el control pueden contemplarse como actividades independientes. Sin embargo, el control de gestión comprende planificación y control.
2. El control de gestión no es automático. Algunos indicadores de la organización pueden ser mecánicos, pero el directivo a menudo detecta información importante con sus propios ojos, oídos y el resto de sus sentidos. Aunque pueden existir sistemas rutinarios para comparar ciertas informaciones sobre lo que está ocurriendo con los estándares o con lo que debería ocurrir, el directivo debe desarrollar por sí mismo una función de valoración, decidiendo si las diferencias entre el resultado real y el estándar son lo suficientemente significativas para justificar determinadas acciones y, si es así, que tipo de medidas tomar. Posteriormente, dado que estas medidas tratan de cambiar el comportamiento de la organización e implican a personas, el directivo debe interactuar con al menos uno o dos personas para efectuar el cambio.
3. El control de gestión requiere coordinación entre individuos. Una organización se compone de muchas partes diferentes y el control debe

asegurarse de que cada una de las partes trabaja en armonía con las otras.

4. La relación entre la percepción de la necesidad de actuar y la decisión sobre las medidas a tomar para obtener el resultado deseado puede no ser clara. Un directivo que efectúa una valoración puede decidir que “los costes son demasiados” y, sin embargo, no encontrar una forma automática de reducir esos costes a los estándares. No podemos saber qué decisión tomará un directivo ante diferencias significativas entre los resultados reales y los esperados y tampoco la respuesta (si es que hay alguna) que otros darán a estas decisiones.
5. Una gran parte del control de gestión es autocontrol. Esto significa que el control no se mantiene con regulaciones externas, sino por directivos que utilizan sus propias opiniones en vez de seguir instrucciones de un superior.

Sistemas

Un sistema se define como una forma de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades. Los sistemas se caracterizan por una serie de fases más o menos rítmicas, coordinadas y recurrentes que tratan de cumplir un propósito específico. El sistema de control de gestión, es mucho más complejo y subjetivo.

Muchas decisiones directivas son poco sistemáticas. Los directivos se encuentran a menudo con situaciones para las que las normas no son útiles y, por ello, deciden en función de su propio criterio las acciones que van a llevar a cabo. La eficiencia de su actuación depende de su habilidad para tratar con la gente y no de una norma específica del sistema. Si todos los sistemas aseguraran la acción correcta para cada situación no serían necesarias las personas para dirigir.

LAS FRONTERAS DEL CONTROL DE GESTIÓN.

Se pueden cometer importantes errores si los principios y normas específicas de un sistema se aplican en otro.

La formulación estratégica es la menos sistemáticas de los tres, el control de operaciones es el más sistemático y el control de gestión es intermedio. La formulación estratégica va enfocada a largo plazo, el control de operaciones se centra en las actividades más a corto plazo y el control de gestión en un medio plazo. La formulación estratégica utiliza aproximaciones inexactas al futuro, el control de operaciones utiliza datos exactos y reales y el control de gestión es un término medio. Cada actividad implica planificación y control, pero la importancia de cada una varía según el tipo de actividad. El proceso de planificación es más importante para el control de operaciones y la planificación y el control tienen una importancia similar para el control de gestión.”¹⁷ (Anthony & Govindarajan, 2004)

Control de gestión.

Anthony y Govindarajan en su libro “Sistemas de Control de Gestión” señala: “El control de gestión es el proceso por el cual los directivos influyen a otros miembros de la organización para que implanten las estrategias de la organización.

Actividades de control de gestión. El control de gestión implica un conjunto de actividades, incluyendo:

- Planificación de lo que la organización debería hacer.
- Coordinación de actividades de distintas partes de la organización.
- Comunicación de la información.
- Evaluación de la información.

¹⁷ ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJAN Vijay. “SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN”

- Decisión, si procede, de las acciones a tomar.
- Influencia en las personas para que cambien su comportamiento.

El control de gestión implica anticipar las condiciones futuras para asegurar que se alcanzan los objetivos de la organización.

Si los directivos descubren una forma mejor de conseguirlos, el control no debería ser un obstáculo para implantarla. En otras palabras, seguir exactamente un presupuesto no es necesariamente bueno y apartarse de él no es necesariamente negativo.

Congruencia de objetivos. Aunque sea sistemático, el proceso de control de gestión no es en absoluto mecánico; por el contrario, implica interacciones entre individuos, que no se pueden describir de forma mecánica.

La congruencia de los objetivos significa que, en la medida de lo posible, los objetivos individuales de los miembros de la organización deben ser consistentes con los de la propia organización.

El sistema de control de gestión debería ser diseñado y actuar teniendo en cuenta el principio de congruencia de objetivos.

Herramientas para implantar la estrategia. Los sistemas de control de gestión ayudan a los directivos a empujar a la organización hacia sus objetivos estratégicos. Esto es, el control de gestión se centra principalmente en la implantación estratégica.

La estructura organizativa especifica los roles, las relaciones de dependencia y la división de responsabilidades que conforman el proceso de toma de decisiones en la organización.

La dirección de recursos humanos consiste en la selección, formación, evaluación, promoción y despido de los trabajadores para desarrollar el conocimiento y las habilidades requeridas para implantar la estrategia de la organización. La cultura se refiere a un conjunto de creencias comunes, actitudes y normas que, de manera implícita o explícita, guían las acciones directivas.

Énfasis financiero o no financiero. El sistema de control de gestión implica medidas de resultados financieros y no financieros. La dimensión financiera se centra en los “resultados” monetarios – ingresos netos, rentabilidad sobre recursos propios, etc. - ; pero prácticamente todas las unidades organizativas tienen objetivos no financieros: calidad de los productos, cuota de mercado, satisfacción de la clientela, cumplimiento de plazos de entrega y motivación de los trabajadores.”

“FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.

La formulación estratégica es el proceso de decisión sobre los objetivos de la organización y las estrategias para alcanzarlos.

Las metas son intemporales; existen hasta que se cambian, y sólo se cambian en contadas ocasiones. Usualmente los objetivos vienen dados en el proceso de formulación estratégica, aunque en algunas ocasiones la formulación estratégica puede enfocarse a los propios objetivos.

Las estrategias son grandes e importantes planes. Establecen en términos generales la dirección en la que el director general corporativo quiere que avance la organización.

La necesidad de formular estrategias surge habitualmente como respuesta a una amenaza percibida o una oportunidad. Un nuevo director general corporativo, especialmente si viene de afuera, usualmente percibe tanto las amenazas como las oportunidades de forma diferente de cómo lo hizo su predecesor. Por ello,

suelen producirse cambios en la estrategia cuando llega un nuevo directivo general corporativo.

La estrategia para enfrentarse a una amenaza u oportunidad pueden surgir de cualquier parte de la organización y en cualquier momento. Las nuevas ideas no surgen solamente del equipo de investigación y desarrollo o de la alta dirección.

Prácticamente, cualquiera puede dar con un “idea brillante” que, después de ser analizada y discutida, puede constituir la base de una nueva estrategia. En ningún caso la responsabilidad completa de la formulación estratégica debería ser asignada a una sola persona o unidad. Es importante establecer algún medio para que las ideas valiosas lleguen a los directivos y no queden bloqueadas en niveles inferiores.

Diferencia entre formulación estratégica y control de gestión. La formulación estratégica es el proceso de decidir sobre nuevas estrategias y el control de gestión es el proceso de implantar tales estrategias.

Desde el punto de vista del diseño del sistema, la distinción más importante entre formulación estratégica y el control de gestión es que la formulación estratégica es esencialmente asistemática. Las amenazas, oportunidades, y nuevas ideas no ocurren a intervalos regulares; por ello, las decisiones estratégicas pueden tomarse en cualquier momento.

Además, el análisis de una proposición estratégica varía según la naturaleza de la estrategia.

El análisis estratégico implica juicios subjetivos y los datos utilizados en el proceso usualmente son estimaciones aproximadas. Por el contrario, el proceso de control implica una serie de fases que ocurren según una secuencia predecible, de acuerdo con un calendario más o menos fijo y con unas estimaciones fiables.

Habitualmente, el análisis de una propuesta estratégica implica a pocas personas: quien propone la idea, el consejo de administración y el director general corporativo. Por el contrario, el proceso de control de gestión implica a directivos y órganos de apoyo de todos los niveles de la organización.

CONTROL DE OPERACIONES.

El control de operaciones es el proceso por el cual se asegura que todas las tareas específicas se desarrollan con eficacia y eficiencia.

El control de operaciones está orientado a las transacciones, esto es, implica que las tareas individuales se desarrollen según las normas establecidas en el proceso de control de gestión.

El control de operaciones consiste, a menudo, en comprobar que estas normas son respetadas. Esta función en algunos casos, ni siquiera requiere la intervención de personas.

La mayoría de la información de una organización es información de control de operaciones: el número de artículos pedidos por cada cliente, la cantidad de material y unidades de componentes utilizadas en la fabricación de productos, el número de horas que trabajan los empleados y la cantidad de dinero desembolsado, etc.

Muchas de las actividades centrales de la organización -incluyendo el aprovisionamiento, la programación, las órdenes de entrada, la logística, el control de calidad y la gestión de efectivo – son sistemas de control de operaciones. Aunque algunas de ellas son mecánicas, pueden ser extraordinariamente complicadas.

Ciertas actividades que antes hacían los directivos son automáticas en la actualidad y se han convertido en actividades de control de operaciones.

Este cambio desde el control de gestión hacia el control de operaciones libera una parte del tiempo de los directivos para otras actividades de gestión (al menos se eliminan del puesto directivo).¹⁸ (Anthony & Govindarajan, 2004)

El control de gestión, la formulación estratégica y el control de operaciones deben manejarse de manera conjunta como un todo, definiendo de manera clara el uso y aplicación de cada uno.

Tabla 6 Ejemplos de decisiones en las funciones de planificación y control

Formulación estratégica	Control de gestión	Control de operaciones
Adquirir un negocio no relacionado.	Introducir un nuevo producto o marca en la línea de productos.	Coordinar la entrada de pedidos.
Entrar en un negocio nuevo.	Expandir la planta.	Programación de la producción.
Añadir venta por correo.	Determinar un presupuesto de publicidad.	Reservar anuncios en TV.
Cambiar el ratio de deuda / recursos propios.	Buscar nuevo endeudamiento.	Gestionar los flujos de caja.
Adoptar una política activa de afirmación.	Implantar un programa de reclutamiento monetario.	Mantener la información de personal.
Diseñar la política de existencias.	Decidir sobre los niveles de existencias.	Reclamar un artículo.

¹⁸ ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJAN Vijay. "SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN"

Decidir la magnitud y la dirección de la investigación.	Control de la investigación en la organización.	Gestionar los proyectos de investigación individuales.
---	---	--

Fuente: ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJAN Vijay. "SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN"

La importancia de la estrategia dentro de una organización se basa en el poder alinear la estrategia, el proceso de alineación de la estrategia debe ser un proceso continuo.

"El alineamiento no es un acontecimiento único. La fase inicial del proyecto de implantación de un programa de BSC en toda la organización alinea la estrategia de nivel corporativo con las estrategias de las unidades de negocio y soporte.

Sin embargo, el cambio es constante a nivel de la industria, entre los competidores, en el entorno macroeconómico y regulatorio, en la tecnología, los clientes y empleados. Por consiguiente, la estrategia y a su implementación evolucionan de forma continua. Una organización alineada en un determinado momento, pronto perderá el alineamiento."¹⁹ (Kaplan & Norton, Alignment, 2004)

En resumen la estrategia debe ser constantemente revisada y alineada a los cambios que continuamente se generan, esto no significa que la estrategia deba ser cambiada lo que sí es importante es revisar que se ajuste a los cambios de la organización.

"Diferencias entre control de operaciones y control de gestión. La diferencia entre control de operaciones y control de gestión se encuentra en el hecho de que muchos sistemas de control de operaciones son científicos, mientras que el control de gestión no puede limitarse a una ciencia. Por definición, el control de gestión se ve afectado por el comportamiento de los directivos y esto nunca puede reducirse a ecuaciones.

¹⁹ Kaplan, Robert S. Norton, David P (2004). Alignment. Harvard Business Press.

En el control de gestión los directivos actúan con otros directivos en el control de operaciones no todas las personas están implicadas (como en los procesos de producción automática) o la interacción puede ser entre un directivos y un trabajador.

El proceso de control de gestión.

Gran parte del proceso de control de gestión implica interacciones informales entre un directivo y otro o entre un directivo y sus subordinados. Las comunicaciones informales se llevan a cabo mediante memorandos, reuniones, conversaciones o incluso gestos. Recientemente el término “dirigir dando una vuelta” trata de resaltar la importancia de esta información. Las interacciones informales tienen lugar dentro de los sistemas de planificación y control formal. Estos sistemas incluyen las siguientes actividades: (1) planificación estratégica, (2) elaboración de presupuesto, (3) ejecución y (4) evaluación de los resultados. Cada actividad lleva a la siguiente en un ciclo regular. Colectivamente, constituyen un ciclo cerrado.

La planificación estratégica, que es el proceso mediante el cual se decide sobre los programas fundamentales que la organización emprenderá para implantar sus estrategias y la cantidad apropiada de recursos que es el plan estratégico (o en algunas empresas el plan a largo plazo). Los planes estratégicos cubren un periodo de varios años (habitualmente de tres o cinco). En una empresa capitalista cada producto o línea de productos es un programa. En una organización sin ánimo de lucro los servicios principales que la organización proporciona son sus programas.

La planificación estratégica es el primer paso para el ciclo de control de gestión. En una empresa que utiliza un calendario anual, la planificación habitualmente tiene lugar en la primavera o el verano del año que precede al presupuesto anual. En ese momento las decisiones se toman teniendo en cuenta los cambios en la estrategia que han ocurrido desde que se desarrolló el último plan estratégico.

Un presupuesto operativo es el plan de la organización para un periodo específico de tiempo, habitualmente un año. El presupuesto representa una concreción del plan estratégico, incorporando la información más actual.

En el presupuesto se especifican ingresos y gastos para los programas y los centros de responsabilidad; de esta forma, el presupuesto muestra los gastos en los que cada directivo espera incurrir. El proceso de preparar el presupuesto es esencialmente una negociación entre el director de centro de responsabilidad y sus superiores. El producto final de estas negociaciones es un acuerdo anticipado sobre los gastos del año siguiente (si el centro de responsabilidad es un centro de gastos) o del beneficio planificado o la rentabilidad esperada sobre la inversión (si el centro de responsabilidad es un centro de beneficio o de inversión).

Los informes de los directivos se utilizan como base para el control. El proceso de evaluación es una comparación de los gastos reales con los que se deberían haber producido en esas circunstancias.²⁰ (Anthony & Govindarajan, 2004)

El modelo de gestión se establece enfocado desde la estrategia de la compañía hasta la determinación de los diferentes procesos.

El sistema de control de gestión se encuentra basado en la planificación estratégica.

De acuerdo a Robert N. Anthony y Vijay Govindarajan en su libro Sistema de Control de Gestión señala “Un proceso formal de planificación estratégica puede proporcionar a la organización: (1) un marco de trabajo para desarrollar el presupuesto anual; (2) una herramienta de desarrollo directivo; (3) un mecanismo para forzar a los directivos a pensar a largo plazo, y (4) un medio de alinear a los directivos con las estrategias a largo plazo“

Dentro de Laboratorios Bagó del Ecuador S.A. el principal enfoque de la nueva reestructuración se encuentra enfocado en su planificación estratégica, por lo que

²⁰ ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJAN Vijay. “SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN”

se mantiene direccionado en esta vía, sin embargo no existe una herramienta que permita controlar la eficacia de las estrategias y medir el resultado que genera en pro del desarrollo de la empresa.

El sistema de control de gestión para Bagó se establecerá en tres puntos de control:

- Control del plan estratégico: Misión, Visión, Objetivos.
- Medición del cumplimiento de las estrategias planteadas.
- Aplicación del BSC para el control y medición.

Para determinar que es la estrategia y poder desarrollarla es importante saber el concepto:

“ Descripción de la estrategia

Para construir un sistema de medición que describa la estrategia necesitamos un modelo general que nos sirva de base. Carl von Clausewitz, el gran estratega militar del siglo XIX, destacaba la importancia de un marco para organizar las ideas sobre la estrategia:

La primera tarea de cualquier teoría es aclarar términos y conceptos confusos... Sólo después de llegar a un acuerdo con respecto a los términos y conceptos podemos tener la esperanza de considerar las cuestiones de forma fácil y clara y de compartir el mismo punto de vista con el lector.

El cuadro de mando integral ofrece ese marco para describir estrategias destinadas a crear valor. El marco de CMI tiene varios elementos importantes.

- Los resultados financieros, un indicador retrasado, proporcionan la máxima definición del éxito de una empresa. La estrategia describe de qué modo la empresa tiene la intención de crear un crecimiento sostenible del valor para los accionistas.

- El éxito con los clientes que se tienen como objetivo proporciona un componente principal de unos resultados financieros buenos. Además de medir los indicadores retrasados del éxito obtenido con los clientes, por ejemplo satisfacción, retención y crecimiento, la perspectiva del cliente define la proposición de valor para segmentos determinados de clientes. Elegir la proposición de valor para el cliente es el elemento central de la estrategia.
- Los procesos internos crean y entregan la proposición de valor para los clientes. El rendimiento de los procesos internos es un indicador adelantado de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros y con los clientes.
- Los activos intangibles son la fuente definitiva de la creación de valor sostenible. Los objetivos de aprendizaje y crecimiento describen la combinación de personas, tecnología y entorno organizativo para apoyar la estrategia. Las mejoras en los indicadores de aprendizaje y crecimiento son indicadores adelantados del resultado relacionado con el proceso interno, los clientes y los aspectos financieros.
- Los objetivos de las cuatro perspectivas se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa-efecto. El refuerzo y la alineación de los activos intangibles conduce a un mejor rendimiento del proceso, lo que a su vez induce al éxito con clientes y accionistas.”²¹ (Kaplan & Norton, 2004)

2.5 DESARROLLO DE LAS HERRAMIENTAS Y APLICACIÓN EN EL MERCADO

Las herramientas de mejora se han desarrollado de manera continua durante muchos años, como por ejemplo el Balanced Scorecard, el BSC es una herramienta de mejora ya que permite evaluar la situación actual de la empresa y

²¹ Kaplan, Robert S. Norton, David P (2004). Mapas estratégicos. Harvard Business Press.

buscar vías de mejora, el BSC se encuentra en vigencia desde los años 90 y aplicado en varias empresas entre las que se puede señalar:

- Mobil Oil
- AT&T
- Zeneca Ag
- Universidad de California
- Hoteles Hilton

Las anteriores señaladas son solo un ejemplo ya que alrededor del mundo existe un gran número de empresas que ya se encuentran aplicando esta herramienta, al estar en vigencia desde hace 20 años no ha perdido la vigencia y se ha ido fortaleciendo en base a la experiencia y aplicación en estas empresas.

Dentro del mercado farmacéutico en el Ecuador no se tiene estadísticas que permitan establecer cuantas empresas se encuentran aplicando el BSC, sin embargo, existen en otros países claros ejemplos tales como: Alfa Perú, AstraZeneca.

Estas empresas han implementado el BSC teniendo resultados significativos en un año, tal como se aprecia en el siguiente extracto del artículo “Vender para triunfar” de Tantum strategy and results sobre el tema:²² (<http://www.tantum.com>)

“Resultados notables en un año

La empresa ha experimentado una mejora significativa: en mayo de 2003, la duración de las llamadas telefónicas (tiempo al teléfono, hablando con los médicos sobre los productos) y la calidad de estas llamadas, puso a AZ en primer lugar entre las 10 principales empresas farmacéuticas, según las encuestas realizadas entre los médicos, efectuadas por el IMS, importante empresa encuestadora del sector. Dentro de distintas categorías de especialidades médicas, AZ consiguió la primera ubicación en calidad y la sexta en lo global.

²²http://www.tantum.com/argentina/articulo_completo.htm?DX=173

Entre los oncólogos, AZ conquistó la segunda posición en imagen, lo que engloba varios atributos, tales como innovación clínica, responsabilidad de los representantes de ventas y eficacia en los programas de asistencia a los médicos.

A través de tales programas, los representantes ayudan a los médicos a conseguir la aprobación de las aseguradoras para que ellos puedan recetar tratamientos caros, pero que salvan vidas. A pesar de una pérdida de aproximadamente 30% en el total de ventas de su línea tope en los Estados Unidos (debido a expiración de patentes y al correspondiente influjo de los genéricos el mercado), las ventas globales de AZ en la primera mitad de 2003, se mantuvieron estables. Dentro del cómputo general, el desempeño superó las expectativas durante este período, presentando grandes aumentos en todo el portfolio. Las ventas de nuevos lanzamientos y de productos clave, de crecimiento acelerado, aumentaron el 48. Pero el éxito no es un estado estático, reconoce Hickey. Por eso, el Balanced Scorecard de AZ mantiene un perfeccionamiento continuo. Por ejemplo, el objetivo "Eficacia de la fuerza de Ventas", cuyo énfasis estaba dirigido hacia la productividad y la eficacia (tras un aumento de 14% en la productividad individual, en un año), ahora ha sido desplazado hacia la calidad. El plan incluye la reestructuración del modelo de negocios de AZ, de manera que éste se base en el liderazgo de marcas en vez de basarse en el área terapéutica.

Consciente de que nueve de cada diez estrategias fallan debido a una ejecución ineficaz, Hickey se esmera en mantener las ventas de AZ en el buen rumbo estratégico. Hickey, a quien le gusta condimentar sus presentaciones con citas inspiradoras de George Bernard Shaw o de Nelson Mandela, tiene una visión sencilla sobre el éxito de AZ: "Lo más importante -en nuestro caso, ventas personales- es mantener lo principal como lo principal".

El sistema de control de gestión es aplicado en todas las empresas sea de manera empírica o de manera explícita, ya que todas las empresas tienen un sistema de control de sus actividades pero en la mayor parte no la tienen de una

manera técnicamente estructurada y que abarque el total de las actividades de la empresa y específicamente enfocada en la gestión.

El sistema de control de gestión ha permitido a varias empresas enfocarse en los puntos débiles y focalizar sus esfuerzos en aquellas actividades que se encuentran fuera de un nivel específico de control inferior al que la empresa desea.

Al igual que en el BSC el SCG se enfoca en la planificación estratégica para alinear todos sus procesos a la estrategia, busca unir a los directivos con los operativos en un solo conjunto.

Estos sistemas no son estáticos al contrario son dinámicos ya que varían año a año, incluso hasta a diario por lo que tiene que ser evaluados y revisados de manera constante y paulatina para evitar que existan procesos que se salgan de los controles que se han establecido.

Uno de los más grandes ejemplos de la puesta en práctica de una organización focalizada en la estrategia es Mobil North America Marketing & Refining (NAM&R). Robert. S. Kaplan y David P. Norton en su libro “The strategy – focused organization” señalan “Boo McCool llegó a la dirección general de NAM&R y su vicepresidente ejecutivo, Brian Baker, fue su asesor en 1996. Juntos transformaron una organización que funcionaba por debajo de sus posibilidades, ineficaz, burocrática y cerrada en sí misma en la empresa líder de su sector; un cambio que significó una mejora del flujo de caja de operaciones de más de mil millones de dólares por año. Mobil NAM&R aplicó con éxito una estrategia que requería un reposicionamiento significativo en el mercado, concomitante con reducciones sustanciales del costo y mejoras de las operaciones. Mobil creó una organización capaz de mantener una ventaja competitiva en un sector ferozmente competitivo, en sí un hecho impresionante. Colocando al Balanced Scorecard en el centro de sus procesos de gestión, Mobil llegó a ser líder de su sector en utilidades desde 1995 hasta su fusión con ExxonMobil Corporation a finales de 1999. Su experiencia es una buena ilustración de la fuerza que tienen los cinco principios de una organización focalizada en la estrategia.

Mobil lanzó su proyecto de Balanced Scorecard en 1994. El año siguiente, 1995, fue el primero en el que Mobil funcionó con un Balanced Scorecard.

La estrategia de productividad permitió una reducción del 20 por ciento del costo de refinar, comercializar y entregar un galón de gasolina. Mobil producía el equivalente a casi cien mil millones de galones de gasolina por año, o sea que incluso un pequeño cambio en los costos operativos por galón tenía un enorme impacto sobre los resultados finales. Una mejor utilización de los activos existente creaba mejoras adicionales en el flujo de caja. La estrategia de productividad se alcanzó usando varias causas clave:

- Calidad del producto incrementada cada año durante cuatro años consecutivos.
- Las pérdidas del rendimiento anual se redujeron en una 70 por ciento.
- Los accidentes de seguridad con resultado de pérdida de días de trabajo se redujeron en un factor 5.
- Los accidentes medioambientales se redujeron en un 63 por ciento.

La estrategia de crecimiento, con su nueva propuesta de valor para los segmentos de clientes escogidos, produjo una mayor satisfacción de los clientes, lo que a su vez llevó a mayores ingresos de productos distintos de la gasolina y a un crecimiento en volumen de gasolina que sobrepasaba los promedios de la industria en más de un 2 por ciento al año. El innovador Speedpass de Mobil fue una de las causas del servicio rápido. El mejor aprendizaje y calidad de los concesionarios aseguraba un servicio profesional y amable. El programa del “pedido perfecto”, que mejoró la calidad cuatro años consecutivos, reforzó las relaciones de Mobil con los clientes comerciales e industriales.

Nada de este éxito hubiera tenido lugar sin un completo cambio cultural en las raíces de la organización. Las encuestas anuales de recursos humanos mostraban que solo el 20 por ciento de los trabajadores comprendía la estrategia de Mobil en 1994. En 1998, el porcentaje de concienciación y comprensión superaba el 80 por ciento.

Mobil NAM&R aplicó los cinco principios de una organización focalizada en la estrategia para lograr unos resultados revolucionarios:

1. Traducir la estrategia a términos operativos
2. Alinear la organización con la estrategia.
3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos.
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo.
5. Movilizar el liderazgo para llegar al cambio.

Mediante la aplicación de estos principios, Mobil integró y alineó toda la organización con la nueva estrategia. Con tal enfoque y alineación, resultó gratificante, aunque no sorprendente, que Mobil pudiera aplicar su nueva estrategia de forma rápida y eficaz.”²³ (Kaplan & Norton, La Organización focalizada en la Estrategia, 2005)

3 METODOLOGÍA

Este capítulo establece la metodología utilizada para el levantamiento de la información, cualificación, e interpretación de los datos.

Se establecerán los procesos del área financiera para su mejora y la aplicación del Sistema de Control de Gestión (SCG) y el Balanced Scorecard (BSC).

La naturaleza de esta investigación cualitativa, dado que se analizarán datos y se determinarán los resultados mediante observaciones y evaluación de la información recolectada.

El tipo de investigación de acuerdo a la estructura de la tesis es descriptiva y transversal. Los instrumentos de recolección de información que se verá a lo largo del desarrollo de este documento entrevistas y encuestas.

²³ Kaplan, Robert S. Norton, David P (2005). La Organización focalizada en la Estrategia. Primera Edición. España: Gestión 2000. Colección Harvard Business Press.

3.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

El paso inicial en este nuevo proceso consistió en tomar la información disponible de la compañía.

De parte de la compañía se establecieron la misión, la visión, los objetivos corporativos así como también los valores corporativos. Cada uno de éstos fue levantado mediante reuniones gerenciales que involucraron a los principales representantes de cada una de las áreas (jefaturas y gerencias) buscando establecer los primeros pasos para una planificación estratégica para los próximos años.

Se tomaron varios parámetros como mercado, market share, portafolio de productos, competencia, etc.

De esta manera se estableció la misión, la visión, objetivos y valores con una visión estratégica las mismas que se incluirán dentro del Balanced Scorecard el mismo que se muestra más adelante.

Como siguiente paso se procedió a realizar un diagnóstico de los diferentes procesos en cada una de las áreas para determinar los procesos críticos. Estos procesos contendrán y dispondrán de la siguiente estructura:

- Definición del proceso.
- Alcance del proceso.
- Políticas aplicables.
- Procedimiento.
 - Diagrama de flujo del proceso
 - Matriz de riesgo
 - Actividad

- No de Riesgo
- Descripción del Riesgo
- Control
- Descripción del Control
- Responsable
- Medio de Control
- Evaluación
- Impacto
- Probabilidad
- Resumen Matriz de Riesgo
- Indicadores de Gestión

Esta actividad consiste en la parte esencial de Sistema de Control de Gestión donde se pueden identificar los procesos, controles, indicadores de gestión entre otros.

Los indicadores de gestión serán incluidos dentro del Balanced Scorecard.

Los procesos levantados corresponden a los definidos como críticos durante los años 2010 y 2011, estos servirán como base en este plan piloto y la posterior inclusión de nuevos procesos.

Como etapa inicial, tal como se estableció en capítulos anteriores, se tomó los procesos del área administrativa financiera.

Para el desarrollo de esta etapa se realizó los siguientes pasos:

- Coordinación y reuniones con el personal involucrado en cada proceso.

- Levantamiento de cada una de las etapas del proceso.
- Determinación de responsables y tareas asignadas.
- Recomendaciones de mejora de los procesos.
- Determinación de indicadores.
- Definición de controles en cada uno de los procesos.

El tomar como base los procesos para incluirlos dentro del Balanced Scorecard se convierte en una fase de gran relevancia, dado que los diferentes procesos se consolidan en el Sistema de Control de Gestión.

La segunda etapa del proceso se centró en realizar el levantamiento de la información propia de la empresa incluida dentro de su planificación estratégica (misión, visión, objetivos), dentro de esta etapa se incluyó los Objetivo de Alto Desempeño que corresponden a cada colaborador.

Laboratorios Bagó del Ecuador tiene como política: medir el desempeño de los colaboradores con base a dos parámetros, el cumplimiento de los objetivos corporativos (ventas, gastos, market share, etc.) y el cumplimiento de los objetivos individuales, los cuales se determinan dentro de la reunión de Comité (Gerentes) y es distribuido por departamentos para que posteriormente sean descendidos a los Jefes de Área y a los colaboradores.

En esta etapa se levantó y midió los objetivos de los miembros de Comité y de las jefaturas de cada departamento, al ser una etapa piloto este estudio se concentrará en este grupo.

Se estableció dos tipos de evaluaciones dentro de los objetivos de cada colaborador:

- **Cuantitativos.-** Información numérica en base a los datos de ventas, costos, margen de contribución, rentabilidad por producto, rotación, etc.

Esta información será proporcionada por el área financiera tomada de las diferentes bases de datos y se lo consignará de manera mensual.

- **Cualitativos.**- Corresponde a la información que se basa en cualidades o a temas evaluados mediante informes no numéricos, esta información será proporcionada por las diferentes jefaturas quienes de manera trimestral enviarán al departamento de planificación la evaluación correspondiente de sus reportes así como el respaldo.

Como última etapa se tomó toda la información corporativa para englobarla dentro del Sistema de Control de Gestión y completar los módulos del Balanced Scorecard, con éstos se establece la planificación estratégica.

Se incluirán todos los datos dentro del Balanced Scorecard y el Sistema de Control de gestión como un todo, esta etapa estará a cargo del departamento financiero y específicamente del área de planificación quien se encargará de realizar las siguientes actividades:

- Reuniones con cada una de las áreas para levantar la información de los procesos.- En esta actividad se revisó, analizó y estableció los procesos críticos de la compañía y se levantaron los manuales de procesos con la estructura indicada anteriormente.
- Recolección de los datos de misión, visión, objetivos y valores.- En este punto se realizaron reuniones con los miembros de Comité de Gerentes para recoger los datos correspondientes.
- Recolección de datos de objetivos corporativos e individuales.- Una vez establecidos los objetivos en cascada hacia cada uno de los colaboradores se levantó todos los datos a una base estructurada para dicho fin, estableciendo objetivos relacionados entre sí y los indicadores de evaluación en cada uno de los objetivos.

Con la información base recolectada se procederá a realizar los diferentes análisis, diagnóstico y construcción de las herramientas.

3.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para determinar la situación actual de la compañía es imprescindible establecer varios puntos importantes.

La administración de la compañía se ha enfocado de una manera precisa y consciente en dar un giro de 180 grados a partir del año 2005 donde se realizó un cambio de administración. Este enfoque se centró en establecer la Misión, Visión, Objetivos, y demás información para establecer una planificación estratégica.

Esto significó un cambio desde la estructura organizativa hasta en la manera de pensar y actuar de los colaboradores haciéndolos parte del concepto de empresa como un conjunto de personas en busca de un objetivo común.

A partir del 2006 se estableció una nueva estructura organizacional, los diferentes miembros de esta nueva estructura se enfocaron en cambiar la situación de la compañía, durante estos años se han realizado mejoras significativas regularizando los diferentes procesos, mejorando los equipos de cómputo, estableciendo políticas, seleccionando a nuevo personal idóneo enfocado en la nueva cultura organizacional, sin embargo toda empresa tiene un proceso continuo y permanente por lo que siempre se deben realizar revisiones y mediciones para mantenerse enfocado en el cumplimiento de los objetivos.

En los últimos años se han planteado nuevas metas y objetivos retadores por lo que es necesario tomar nuevas herramientas disponibles para mejorar y alcanzar lo planificado.

De este análisis y necesidad se establece dentro de los objetivos el aplicar el Balanced Scorecard como una herramienta de seguimiento y medición de los procesos y objetivos, así como también definir un Sistema de Control de Gestión que permita realizar un análisis profundo de la forma en que se administra la compañía.

El uso de estas herramientas permitirá evaluar los procesos en cada una de las áreas para determinar los puntos de mejora y establecer indicadores que

permitan medir la eficiencia de los mismos y validar que el enfoque que se da se alinee con la estrategia empresarial y así medir cada uno de los procesos y sobre todo la satisfacción del cliente interno como externo.

Sin duda como empresa muchas cosas se han logrado mejorar en los últimos años pero aún existen procesos que se mantienen sin un control adecuado, sin un manual de procesos o correctamente delimitados, este tipo de problemas puede generar una pérdida para la compañía y un retroceso del crecimiento de la empresa, por lo cual el uso de nuevas herramientas innovadoras y de vigencia en el mercado permitirá enfocar sus recursos y mantener la mejora lograda en los últimos años.

3.3 ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES

En cada una de las reuniones de levantamiento de los procesos se realizó un análisis profundo y detallado determinando especialmente cuales son los procesos críticos y que requieren una revisión a priori a las demás. Dentro de los diferentes procesos que maneja la compañía se determinó varios procesos críticos, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Proceso de Facturación.
- Proceso de Devoluciones.
- Proceso de Muestra Médica.
- Procesos Administrativos.

El análisis de cada uno de los procesos críticos se determina a continuación:

PROCESO DE FACTURACION

El proceso de facturación se lo realiza de una manera empírica en base al conocimiento continuo de las funciones y actividades del puesto así como el trabajo diario, no existe un manual de procedimientos ni una guía que facilite el desarrollo de las tareas.

No existe una definición clara del uso de cada uno de los documentos de facturación (facturas, notas de crédito, notas de débito).

El conocimiento del uso del sistema es exclusivo de una persona por lo que no existe un backup del puesto.

Estas deficiencias generan los siguientes inconvenientes:

- Errores al momento de emitir las facturas.
- Constantes cambios de documentos.
- Mal uso de los comprobantes de ventas (facturas y notas de venta) y documentos complementarios (notas de crédito y débito)
- Devoluciones de productos por errores al momento de facturar lotes.
- Errores en las declaraciones de impuestos.
- Clientes inconformes.
- Duplicidad de actividades.
- Costos adicionales.
- Lotes antiguos de productos no facturados.

Para complementar el análisis de este proceso se aplicó una de las herramientas de Ishikawa, el diagrama causa – efecto o más conocido como espina de pescado.

Análisis del proceso de facturación

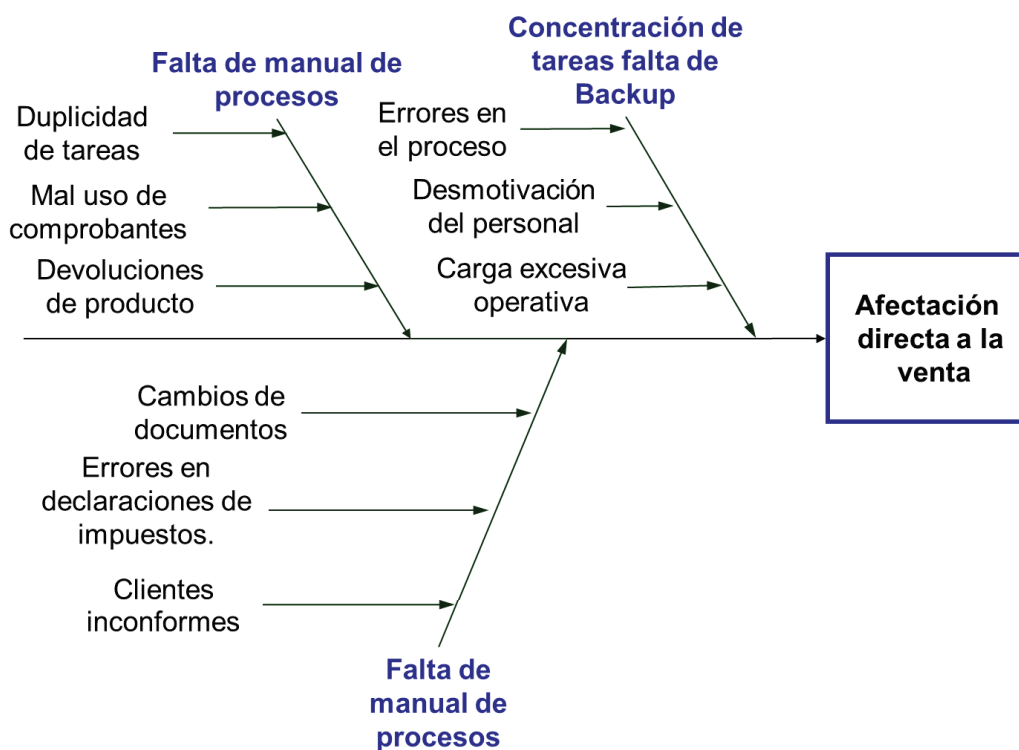


Figura 2 - Análisis del proceso de facturación

PROCESO DE DEVOLUCIONES

Las bodegas del laboratorio se encuentran administradas por un tercero que mantiene una infraestructura adecuada para la administración de los productos de la compañía, sin embargo el proceso de devoluciones de los productos del Laboratorio por ventas directas generalmente de instituciones y acatando las disposiciones legales vigentes en nuestro país que exigen el cambio de productos cuyo vencimiento se encuentran dentro de los 3 meses de caducidad o de los productos caducados.

Existen varias personas que pueden generar ingresos por devoluciones, lo que ha generado que se asuma que alguien más ingreso la devolución y al final los productos no son ingresados en los stock para dar la correspondiente baja.

Este proceso no se encuentra enmarcado en un manual, lo que genera los siguientes errores:

- Producto caducado acumulando espacio en las bodegas.
- Bajas no registradas que generan una utilidad irreal.
- Producto restituido a los clientes sin un respaldo adecuado.
- Duplicidad de trabajo.
- Sanciones por parte de las autoridades fiscalizadoras.
- Posibles pérdidas de mercadería.

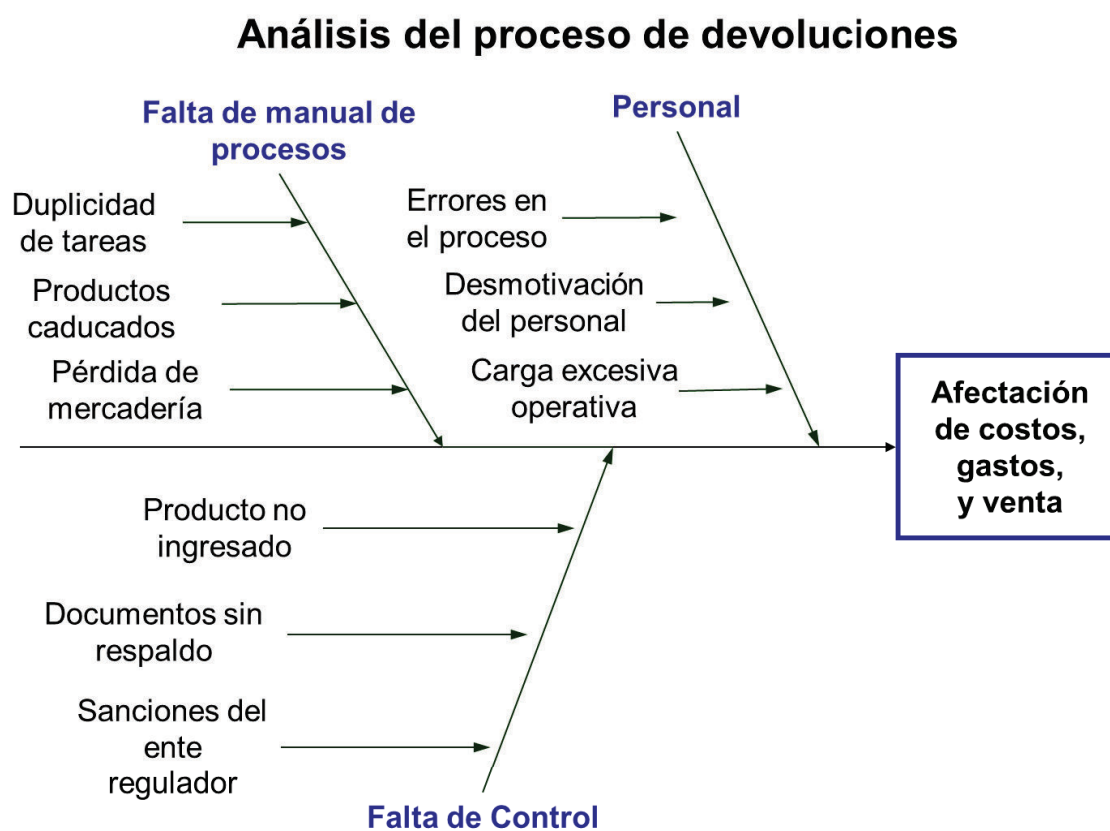


Figura 3 - Análisis del proceso de devoluciones

PROCESO DE MUESTRA MÉDICA

La muestra médica es uno de los recursos de inversión más fuertes de las compañías farmacéuticas ya que representan un gasto sumamente alto.

La entrega de la muestra médica y la devolución que se genera por la no entrega de las muestras a los respectivos médicos y otros clientes, deben tener un fuerte control para evitar que esa inversión se convierta en un gasto sin retorno que se evidencie en el crecimiento de las ventas.

Uno de los problemas más comunes es que se entregue demasiada muestra médica y la misma no llegue al cliente, adicionalmente mucha de la muestra médica se llega a caducar en las mismas bodegas de la compañía.

Adicional se pueden incluir otros problemas en este proceso:

- Pérdida de mercadería en la muestra médica.
- Caducidad de los productos dentro de las mismas bodegas.
- Exceso de gasto de muestra médica por la incorrecta asignación de la cantidad de muestras para cada número de visitas realizadas.
- Duplicación de esfuerzos y recursos por duplicidad de tareas.
- Devoluciones de muestra no registradas en el sistema e ingresadas en la bodega.

Análisis del proceso de muestra médica

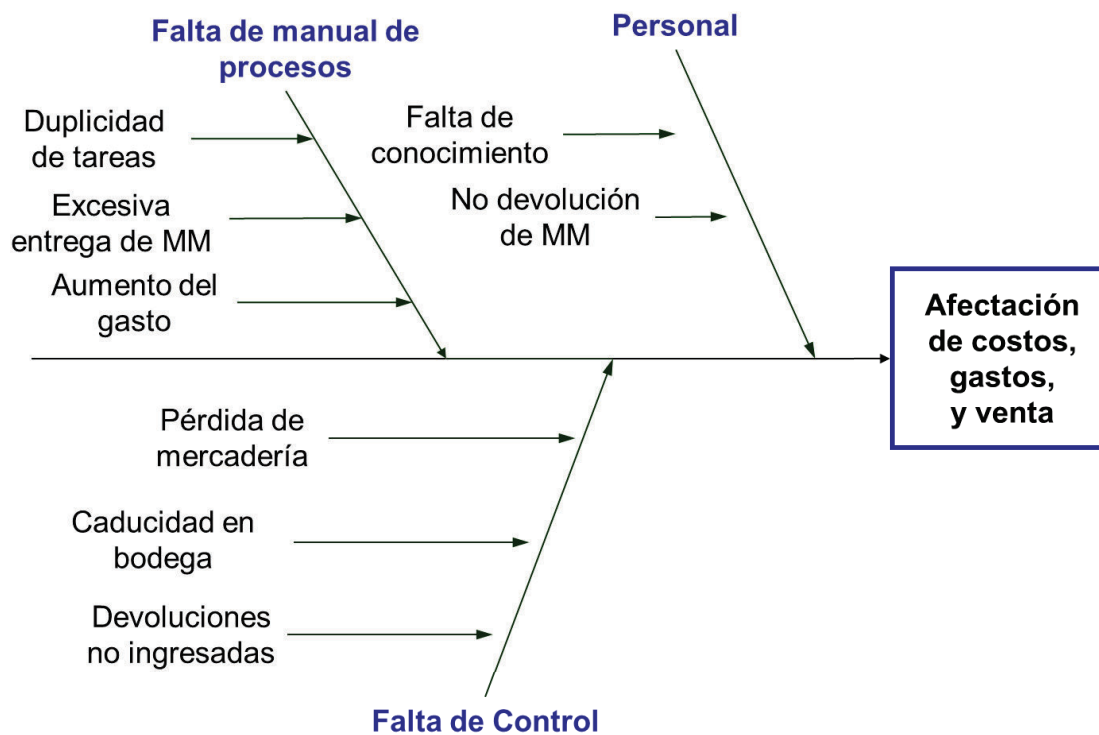


Figura 4 - Análisis del proceso de muestra médica

PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

Los procesos administrativos corresponden a todos aquellos relacionados con la parte de infraestructura y servicios del personal de la compañía, especialmente se enfoca a:

- Mantenimiento de autos.
- Seguro de autos.
- Solicitud de celulares.
- Solicitud de soat.

Estos procesos se los realiza de manera empírica, es decir, no existen manuales que determinen los procesos lo que genera en problemas tales como:

- Malestar en los colaboradores.
- Demora en la entrega de equipos celulares.
- Vehículos sin cobertura de seguro y sin soat.
- Desconocimiento de la manera de proceder con cada uno de los requerimientos.

Análisis de procesos administrativos

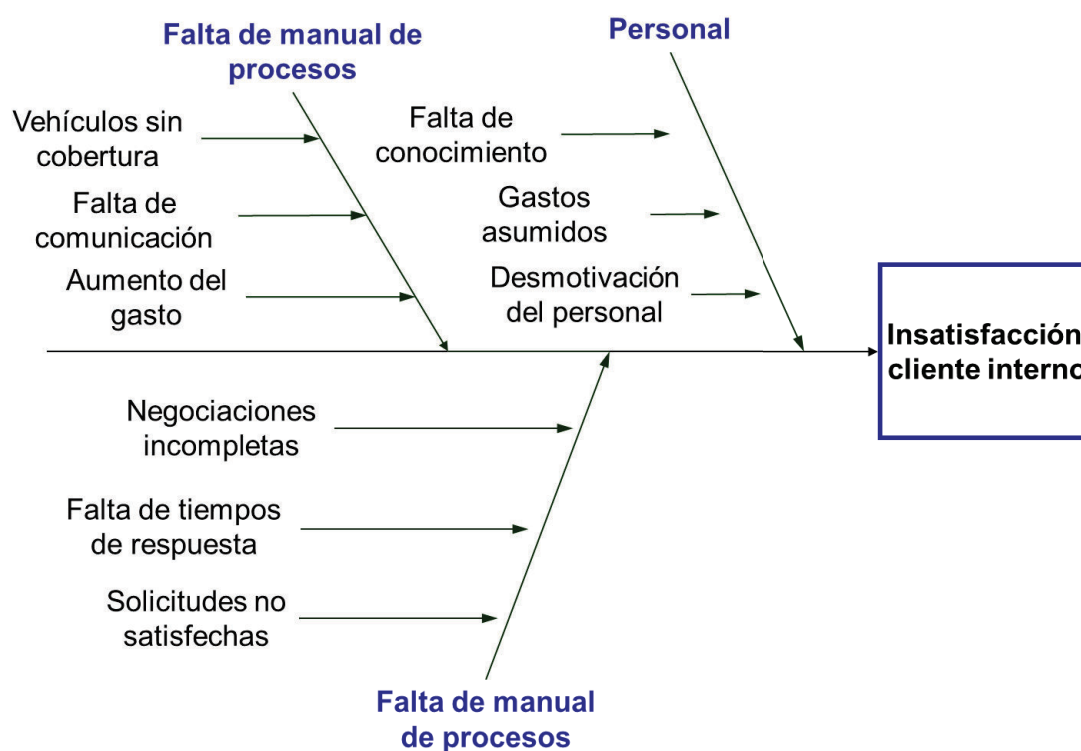


Figura 5 - Análisis del proceso de procesos administrativos

3.4 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

El modelo de gestión de Laboratorios Bagó del Ecuador se establece enfocado desde la estrategia de la compañía hasta la determinación de los diferentes procesos. El sistema de control de gestión se encuentra basado en la planificación estratégica, ya que es parte integral y primordial con la que se construye las partes de la planificación estratégica.

Dentro de Laboratorios Bagó del Ecuador S.A. el principal enfoque de la nueva reestructuración se encuentra enfocado en su planificación estratégica, por lo que se mantiene direccionado en esta vía, sin embargo no existe una herramienta que permita controlar la eficacia de las estrategias y medir el resultado que genera en pro del desarrollo de la empresa.

El sistema de control de gestión para Bagó se establecerá en cuatro puntos de control:

- Control del plan estratégico: Misión, Visión, Objetivos.
- Medición del cumplimiento de las estrategias planteadas.
- Aplicación del BSC para el control y medición.
- Determinación de los procesos críticos
 - Controles e indicadores.

Para cumplir con la planificación se constituyen dos comités de gestión uno liderado por el Jefe de Planificación en conjunto con los Gerentes de cada área (Comité de Gestión por Áreas) y el corporativo liderado por el Gerente General (Comité de Gestión Corporativo) quienes se encargarán de realizar reuniones donde se establezca y revise los siguientes puntos:

- “Planificación de lo que la organización debería hacer.
- Coordinación de actividades de distintas partes de la organización.
- Comunicación de la información.

- Evaluación de la información.
- Decisión, si procede, de las acciones a tomar.
- Influencia en las personas para que cambien su comportamiento.”²⁴
(Anthony & Govindarajan, 2004)

3.5 APLICACIÓN DEL MODELO (USO DE SCG Y BSC)

El primer paso para la elaboración del sistema de control de gestión se procede con la elaboración del Balanced Scorecard en cuatro etapas:

- Levantamiento del Balanced Scorecard a nivel corporativo.
- Levantamiento de los objetivos individuales para las gerencias.
- Levantamiento de los objetivos individuales de los reportes de las gerencias.
- Levantamiento de los diferentes procesos, utilización de los indicadores de gestión y medición.

Como segundo paso se desarrolla las diferentes partes del sistema de control de gestión y vincularlo con el BSC.

PRIMERA ETAPA

Para la primera etapa se utilizó el software de “tablero de comando”²⁵, este software es realizado sobre una base de excel que se utiliza para levantar la matriz del Balanced Scorecard para establecer el plan estratégico.

Este software es sumamente sencillo e interactivo lo que permite realizar cada uno de los pasos del BSC que se indican a continuación:

²⁴ ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJAN Vijay. “SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN”

²⁵ <http://www.tablero-decomando.com/> Prof. Mario Hector Vogel

- **Establecer la Misión, Visión y Valores.**

Se incluyó dentro del software la Misión, Visión y Valores establecidos en la planificación estratégica de la compañía, estos fueron establecidos con el cambio de la estructura organizacional, y proyectada a 7 años.

Al cierre del año 2013 se hará necesario establecer una nueva visión que abarque un nuevo periodo de proyección, en base a los resultados obtenidos y los nuevos retos que la compañía establezca.



The screenshot shows a software interface for Bagó. At the top, there is a banner with the Bagó logo and the tagline "Ética al servicio de la salud". Below the banner, there are navigation buttons: "Zoom", "(?) Video Tutorial", "Mi Visión", "Mi Misión", and "Mi Valores". The "Mi Visión" section contains the text: "Ser percibidos como la primera opción en el momento de elegir un producto farmacéutico, convirtiéndonos en el modelo de empresa ideal para trabajar y ubicarnos entre las 10 compañías del mercado farmacéutico ecuatoriano al cierre del 2013." The "Mi Misión" section contains the text: "Comercializar y promocionar productos farmacéuticos de la más alta calidad, contribuyendo a mejorar la salud y vida de la población, generando riqueza para nuestra empresa, accionistas y trabajadores." The "Mi Valores" section lists the following values: PASIÓN, ENFOQUE EN RESULTADOS, TRABAJO EN EQUIPO, ADAPTACIÓN AL CAMBIO, COMPROMISO CON EL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO, INNOVACIÓN, RESPETO Y HUMILDAD, ETICA, and PERSEVERANCIA. At the bottom, there is a navigation bar with buttons: "Presentación", "Vision-Mision", "Mapa", "Matriz", "Metas", "Indicadores", "FOBJ", "FINIC", "FIND", "Grafico_Indicador", and a search icon.

Figura 6 - Visión Misión

- **Establecer el Mapa Estratégico.**

Dentro del mapa estratégico se debe establecer como un todo la misión y visión de la compañía para determinar los temas estratégicos que se enfocará la compañía para cumplir esta meta.

Las perspectivas establecidas se enfocan y definen con los objetivos para el año en curso, abarcando cada una de las perspectivas clásicas del BSC.

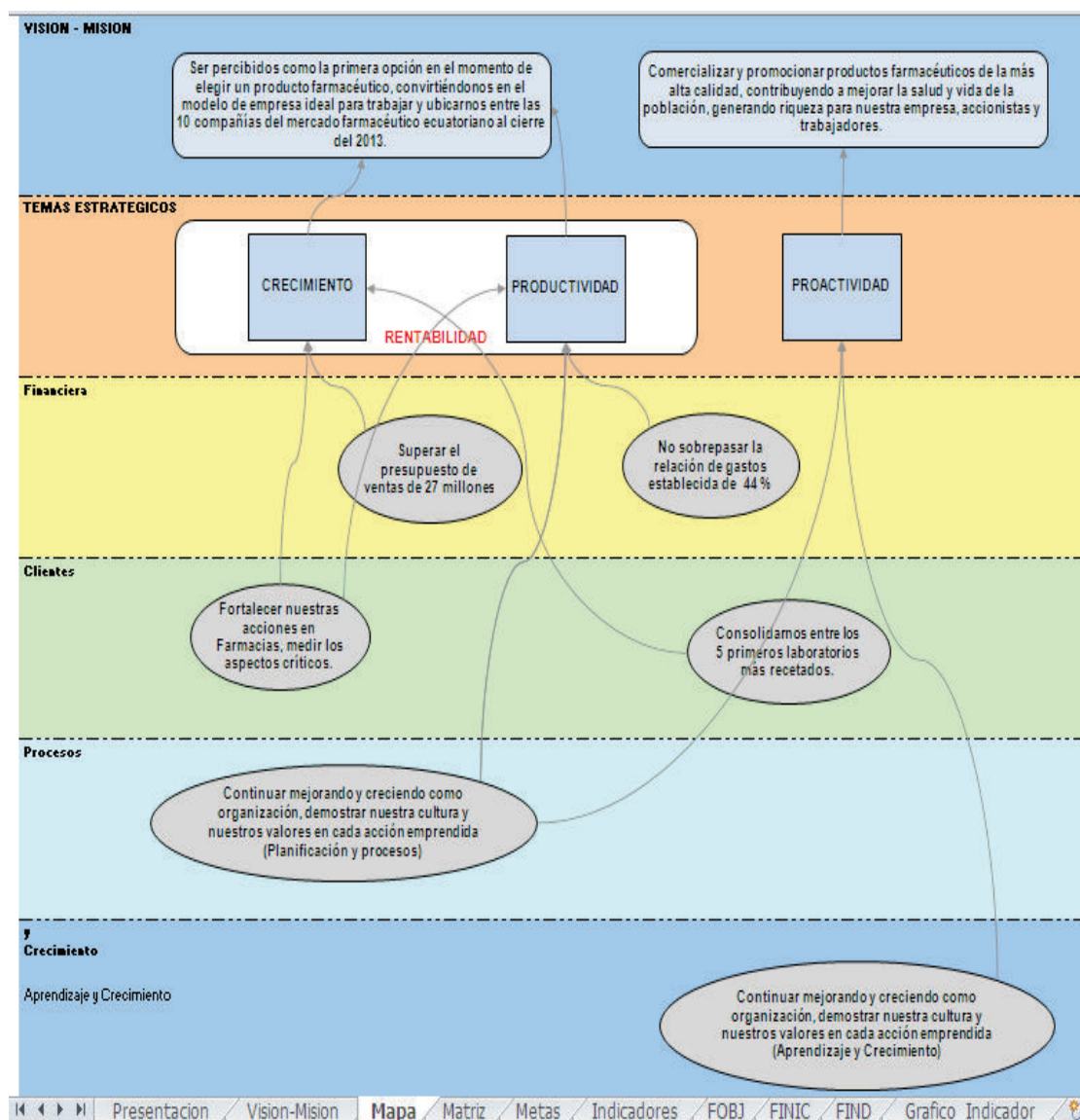


Figura 7 - Mapa estratégico

Los temas estratégicos en los que se enfoca la compañía son tres:

- **CRECIMIENTO.** El crecimiento enfocado a la consolidación de la compañía dentro del mercado ecuatoriano, y el reconocimiento por la calidad de sus productos.
- **PRODUCTIVIDAD.** Al ser una compañía Latinoamericana los recursos no son comparables con las transnacionales farmacéuticas Norte Americanas y Europeas, esta productividad se da en hacer más una mejor gestión en la utilización de los recursos, maximizar el rendimiento de cada dólar invertido en el negocio.
- **PROACTIVIDAD.** Estar un paso adelante de la competencia aplicando innovación en la captación de los clientes.

Cada uno de los objetivos planteados en cada una de las perspectivas están alineadas a los temas estratégicos para genera una sinergia en todos los niveles de la empresa.

- **Generar la Matriz de Objetivos Estratégicos.**

Tabla 7 Matriz de Objetivos Estratégicos

Anterior	Inicio	Siguiente	Zoom	Actualizar	Borrar...	Ficha Objetivos	Ficha Indicadores	Ficha Iniciativas	(?) Video Tutorial
				Agregar	Modificar	Pasara Mayúscula		Pasara Minúscula	
Objetivo Estratégico: <input type="text"/>									
Indicador: <input type="text"/>									
Inductor: <input type="text"/>									
Iniciativa: <input type="text"/>									
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA					
01: Financiera	No sobrepasar la relación de gastos establecida de 44 %	% Cumplimiento (Relación de gastos / Ventas igual a 44%)	Precautelar el uso de recursos	Organización					
01: Financiera	Superar el presupuesto de ventas de 27 millones	% Cumplimiento venta (Informe Comercial de ventas)	Precautelar el uso de recursos	Organización	Ver Archivos Relacionados ...				
02: Clientes	Consolidarnos entre los 5 primeros laboratorios más recetados.	% Cumplimiento Informe de Prescripciones (IMS - Close Up). Mat Diciembre 2011	Comercialización y Marketing	Organización					
02: Clientes	Fortalecer nuestras acciones en Farmacias, medir los aspectos críticos.	% Crecimiento venta en farmacias (Informe Comercial de ventas)	Comercialización y Marketing	Organización					
03: Procesos	Continuar mejorando y creciendo como organización, demostrar nuestra cultura y nuestros valores en cada acción emprendida (Planificación y procesos)	Cumplimiento del plan.	Organización	Organización					
04: Aprendizaje y Crecimiento	Continuar mejorando y creciendo como organización, demostrar nuestra cultura y nuestros valores en cada acción emprendida (Aprendizaje y Crecimiento)	# de participantes y 3 proyectos implementados.	Organización	Organización					

En la matriz de objetivos estratégicos se establecen los objetivos uniéndolos con la perspectiva, así como también el indicador que dentro del Balanced Scorecard permitirá la medición del cumplimiento del objetivo, el inductor y de quien procede la iniciativa.

- **Establecimiento de metas.**

Al establecer las metas se hace necesario incluir los periodos en que se espera medir, existen metas que pueden tener cumplimientos mensuales, anuales, etc., de acuerdo a lo señalado por Robert Kaplan y David Norton es sumamente importante que este correctamente determinado para evitar que existan metas sub evaluadas y otras sobre evaluadas, cualquiera de los dos extremos puede generar el no cumplimiento del plan estratégico de la empresa. El cumplimiento de las metas está estrechamente relacionado con el indicador, Kaplan y Norton señala la importancia de establecer correctamente el indicador ya que si este no es adecuado no permitirá una medición objetiva de la meta y convierte al BSC en subjetivo.

Tabla 8 Matriz de Establecimiento de Metas

Inicio		(?) Video Tutorial								
Anterior										
Siguiente										
Zoom		Actualizar	Borrar	Asignar Unidad	ESTABLECIMIENTO DE METAS					
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	1	2	3	4	5	6	INICIATIVA	
01: Financiera	No sobrepasar la relación de gastos establecida de 44 %	% Cumplimiento (Relación de gastos / Ventas igual a 44%)	100.00%						Organización	
01: Financiera	Superar el presupuesto de ventas de 27 millones	% Cumplimiento venta (Informe Comercial de ventas)	100.00%						Organización	
02: Clientes	Consolidarnos entre los 5 primeros laboratorios más recetados.	% Cumplimiento Informe de Prescripciones (IMS - Close Up). Mat Diciembre 2011	100.00%						Organización	
02: Clientes	Fortalecer nuestras acciones en Farmacias, medir los aspectos críticos.	% Crecimiento venta en farmacias (Informe Comercial de ventas)	100.00%						Organización	
03: Procesos	Continuar mejorando y creciendo como organización, demostrar nuestra cultura y nuestros valores en cada acción emprendida (Planificación y procesos)	Cumplimiento del plan.	100.00%						Organización	
04: Aprendizaje y Crecimiento	Continuar mejorando y creciendo como organización, demostrar nuestra cultura y nuestros valores en cada acción emprendida (Aprendizaje y Crecimiento)	# de participantes y 3 proyectos implementados.	100.00%						Organización	

- **Medición con los indicadores.**

En la matriz de indicadores, se establece la semaforización de los objetivos y de las metas, en este proceso se estable los límites de medición del cumplimiento de los objetivos, esta valoración depende de la importancia de cada una de las metas, en este caso se estableció de color rojo para “Peligro” un 85 por 100, “Precaución” un 90 por 100 y para la “Meta” el 100 por 100.

Dentro de esta matriz se incluye columnas del “Logro” donde aplicando el indicador se establece el porcentaje de cumplimiento de la meta planteada así como la fecha en la que se realizó la medición o el cumplimiento.

Al final de las mediciones de los periodos establecidos se genera una columna con “Resultado Actual” donde se presentará el cumplimiento final de la meta y se graficará de acuerdo a la semaforización establecida.

Tabla 9 Matriz de Evaluación Corporativo

Zoom		Actualizar	Borrar Escabe	Grabar	Evaluar	Grabar Todos	Elegir Meta	Borrar Historial	Grabar H
Anterior									
Siguiete									
Inicio		(?) Video Tutorial	Reporte Completo	Graficar	Seleccionar un Indicador:				
		% Cumplimiento (Relación de g							
		Semaforos							
Perspectiva	Objetivo Estrategico	Indicador	Peligro	Precaucion	Meta	Resultado Actual	META 1	LOGRO 1	FECHA 1
01: Financiera	No sobrepasar la relación de gastos establecida de 44 %	% Cumplimiento (Relación de gastos / Ventas igual a 44%)	85.00%	90.00%	100.00%	107.95%	100.00%	95.00%	31/12/2011
01: Financiera	Superar el presupuesto de ventas de 27 millones	% Cumplimiento venta (Informe Comercial de ventas)	85.00%	90.00%	100.00%	99.05%	100.00%		
02: Clientes	Consolidarnos entre los 5 primeros laboratorios más recetados.	% Cumplimiento Informe de Prescripciones (IMS - Close Up). Mat.Diciembre 2011	85.00%	90.00%	100.00%	100.00%	100.00%		
02: Clientes	Fortalecer nuestras acciones en Farmacias, medir los aspectos críticos.	% Crecimiento venta en farmacias (Informe Comercial de ventas)	85.00%	90.00%	100.00%	100.00%	100.00%		
03: Procesos	Continuar mejorando y creciendo como organización, demostrar nuestra cultura y nuestros valores en cada acción emprendida (Planificación y procesos)	Cumplimiento del plan.	85.00%	90.00%	100.00%	100.00%	100.00%		
04: Aprendizaje y Crecimiento	Continuar mejorando y creciendo como organización, demostrar nuestra cultura y nuestros valores en cada acción emprendida (Aprendizaje y Crecimiento)	# de participantes y 3 proyectos implementados.	85.00%	90.00%	100.00%	100%	100.00%		

- **Presentación gráfica de los resultados.**

Finalmente y como complemento se realiza las presentación de los resultados en diferentes gráficas como complemento del análisis y medición.

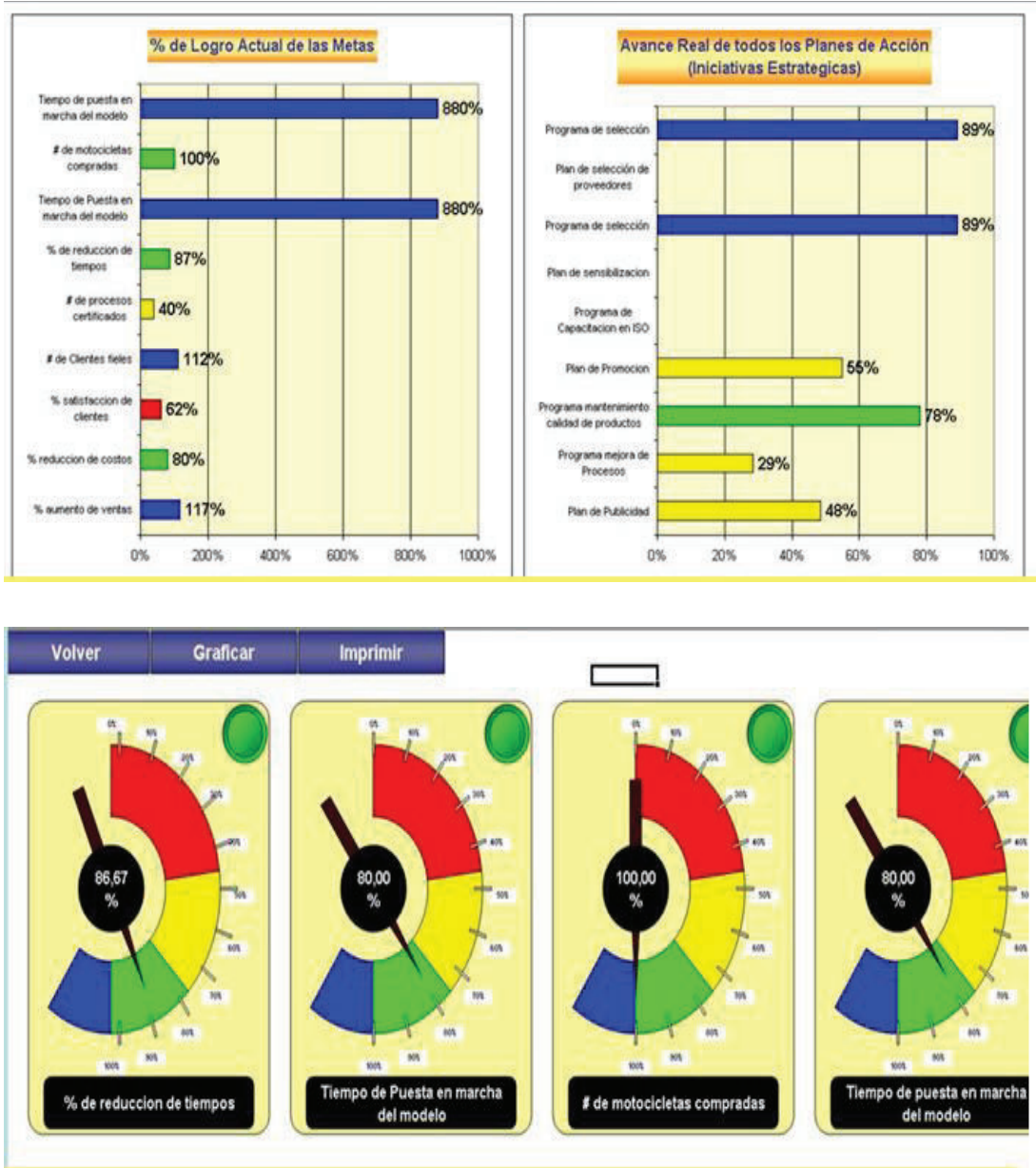


Figura 8 – Gráficos de Impacto

En este sistema se procedió al ingreso de la información realizando los siguientes pasos:

- **Plan estratégico de la compañía.**

Se realizó una consolidación de toda la información disponible que mantiene cada una de las áreas, donde se incluye especialmente la Visión, Misión, Valores y objetivos establecidos para el año en curso.

Se estructuró cada uno de estos para que estén relacionados entre sí y enlazados con la estrategia dentro del BSC para establecer el plan estratégico.

- **Establecimiento de los indicadores en cada objetivo y medición.**

En el caso de los objetivos corporativos y los de OAD (Objetivos de Alto Desempeño), cada uno de las jefaturas enfocó los objetivos en la premisa de que sean retadores, medibles y alcanzables, una vez establecido de esta manera se generó los indicadores de medición para cada uno de los objetivos.

Con la elaboración de los manuales de procesos críticos se incluirán los indicadores establecidos al BSC.

Dentro de estos indicadores se estableció de igual manera los reportes (informes) mediante los cuales se recolectará la información que permite determinar si el objetivo fue cumplido y que respalde el resultado del indicador.

- **Seguimiento del cumplimiento de cada una de las metas.**

Aplicando los indicadores y los informes que generan la información, se realizó el seguimiento de acuerdo a la periodicidad establecida en cada uno de los objetivos, procesos, metas.

SEGUNDA ETAPA

La segunda etapa se lo realizó con base a excel para levantar los objetivos individuales para las gerencias.

Esta parte se lo hizo en base a los formatos del sistema de tablero de comando en los cuales existen los diferentes parámetros establecidos en el BSC, se lo realizó de esta manera dado que el software es cerrado y no permite realizar mediciones independientes como son las de este caso, también se trató de innovar haciéndolos más dinámicos y accesibles para los usuarios internos.

Estos formatos se los utilizará para medición del cumplimiento de los objetivos individuales de cada uno de los colaboradores y reunir la información de respaldo para generar una retroalimentación y seguimiento a cada uno de los miembros de la compañía.

Los datos y formatos utilizados se señalan a continuación:

- **FORMATO DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE OBJETIVOS**

Este formato se encuentra realizado en base al software tablero de comando, sin embargo el contenido es totalmente independiente del software y está realizado en excel para cubrir las expectativas y necesidades del Laboratorio.

En este formato se estableció un campo seleccionador en donde consta el nombre de la persona a ser evaluada, adicionalmente al seleccionar al colaborador al lado izquierdo aparece el cargo que ocupa.

Al momento que se selecciona el colaborador se actualizan los objetivos y la evaluación realizada, así como también los objetivos, el peso, los indicadores y el correspondiente resultado.

Este formato permite por tanto hacer un seguimiento de los objetivos de cada uno de los colaboradores y revisar los cumplimientos de cada uno de los objetivos.

Tabla 10 Matriz de Evaluación Objetivos

Laboratorios Bagó del Ecuador S.A. BALANCED SCORECARD												
VOLVER		Departamento		Seleccionar un colaborador:								
		GERENCIA DE MARKETING		AREVALO SONIA		IR						
		TOTAL		100%		Semaforos		90.22%				
Perspectiva	Objetivo Estrategico	Indicador	PESO	Peligro	Precauci	Meta	Resultado Actua	META 1	LOGRO 1	FECHA 1	PESO ACTUAL	Periodo de Analisis
LOGISTICA	1) Mantener un nivel de inventarios entre 3.5 y 4.5 meses. Consolidado PT y MM. Se acepta variación de +(-) 10% del presupuesto original, se mide por trimestre en base a table 2) Mantener un nivel de back orders no mayor al 1.5% de la venta medido trimestralmente.	INFORME DE FINANZAS: Meses de inventario en base a proyección futura de ventas en US\$ trimestrales. Mediciones Cumplimiento en base a la siguiente tabla : Entre 4 y 4.5 meses 100% cumplimiento, entre 4.51 a 5.25 meses 90% cumplimiento, de 5.26 a 5.50 meses 80% cumplimiento, por encima 0% de cumplimiento. Entre 3.9 y 3.5 meses, 90% de cumplimiento, entre 3.49 y 3 meses, 80% de cumplimiento y bajo 2.9 meses 0% de cumplimiento.	3%	85.00%	90.00%	100.00%	92%	100.00%	91.87%	31/12/2011	2.76%	2011
RECURSOS HUMANOS	APOYAR AL DESARROLLO DE LOS COLABORADORES DE LA COMPAÑIA: a) Implementación del Plan de Desarrollo de Jefaturas del área Comercial (HPI) b) Plan de desarrollo FFVV (Tutores y Trainees)	- 4 planes de desarrollo aprobados por GG. - Informes de 2 GPs - 2 Trainees en ejercicio de funciones en Septiembre	3%	85.00%	90.00%	100.00%	100%	100.00%	100.00%	31/12/2011	3.00%	2011
RECURSOS HUMANOS	Elaborar un plan de comunicación planificación de actividades entre el Dpto. de Marketing y Ventas.	- Plan de acción e informe anual para la GG. Agendas y minutos del plan de trabajo conjunto para las siguientes instancias: - Reuniones de trabajo para asignación de presupuesto - Reuniones zonales - Reuniones de bloque	4%	85.00%	90.00%	100.00%	100%	100.00%	100.00%	31/12/2011	4.00%	2011

Medición de Objetivos Reportes Gcia Gral AREVALO SONIA PITTA MARGARITA MORAIMA SEMINARIO PLAZA IVETTE GONZALEZ MA. ISABEL Reporte de

- Seguimiento del cumplimiento de cada una de las metas.

En un formato similar donde, mediante hipervínculos, se puede observar el respaldo de donde sale el cálculo del objetivo.

De igual manera hay una columna en donde se pone la forma de cálculo, el respaldo, y el informe de donde se obtuvo la información.

Tabla 11 Matriz de Resumen de Objetivos

Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.													
BALANCED SCORECARD													
Departamento			Seleccionar un colaborador:										
GERENCIA DE MARKETING			AREVALO SONIA										
TOTAL			100%			Semaforos			90.22%				
Perspectiva	Objetivo Estrategico	Indicador	PESO	Peligro	Precaucion	Meta	Resultado Actual	PESO ACTUAL	CÁLCULO	CÁLCULO	RESPALDO	INFORME	
7	VENTAS	Alcanzar la venta país en farmacias FARMACIAS 23'837.325USD	Informe Comercial	25%	85.00%	90.00%	100.00%	95.65%	23.91%	95.65%	Se tomó la venta neta de farmacias que alcanzó \$22.601.350	22,801,360	INFORME AJUSTADO
8	VENTAS	Cumplir con el presupuesto de los productos de lanzamiento 2009 - 2010 -US\$ 2'549.354	Informe Comercial	5%	85.00%	90.00%	100.00%	58.62%	2.93%	58.62%	Se tomó la venta neta de farmacias lanz. 2009 (2010 que alcanzó \$1484.557	1,494,557	INFORME AJUSTADO
9	VENTAS	Lograr lanzamientos exitosos en el 2011, sujeto a las posibilidades de lanzamiento (Evaluar en caso de retrasos si son factores externos o internos). -US\$ 170.829	Informe Comercial	5%	85.00%	90.00%	100.00%	205.64%	10.28%	205.64%	Se tomó la venta neta de los productos de lanzamiento para el 2011 y los no lanzados.	363,221	TEST DE PRODUCTO
10	VENTAS	Definir los paneles de farmacias a nivel país: a) Targeting y segmentación b) Construcción y generación de paneles por VMI c) Definición de estrategias por línea	Informe FICO: a) Promotores y VMI's con panel propio asignado al sistema b) Material y/o campañas por línea.	10%	85.00%	90.00%	100.00%	100%	10.00%	100.00%	Se confirmó la realización de los paneles y la entrega de material y campañas en línea.	MAIL	REVISIÓN, INFORME FICO, MAILS DE CONFIRMACIÓN DE INFORMACIÓN
11	VENTAS	1) Obtener un nivel de devoluciones no mayor a 3.0% y, 2) Mantener las bajas por caducidad sobre el costo de ventas en el 1.3%	INFORME FINANZAS: 1) Devoluciones sin Kiosco (50%) 2) Baja inventarios producto en bodega/costo de ventas (50%)	3%	85.00%	90.00%	100.00%	91%	2.73%	90.85%	Se tomó el total de devoluciones sin Kiosco \$947.759 y las bajas de inventario \$127.056	947,760	INFORME DE BACK ORDER E INFORME DE MESES DE INVENTARIO
11		Alcanzar en MC3 por cada uno de los productos de acuerdo al Test de producto 2011: - Línea Cardio 48,3%											

TERCERA ETAPA

La tercera etapa, similar a la anterior, se centra en el levantamiento de los objetivos individuales de los reportes de las gerencias.

Se realiza de la misma manera y en los mismos cuadros de reporte que en la segunda etapa, la razón para separarlo en una etapa diferente consiste en la complejidad y en número significativo de reportes que existen en este grupo.

CUARTA ETAPA

La cuarta etapa se incluye los indicadores de gestión y mediciones establecidas en cada uno de los procesos críticos al BSC, esta información se encuentran en los anexos.

En cada uno de los procesos levantados se establecieron indicadores, los mismos que permiten realizar un control y evaluar el cumplimiento de las diferentes actividades del proceso.

Finalmente dentro de los Comités de Gestión se establecen las siguientes actividades enfocadas en la estructura del control de gestión:

- **Planificación de lo que la organización debería hacer.**

Se lo realiza mediante reuniones cada cinco años donde se revisará la misión, visión, objetivos estratégicos para reformular, replantear o justificar los mismos.

- **Coordinación de actividades de distintas partes de la organización.**

Se realiza reuniones trimestrales con el Comité de Gestión por Áreas quienes se reúnen para analizar el cumplimiento de las actividades establecidas.

Adicionalmente se realiza dos reuniones en el año con el Comité de Gestión Corporativo donde se analizará la evaluación, resultados y cumplimiento de actividades, en esta reunión se podrá replantear actividades más no cambiar objetivos.

- **Comunicación de la información.**

La comunicación será abierta a todo el personal a excepción de aquellos que se consideren sensibles que serán establecidos por el Comité de Gestión Corporativo.

La información estará disponible para los colaboradores en las diferentes herramientas de comunicación que mantiene la compañía.

- **Evaluación de la información.**

La evaluación de la información se lo realizará mediante la utilización del Balanced Scorecard donde se establecerá indicadores de gestión y evaluación del cumplimiento de los diferentes objetivos.

- **Decisión, si procede, de las acciones a tomar.**

Las decisiones que modifiquen la estructura inicialmente planeada estará a cargo del Comité de Gestión Corporativo donde por consenso entre los miembros se tomarán decisiones determinando si procede o no un cambio y las acciones a tomar.

- **Influencia en las personas para que cambien su comportamiento.**

La evaluación correspondiente al cumplimiento de Objetivos de Alto Desempeño (OAD) estará atado a un bono por cumplimiento que se lo paga sobre el 90% de cumplimiento de los objetivos hasta un máximo de 120% que será equivalente desde un sueldo adicional del colaborador hasta dos sueldos dependiendo del cumplimiento.

Adicionalmente los resultados condicionaran el incremento del sueldo del año siguiente.

Si el cumplimiento de los objetivos se encuentra por debajo del 70% se condiciona la permanencia del colaborador en la compañía al no presentar un porcentaje que permite evidenciar el compromiso del colaborador con la estrategia corporativa.

3.6 LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El levantamiento de información se tomó con base a los objetivos establecidos para el año 2011. Y los resultados de los nuevos procesos aplicados durante este periodo de acuerdo a los siguientes formatos:

- Para la medición de objetivos de gerentes y reportes de gerentes, se lo realiza excel y consta de las siguientes partes.
 - Perspectiva

- Objetivo estratégico
- Indicador
- Peso
- Semáforos (Peligro, Precaución, Meta)
- Resultado Actual
- Metas Logros (Meta, Logro, Fecha, Peso Actual, Periodo)

Tabla 12 Matriz de Resumen de Objetivos ejemplo

Perspectiva		Objetivo Estratégico	Indicador	PESO	Peligro	Precaución	Meta	Resultado Actual	META 1	LOGRO 1	FECHA 1	PESO ACTUAL	Periodo de Analisis	META 1	LOGRO 1	FECHA 1	META 2	LOGRO 2	FECHA 2
VENTAS		Alcanzar una venta en farmacia por rotación en Guayaquil de: 10.000.660	Sistema de comisiones	15%	85.00%	90.00%	100.00%	0%	100.00%	0.00%	31/12/12	0.00%	2012						
VENTAS		Alcanzar una venta en farmacia por rotación en Gira de: Pícos \$1189.092 Línea Férrea \$ 584.790	Sistema de comisiones	10%	85.00%	90.00%	100.00%	0%	100.00%	0.00%	31/12/12	0.00%	2012						
VENTAS		Alcanzar una venta en farmacia rotación de los productos de lanzamientos 2010 - 2011 en Guayaquil, Los Pícos y La línea Férrea 2010: EMFLEX: \$ 155.341 + \$15.754 + \$10.334 = \$181.426 Lete INTENSIVE: \$ 34.975 + \$902 + \$569 = \$36.306 LINDEX: \$ 106208 + \$ 2.028 + \$104 = \$109.251 METAGESIC: \$ 78.489 + \$ 20.463 + \$ 8.662 + \$107.614 NICOLEX INY: \$ 12.403 + \$10.096 + \$1184 + \$23.665 SOMAZINA DE 1000: \$187244 + \$ 20.423 + \$ 592 = \$227.179 UREA 10 Y 20 mg: \$ 84.976 + \$ 2.677 + \$ 1.054 = \$88.706 URODIAL: \$45.637 + \$ 8.883 + \$ 3.428 = \$57.949 2011: GLUCENEX SR: \$ 36264 + \$ 3.586 + \$ 1067 + 40.917 NUCLEO \$ 172.535 + \$ 33.760 + \$ 10.005 + \$216.300	Sistema de comisiones	10%	85.00%	90.00%	100.00%	0%	100.00%	0.00%	31/12/12	0.00%	2012						

Para el levantamiento de la información se estableció un cronograma de trabajo con cada uno de las posiciones objeto del análisis, para respaldar los objetivos cuantitativos se utilizaron los diferentes reportes de la compañía: reportes de ventas, informes de gestión, informes comerciales entre otros, en los aspectos cualitativos se revisó los diferentes respaldos presentados que permitan el cumplimiento del objetivo planteado.

Se mantuvo reuniones con las gerencias para al momento de establecer los objetivos de cada uno los colaboradores sean enmarcados de una manera sencilla, fácil de cuantificar, cualificar e identificar para evitar que los objetivos se vuelvan subjetivos.

Posteriormente y de manera mensual, bimestral, trimestral o anual (de acuerdo a la temporalización establecida en cada uno de los objetivos) se realizaron reuniones o se emitieron informes que permitan evaluar cada uno de los objetivos, en esta reuniones se analizan los datos de cada uno de los colaboradores y se da dentro del mismo BSC en resultado del cumplimiento del mismo.

De estas reuniones se establecen los cumplimientos y se los incluye dentro del BSC y cada uno de los usuarios tiene el acceso a la herramienta desde la intranet de la empresa, de la siguiente manera:

The screenshot displays the Intranet Balanced Scorecard (BSC) interface for Laboratorios Bagó del Ecuador. The page is accessed via a Mozilla Firefox browser at the URL `intra.bago.com.ec/intranet/index.php`. The interface includes a header with the Bagó logo and the tagline "Ética al servicio de la salud". The user is identified as Nelson Alejandro Salazar Jiron.

The main content area is titled "Laboratorios Bagó del Ecuador" and features a navigation menu on the left with options like "Intranet Bagó", "RECURSOS HUMANOS", "Informática", "COMERCIAL", "SOPORTE A USUARIOS", "FINANZAS", "Sistema de Reembolso de Gastos", and "Balanced Score Card". The central area displays a calendar for March 2013 and a list of events. A blue arrow points to a highlighted event in the list: "¡¡¡FELICIDADES!!! hoy cumple años: ROCIO SALOME NIETO ARGUDO". Below the list, there is a quote: "La misión en la vida es descubrir la vocación y luego entregarse a ella con todo el corazón.(Buda)" Cortesia Luz Meza. At the bottom, there is a link to send a message: "(Envía un pensamiento: elondono@bago.com.ec)".

The right sidebar shows a calendar for March 2013 and a list of events for the month, including "Inicio Reporte de Tarjeta Corporativa VISA", "Final Reporte de Tarjeta Corporativa VISA", "Inicio Reporte de Tarjeta Corporativa Gas Club", "Final Reporte de Tarjeta Corporativa Gas Club", "Inicio Reporte de Gastos en Efectivo 1er Período", "Final Reporte de Gastos en Efectivo 1er Período", "Fecha Máxima de entrega de Reportes", and "Inicio Reporte de Gastos en".

Figura 9 – Acceso Intranet Balanced Scorecard

El análisis se realiza en cada una de las reuniones donde se establecen los siguientes parámetros de evaluación:

- Porcentaje de cumplimiento de los objetivos comparado con los informes cualitativos.
- Porcentaje de cumplimiento de los objetivos comparado con los informes cuantitativos.
- Planes de acción para el cumplimiento de los objetivos cuando los semáforos se encuentran en amarillo o rojo (BSC).
- Levantamiento de la minuta.
- Revisión de la minuta anterior.
- Recomendaciones para los evaluados y seguimiento de los objetivos.

3.7 EVALUACIÓN DEL MODELO EN EL ÁREA PILOTO

La evaluación en el área piloto se enfocó en los procesos, en los objetivos corporativos y en los OAD de las gerencias y sus reportes.

La evaluación del nuevo modelo de gestión y la aplicación del BSC permitió determinar con mayor énfasis los puntos a mejorar, conocer y medir de manera oportuna el cumplimiento de las metas y objetivos de los colaboradores de las diferentes áreas.

Los parámetros para la evaluación se establecieron en los siguientes parámetros:

- Nivel de aporte de las nuevas herramientas.
- Mejoras presentadas.
- Comparación con la situación anterior con la nueva propuesta.
- Comentarios.

La evaluación se la realizó mediante una reunión de comité donde se presentó la propuesta, la creación de los Comités de Gestión, aplicación del Balanced Scorecard

El sistema se lo presentó de acuerdo a los módulos y formatos indicados en este capítulo.

Los resultados de la reunión se adjuntan en el Anexo E donde se presenta el acta de la reunión, el resumen de la misma se detalla a continuación en cada punto:

- **Nivel de aporte de las nuevas herramientas.**

El nivel de aporte ha sido significativo se ha notado un compromiso mayor de las personas, existen manuales de procedimientos para los procesos críticos que se encuentran comunicados a los involucrados y se encuentra disponible en la intranet de la empresa.

Existen indicadores de gestión que permiten evaluar las actividades realizadas en cada proceso y verificar el cumplimiento.

- **Mejoras presentadas.**

La aplicación de estas herramientas permite a las jefaturas verificar el cumplimiento de los objetivos de sus colaboradores y de ellos mismos en base una herramienta sencilla.

Se puede verificar la disminución de errores en los procesos mediante la aplicación de controles y evaluación de los indicadores de gestión.

Se pudo verificar la satisfacción de los clientes internos mediante encuestas de satisfacción.

- **Comparación con la situación anterior con la nueva propuesta.**

Tomando en cuenta la facilidad de acceso a la información, la constante retroalimentación, permiten tomar decisiones gerenciales más precisas y encaminar a los colaboradores a un objetivo común.

- **Comentarios.**

La herramienta es práctica.

Nos va a ayudar a tomar mejores decisiones.

Se lo debe aplicar al corto plazo a todas las áreas.

Durante la reunión el departamento de planificación presentó:

- Manuales de procedimientos de los procesos críticos.
- Balanced Scorecard Corporativo.
- Balanced Scorecard para medición de Objetivos de Alto desempeño
- Resultados, monitoreo de los procesos y de los objetivos.

Los resultados obtenidos con la aplicación de SCG y del BSC se señalan en el siguiente capítulo.

4 RESULTADOS Y DISCUSIONES

Determinar cada uno de los resultados y definir los cambios significativos que de estos se generan.

Establecer los nuevos parámetros de medición, definir de manera adecuada y realizar el levantamiento de datos de los nuevos procesos.

4.1 MONITOREO DE LOS NUEVOS PROCESOS

En cada uno de los procesos definidos como críticos (Anexos A, B, C, D) en los cuales se determinaron indicadores de gestión los mismos que fueron ingresados dentro del BSC

El monitoreo de los nuevos procesos se realizaron por medio del BSC, en el cual se ingresaron los indicadores respectivos establecidos en cada uno de los manuales de procesos, las mediciones respectivas se las realizan de acuerdo a los parámetros de tiempo indicados en cada uno.

Se definieron dentro del plan piloto los procesos críticos de los años 2010 y 2011, los indicadores de cada uno de los procesos se establecen a continuación:

PROCESO DE FACTURACIÓN

Dentro del proceso de facturación se ingresaron los siguientes controles que servirán para determinar los indicadores.

Se lo dividió en dos partes para muestra médica y para producto terminado, esta clasificación se la da debido a que el proceso no es igual en ambos casos y por tanto requieren controles adicionales:

Tabla 13 Matriz de Control Proceso de Facturación (Muestra Médica)

No. Control	Actividad	Observación
C01	Recibe información completa vía mail de la facturación	Debe contar aprobación de Gerente de Marketing
C02	Confirmar tipo de facturación MM	Identificar si corresponde al ciclo a solicitudes en general. Si no corresponde el ciclo identificar qué tipo es como por ejemplo: club de la Salud, Solicitudes GP. Muestrario Comercial, Promociones.
C03	Facturar	Verificar cantidades y productos junto con vencimientos que deben ser mayores a 3 meses en el caso del ciclo. En el caso del resto de solicitudes depende de los vencimientos confirmados por GPS o coordinador logístico y aseguramiento de calidad.
C04	Entregar Asistente logístico facturas con sello de recibí conforme semanalmente	Asistente de logística lleva un control de número y cantidad de facturas recibidas para archivo
C05	Verificar secuencial y consolidar en archivo	Dar seguimiento a las facturas numéricas y recibí conforme de cada mes
C06	Cargar archivo automático en el sistema	Verificar si existe stock de los productos solicitados en la bodega MM UIO, para proceder a facturar. Caso contrario solicitar a Coordinador logístico y aseguramiento de calidad

Tabla 14 Matriz de Control Proceso de Facturación (Producto Terminado)

No. Control	Actividad	Observación
C01	Validar Información	Debe constar Orden de compra, fecha de entrega mercadería y responsable
C02	Verificar Stock	Constatar que en el sistema haya el stock necesario para facturar la cantidad y el lote sea mayor a un año dependiendo del cliente
C03	Comprobar y verificar las cantidades y precios	verificar cantidades con orden de compra y precios de subasta , contrato o lista de precio en el caso de oncológicos
C04	Verificación del tipo de clientes ingresado y fechas de entrega	Verificar para clasificar por bodegas : MSP, PROIMEG, IESS, etc.
C05	Facturar	Tomar en cuenta los lotes mayor o menor a un año dependiendo del cliente
C06	Entregar aseguramiento de calidad y logística las facturas recibí conforme semanalmente	Asistente de logística lleva un control de número y cantidad de facturas recibidas para archivo
C07	Verificar secuencial y consolidar en archivo	Dar seguimiento a las facturas numéricas y recibí conforme de cada mes

Una vez determinados los controles se establecieron los siguientes indicadores de control de gestión:

- Número de facturas correctas/Número de facturas emitidas. No menor al 95% de facturas correctas.
- Tiempo promedio generación documentos. No mayor a 10 minutos en generación (por muestreo y supervisión).
- Número de devoluciones de documentos. No mayor al 2% de manera mensual.
- Número de documentos emitidos / Número de documentos archivados. Medición no menor del 90% de documentos archivados.
- Satisfacción del servicio de facturación. No menor al 90% de satisfacción del cliente.

El monitoreo de estos indicadores se lo realizó de manera bimensual, se realizaron muestreos, encuestas y reportes.

PROCESO DE DEVOLUCIONES.

De igual manera en el proceso de devoluciones se estableció una matriz de control para dar seguimiento de los procesos, la misma que se señala a continuación:

Tabla 15 Matriz de Control Proceso de Devoluciones

No. Control	Actividad	Observación
C01	Se establece como margen todas las devoluciones que superen el 3% sobre la venta total al cliente	Verificar los datos obtenidos si supera el 3% se realiza visita caso contrario no es necesario visitar
C02	Analizar Stock vrs promedio de Rotación de producto	Analizar si existe sobre stock para presentar novedades
C03	Notificar a Gerencia Financiera las novedades	Revisión de informe con novedades presentadas
C04	Recibe la mercadería como devolución por caducidad	Verificar cantidades y lotes devueltos

De este proceso los indicadores son los siguientes:

- Porcentaje de devoluciones menor al 3% del total de la venta.
- Número de visitas realizadas / Número de clientes con devoluciones mayores al 2%.
- Tiempo de demora en registro de Notas de Crédito por devoluciones e ingreso en bodega. (No mayor a 30 minutos).

El monitoreo de este proceso se lo estableció de manera mensual, trimestral y anual de acuerdo a la necesidad de cada indicador.

PROCESO DE MUESTRA MÉDICA.

Dada lo importancia que para la compañía representa la muestra médica los controles e indicadores son mucho más extensos que en los otros procesos.

En este proceso se estableció adicionalmente puntos de riesgos donde los controles deben ser realizados de manera más precisa.

Tabla 16 Matriz de Control Proceso de Muestra Médica

Actividad	Riesgo No.	Descripción Riesgo	Control	Descripción Control
Consolidar información de grillas	R01	Retrasos en la elaboración de grillas / errores en la elaboración de grilla y planificación anual de muestras medicas	C01	Verificar que todas las grillas estén presentadas previo la revisión con la gerencia general
Validar información vs. Presupuesto	R02	Incumplimiento de presupuestos / Errores en elaboración de planificación anual de muestras médicas / Pérdidas financieras por errores en elaboración de planes estratégicos	C02	Verificar que la planificación de muestras médicas se ajuste a los presupuestos elaborados
Revisar cantidad a utilizar por ciclos y enviar planificación a Gerencia de Logística y Coordinadora de	R03	Errores en elaboración de planes anuales de muertas médicas / Incumplimiento de políticas	C03	Verificar que planificación de muestras médicas se hayan elaborad de acuerdo a lo dispuesto por las administración de la

Actividad	Riesgo No.	Descripción Riesgo	Control	Descripción Control
Gestión Estratégica				compañía
Validar Stock y validar fechas de importación	R04	Incumplimiento de planes anuales de muestras médicas por retrasos en procesos de importación	C04	Coordinar los procesos de importación para asegurar la entrega de muestras médicas conforme la planificación realizada.
Recibir material en bodega	R05	Se podría recibir producto diferente a lo requerido o que no cumple con especificaciones que pueden afectar planificación anual de muestras médicas / Entregas de material en fechas no acordadas que afecten la planificación establecida	C05	Verificar que lo recibido esté de acuerdo al pedido en cantidad y calidad y plazos establecidos.
Transferencia a la bodega de muestra médica	R06	Se podría realizar movimiento de producto entre bodegas y no ser actualizado en el sistema lo que ocasionaría diferencias en la planificación de entrega de muestras médicas	C06	Verificar que todo movimiento físico de producto entre bodegas se lo registre en el sistema como norma
Reunión de inventario mensual para analizar y revisar distribución de muestras médicas	R07	Incumplimiento de estrategia corporativa por falta de seguimiento mensual de la planificación versus lo entregado	C07	Verificar el grado de cumplimiento de la planificación mensual de muestras médicas y tomar acción sobre diferencias identificadas
Inspeccionar producto	R08	Errores en acondicionamiento de producto que pueden retrasar el proceso de entrega de muestras médicas y causar pérdidas financieras	C08	Verificar que el acondicionamiento de muestras médicas esté de acuerdo al pedido en cantidad y calidad y plazos.

Actividad	Riesgo No.	Descripción Riesgo	Control	Descripción Control
Realizar control aleatorio de entregas de muestras médicas a representantes	R9	Errores en despacho que pueden afectar cumplimiento de estrategia de muestras médicas y causar pérdidas financieras a la compañía	C9	Realizar una revisión aleatoria del despacho de muestras médicas entregadas a representantes por el operador logístico en función de parámetros tales como costos, volúmenes, rotación, etc.
Revisar reclamos contra despachos realizados	R10	Pérdidas financieras por errores en despacho de muestras médicas y riesgo de incumplimiento de la estrategia establecida para muestras médicas	C10	Realizar el análisis respectivo de los reclamos de representantes respecto de diferencias en la entrega de muestras médicas y determinar si es necesario realizar correcciones

Los indicadores establecidos para este proceso se señalan a continuación:

Tabla 17 Matriz de Indicadores de gestión muestra médica

Título	Tiempo para entrega de muestra médica
Ámbito	Productividad
Descripción	Indica el tiempo que transcurre desde el inicio de la orden de acondicionamiento mensual hasta la facturación de la muestra médica y despacho.
Cálculo	Promedio de días entre (fecha de orden de acondicionamiento - fecha entrega muestras médicas)
Valor	45 días
Período	Mensual ciclos
Fuente de datos	Manual - Archivo de Control de Calidad
Responsable	Control de Calidad
Subproceso	Administración Muestra Médica
Observaciones	
Título	Diferencia en entrega de muestras médicas entre planificación y ejecución

Ámbito	Productividad
Descripción	Indica el porcentaje de cumplimiento de entrega de muestras médicas en función al número de productos en los cuales se presentan diferencias entre la planificación y ejecución
Cálculo	Porcentaje de productos que registran diferencia entre la planificación y ejecución de la estrategia de muestras médicas en relación al número total de productos (muestras médicas)
Valor	10%
Período	Mensual / ciclos
Fuente de datos	Manual - Archivo de Control de Calidad
Responsable	Coordinar de Gestión Estratégica
Subproceso	Administración Muestra Médica
Observaciones	
Título	Promedio de días de retraso en despacho de Muestra Médica
Ámbito	Productividad
Descripción	Mide el número de días de retraso promedio en entregas de productos.
Cálculo	Sumar el número de días de retraso registrado en despachos de productos / Número de despachos que registraron retrasos.
Valor	Cero
Período	Trimestral
Fuente de datos	Ventas
Responsable	Control de Calidad
Subproceso	Administración Muestra Médica
Observaciones	

Título	Cantidad de Muestra Médica despachada versus recibida
Ámbito	Productividad
Descripción	Mide el número de despachos de muestra médica que presentan diferencias entre lo despachado y lo facturado
Cálculo	Cuantificar diferencias en los despachos de muestras médicas realizadas
Valor	Cero
Período	Mensual
Fuente de datos	Reporte de Entrega de Muestra Médica por Representante - Gerencia de Planificación Estratégica
Responsable	Control de Calidad
Subproceso	Administración Muestra Médica
Observaciones	

Cada uno de estos indicadores se los estableció de acuerdo un cronograma de medición, y se evaluó en los periodos determinados en cada uno de los indicadores.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

- Mantenimiento de autos.
- Seguro de autos.
- Solicitud de celulares.
- Solicitud de soat.

La parte administrativa conlleva a satisfacer las necesidades de los clientes internos, en cada uno de los procesos indicados.

Para la totalidad del proceso administrativo se incluyó un indicador de satisfacción del cliente basado en encuestas con un promedio de satisfacción no menor del 80% como rango mínimo de la gestión, tomando en cuenta que llegar a un 100% de satisfacción de clientes es utópico, los demás indicadores para cada proceso se indica a continuación:

Mantenimiento de autos.

- Número de vehículos agendados / sobre número de solicitudes (no menor del 95%)
- Tiempo de ingreso de facturas a contabilidad (no mayor a 5 días de finalizado el mantenimiento)
- Seguimiento de mantenimientos, tiempo de respuesta 48 horas máximo de solicitud (indicador muestreo aleatorio bimensual)

Seguro de autos.

- Número de vehículos asegurados / sobre número de solicitudes (no menor del 95%)
- Tiempo de ingreso de facturas a contabilidad (no mayor a 5 días de realizada la inclusión)
- Inclusión de vehículos respuesta 48 horas de solicitud (indicador muestreo aleatorio trimestral)

Solicitud de celulares.

- Número de requerimientos procesados / sobre número de solicitudes (no menor del 95%)
- Tiempo de respuesta 48 horas de solicitud (indicador muestreo aleatorio trimestral)

Solicitud de soat.

- Número de soats / sobre número de solicitudes (no menor del 100%)
- Tiempo de ingreso de facturas a contabilidad (no mayor a 5 días de solicitud del soat).

OBJETIVOS CORPORATIVOS Y OBJETIVOS DE ALTO DESEMPEÑO.

La medición de los objetivos corporativos y los objetivos de alto desempeño se lo realizó en el software de tablero de comando (Balanced Scorecard), en donde se

estableció la medición que se realizará y los periodos en los que se evalúan cada uno de ellos.

En los objetivos cuantitativos cuya información sale de los diferentes informes se los realizó de manera mensual, los objetivos cualitativos cuya medición responde a un conjunto de reportes se los evaluó de manera trimestral y determinando el avance y cumplimiento de los mismos.

En los siguientes cuadros se puede visualizar un ejemplo de la determinación de los indicadores y la forma de medición:

Tabla 18 Matriz de Indicadores de Objetivos Alto Desempeño

Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.								
BALANCED SCORECARD								
Departamento				Seleccionar un colaborador:				
GERENCIA DE MARKETING				AREVALO SONIA				
TOTAL				100%				
				Semaforos				
Perspectiva	Objetivo Estrategico	Indicador	PESO	Peligro	Precaucion	Meta	CÁLCULO	INFORME
VENTAS	Lograr lanzamientos exitosos en el 2011, sujeto a las posibilidades del lanzamiento (Evaluar en caso de retrasos si son factores externos o internos). - US\$ 176.629	Informe Comercial	5%	85.00%	90.00%	100.00%	Se tomó la venta neta de los productos de lanzamiento para el 2011 y los no lanzados.	TEST DE PRODUCTO
VENTAS	Definir los paneles de farmacias a nivel país. a) Targeting y segmentación b) Construcción y generación de paneles por VM c) Definición de estrategias por línea	Informe FICO: a) Promotores y VMs con panel propio asignado al sistema b) Material y/o campañas por línea.	10%	85.00%	90.00%	100.00%	Se confirmó la realización de los paneles y la entrega de material y campañas en línea.	REVISIÓN INFORME FICO, MAILS DE CONFIRMACIÓN DE INFORMACIÓN
VENTAS	1) Obtener un nivel de devoluciones no mayor a 3.0% y. 2) Mantener las bajas por caducidad sobre el costo de ventas en el 1.3%	INFORME FINANZAS: 1) Devoluciones en US\$/Ventas (50%) 2) Baja inventario producto en bodega/costo de ventas (50%)	3%	85.00%	90.00%	100.00%	Se tomó el total de devoluciones sin Kiosido/ \$947.759 y las bajas de inventario \$127.056	INFORME DE BACK ORDER E INFORME DE MESES DE INVENTARIO
	Alcanzar en MIC3 por cada uno de los productos de acuerdo al Test de							

4.2 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN CON MEJORAS

Posteriormente a la aplicación de los manuales de procedimientos para el correcto funcionamiento de los procesos críticos y de la aplicación de los formatos del Balanced Scorecard, se obtuvieron los resultados que se generaron de los diferentes procesos por los cambios realizados.

La manera didáctica en la que se presentan los reportes dentro del Balanced Scorecard, la facilidad en presentar los reportes de analizar el cumplimiento de los colaboradores, permiten establecer una mejora significativa dado que cada uno de los involucrados en los procesos tienen la información del cumplimiento de sus objetivos de manera correcta y a tiempo, esto permite, en todos los niveles de la compañía ajustar sus actividades para lograr el cumplimiento de las metas establecidas.

Para el levantamiento de la información cuantitativa de los procesos se utilizaron los diferentes informes y reportes, estos reportes, a pesar que se encuentran disponibles para cada uno de los colaboradores, no permiten observar o compararlos en línea con sus objetivos. El BSC permitió que los cumplimientos, evolución se mantengan permanentemente en línea.

Para determinar la satisfacción de los clientes internos y de los usuarios se utilizaron encuestas sobre tres aspectos claves:

- Calidad del reporte.
- Presentación de la información.
- Utilidad de la información presentada.

La encuesta fue realizada a las jefaturas y gerencias quienes cuentan con objetivos de alto desempeño y al Gerente General, en total 32 encuestados distribuidos de la siguiente manera:

- Gerente General
- Gerente de Marketing
- Gerente de RRHH
- Gerente Financiero
- Gerente de Ventas
- Gerente de Oncología
- Jefaturas Administrativas (10 posiciones)
- Gerentes de Producto (7 posiciones)
- Supervisores (9 posiciones)

La tabulación para los datos se basó en 4 preguntas valoradas del 1 – 5 tomando como parámetro que 1 significa menor grado de satisfacción y 5 mayor grado de satisfacción del reporte.

A continuación se presenta los siguientes resultados y se señala cada una de las preguntas de la encuesta:

1. ¿Considera que el reporte del BSC le ha favorecido en su trabajo?
2. ¿La información contenida en el BSC le permite realizar un mejor control de sus objetivos?
3. ¿La información presentada en el BSC le sirve de utilidad para su trabajo?
4. ¿Considera que la calidad del reporte cumple sus expectativas?

Tabla 19 Matriz de Tabulación de Datos

PREGUNTA	ENCUESTADOS	PROMEDIO
1	32	4.5
2	32	5
3	32	4.5
4	32	5

En los objetivos cualitativos se realizó cruces de información entre los reportes presentados y las evaluaciones de las jefaturas inmediatas, se aplicó este método dado la subjetividad que puede generar estos objetivos, sin embargo se estableció de igual manera indicadores que permitan la medición de los mismos.

Con lo correspondiente al sistema de control de gestión se realizó comparaciones entre los resultados de los procesos anteriores y de los nuevos procesos, y los resultados generados de la nueva gestión corporativa.

El nuevo Sistema de Control de Gestión, se basó en fortalecer la planificación estratégica y establecer nuevos controles para cada uno de los procesos y ajustar cada una de las actividades claves para generar mejores resultados. La visión estratégica de la compañía se establece para cada cinco años.

El SCG se complementa con el BSC, utilizando la factibilidad del seguimiento y la medición de los indicadores y evaluación de los controles establecidos, cada uno de los controles se ve reflejado en los resultados de los indicadores.

El SCG presenta la información de manera concreta y concisa, deja plasmado el mapa de control en cada uno de los procesos y los en marca en un sistema donde se planifica, organiza, controla y evalúa.

Mediante las auditorías de control y en conjunto con el BSC se levantó los resultados de cada uno de los controles establecidos mediante pruebas de auditoría que se señalan a continuación en cada uno de los procesos.

Proceso de Facturación.

Dentro del proceso de facturación el monitoreo se lo realizó de manera bimensual, las actividades realizadas se señalan a continuación:

- **Número de facturas correctas/Número de facturas emitidas. No menor al 95% de facturas correctas.**
 - Se tomó el total de facturas emitidas durante los dos meses de análisis, se separó las correctamente emitidas de las anuladas o mal emitidas.
 - Se dividió el número de facturas correctamente emitidas para el total emitidas.
 - Se comparó el porcentaje obtenido en cada examen comparado con los resultados anteriores.

- **Tiempo promedio generación documentos. No mayor a 10 minutos en generación (por muestreo y supervisión).**

- Se realizó pruebas en vivo de manera sorpresa, donde con la ayuda de un cronómetro se midió los tiempos en la generación de documentos.
 - Se realizaron dos revisiones semanales en un promedio de cada quince días.
- **Número de devoluciones de documentos. No mayor al 2% de manera mensual.**
- Se tomó como referencias los documentos que no contaban con firma y sello de recepción, o los mails emitidos donde se indica las devoluciones de documentos. Se verificó contra los documentos emitidos para determinar el porcentaje de cumplimiento.
- **Número de documentos emitidos / Número de documentos archivados. Medición no menor del 90% de documentos archivados.**
- Con el apoyo de la Tesorera se realizó revisiones del archivo de los documentos del departamento de facturación, esto incluye facturas, notas de crédito, notas de débito.
 - Se verificó secuenciales, copias de los documentos, y archivos físicos, mediante tablas en excel se determinó el número de documentos faltantes para determinar el porcentaje de cumplimiento.
- **Satisfacción del servicio de facturación. No menor al 90% de satisfacción del cliente.**

- Se realizó una encuesta a los usuarios directamente relacionados con el servicio, esto es Gerente de Ventas, Gerente de Oncología, Asistentes de Ventas, Gerentes de productos.
- Se realizó la tabulación de las encuestas para determinar el porcentaje de aceptación.

Proceso de Devoluciones.

Dentro del proceso de devoluciones el monitoreo se lo realizó de manera bimensual, las actividades realizadas se señalan a continuación:

- **Porcentaje de devoluciones menor al 3% del total de la venta.**
 - Se tomó el reporte de ventas mensuales en donde se señalan las ventas brutas, devoluciones, descuentos por cada presentación y por totales.
 - Se tomó la columna devoluciones dividido para el total de la venta bruta menos descuentos, para determinar el porcentaje en relación de la venta.
- **Número de visitas realizadas / Número de clientes con devoluciones mayores al 2%.**
 - Se tomó una muestra de los principales clientes cuyas devoluciones fueron mayores al 2% con respecto a la venta, de esta muestra se estableció un cronograma de visitas para establecer las razones de las devoluciones (falta de rotación de los productos, manejo deficiente de las bodegas, etc.)

- Se validó el número de visitas realizadas para el número de clientes con devoluciones mayores al 2% para determinar el índice.
- **Tiempo de demora en registro de Notas de Crédito por devoluciones e ingreso en bodega. (No mayor a 30 minutos).**
- Se realizó pruebas en vivo de manera sorpresa en las bodegas de Leterago, donde con la ayuda de un cronómetro se midió los tiempos del ingreso de las devoluciones tanto en el sistema como en la bodega.
 - Se realizaron dos revisiones mensuales así como una verificación dentro del inventario anual.

Proceso de Muestra Médica.

En este proceso adicionalmente como control adicional se estableció un procedimiento que contemplaba el envío de muestras médicas adicionales de manera aleatoria a los diferentes visitantes médicos, quienes de acuerdo al nuevo proceso deben ingresar en un sistema de control de muestra médica el total de unidades recibidas en cada producto, esto permite establecer y comprometer a los colaboradores en el proceso.

Adicionalmente se realizaron las siguientes actividades para levantar la información de manera mensual y trimestral:

- **Promedio de días entre (fecha de orden de acondicionamiento - fecha entrega muestras médicas).**
- Se realizó un cronograma de muestra médica donde se establecen los plazos y fechas de cada ciclo.
 - La evaluación para determinar el indicador fue comparando cada uno de las fechas establecidas con las fechas efectivas realizadas, para la determinación del cumplimiento del indicador

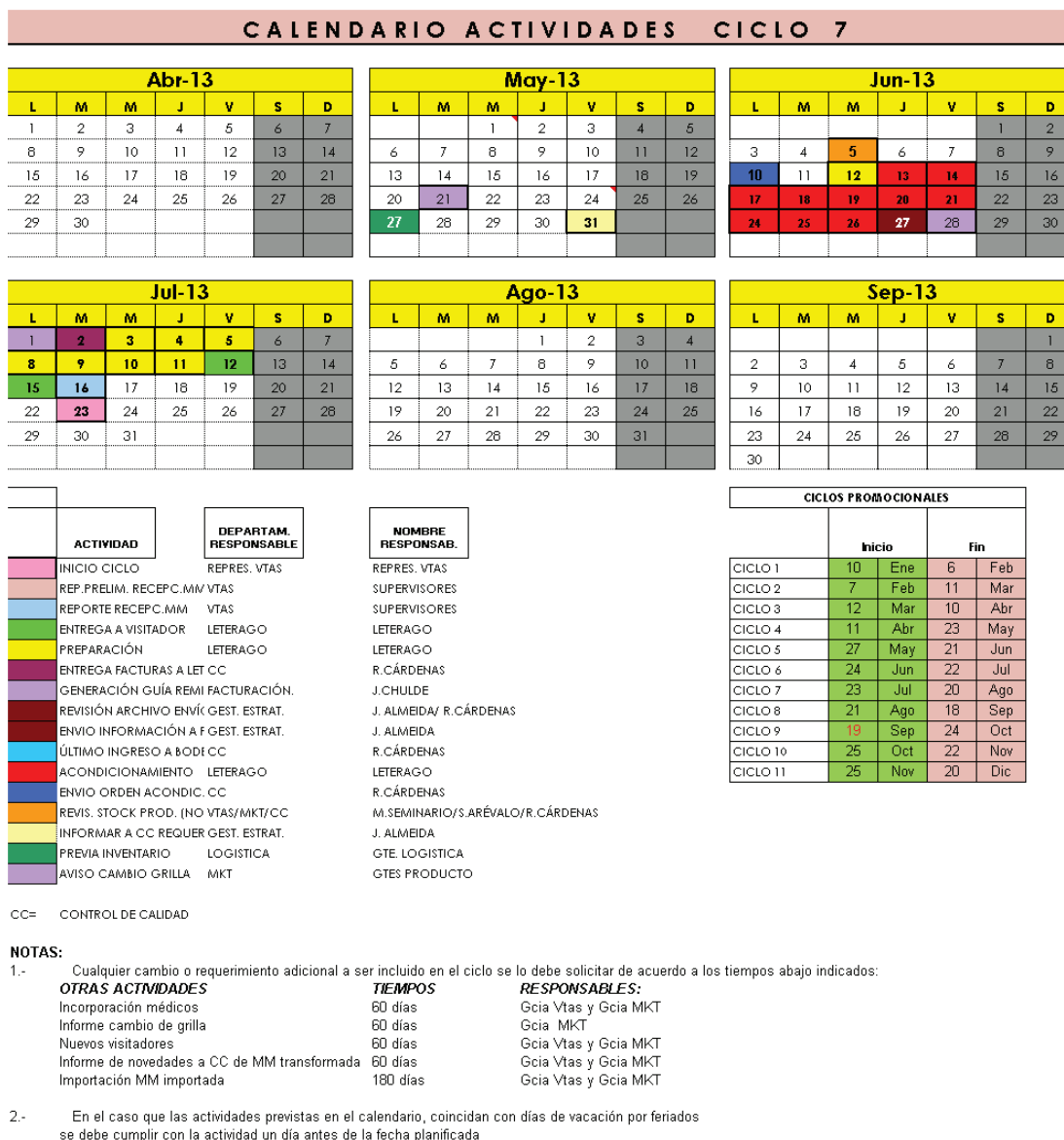


Figura 10 – Calendario de Actividades Ciclos de MM

- **Porcentaje de productos que registran diferencia entre la planificación y ejecución de la estrategia de muestras médicas en relación al número total de productos (muestras médicas).**

- Se realizó un sistema mediante el cual cada visitador deber reportar la muestra médica que recibe. Este sistema permite establecer la

relación entre lo planificado y lo realmente entregado al visitador a médicos.

- Se realizó adicionalmente una verificación de las diferencias para establecer en que parte del proceso se dio algún tipo de error.
- **Sumar el número de días de retraso registrado en despachos de productos / Número de despachos que registraron retrasos.**
 - Se estableció muestreos para determinar los días de retraso en los despachos y se comparó con los despachos que registraron retrasos tomados del sistema de reporte de muestra médica.
- **Cuantificar diferencias en los despachos de muestras médicas realizadas.**
 - Mediante el sistema de muestra médica se estableció las diferencias en los despachos de las muestras médicas y se compararon con las muestras de auditoría enviadas y se determinó la diferencia real en los despachos de muestra médica.

Procesos Administrativos.

En los procesos administrativos se realizaron dos encuestas de satisfacción una cada seis meses, con esto se determinó el porcentaje de aceptación del cliente interno.

Mantenimiento de autos.

- **Número de vehículos agendados / sobre número de solicitudes (no menor del 100%)**
 - Se estableció un reporte en donde se incluye los vehículos que se solicitó agendamiento, en este reporte se incluye placa, kilometraje, fecha de agendamiento.

- Se comparó el número de vehículos agendados con el mail que se envía al proveedor para los mantenimientos.
- **Tiempo de ingreso de facturas a contabilidad (no mayor a 5 días de finalizado el mantenimiento)**
- Se solicitó un informe al departamento de contabilidad en donde se indica el tiempo de entrega de las facturas de mantenimientos a dicho departamento.
 - Este reporte de manera bimensual permite establecer el cumplimiento de los indicadores.
- **Seguimiento de mantenimientos, tiempo de respuesta 48 horas máximo de solicitud (indicador muestreo aleatorio bimensual).**
- Se comparó la fecha de solicitud del mantenimiento con la fecha generada de la orden de ingreso del vehículo en los talleres.

Seguro de autos.

- **Número de vehículos asegurados / sobre número de solicitudes (no menor del 100%).**
- Al igual que la actividad anterior se estableció un reporte de solicitudes de seguro de vehículos y se lo comparó con el número de vehículos asegurados.
 - Adicionalmente como una manera de control y para asegurar de que todos los vehículos, celulares y equipos se encuentren asegurados se puso a disposición de los usuarios un reporte en la

intranet donde cada uno puede verificar que sus bienes estén asegurados.

- **Tiempo de ingreso de facturas a contabilidad (no mayor a 5 días de realizada la inclusión).**
 - Se solicitó un informe al departamento de contabilidad en donde se indica el tiempo de entrega de las facturas de mantenimientos a dicho departamento.
 - Este reporte de manera bimensual permite establecer el cumplimiento de los indicadores.

- **Inclusión de vehículos respuesta 48 horas de solicitud (indicador muestreo aleatorio trimestral).**
 - Se comparó la fecha de solicitud con la fecha de respuesta de la aseguradora.

Las mismas actividades se realizaron para las solicitudes de soat y equipos celulares.

OBJETIVOS CORPORATIVOS Y OBJETIVOS DE ALTO DESEMPEÑO.

En los objetivos corporativos se mantuvieron las reuniones del Comité de Gestión por Áreas y del Comité de Gestión Corporativo, para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos, aquí se subió la información en el Balanced Scorecard tanto Corporativo como de Objetivos de Alto Desempeño:

- Para los datos cuantitativos se tomaron los siguientes reportes:
 - Test de producto (reporte de rentabilidad por producto)
 - Informe Comercial (reporte de ventas mensual y acumulado a la fecha)

- Test de producto por zona. (reporte para determinar la rentabilidad por producto por la zona)
 - Informe de rotación de producto (reporte de venta del distribuidor a las farmacias)
- Para los datos cualitativos se tomaron los siguientes reportes:
- Reportes de los Gerentes y Jefaturas sobre el cumplimiento de los objetivos con los respectivos respaldos (correos electrónicos, actas, reportes cruzados, entre otros)

Con las actividades realizadas se procedió a realizar la medición de las mejoras las cuales se detallan más adelante.

4.3 MEDICIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y DESEMPEÑO MEJORADO

La medición de las actividades y del desempeño se representa en base al Balanced Scorecard, en cada uno de los reportes se estableció indicadores y el cumplimiento de los objetivos.

El uso del Balanced Scorecard permitió sobre manera el optimizar la información en reportes sencillos que abarcan en un resumen didáctico el resultado de cada uno de los procesos.

Los resultados en cada uno de los procesos mejorados se señalan a continuación:

PROCESO DE FACTURACIÓN

Tabla 20 Matriz de Evaluación Indicadores de Gestión Facturación

EVALUACIÓN INDICADORES DE GESTIÓN				
PROCESO:	FACTURACIÓN PRODUCTO TERMINADO Y MM			
INDICADOR	EVALUACIÓN ANTERIOR	EVALUACIÓN ACTUAL	ESPERADO	SEMAFORO
Número de facturas correctas / Número total de facturas emitidas	75%	95%	90%	5% mejor
Tiempo promedio generación documentos.	15 minutos	7 minutos	10 minutos	3 min. menos
Número de devoluciones de documentos.	4%	1%	2%	1 % menos
Número de documentos emitidos / Número de documentos archivados.	55%	97%	90%	7% mejor
Satisfacción del servicio de facturación	75%	99%	90%	9 % mejor

PROCESO DE DEVOLUCIONES

Tabla 21 Matriz de Evaluación Indicadores de Gestión Devoluciones

EVALUACIÓN INDICADORES DE GESTIÓN				
PROCESO:	DEVOLUCIONES			
INDICADOR	EVALUACIÓN ANTERIOR	EVALUACIÓN ACTUAL	ESPERADO	SEMAFORO
Porcentaje de devoluciones	4.5%	2.5%	3%	0.5% mejor
Número de visitas realizadas / Número de clientes con devoluciones mayores al 2%.	80%	98%	90%	8% mejor
Tiempo de demora en registro de Notas de Crédito por devoluciones e ingreso en bodega	8 días	20 minutos	30 minutos	10 min. menos

PROCESO DE MUESTRA MÉDICA

Tabla 22 Matriz de Evaluación Indicadores de Gestión Muestra Médica

EVALUACIÓN INDICADORES DE GESTIÓN				
PROCESO:	MUESTRA MÉDICA			
INDICADOR	EVALUACIÓN ANTERIOR	EVALUACIÓN ACTUAL	ESPERADO	SEMAFORO
Tiempo para entrega de muestra médica	60 días	40 días	45 días	5 días menos
Diferencia en entrega de muestras médicas entre planificación y ejecución	20%	8%	10%	2% menos
Promedio de días de retraso en despacho de Muestra Médica	4 días	0 días	0 días	100% cump.
Cantidad de Muestra Médica despachada versus recibida	5%	0%	0 diferencias	100% cump.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Tabla 23 Matriz de Evaluación Indicadores de Gestión Administrativos

EVALUACIÓN INDICADORES DE GESTIÓN				
PROCESO:	ADMINISTRATIVOS			
INDICADOR	EVALUACIÓN ANTERIOR	EVALUACIÓN ACTUAL	ESPERADO	SEMAFORO
Satisfacción de clientes	70%	90%	80%	5% mejor
Número de vehículos agendados / sobre número de solicitudes	80%	100%	100%	100% cump.
Tiempo de ingreso de facturas a contabilidad	8 - 10 días	4 días	5 días	1 día menos
Seguimiento de mantenimientos, Tiempo de respuesta	50-72 horas	24-48 horas	48 horas	100% cump.
Número de vehículos asegurados / sobre número de solicitudes	95%	100%	100%	100% cump.
Inclusión de vehículos tiempo de respuesta	50-72 horas	24-48 horas	48 horas	100% cump.
Número de requerimientos celulares procesados / sobre número de solicitudes	90%	100%	100%	100% cump.

OBJETIVOS DE ALTO DESEMPEÑO

Dentro de los objetivos de alto desempeño se desarrolló un cambio realmente significativo que permitió observar una evolución de 180 grados en la evaluación, medición y visualización de los diferentes objetivos de los gerentes y jefaturas.


El ingreso de los objetivos en el Balanced Scorecard y la evolución generada permitió a cada uno de los mandos superiores poder evaluar y medir el cumplimiento de una manera objetiva, respaldada y justificada, con lo que se generó un compromiso de cada una de las personas evaluadas con el fin de lograr sus objetivos.

A continuación se presentan dos ejemplos de medición de los objetivos de alto desempeño:

Tabla 24 Matriz Ejemplo de Evaluación Objetivos de Alto de Desempeño

BSC BAGO 2012 - Microsoft Excel												
Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador												
Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.												
BALANCED SCORECARD												
Departamento				Seleccionar un colaborador								
GERENCIA DE PROMOCIÓN Y VENTAS				SEMINARIO MORAIMA								
TOTAL				100%				Semaforos				
								Resulta do Actu				
								76.01%				
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	PESO	Peligro	Precaución	Meta	Resulta do Actu	META 1	LOGRO 1	FECHA 1	PESO ACTUAL	Periodo de Análisis
VENTAS	Alcanzar la venta país en farmacias FARMACIAS 29'284.387USD	Informe Comercial (Test de producto)	25%	85.00%	90.00%	100.00%	86%	100.00%	85.63%	31/12/12	21.41%	2012
VENTAS	Cumplir con el presupuesto de los productos de lanzamiento farmacia 2010 - 2011: -2010 US\$ 1'939.254; -2011 US\$ 654.328	Informe Comercial (Test de producto)	10%	85.00%	90.00%	100.00%	104%	100.00%	103.65%	31/12/12	10.36%	2012
VENTAS	Lograr lanzamientos exitosos en el 2012, sujeto a las posibilidades del lanzamiento (Evaluar en caso de retrasos si son factores externos o internos). - US\$ 318.445 (Urodiol 10mg, Nomadol x 30 inyectable, Flogomax, Degraler (be forte)	Informe Comercial (Test de producto)	5%	85.00%	90.00%	100.00%	123%	100.00%	129.22%	31/12/12	6.46%	2012
VENTAS	Alcanzar la venta Institucional de: - Subasta: US\$ 220.906 - Oncología: US\$ 1'610.612 - Otras Instit: US\$ 429.063	Reporte de Ventas del sistema	5%	85.00%	90.00%	100.00%	140%	100.00%	140.22%	31/12/12	7.01%	2012
VENTAS	Consolidar nuestras acciones en Farmacias, medir los aspectos críticos: a) Campañas de marketing direccionadas a farmacias 1 por bloque. b) Investigación en el punto de venta 2 por trimestre. c) Cobertura mínima del 95%.	REPORTE FICO INFORME DEL SUPERVISOR (Producto/ apoyo al punto de venta/ implementación)	5%	85.00%	90.00%	100.00%	98%	100.00%	98.00%	31/12/12	4.90%	2012
VENTAS	1) Obtener un nivel de devoluciones no mayor a 2.0% en productos caducados y, 2) Mantener las bajas por caducidad sobre el costo de ventas en el 1.52%.	1) Devoluciones en US\$(Ventas) Sin considerar registros de devoluciones por cambios de facturas (50%) 2) Raia inventarios producto	5%	85.00%	90.00%	100.00%	90%	100.00%	89.54%	31/12/12	4.48%	2012

Tabla 25 Matriz Ejemplo de Evaluación Objetivos de Alto de Desempeño

		Laboratorios Bagó del Ecuador S.A.										
		BALANCED SCORECARD										
		Departamento			Seleccionar un colaborador							
		PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y TESORERÍA			SALAZAR ALEJANDRO			IR				
		TOTAL			100%			Semaforos				
								METAS - LOGROS				
								97.95%				
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	PESO	Peligro	Precaución	Meta	Resultado Actual	META 1	LOGRO 1	FECHA 1	PESO ACTUAL	Periodo de Análisis
FINANZAS	1) Obtener un nivel de devoluciones no mayor a 2.0% en productos caducados y, 2) Mantener las bajas por caducidad sobre el costo de ventas en el 1.52% (no incluye bajas de Novo Humorap. Sancor se analizará dependiendo la decisión final sobre esta línea)	1)Devoluciones en US\$/Ventas) Sin considerar registros de devoluciones por cambios de facturas (50%) 2) Baja inventarios producto en bodega/costo de ventas (50%)	10%	85.00%	90.00%	100.00%	89.54%	100.00%	89.54%	31/12/12	8.95%	2012
FINANZAS	1) Mantener un nivel de inventarios entre 4.5 y 5 meses PT y MM. Se acepta variación de +/- 10% del presupuesto original, se mide al cierre del año sin controlados. En productos controlados mantener un nivel de entre 6 y 6.5 meses. 2) Mantener un nivel de back orders no mayor al 1.5% de la venta medido trimestralmente.	Tabla aprobada por la GG. Peso inventario normal 33.33%, Controlados 33.33% y Back orders 33.33%	10%	85.00%	90.00%	100.00%	98.31%	100.00%	98.31%	31/12/12	8.83%	2012
FINANZAS	1) Lograr una rentabilidad antes de impuestos equivalente al 21.7% al final del ejercicio 2012 y, 2) Asegurar que el nivel de gastos no supere los US\$ 12.727M ó el 40.8% de la venta total.	1) Rentabilidad medida en porcentaje y/o valores (60%) y 2) % de gastos /ventas y/o gastos en US\$ (40%) Aplica cumplimiento proporcional	10%	85.00%	90.00%	100.00%	92%	100.00%	91.65%	31/12/12	9.16%	2012
FINANZAS	Graficación y análisis de índices financieros de la compañía, presentando una mejora en dos índices para el 2012: - Días de proveedores de 50.56 a 55 días. - Índice de inversiones. (Rentabilidad sobre fondos en bancos y análisis opciones de financiamiento prepago Panamá)	Informe de análisis financiero.	5%	85.00%	90.00%	100.00%	100%	100.00%	100.00%	31/12/12	5.00%	2012
FINANZAS	Diseñar y aplicar un programa de control y auditoría de varios procesos que incluya: Análisis y evaluación de descuentos otorgados a cadenas.	Informe de evaluación y análisis de descuento integral de Farcomed, Difare, Farmaenlace y Farmacias	10%	85.00%	90.00%	100.00%	100%	100.00%	100.00%	31/12/12	10.00%	2012
FINANZAS	Implementar el Sistema para el BSC, levantar información de OAD 2012 para Gerencias y Jefaturas, y Generar Reportes cuantitativos mensuales y reportes cualitativos trimestrales	Sistema funcionando 3 Reportes trimestrales cuantitativos de evaluación de OAD para Gerencias y Jefaturas (50%) a partir del segundo semestre. Incluir los indicadores de los procesos levantados en el 2010. (50%)	30%	85.00%	90.00%	100.00%	100%	100.00%	100.00%	31/12/12	30.00%	2012
RECURSOS HUMANOS	Desarrollar Plan de Acción en base al informe de HPI	Elaborar un plan de trabajo para Jefe Planificación Financiera.	5%	85.00%	90.00%	100.00%	100%	100.00%	100.00%	31/12/12	5.00%	2012
SISTEMAS	Desarrollo e Implementación de Reporte Informe Comercial y Test de producto y especialidad en Microstrategy.	Sistema funcionando en el módulo encargado para desarrollo a Bagó Ecuador	10%	85.00%	90.00%	100.00%	100%	100.00%	100.00%	31/12/12	10.00%	2012
SISTEMAS	Desarrollo de herramientas conjuntamente con Sistemas para mejoramiento de las tareas del área.	Sistema de carga intranet (seguros, celulares, mantenimientos, vehículos) 50%. Herramienta de facturación (carga automática de archivos NC bonificaciones, cobranzas. ND descuentos, comisiones directas, cruces NC. 50%	10%	85.00%	90.00%	100.00%	100%	100.00%	100.00%	31/12/12	10.00%	2012

Con respecto a la parte medular de toda compañía, la medición de los objetivos corporativos se los realizó de una manera diferente basado en los principios del Balanced Scorecard y determinando las perspectivas financieras, del cliente, del proceso y de formación y crecimiento desarrollándose el primer Balanced Scorecard de Laboratorios Bagó del Ecuador, enfocados y presentados en los siguientes cuadros.



Figura 11 – Inicio Software BSC Tablero de Comando

Bagó
Ética al servicio de la salud

Zoom
(?) Video Tutorial

Mi Visión
Ser percibidos como la primera opción en el momento de elegir un producto farmacéutico, convirtiéndonos en el modelo de empresa ideal para trabajar y ubicarnos entre las 10 compañías del mercado farmacéutico ecuatoriano al cierre del 2013.

Mi Misión
Comercializar y promocionar productos farmacéuticos de la más alta calidad, contribuyendo a mejorar la salud y vida de la población, generando riqueza para nuestra empresa, accionistas y trabajadores.

Mi Valores
PASIÓN
ENFOQUE EN RESULTADOS
TRABAJO EN EQUIPO
ADAPTACIÓN AL CAMBIO
COMPROMISO CON EL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO
INNOVACIÓN
RESPECTO Y HUMILDAD
ÉTICA
PERSEVERANCIA

Datos
Siguiente
Anterior

Figura 12 – Misión Visión Laboratorios Bagó del Ecuador

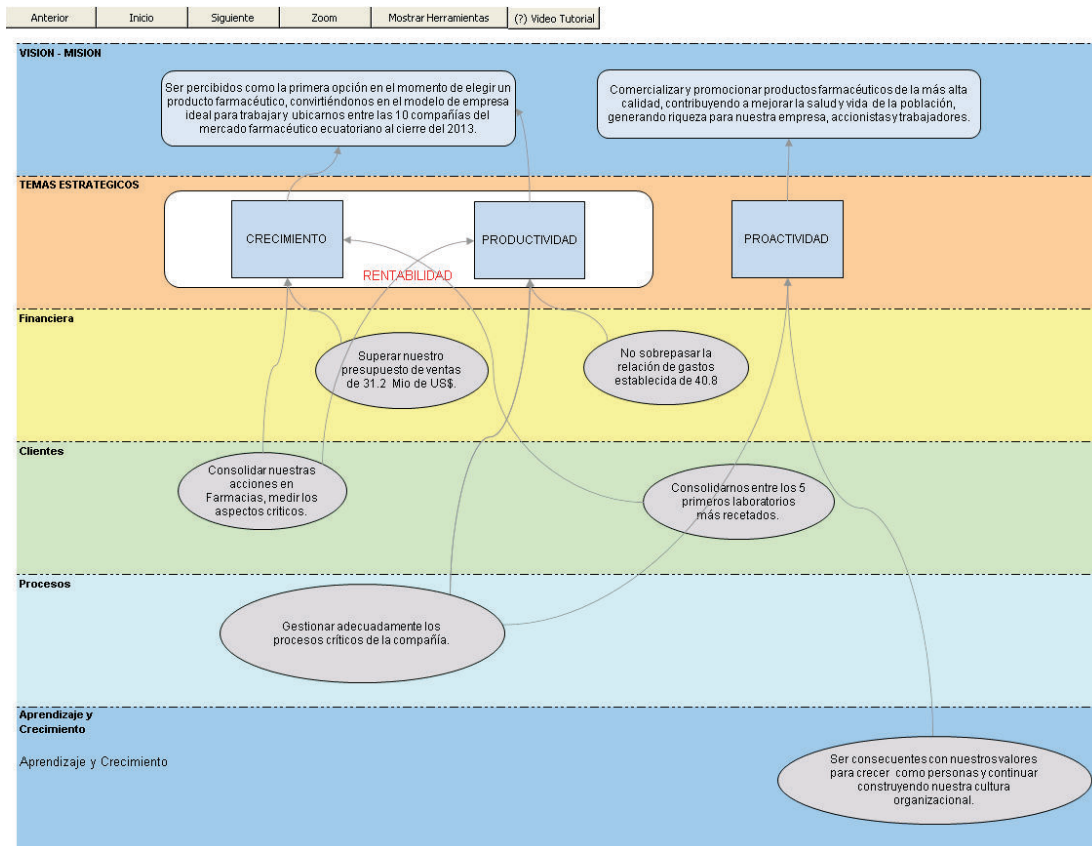


Figura 13 – Mapa Estratégico Laboratorios Bagó del Ecuador

Tabla 26 Matriz de Objetivos Corporativos

Anterior	Inicio	Siguiente	Zoom	Actualizar	Borrar...	Ficha Objetivos	Ficha Indicadores	Ficha Iniciativas	(?) Video Tutorial
				Agregar	Modificar	Pasarse a Mayúscula		Pasarse a Minúscula	
Objetivo Estratégico:	Consolidarnos entre los 5 primeros laboratorios más recetados.								
Indicador:									
Inductor :									
Iniciativa:									
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA					
01: Financiera	No sobrepasar la relación de gastos establecida de 40.8 %.	% Cumplimiento (Relación de gastos / Ventas igual a 40.8%)	Precautelar el uso de recursos	Organización					
01: Financiera	Superar nuestro presupuesto de ventas de 31.2 Mio de US\$.	% Cumplimiento venta (Informe Comercial de ventas)	Precautelar el uso de recursos	Organización					
02: Clientes	Consolidar nuestras acciones en Farmacias, medir los aspectos críticos.	% Crecimiento venta en farmacias (Informe Comercial de ventas)	Comercialización y Marketing	Organización					
02: Clientes	Consolidarnos entre los 5 primeros laboratorios más recetados.	% Cumplimiento Informe de Prescripciones (IMS - Close Up). Mat Diciembre 2012	Comercialización y Marketing	Organización					
03: Procesos	Gestionar adecuadamente los procesos críticos de la compañía.	% Cumplimiento procesos de Compras; MM y Mat Prom; Campañas Prom; Selección.	Mejora de Procesos	Organización					
04: Aprendizaje y Crecimiento	Ser consecuentes con nuestros valores para crecer como personas y continuar construyendo nuestra cultura organizacional.	% Cumplimiento del plan Innovación; Comunicación; Servicio al Cliente y Trabajo en Equipo; Desarrollo.	Consolidar valores corporativos	Organización					

Tabla 27 Matriz de Establecimiento de Metas

Inicio (?) Video Tutorial		Actualizar		Borrar		Asignar Unidad		ESTABLECIMIENTO DE METAS												
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13					
01: Financiera	No sobrepasar la relación de gastos establecida de 40.8 %	% Cumplimiento (Relación de gastos / Ventas igual a 40.8%)	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%					
01: Financiera	Superar nuestro presupuesto de ventas de 31.2 Mío de US\$.	% Cumplimiento venta (Informe Comercial de ventas)	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%					
02: Clientes	Consolidar nuestras acciones en Farmacias, medir los aspectos críticos.	% Crecimiento venta en farmacias (Informe Comercial de ventas)	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%					
02: Clientes	Consolidarnos entre los 5 primeros laboratorios más recetados.	% Cumplimiento Informe de Prescripciones (IMS - Close Up). Mat Diciembre 2012	100.00%					100.00%						100.00%	100.00%					
03: Procesos	Gestionar adecuadamente los procesos críticos de la compañía.	% Cumplimiento procesos de Compras; MM y Mat Prom; Campañas Prom; Selección.	100.00%					100.00%						100.00%	100.00%					
04: Aprendizaje y Crecimiento	Ser consecuentes con nuestros valores para crecer como personas y continuar construyendo nuestra cultura organizacional.	% Cumplimiento del plan Innovación, Comunicación, Servicio al Cliente y Trabajo en Equipo; Desarrollo.	100.00%											100.00%	100.00%					

Volver Seleccionar un Objetivo :

(?) Video Tutorial No sobrepasar la relación de gastos establecida c

PERSPECTIVA:
01: Financiera

PROBLEMA:
Exceso en gastos con relación a la venta

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
No sobrepasar la relación de gastos establecida de 40.8

INDUCTOR: Precautelar el uso de recursos	INDICADOR (KPI): % Cumplimiento (Relación de gastos / Ventas igual a 40.8%)	● 85%	PLAN DE ACCIÓN (Iniciativa Estratégica): Organización	● %
				% PRESUPUESTO DISPONIBLE -
				% CUMPLIMIENTO DE EJECUCIÓN -

Volver Actualizar Zoom Ver Graficos Ver Matriz (?) Video Tutorial

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	Resultado Actual	INDUCTOR	INICIATIVA	Avance Real
01: Financiera	No sobrepasar la relación de gastos establecida de 40.8 %.	% Cumplimiento (Relación de gastos / Ventas igual a 40.8%)	89%	Precautelar el uso de recursos	Organización	
01: Financiera	Superar nuestro presupuesto de ventas de 31.2 Mio de US\$.	% Cumplimiento venta (Informe Comercial de ventas)	91%	Precautelar el uso de recursos	Organización	
02: Clientes	Consolidar nuestras acciones en Farmacias, medir los aspectos críticos.	% Crecimiento venta en farmacias (Informe Comercial de ventas)	83%	Comercialización y Marketing	Organización	
02: Clientes	Consolidamos entre los 5 primeros laboratorios más recetados.	% Cumplimiento Informe de Prescripciones (IMS - Close Up). Mat Diciembre 2012	80%	Comercialización y Marketing	Organización	
03: Procesos	Gestionar adecuadamente los procesos críticos de la compañía.	% Cumplimiento procesos de Compras; MM y Mat Prom; Campañas Prom; Selección.	100%	Mejora de Procesos	Organización	
04: Aprendizaje y Crecimiento	Ser consecuentes con nuestros valores para crecer como personas y continuar construyendo nuestra cultura organizacional.	% Cumplimiento del plan Innovación; Comunicación; Servicio al Cliente y Trabajo en Equipo; Desarrollo.	95%	Consolidar valores corporativos	Organización	

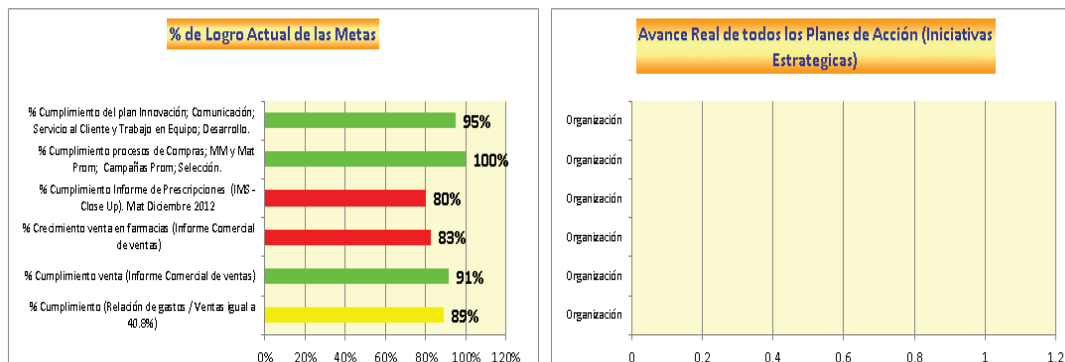
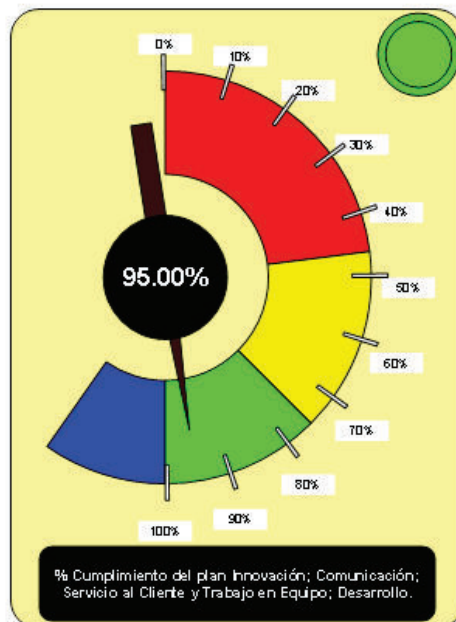
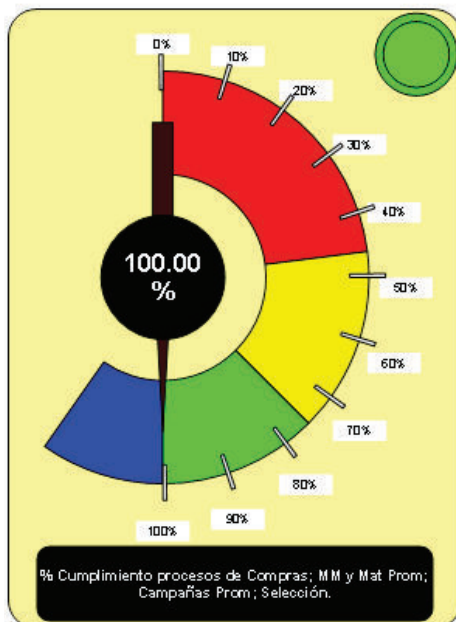
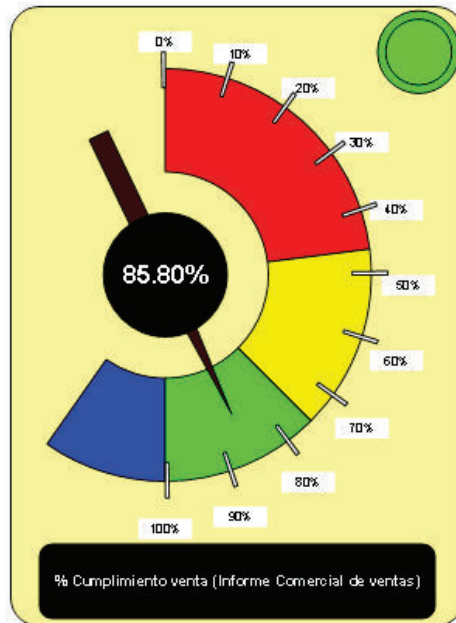
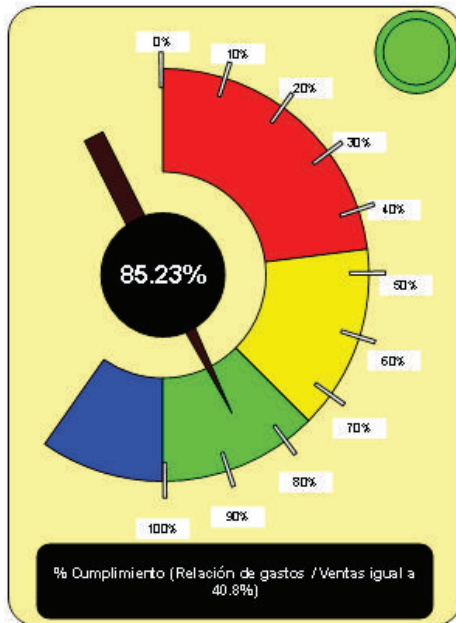


Figura 14 – Matrices de Evaluación Laboratorios Bagó del Ecuador



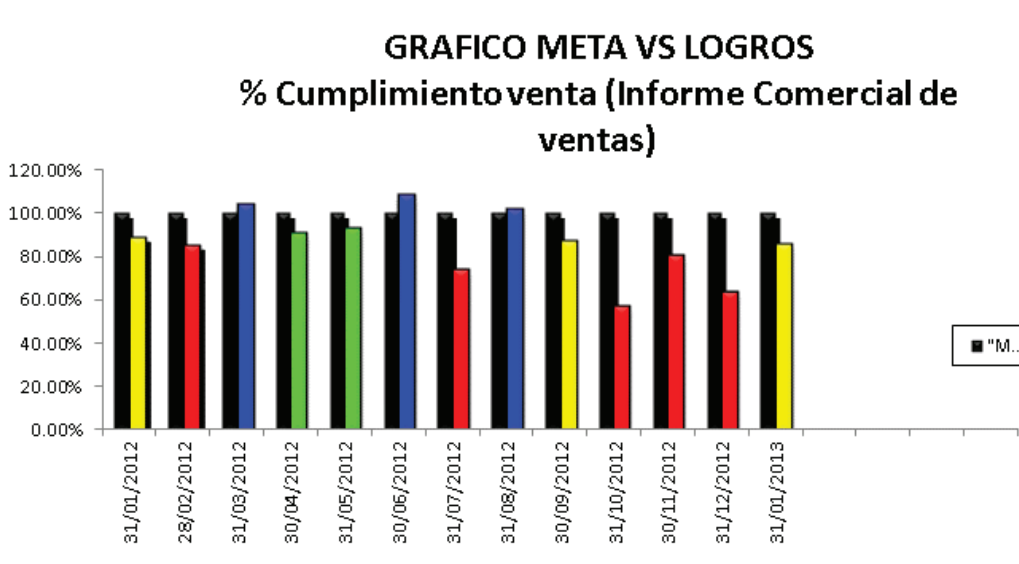
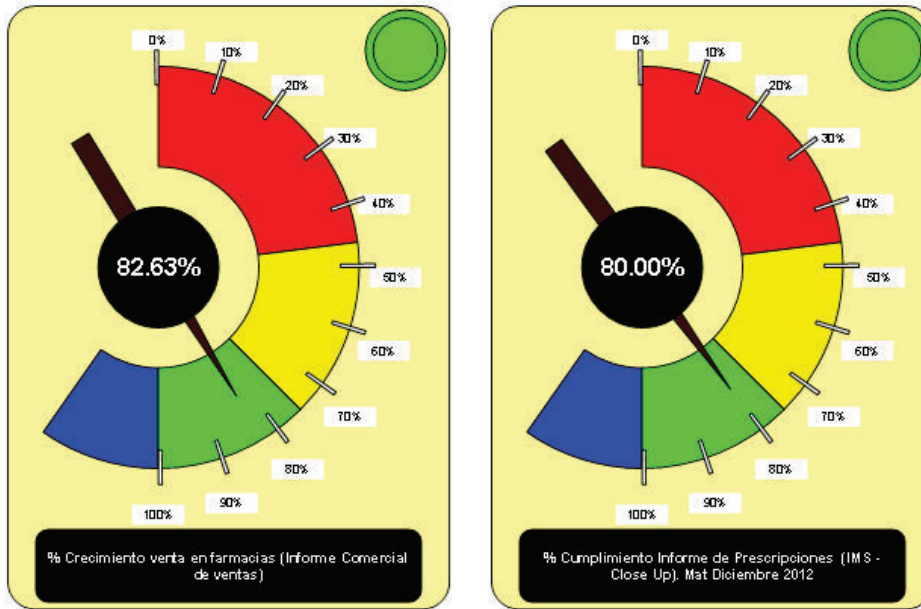


Figura 15 – Gráficos de Impacto Laboratorios Bagó del Ecuador

4.4 EVALUACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la aplicación del Sistema de Control de Gestión y del Balanced Scorecard presentó un cambio significativo en la forma de ver el negocio como tal y enfocarla a una nueva visión basada en la planificación estratégica que permitirá fortalecer la compañía en el mediano y largo plazo.

La interpretación de los resultados y la evaluación se revisará en cada uno de los procesos y de los BSC Corporativo y de Alto de Desempeño.

PROCESO DE FACTURACIÓN

El proceso de facturación fue uno de los procesos más críticos de la compañía por el impacto directo a la venta.

La no facturación oportuna hacía que los clientes cambien su opción de proveedor, en las instituciones públicas generan multas que son cobradas por día y sanciones que dejen marginados como proveedores a los laboratorios por un año, la baja en ventas por la no facturación correcta dejaba un desfase de entre un 3-5% de la venta presupuestada, las multas ascendían a un valor aproximado de US\$100.000 dólares al año, razones que califican al proceso como crítico.

La mejora realizada con los cambios implementados permitió establecer una clara evolución lo que se puede visualizar en la evaluación de los indicadores de gestión.

El porcentaje de facturas correctamente emitidas se mantuvo superior al 95%, el número de documentos devueltos con errores bajo del 4-5% al 1%, entre otros indicadores importantes, lo que se ve reflejado como un aporte importante en el aumento de las ventas.

Los semáforos se mantuvieron dentro de la parte amarilla y verde para al finalizar el año mantenerse en verde con un cumplimiento del 100%.

Esta mejora se puede comprobar con el incremento de las ventas a pesar de la contracción del mercado farmacéutico y a la satisfacción de los clientes internos y externos.

PROCESO DE DEVOLUCIONES

Al igual que el proceso anterior los indicadores de gestión superaron las expectativas, la comparación con la evaluación inicial supero lo esperado.

El porcentaje de devolución se encontraba en el 4.5% que representaba más de un millón de dólares para cerrar el año en 2.5% de devoluciones con respecto a la venta.

La disminución del porcentaje de devoluciones entre un año y otro significo una ahorro de casi un millón de dólares, ahorro que se ve reflejado en el valor de las devoluciones así como en el costo de las bajas cuyo valor disminuyó US\$100.000 en el primer año de implementación.

El tiempo de demora en la emisión de los documentos disminuyó de días a minutos lo que significa tener un mayor control en el manejo de las devoluciones dentro de las bodegas propias como en la de los clientes.

PROCESO DE MUESTRA MÉDICA

El proceso de muestra médica se lo consideró por mucho tiempo como el más crítico de la compañía dado que el costo que significa la muestra médica ya que representa un valor realmente alto para la empresa.

Los controles implementados han permitido optimizar el proceso y disminuir significativo los costos incurridos por los errores y las faltas de controles.

El tiempo de entrega de la muestra médica se optimizó disminuyendo de 60 días a 40 días, 5 días menos de lo planificado.

La diferencia de la muestra médica despachada con la planificada cerro en 0% de diferencias.

Todas estas acciones han significado un ahorro de casi 25% sobre los costos adicionales que se generaban anteriormente.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

La atención al cliente interno es una prioridad para la compañía dado que el personal es el recurso más valioso.

El cumplimiento de los indicadores establecidos ha generado una satisfacción en el personal de la compañía.

Las encuestas realizadas han permitido establecer un incremento en la satisfacción de los clientes internos el índice de aceptación se encuentra sobre el 90% de cumplimiento.

OBJETIVOS DE ALTO DESEMPEÑO

La herramienta aplicada del BSC ha permitido tener control directo en el cumplimiento de los objetivos.

El permitir a los Gerentes y Jefaturas tener la información a tiempo real ha permitido enfocarse de una manera correcta al cumplir con los indicadores establecidos, el tener de manera visual mediante semáforos el porcentaje de cumplimiento de los indicadores facilitan el realizar acciones correctivas, planificar adecuadamente las actividades y apoyar a la gestión de la compañía.

Las reuniones de los Comités de Gestión permiten hacer un seguimiento adecuado, evaluar la gestión de los involucrados en los procesos.

De los resultados presentados todos los colaboradores cumplieron con por lo menos el 85% de sus objetivos, esto permite establecer factores de no cumplimiento y tomar acciones correctivas para los años siguientes.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos para el año 2011 tuvieron un sobrecumplimiento superior del 100%, esto a consecuencia de la aplicación de las herramientas SCG y BSG.

Esto es un estímulo para los colaboradores quienes enfocan todos sus esfuerzos para cumplir con los objetivos, la aplicación de las herramientas fomentan al cambio empresarial enfocado a la nueva estrategia corporativa enfocada a la planificación estratégica.

Tabla 29 Matriz de Evaluación Objetivos Corporativos

Objetivos Organizacionales	Peso (%)	Medida de cumplimiento: INDICADORES	Fecha de cumplimiento	% Alcanzado
Continuar mejorando y creciendo como organización, demostrar nuestra cultura y nuestros valores en cada acción	20%	INNOVACION Y TRABAJO EN EQUIPO: # de participantes y 3 proyectos implementados. COMUNICACIÓN: Cumplimiento del plan PLANIFICACION Y PROCESOS: Cumplimiento del plan.	Diciembre, 2011	19.0%
Superar nuestro presupuesto de ventas de 27 Mio de US\$.	20%	Informe Comercial de ventas.	Diciembre, 2011	19.8%
No sobrepasar la relación de gastos establecida de 44 %.	20%	Relación de gastos/ ventas (igual a 44%)	Diciembre, 2011	21.6%
Fortalecer nuestras acciones en Farmacias, medir los aspectos críticos.	20%	Informe Comercial de ventas.	Diciembre, 2011	20.0%
Consolidarnos entre los 5 primeros laboratorios más recetados.	20%	Informe de Prescripciones (IMS - Close Up). Mat Diciembre 2011	Diciembre, 2011	20.0%
	100%			100.4%

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Determinar las conclusiones y recomendaciones que surgen del presente trabajo al finalizar la investigación.

5.1 CONCLUSIONES

Se logró comprobar la hipótesis planteada ya que se mejoró de manera sustancial el desempeño del área financiera mediante la aplicación del Sistema de Control de Gestión y la medición y seguimiento a través del Balanced Scorecard, esta mejora permite optimizar los recursos, disminuir costos, agilizar tareas, entre otros.

Se cumplió con el Objetivo General y Específicos establecido logrando una mejora en las utilidades de la compañía por la disminución de costos y la optimización de recursos.

Se estableció la competitividad de la empresa comparándola con el mercado y sus principales competidores.

Se estableció el uso y desarrollo de las herramientas en el mercado y en otras empresas.

Se construyó, desarrollo y aplicó las herramientas gerenciales del SCG y del BSC dentro del área financiera, para su posterior evaluación en dicha área piloto.

El método aplicado de investigación exploratoria descriptiva fue adecuado para el trabajo permitiendo cumplir con las etapas establecidas.

El problema planteado fue resuelto superando lo previsto, generando una inercia para las demás áreas de la compañía.

Otras conclusiones que podemos señalar finalizada la investigación son:

1. El Sistema de Control de Gestión permite realizar un control no solo a la parte financiera sino medir y evaluar la gestión realizada durante un periodo determinado.
2. El Balanced Scorecard permite establecer parámetros de medición para evaluar el correcto desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos de la compañía y de cada uno de los colaboradores.
3. El Sistema de Control de Gestión otorga otra perspectiva para evaluar la gestión de la empresa, de sus colaboradores y de cada una de las áreas como un conjunto.
4. El Balanced Scorecard es una alta herramienta de seguimiento, control y mejora de los diferentes procesos y objetivos.
5. El Sistema de Control de Gestión y el Balanced Scorecard se complementan y consolidan enfocados a la planificación estratégica.
6. Las herramientas establecidas fomentan el cumplimiento de la planificación estratégica y apoyan la gestión de los colaboradores enfocando a la compañía como un todo hacia el cumplimiento de las metas establecidas.

5.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones finalizada la investigación son:

RECOMENDACIONES GENERALES PARA EL USO DE LAS HERRAMIENTAS

1. Establecer de manera primordial la Planificación Estratégica como punto de partida de las diferentes empresas.
2. Es importante incluir en todo tipo de empresas un sistema de control que evalúe la gestión de la compañía como un medio de desarrollo y mejora continua de los diferentes procesos y para salvaguardar los recursos invertidos en la misma.
3. Incluir el Balanced Scorecard como parte complementaria del sistema de control de gestión para monitorear, evaluar, y controlar el desempeño, el cumplimiento de objetivos, el desarrollo de procesos, entre otros.
4. La aplicación del Balanced Scorecard de manera conjunta con el Sistema de Control de Gestión deben estar enfocados en la planificación estratégica.
5. Evaluar de manera periódica los indicadores establecidos para medir el cumplimiento de la Planificación Estratégica.

RECOMENDACIONES ESPECÍFICOS PARA LA EMPRESA

1. Enfocar la Planificación Estratégica como el pilar de la estructura de la compañía y mantenerla vigente en los próximos años.
2. Fortalecer la planificación estratégica dando la prioridad necesaria y generando retroalimentación dentro de la compañía.
3. Desarrollar el Sistema de Control de Gestión y el Balanced Scorecard para toda la compañía como resultado del éxito del plan piloto, enfocarlo a los diferentes procesos e incluir nuevos que se vayan generando el desarrollo de las actividades de la compañía.

4. Comprometer a la compañía y a los colaboradores en el desarrollo y aplicación de las nuevas herramientas.

RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS PARA EL ÁREA DE ESTUDIO Y PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.

1. Establecer la Planificación Estratégica como parte de un todo incluyendo presupuestos, información financiera, comercial, etc.
2. Enfocar la Planificación Estratégica como el pilar de la estructura de la empresa.
3. Unificar el Sistema de Control de Gestión con el Balanced Scorecard como partes complementarias entre si y no de manera separada.
4. Mantener manuales establecidos para el uso de las herramientas así como también de los diferentes procesos de la empresa.

REFERENCIAS

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2004). *Sistemas de Control de Gestión*. Mc Graw Hill.
- Heizer, J., & Render, B. (2004). *Principios de Administración de Operaciones*. Pearson Educación.
- <http://www.alianzaydesarrollo.com>. (s.f.). Obtenido de http://www.alianzaydesarrollo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=6
- <http://www.tantum.com>. (s.f.). Obtenido de http://www.tantum.com/argentina/articulo_completo.htm?DX=173
- <https://ingenioempresa.com>. (s.f.). Obtenido de <https://ingenioempresa.com/7-herramientas-de-calidad/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *La Organización focalizada en la Estrategia*. España: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *The Balanced Scorecard*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- www.bago.com.ar. (s.f.). Obtenido de www.bago.com.ar.
- Kaplan, Robert S. Norton, David P (2004). *Mapas estratégicos*. Harvard Business Press.
- Kaplan, Robert S. Norton, David P (2004). *Alignment*. Harvard Business Press.
- Rampersad, Hubert K. (2005). *Cuadro de mando integral, personal y corporativo*. Segunda Edición. España: Mc Graw Hill.
- <http://www.pfizer.com.ec> (s.f.). Obtenido de www.pfizer.com.ec
- www.ekos.com.ec (s.f.). Obtenido de www.ekos.com.ec
- <http://www.roemmers.com.ar/site/es/compania/trayectoria> (s.f.). Obtenido de www.roemmers.com.ar
- <http://www.sanofi-aventis.com.ec/l/ec/sp/index.jsp> (s.f.). Obtenido de www.sanofi-aventis.com.ec

*<http://www.novartis.com/about-novartis/company-history/index.shtml>(s.f.). Obtenido de
www.novartis.com*

<http://www.roche.com.ec/>(s.f.). Obtenido de www.roche.com

<http://www.tablero-decomando.com/>(s.f.). Obtenido de www.tablero-decomando.com

ANEXOS

ANEXO A – Procedimiento de Muestra Médica



PROCEDIMIENTOS DE MARKETING

APROBADO POR:
Comité de Gerencia:

Moraima Seminario
Gerente de Marketing

Sonia Arévalo
Gerente de Marketing

Alexandra Gavilanes
Director Técnico Farmacéutico

FECHA DE ELABORACION:
FECHA DE ULTIMA REVISION:
VERSION:

06-07-2010
04-10-2010
2

PROCESO: ADMINISTRACION DE MUESTRAS MÉDICAS

DEFINICIÓN

Subproceso que administra las actividades requeridas para la planificación, elaboración y entrega de muestras médicas.

ALCANCE

Inicia con la planificación y elaboración de muestras médicas y termina con la entrega a los visitadores médicos de las muestras elaboradas de acuerdo a los ciclos de venta definidos por la compañía.

POLITICAS APLICABLES

- Política de Compras

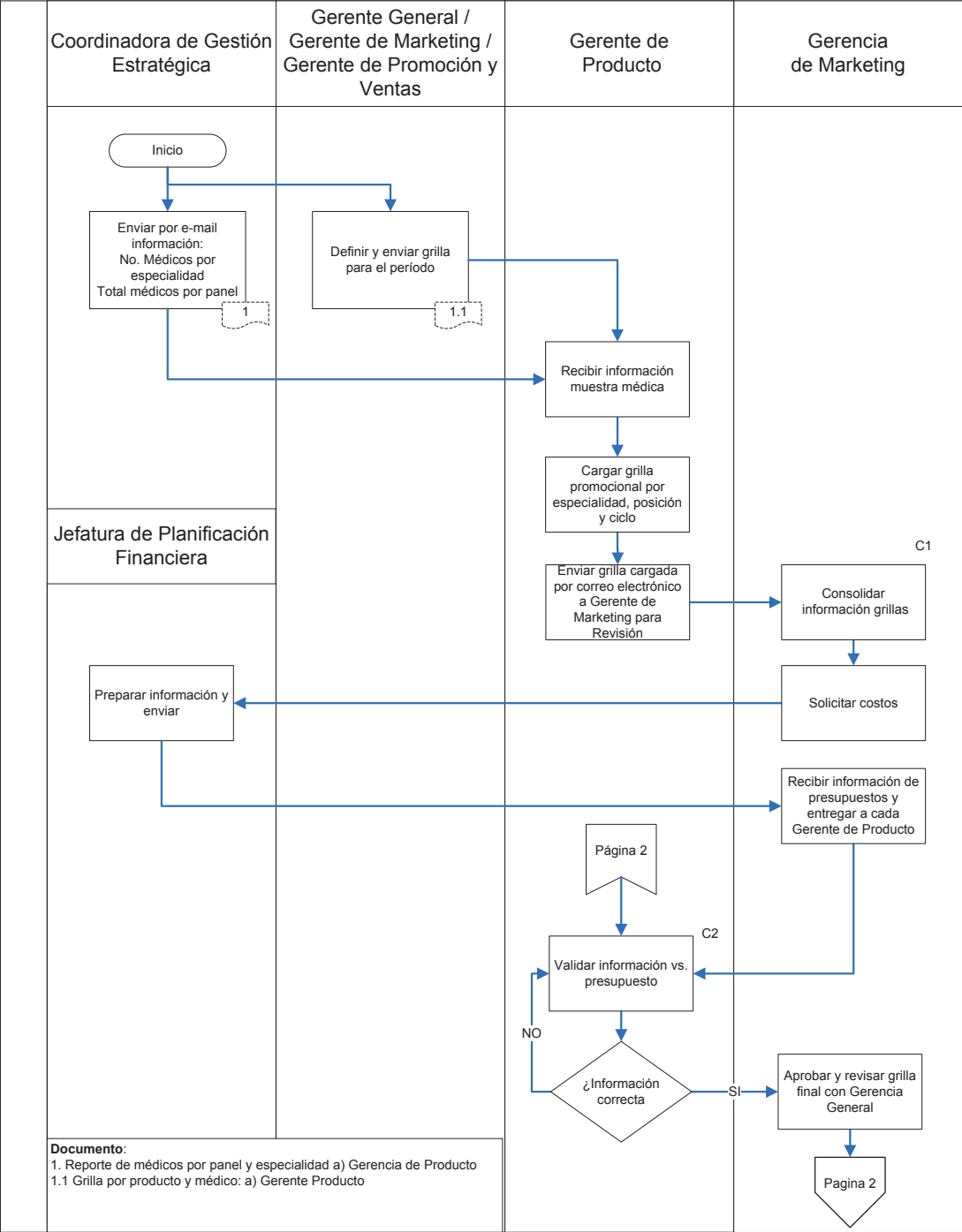
PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO



PROCESO: MARKETING
SUBPROCESO: ADMINISTRACION MUESTRA MEDICA
Página: 1/8

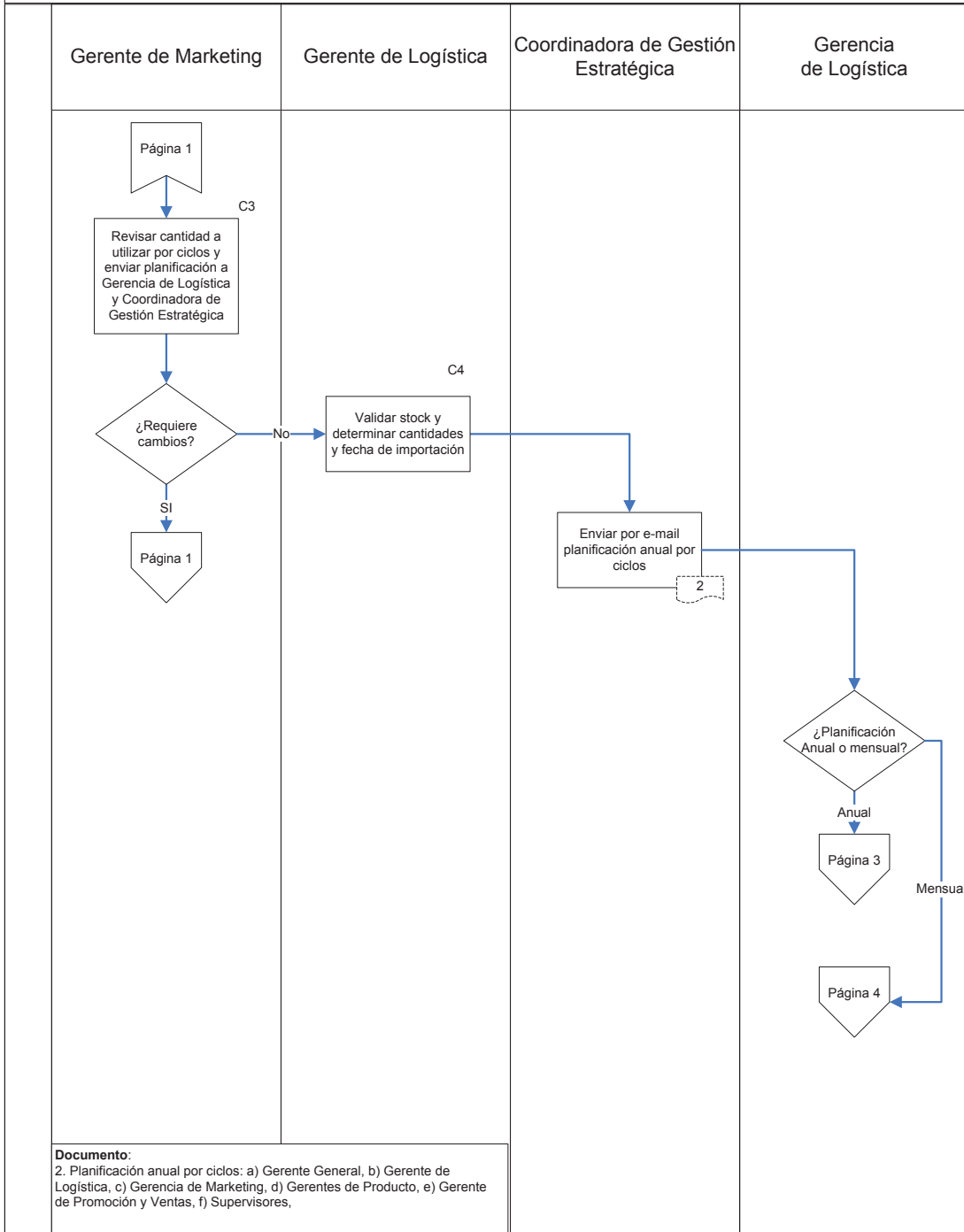
CODIGO: MK-SUB002
VERSION: 1
FECHA: 04-10-2010





PROCESO: MARKETING
SUBPROCESO: ADMINISTRACION MUESTRA MEDICA
Página: 2/8

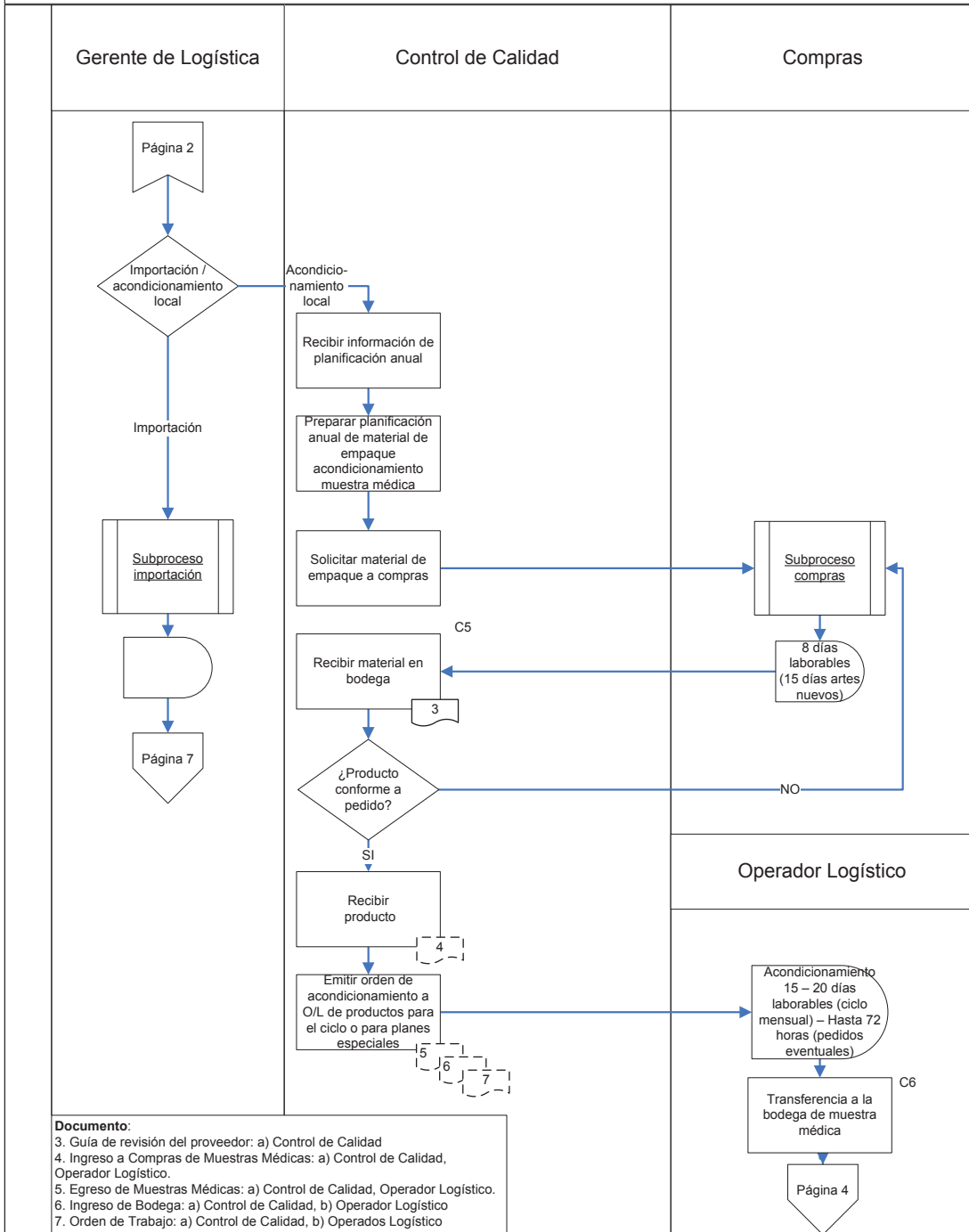
CODIGO: MK-SUB002
VERSION: 1
FECHA: 04-10-2010





PROCESO: MARKETING
SUBPROCESO: ADMINISTRACION MUESTRA MEDICA
Página: 3/8

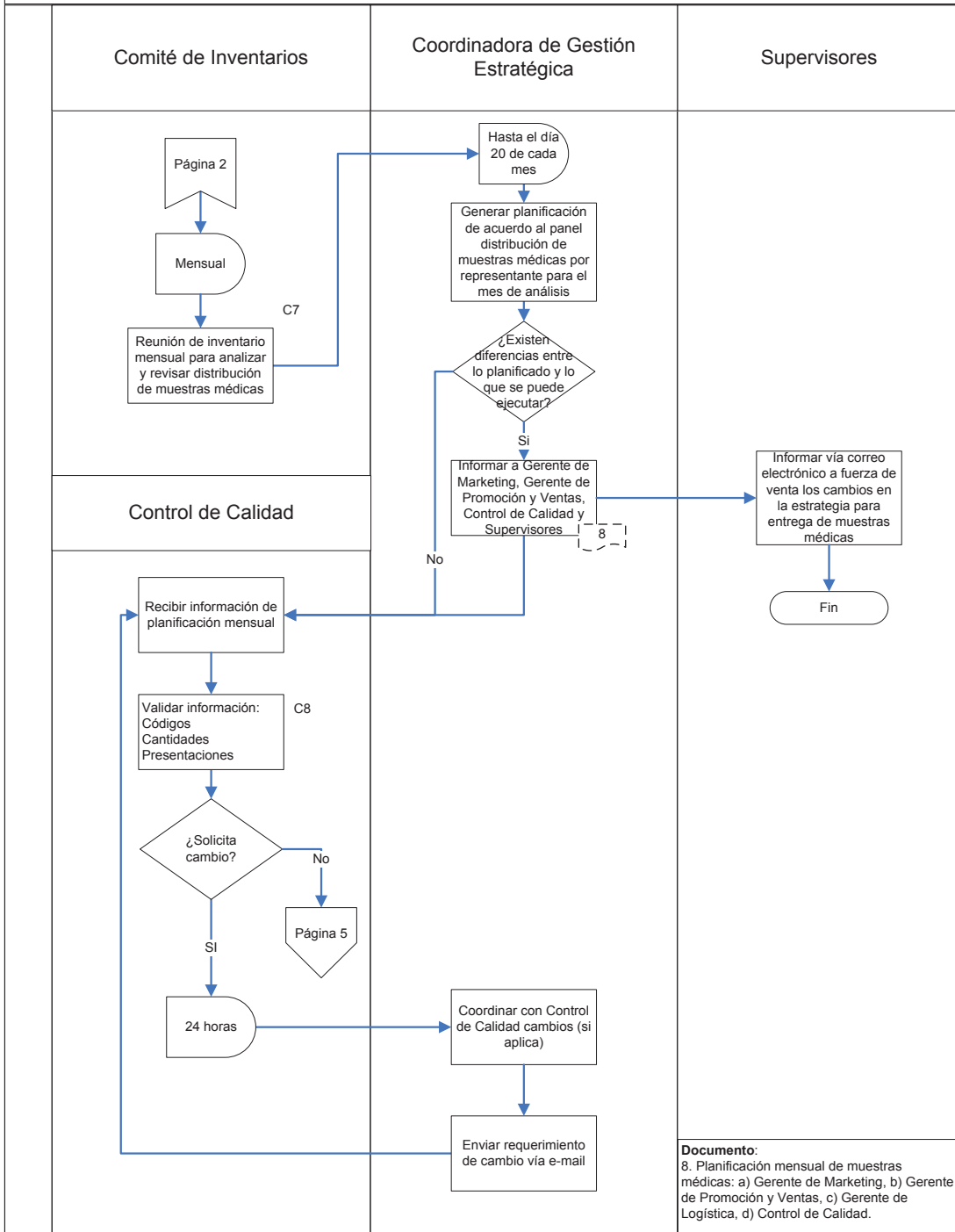
CODIGO: MK-SUB002
VERSION: 1
FECHA: 04-10-2010





PROCESO: MARKETING
SUBPROCESO: ADMINISTRACION MUESTRA MEDICA
Página: 4/8

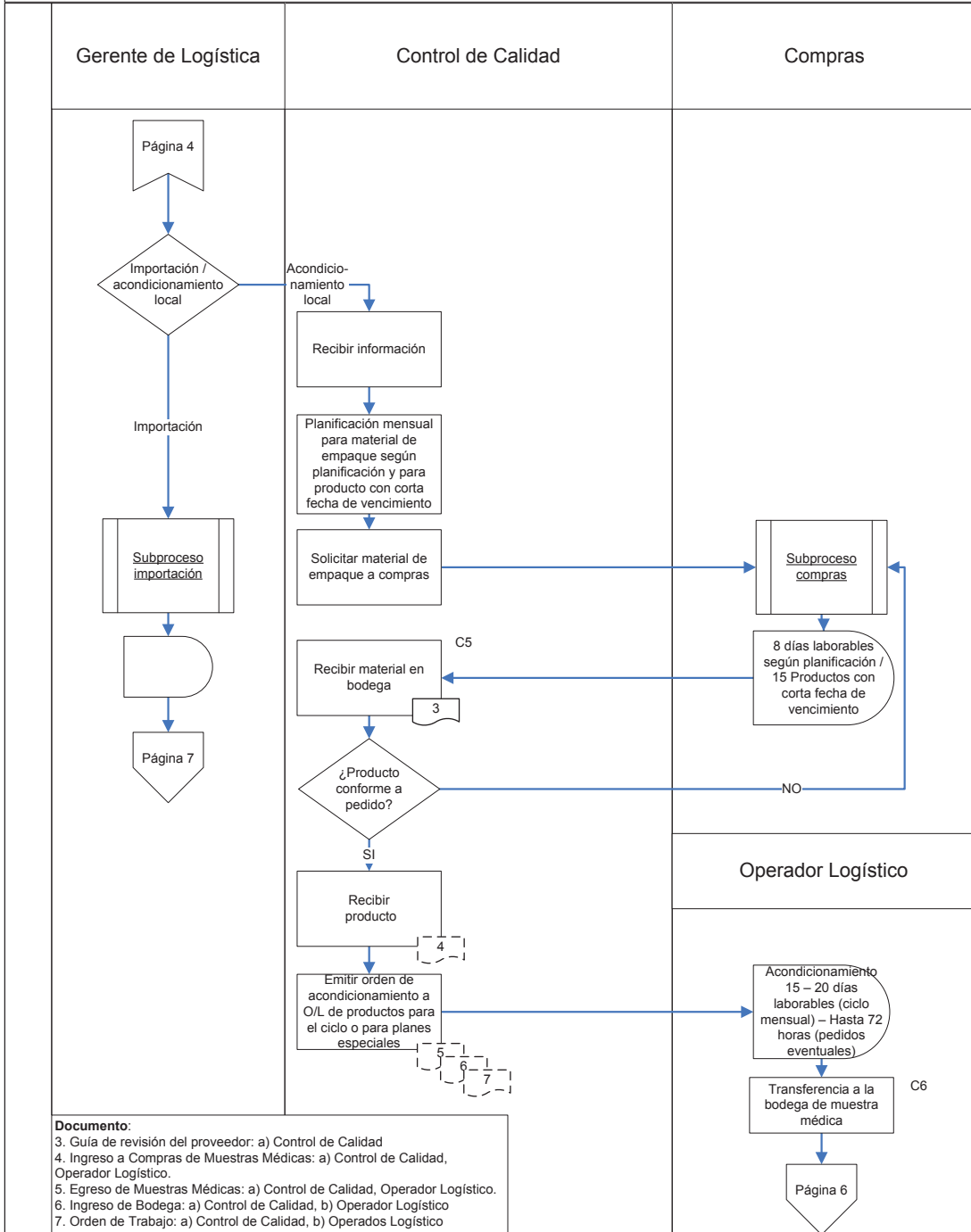
CODIGO: MK-SUB002
VERSION: 1
FECHA: 04-10-2010





PROCESO: MARKETING
SUBPROCESO: ADMINISTRACION MUESTRA MEDICA
Página: 5/8

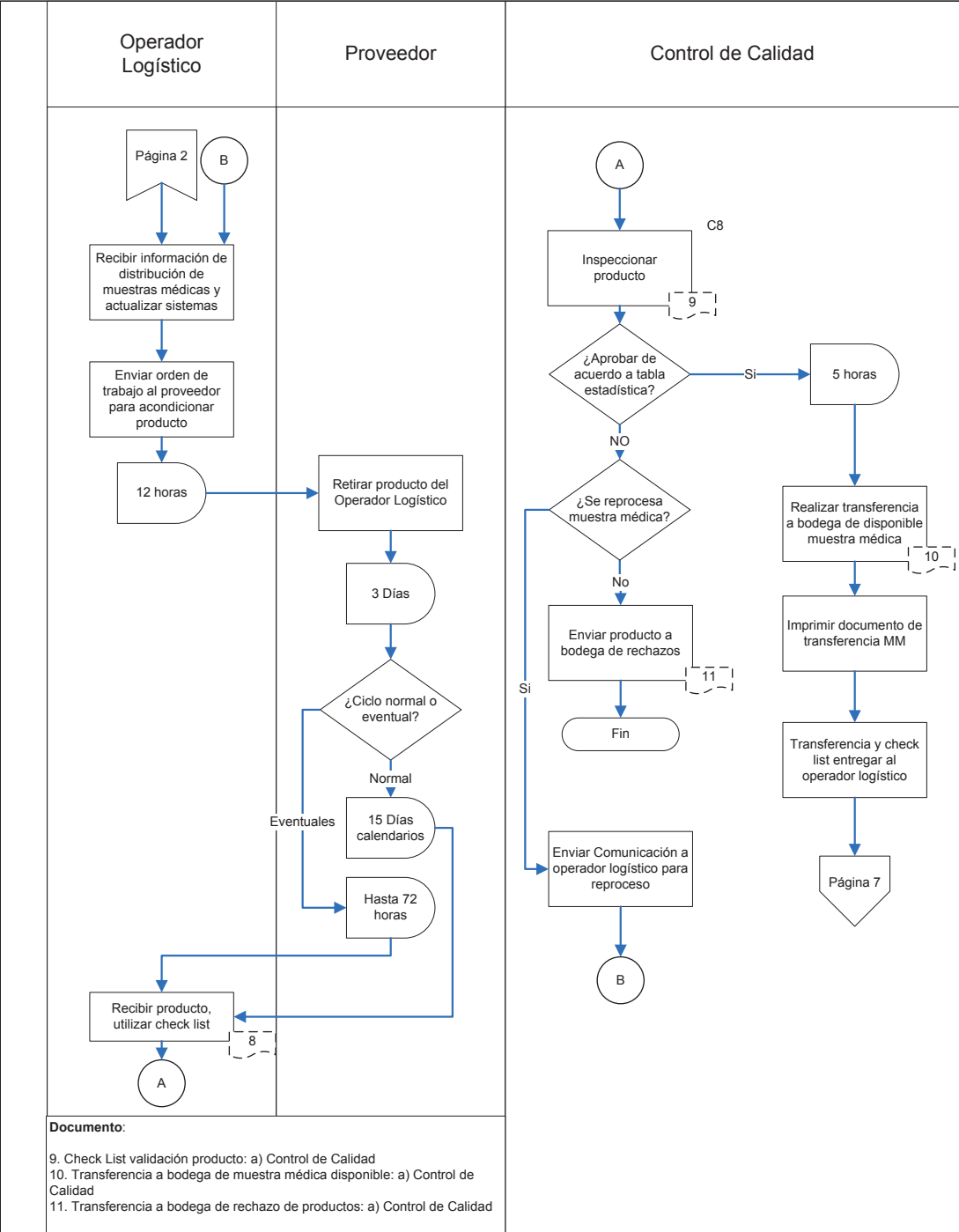
CODIGO: MK-SUB002
VERSION: 1
FECHA: 04-10-2010





PROCESO: MARKETING
SUBPROCESO: ADMINISTRACION MUESTRA MEDICA
Página: 6/8

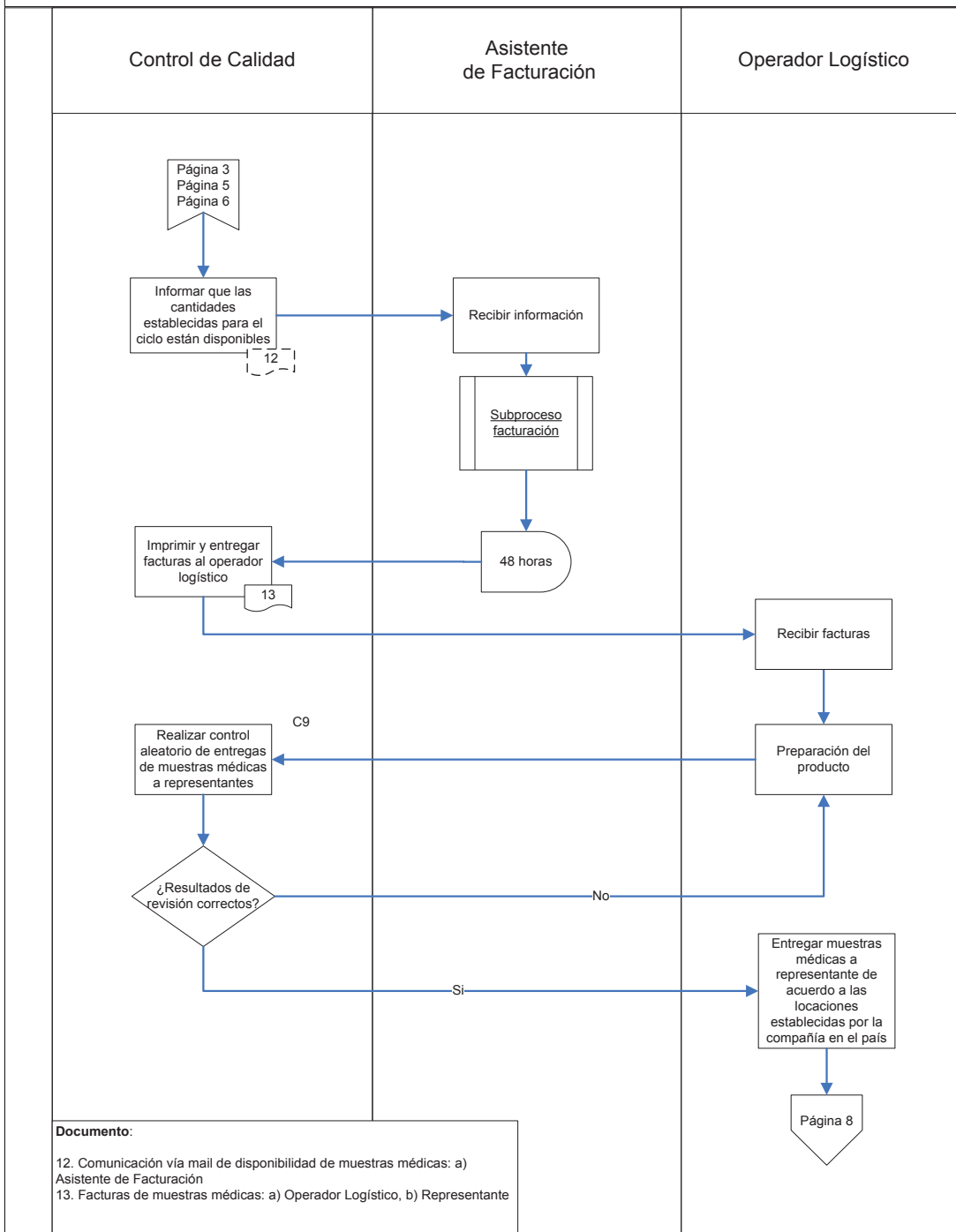
CODIGO: MK-SUB002
VERSION: 1
FECHA: 04-10-2010





PROCESO: MARKETING
SUBPROCESO: ADMINISTRACION MUESTRA MEDICA
Página: 7/8

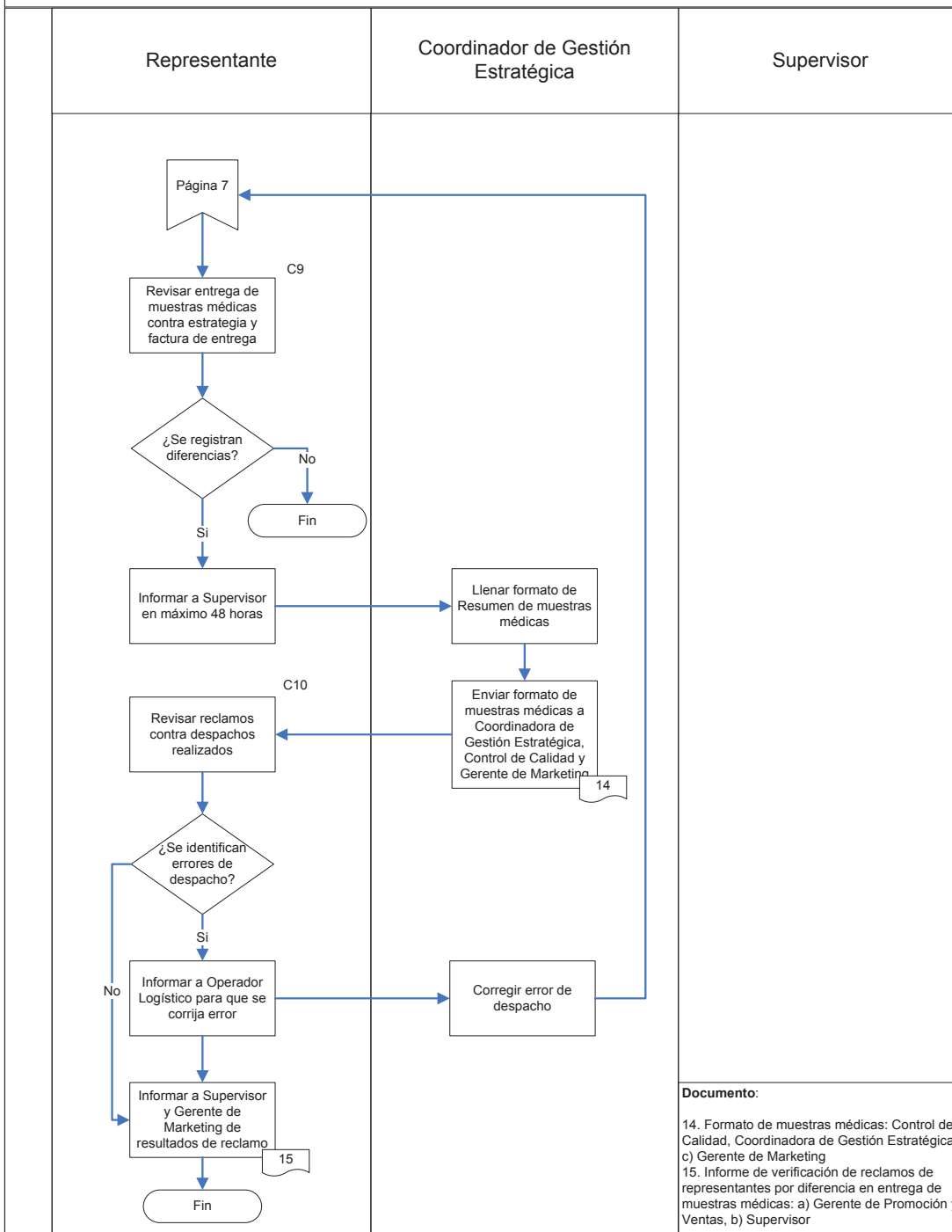
CODIGO: MK-SUB002
VERSION: 1
FECHA: 04-10-2010





PROCESO: MARKETING
SUBPROCESO: ADMINISTRACION MUESTRA MEDICA
Página: 8/8

CODIGO: MK-SUB002
VERSION: 1
FECHA: 04-10-2010



MATRIZ DE RIESGO ADMINISTRACION DE MUESTRAS MEDICAS

Actividad	Riesgo o No.	Descripción Riesgo	Control	Descripción Control	Responsable	Medio de Control	Evaluación	Impacto	Probabilidad
Consolidar información de grillas	R01	Retrasos en la elaboración de grillas / errores en la elaboración de grilla y planificación anual de muestras medicas	C01	Verificar que todas las grillas estén presentadas previo la revisión con la gerencia general	Gerente de Marketing	RRHH	Efectivo	Alto	Bajo
Validar información vs. Presupuesto	R02	Incumplimiento de presupuestos / Errores en elaboración de planificación anual de muestras médicas / Pérdidas financieras por errores en elaboración de planes estratégicos	C02	Verificar que la planificación de muestras médicas se ajuste a los presupuestos elaborados	Gerente de Producto	RRHH	Efectivo	Alto	Bajo

Actividad	Riesgo o No.	Descripción Riesgo	Control	Descripción Control	Responsable	Medio de Control	Evaluación	Impacto	Probabilidad
Revisar cantidad a utilizar por ciclos y enviar planificación a Gerencia de Logística y Coordinadora de Gestión Estratégica	R03	Errores en elaboración de planes anuales de muestras médicas / Incumplimiento de políticas	C03	Verificar que de planificación de muestras médicas se hayan elaborado de acuerdo a lo dispuesto por las administración de la compañía	Gerencia de Marketing	RRHH	Efectivo	Alto	Bajo
Validar Stock y validar fechas de importación	R04	Incumplimiento de planes de muestras médicas por retrasos en procesos de importación	C04	Coordinar los procesos de importación para asegurar la entrega de muestras médicas conforme la planificación realizada.	Gerencia de Logística	RRHH	Efectivo	Alto	Medio

Actividad	Riesgo o No.	Descripción Riesgo	Control	Descripción Control	Responsable	Medio de Control	Evaluación	Impacto	Probabilidad
Recibir material en bodega	R05	Se podría recibir producto diferente a lo requerido o que no cumple con especificaciones que pueden afectar planificación anual de muestras médicas / Entregas de material en fechas no acordadas que afecten la planificación establecida	C05	Verificar que lo recibido esté de acuerdo al pedido en cantidad y calidad y plazos establecidos.	Control de Calidad	RRHH	Efectivo	Alto	Bajo

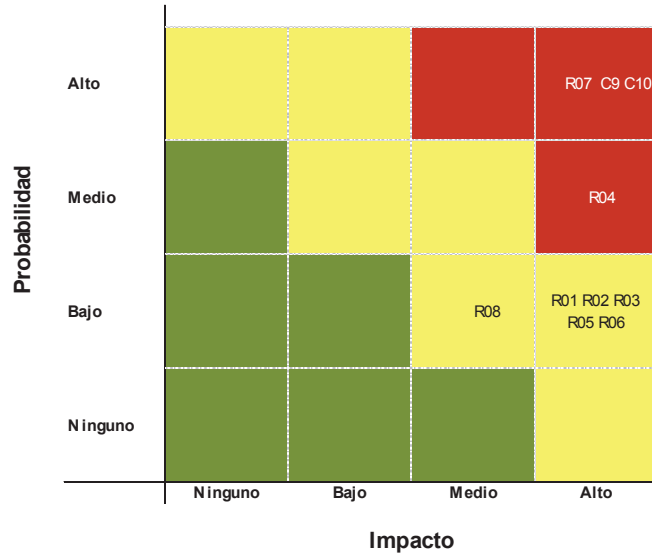
Actividad	Riesgo o No.	Descripción Riesgo	Control	Descripción Control	Responsable	Medio de Control	Evaluación	Impacto	Probabilidad
Transferencia a la bodega de muestra médica	R06	Se podría realizar movimiento de producto entre bodegas y no ser actualizado en el sistema lo que ocasionaría diferencias en la planificación de entrega de muestras médicas	C06	Verificar que todo movimiento físico de producto entre bodegas se lo registre en el sistema como norma	Control de Calidad	RRHH	Efectivo	Alto	Bajo
Reunión de inventario mensual para analizar y revisar distribución de muestras médicas	R07	Incumplimiento de estrategia corporativa por falta de seguimiento mensual de la planificación versus lo entregado	C07	Verificar el grado de cumplimiento de la planificación mensual de muestras médicas y tomar acción sobre diferencias identificadas	Gerente de Logística, Gerente de Marketing, Gerente de Promoción y	RRHH	No efectivo	Alto	Alto

Actividad	Riesgo o No.	Descripción Riesgo	Control	Descripción Control	Responsable	Medio de Control	Evaluación	Impacto	Probabilidad
					Ventas, Coordinador a de Gestión Estratégica, Control de Calidad				
Inspeccionar producto	R08	Errores en acondicionamiento de producto que pueden retrasar el proceso de entrega de muestras médicas y causar pérdidas financieras	C08	Verificar que el acondicionamiento de muestras médicas esté de acuerdo al pedido en cantidad y calidad y plazos.	Control de Calidad	RRHH	Efectivo	Medio	Bajo

Actividad	Riesgo No.	Descripción Riesgo	Control	Descripción Control	Responsable	Medio de Control	Evaluación	Impacto	Probabilidad
Realizar control de entregas de muestras médicas a representantes	R9	Errores en despacho que pueden afectar cumplimiento de estrategia de muestras médicas y causar pérdidas financieras a la compañía	C9	Realizar una revisión aleatoria del despacho de muestras médicas entregadas a representantes por el operador logístico en función de parámetros tales como costos, volúmenes, rotación, etc.	Control de Calidad	RRHH	Inexistente	Alto	Alto
Revisar reclamos contra despachos realizados	R10	Pérdidas financieras por errores en despacho de muestras médicas y riesgo de incumplimiento de la estrategia establecida para	C10	Realizar el análisis respectivo de los reclamos de representantes respecto de diferencias en la	Control de Calidad	RRHH	Inexistente	Alto	Alto

Actividad	Riesgo o No.	Descripción Riesgo	Contro l	Descripción Control	Responsabl e	Medio de Control	Evaluación	Impacto	Probabili d
		muestras médicas		entrega de muestras médicas y determinar si es necesario realizar correcciones					

LABORATORIOS BAGO CÍA. LTDA.
 Resumen Matriz de Riesgo
 ADMINISTRACION MUESTRA MEDICA



Nomenclatura:

- No aceptable
- Moderado
- Aceptable

INDICADORES DE GESTIÓN ADMINISTRACION DE MUESTRAS MÉDICAS

Título	Tiempo para entrega de muestra médica
Ámbito	Productividad
Descripción	Indica el tiempo que transcurre desde el inicio de la orden de acondicionamiento mensual hasta la facturación de la muestra médica y despacho.
Cálculo	Promedio de días entre (fecha de orden de acondicionamiento - fecha entrega muestras médicas)
Valor	45 días
Período	Mensual ciclos
Fuente de datos	Manual - Archivo de Control de Calidad
Responsable	Control de Calidad
Subproceso	Administración Muestra Médica
Observaciones	

Título	Diferencia en entrega de muestras médicas entre planificación y ejecución
Ámbito	Productividad
Descripción	Indica el porcentaje de cumplimiento de entrega de muestras médicas en función al número de productos en los cuales se presentan diferencias entre la planificación y

	ejecución
Cálculo	Porcentaje de productos que registran diferencia entre la planificación y ejecución de la estrategia de muestras médicas en relación al número total de productos (muestras médicas)
Valor	10%
Período	Mensual / ciclos
Fuente de datos	Manual - Archivo de Control de Calidad
Responsable	Coordinar de Gestión Estratégica
Subproceso	Administración Muestra Médica
Observaciones	

Título	Promedio de días de retraso en despacho de Muestra Médica
Ámbito	Productividad
Descripción	Mide el número de días de retraso promedio en entregas de productos.
Cálculo	Sumar el número de días de retraso registrado en despachos de productos / Número de despachos que registraron retrasos.
Valor	Cero

Período	Trimestral
Fuente de datos	Ventas
Responsable	Control de Calidad
Subproceso	Administración Muestra Médica
Observaciones	

Título	Cantidad de Muestra Médica despachada versus recibida
Ámbito	Productividad
Descripción	Mide el número de despachos de muestra médica que presentan diferencias entre lo despachado y lo facturado
Cálculo	Cuantificar diferencias en los despachos de muestras médicas realizadas
Valor	Cero
Período	Mensual
Fuente de datos	Reporte de Entrega de Muestra Médica por Representante - Gerencia de Planificación Estratégica
Responsable	Control de Calidad
Subproceso	Administración Muestra Médica
Observaciones	

ANEXO B – Procedimiento de Facturación



PROCESO DE FACTURACIÓN

PRODUCTO TERMINADO Y MUESTRA MÉDICA

FORMULADO POR:	Jimena Chulde Asistente de Facturación
APROBADO POR:	Alejandro Salazar Jefe de Planificación y Tesorería
FECHA DE ELABORACIÓN:	Junio, 2011
FECHA DE ULTIMA REVISIÓN:	Noviembre, 2011
VERSIÓN:	

TABLA DE CONTENIDO

- 1) OBJETIVO
- 2) ALCANCE
- 3) GLOSARIO
- 4) RESPONSABILIDADES
- 5) MATERIALES
- 6) POLITICA
- 7) DIAGRAMA DE FLUJO
- 8) PROCEDIMIENTO
- 9) MATRIZ DE CONTROL

REFERENCIAS:

1. OBJETIVO

Mantener un proceso de facturación de producto terminado y muestra médica con el fin de que se administre las actividades requeridas para cada procedimiento.

2. ALCANCE

Inicia con la confirmación de solicitud de facturación de producto terminado y muestra médica y termina con el envío de factura de entrega-recepción

3. GLOSARIO

4. RESPONSABILIDADES

- **Asistente de Ventas / G. Ventas:** Solicitudes a facturar
- **Secretaria de Cuenca:** Ingreso de pedidos
- **Asistente de Facturación:** Aprobación y facturación de pedidos
- **Aseguramiento de calidad y logística :** confirmación de acondicionamientos, coordinación de entrega de mercadería

5. MATERIALES

- Ordenes de compra
- Lista de precios por tipo de clientes respectivamente

6. POLÍTICAS APLICABLES

- Política de Venta de Productos a Empleados

7. DIAGRAMA DE FLUJO

- **Diagrama de Flujo PT**

SUBPROCESO: PROCESO DE FACTURACIÓN

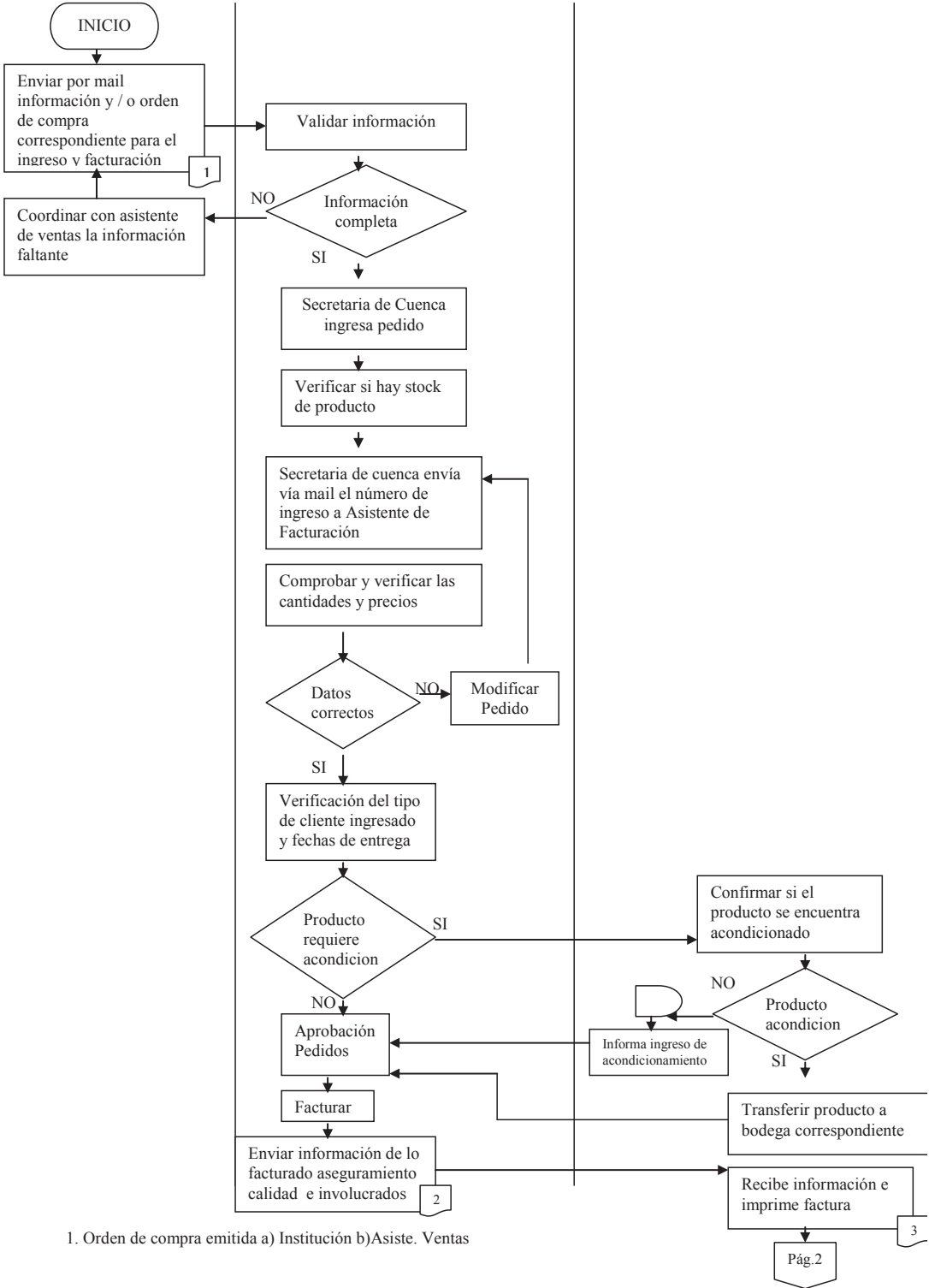
PAG

1/2

ASIST. VENTAS Logístico

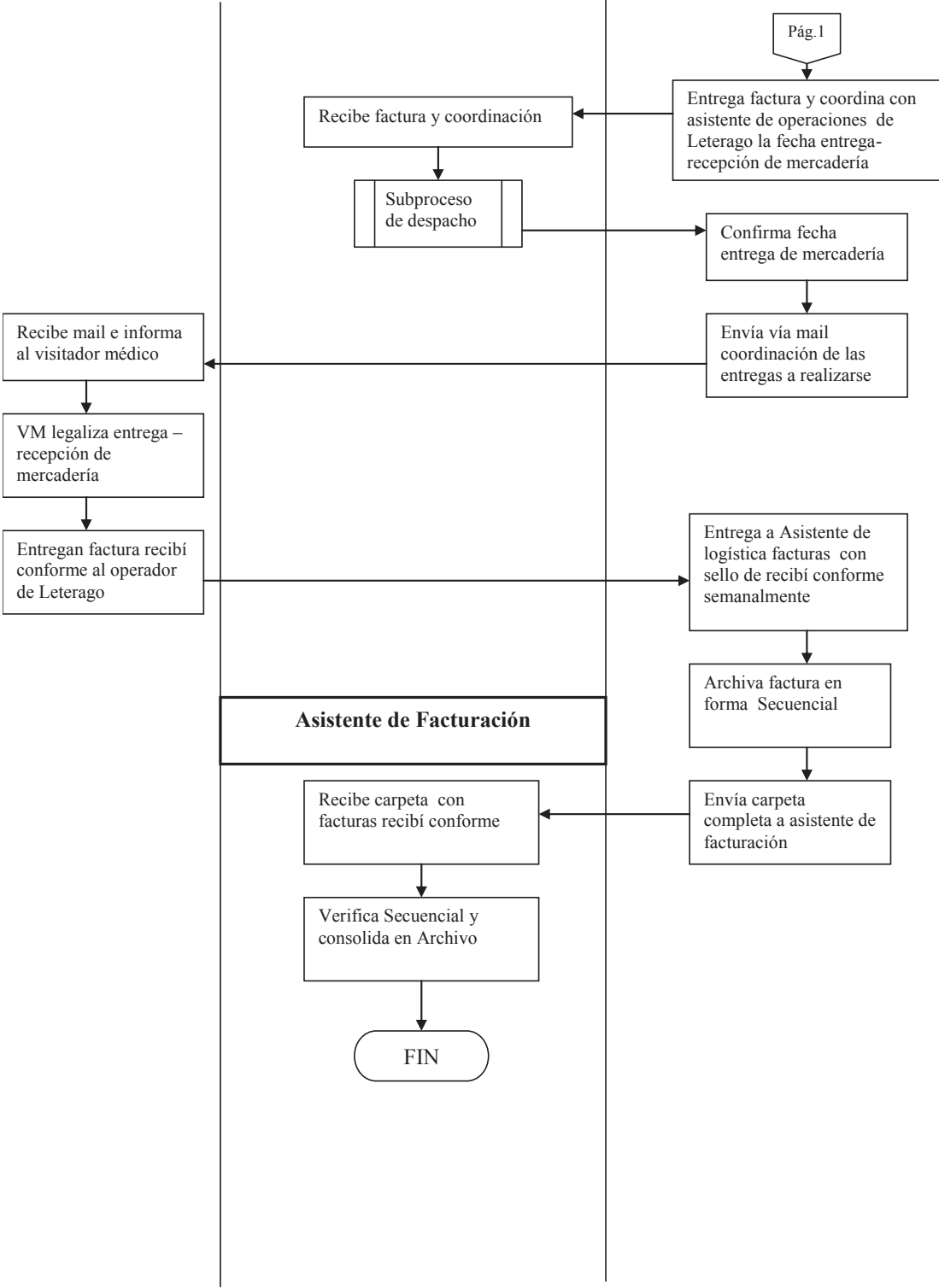
Secretaria Cuenca / Asist. Facturación

Control de Calidad/ Asis.



1. Orden de compra emitida a) Institución b)Asiste. Ventas

SUBPROCESO: PROCESO DE FACTURACIÓN
ASIST.VENTAS / VM Leterago (Asist. de operaciones)
PAG 2/2



• Diagrama de Flujo MM

SUBPROCESO: PROCESO DE FACTURACIÓN (MUESTRA MÉDICA)

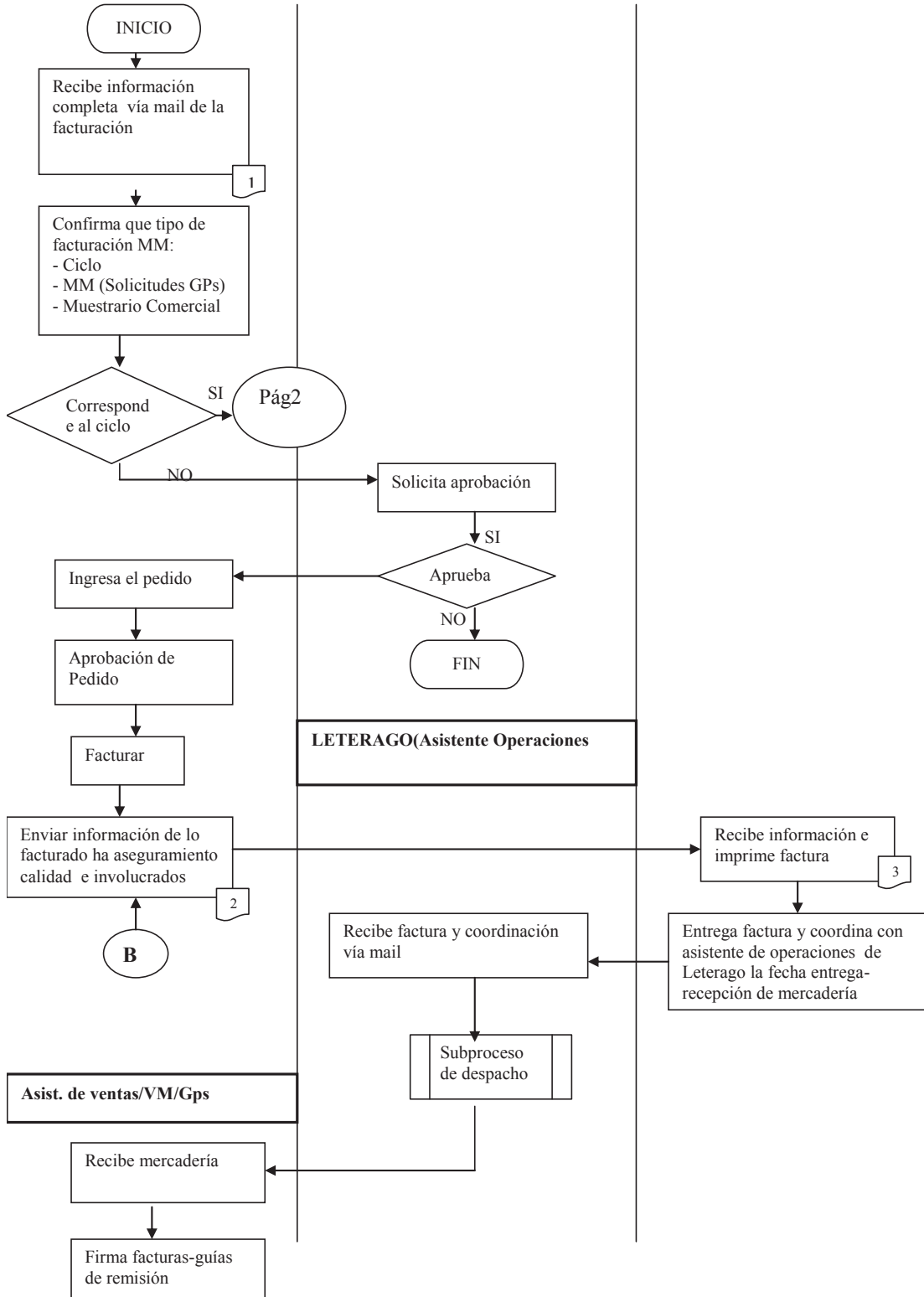
ASIST. Facturación

Gerente Financiera

coord. logístico y asegu calidad / Asis.

Logístico

PAG. 1/2



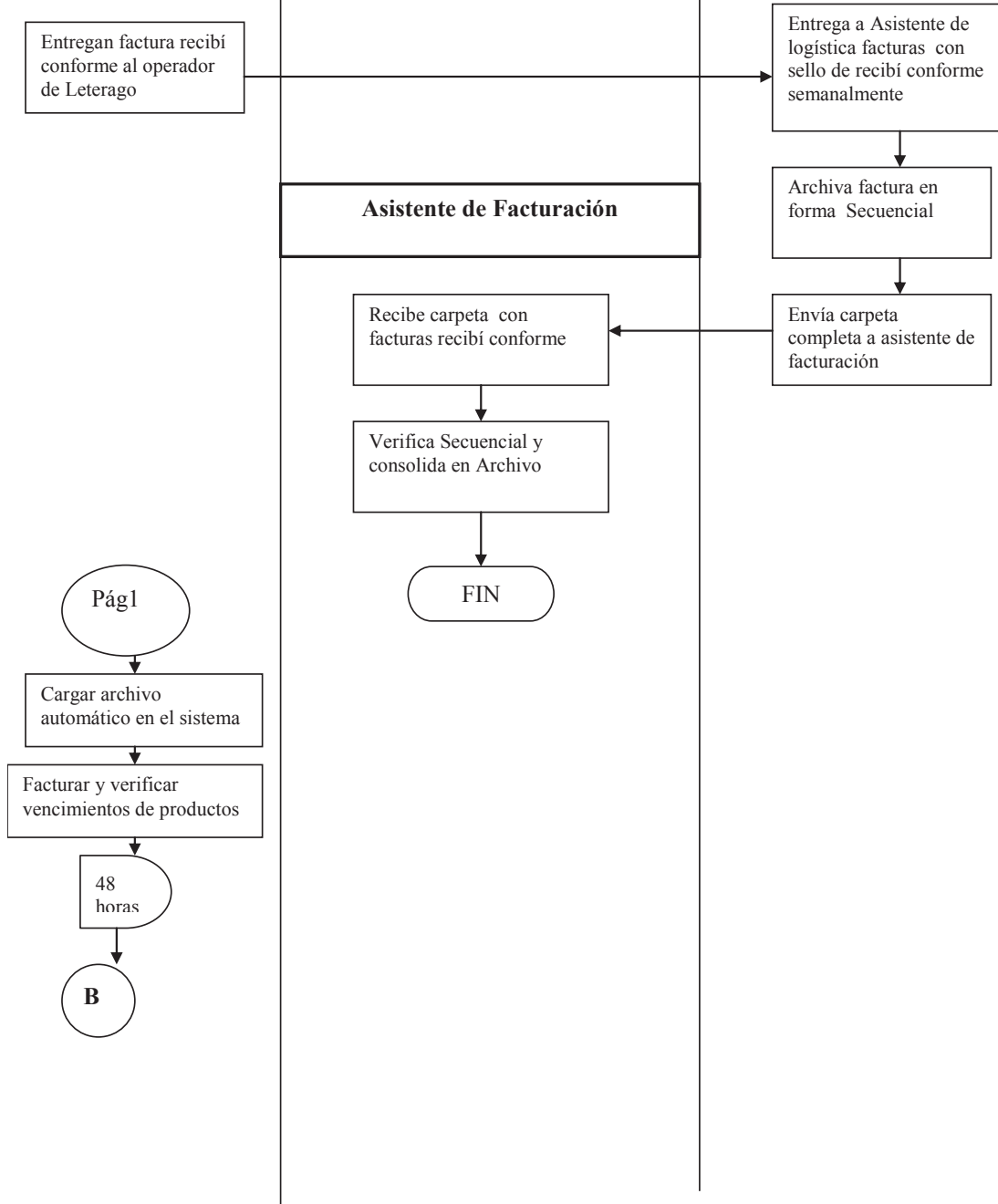
SUBPROCESO: PROCESO DE FACTURACIÓN (MUESTRA MÉDICA)

ASIST. Facturación

Gerente Financiera

coord. logístico y asegu calidad / Asis. Logístico

PAG. 2/2



1. Orden de compra emitida a) Institución b)Asiste. Ventas
2. Archivo Excel de factura a) Asist. Logística b) Operador Leterago
3. Factura a) Cliente b) Asiste logístico c) Asist. Facturación.

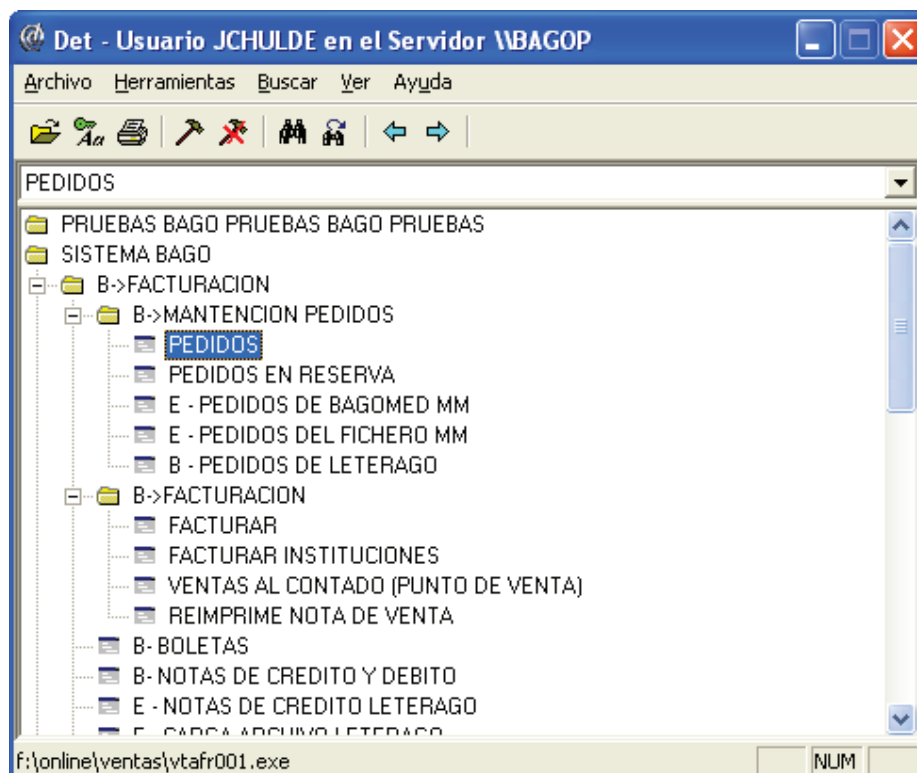
8. PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO INGRESO DE PEDIDOS

INGRESO PEDIDOS

En el sistema DET, ingresar en la siguiente ruta de acceso:

- SISTEMA BAGO
- B->FACTURACION
- B->MANTENCIÓN PEDIDOS
- PEDIDOS



En la siguiente pantalla **NOTA DE PEDIDO** seleccionamos los siguientes campos:

- Nota de Pedido: Ingresar el número del pedido
- Tipo Venta: Seleccionar DIST-DIST-DIST-DIST
- Bodega:

Seleccionar dependiendo del cliente:

UIO (Sierra 1)

Producto terminado, que no necesita acondicionamiento

IESS (Sierra 1)

Instituciones calificadas como IESS

MSP (Sierra 1)

Instituciones MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

PROIMEG (Sierra 1)


Órdenes de compra de la Junta con mercadería acondicionada como PROIMEG

MM UIO (Sierra 1)

Muestra Médica

- Cliente:

Se puede ingresar de acuerdo a lo siguiente:

- Ingresar el código del cliente (Ver Pantalla 1)
- Consultar código dando clic en  (Ver Pantalla 2)
- Buscar por nombre (Ver Pantalla 3) en la parte donde especifica “*Escriba aquí el texto para la búsqueda...*” colocar parte del nombre de la Institución, colocar si se necesita buscar por “*Que comience o Que contenga*” y dar enter.
- Aparece una pantalla en donde detalla los clientes con el nombre a buscar y selecciona el cliente que desee.

- Al ingresar el código se carga automáticamente los datos del Cliente seleccionado (Ver Pantalla 4)

Pantalla 1

Pantalla 2

Pantalla 3

VTAFR001 v.11.3.29

Nota de Pedido : 2222222222 Fecha : 25/05/2011

Tipo de Venta : DIST-DIST-DIST-DIST Bodega : ACOND (Sierra 1)

Cliente : PROVIME Domicilio : ...

Documento : (Ninguno) Que Comience Que Contenga

CODIGO	NOMBRE	ZONA	RUT
9029	PROVIMEDIC S.A.	GUAYAS	0992481501001

PROD.	DESCRIPCION	CANTIDAD	BONIFICACION	PRECIO	% DCTO.

Total Unidades

Total Unidades Bonificadas

Bruto :

Bruto - Dcto.Bonificación :

Sub - Total :

Dcto. Financiero :

Sub - Total :

Dcto. Comercial :

MONTO NETO :

I.V.A. 6 I.G.V. :

Impuesto al Lujó :

Imp. Territorial :

TOTAL PEDIDO :

Pantalla 4

VTAFR001 v.11.3.29

Nota de Pedido : 316300 Fecha : 07/10/2011

Tipo de Venta : DIST-DIST-DIST-DIST Bodega : IESS (Sierra 1)

Cliente : 24 IESS HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARIN Domicilio : 18 DE SEPTIEMBRE S/N Y AYACUCHO

Documento : (Ninguno) Que Comience Que Contenga

Forma Pago : 0 -SEGUN ACUERDO Vendedor : 731 MAURICIO BENALCAZAR BC 731

Cant. Documentos : Plazo : 0 días O. de Compra :

Laboratorio : Tipo de Producto :

CODIGO	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	CANTIDAD	UNID. BONIFICA.	PRECIO	% DCTO.
		0	0	0.000	0.00

PROD.	DESCRIPCION	CANTIDAD	BONIFICACION	PRECIO	% DCTO.

Total Unidades

Total Unidades Bonificadas

Bruto :

Bruto - Dcto.Bonificación :

Sub - Total :

Dcto. Financiero :

Sub - Total :

Dcto. Comercial :

MONTO NETO :

I.V.A. 6 I.G.V. :

Impuesto al Lujó :

Imp. Territorial :

TOTAL PEDIDO :

En el caso de que no esté creado el código del cliente y se necesite apertura de un nuevo código se realiza lo siguiente:

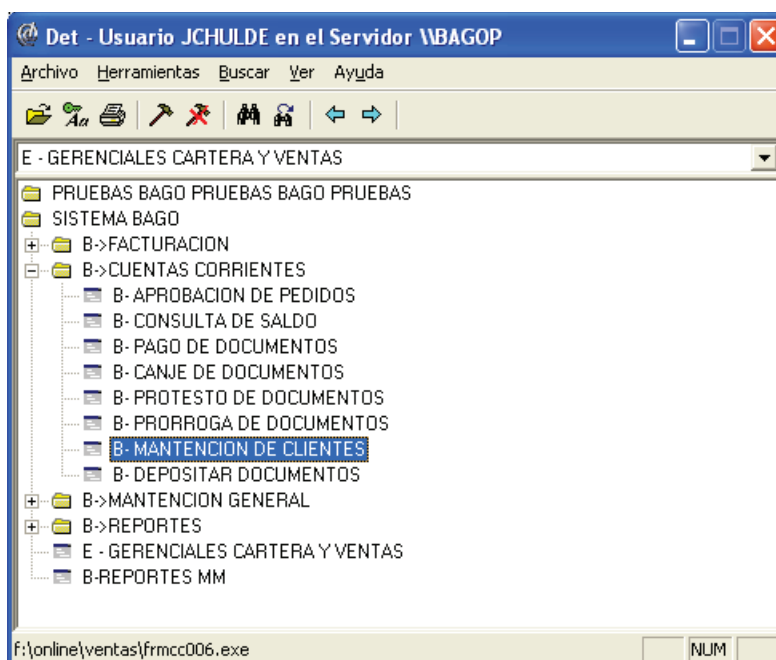
Solicitar a Asistente de ventas que esté enviando a facturar la documentación necesaria para la apertura

Verificar los documentos que se requiere para la apertura de nuevo cliente que son:

- Copia de RUC
- Llenar formulario para clientes nuevos
- Solicitar aprobación a Gerente Financiera o Jefe de Planificación y Tesorería (Firma en el formulario de clientes nuevos)
- Con estos datos ingresar cada uno de campos de la pantalla y,
- Guardar
- Copiar el código de cliente en el formulario
- Archivar

En el sistema DET, ingresar en la siguiente ruta de acceso:

- SISTEMA BAGO
- B->CUENTAS CORRIENTES
- B->MANTENCIÓN DE CLIENTES



Se obtiene la siguiente pantalla:

En el código del cliente se ingresa el número secuencial a seguir (ver en la flecha el número consecutivo) y guardar.

Continuando con el ingreso de Pedidos:

- Productos de: Seleccionar de acuerdo al tipo de producto como:

Producto Terminado:

Venta: para producto terminado destinado a la venta

Producto Muestra Médica:

Consumo MM: para pedidos correspondientes al ciclo

Muestrario Comercial: para solicitudes que se requiera para calificar en clientes, o fotografías.

Muestras para Registro: Reinscripción en el INH.

Muestras Club de la Salud: Solicitudes de Asistente de Call Center para pacientes de club de la salud

Muestras Gerentes de Producto: Solicitudes varias de los gerentes de producto

Muestras para promoción: para solicitudes de diferentes promociones en los productos ejemplo: Acnotin 1+1; Leti 3*1, etc.

VTAFR001

Nota De Pedido v.11.3.29

Nota de Pedido : 316300 Fecha : 07/10/2011

Tipo de Venta : DIST-DIST-DIST-DIST Bodega : IESS (Sierra 1)

Cliente : 24 IESS HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARIN

Domicilio : 18 DE SEPTIEMBRE S/N Y AYACUCHO

Documento : (Ninguno)

Forma Pago : 0 -SEGUN ACUERDO Vendedor : 731 MAURICIO BENALCAZAR BC 731


Cant. Documentos : Plazo : 0 días O. de Compra : Productos de :

Laboratorio : Tipo de Producto :

CODIGO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CANTIDAD	UNID. BONIFICA
PROD.	DESCRIPCION	CANTIDAD	BONIFICACION

Total Unidades : 0.00
Total Unidades Bonificadas : 0.00

Bruto : 0.00
Bruto - Dcto. Bonificación : 0.00
Sub - Total : 0.00
Dcto. Financiero : 0.00
Sub - Total : 0.00
Dcto. Comercial : 15.00
MONTO NETO : 0.00
I.V.A. ó I.G.V. : 0.00
Impuesto al Lujó : 0.00
Imp. Territorial : 0.00
TOTAL PEDIDO : 0.00

- Laboratorios: Colocar 1 (BAGO)
- Tipo de Producto : Colocar **1** para producto terminado ó **00** para muestra médica
- CODIGO: Ingresar el código del producto o consultar dando clic en 
- CANTIDAD: # unidades para pedidos de **producto terminado**

En el caso de instituciones ingresar los pedidos en cajas. Dividir número de comprimidos solicitados para número de comprimidos por caja. Si sale con decimales aproximar al inmediato superior. Ejemplo:

IESS LETAMENDI: Solicita según orden de compra 20.000 comprimidos de Carvedil de 25mg.

La presentación de Carvedil de 25mg es de 30 comprimidos cada caja por lo tanto se debe realizar el siguiente cálculo.

Dividir los comprimidos solicitados en la orden de compra para el número de comprimidos por caja de cada producto (dependiendo del producto) en este caso la presentación de Carvedil es de 30 comprimidos

Datos:

Orden de compra: 20.000 comprimidos

Producto: Carvedil de 25mg

Presentación de producto: caja x 30 comprimidos

Transformación de comprimidos a cajas: $20.000 / 30$ da un total de 666.66 por lo tanto se debe ingresar 667 cajas en la cantidad de ingreso de pedidos.

- UNID. BONIFICA.: colocar siempre cero (El Laboratorio no factura directamente bonificaciones)
- PRECIO:

Solicitudes:

Letrago y Muestra Médica: Precio automático (el que genera el sistema)

Oncológicos: Personales (pacientes aprobados por M. Pita o M. Ortiz): consultar vía mail a Margarita Pita el precio. Clientes Oncológicos (Ejemplo Farmacia el Cisne, Oncobiológicos, Vanttive): modificar precio dependiendo del lista de precios enviado por Margarita Pita.

Instituciones:

El precio en caso de INSTITUCIONES, se calcula de la siguiente manera (Ver Pantalla 6), Dar enter, a continuación colocar la clave asignada. (Ver Pantalla 7)

Cálculo de Precio por cajas:

- a) Cantidad en comprimidos x precio por comprimido = Valor Total en dólares de la factura

b) Valor Total en dólares de la factura = Precio por caja
Cantidad de cajas del producto.

c) Precio por caja

Ejemplo:

Datos:

Orden de compra: 20.000 comprimidos

Producto: Carvedil de 25mg

Presentación de producto: caja x 30 comprimidos

Precio por comprimido según subasta: 0.38 centavos

Transformación de comprimidos a cajas: 667 cajas

a) $20.000 \times 0.38 = \$ 7.600$

b) $\frac{\$7.600}{667} = \$ 11.3943028$

667

c) el precio por caja es de **\$ 11.3943028**

Pantalla 6

The screenshot shows a software window titled 'VTAFR001' and 'Nota De Pedido' (Purchase Order) with version 'v.11.3.29'. The interface includes various input fields for order details and a table for product specifications.

Order Details:

- Nota de Pedido: 336300
- Fecha: 12/10/2011
- Tipo de Venta: DIST-DIST-DIST-DIST
- Bodega: IESS (Sierra 1)
- Ciudad: 24
- Cliente: IESS HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARIN
- Domicilio: 18 DE SEPTIEMBRE S/N Y AYACUCHO
- Documento: (Ninguno)
- Forma Pago: 0 -SEGUN ACUERDO
- Vendedor: 731 MAURICIO BENALCAZAR BC 731
- Plazo: 0 días
- Productos de: venta

Product Details:

LABORATORIO	TIPO DE PRODUCTO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CANTIDAD	UNID.	BONIFICA.	PRECIO	% DCTO.
1 BAGO	1 Producto Terminado	230356 CARVEDIL 25 MG. CAJA X 30 COMP.	667	0		11.3943028	0

Summary:

- Total Unidades: 0.00
- Total Unidades Bonificadas: 0.00
- Bruto: 0.00
- Bruto - Dcto. Bonificación: 0.00
- Sub - Total: 0.00
- Dcto. Financiero: 0.00
- Sub - Total: 0.00
- Dcto. Comercial: 0.00
- MONTO NETO: 0.00
- I.V.A. ó I.G.V.: 0.00
- Impuesto al Lujó: 0.00
- Imp. Territorial: 0.00
- TOTAL PEDIDO: 0.00

Pantalla 7

VTAFR001

Nota De Pedido v.11.3.29

Nota de Pedido : 336300 Fecha : 12/10/2011

Tipo de Venta : DIST-DIST-DIST-DIST Bodega : IEBS (Sierra 1)

Cliente : 24 IESS HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARIN

Domicilio : 18 DE SEPTIEMBRE S/N Y AYACUCHO

Documento : (Ninguno)

Forma Pago : 0 -SEGU

Cart. Documentos :

Laboratorio : 1

CODIGO : 230356 CARVEDIL 2

PRECIO	% DCTO.
11.3943028	0
PRECIO	% DCTO.

Ingrese la autorización correspondiente :

Aceptar

Cancelar

xxxxxx

Total Unidades	0.00	Bruto :	0.00
Total Unidades Bonificadas	0.00	Bruto - Dcto.Bonificación :	0.00
		Sub - Total :	0.00
		Dcto. Financiero 0.00 :	0.00
		Sub - Total :	0.00
		Dcto. Comercial 0.00 :	0.00
		MONTO NETO :	0.00
		I.V.A. ó I.G.V. :	0.00
		Impuesto al Lujo :	0.00
		Imp. Territorial 0.00 :	0.00
		TOTAL PEDIDO :	0.00

- DSCTO FINANCIERO: No aplica
- DSCTO COMERCIAL: **23 %** sólo en facturación al personal (ver tabla de descuento para productos con caducidad menor a un año / Política de venta de productos a empleados)
- ENTER
- Verificar el valor con la Orden de compra (Ver Pantalla 8)

Guardar Pedido (Dar clic en el disquete de la pantalla Nota de Pedido)

- Colocar la clave asignada para grabar pedido en el sistema. (Ver Pantalla 9)
- Aceptar

Pantalla 8

VTAFR001 v.11.3.29

Activar Ped.

Nota de Pedido : 336300 Fecha : 12/10/2011

Tipo de Venta : DIST-DIST-DIST-DIST Bodega : IESS (Sierra 1)

Ciente : 24 IESS HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARIN

Domicilio : 18 DE SEPTIEMBRE S/N Y AYACUCHO

Documento : (Ninguno)

Forma Pago : 0 -SEGUN ACUERDO Vendedor : 731 MAURICIO BENALCAZAR BC 731

Cant. Documentos : Plazo : 0 días. O. de Compra : Productos de : Venta

Laboratorio : 1 BAGO Tipo de Producto : 1 Producto Terminado

CODIGO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CANTIDAD	UNID. BONIFICA.	PRECIO	% DCTO.
0001-230356	CARVEDIL 25 MG. CAJA X 30 COMP.	667	0	11.3943	0

Total Unidades : 667.00

Total Unidades Bonificadas : 0.00

Bruto : 7599.99

Bruto - Dcto. Bonificación : 0.00

Sub - Total : 7599.99

Dcto. Financiero 0.00 : 0.00

Sub - Total : 7599.99

Dcto. Comercial 0.00 : 0.00

MONTO NETO : 7599.99

I.V.A. 6 I.G.V. : 0.00

Impuesto al Lujo : 0.00

Imp. Territorial 0.00 : 0.00

TOTAL PEDIDO : 7599.99

Pantalla 9

VTAFR001 v.11.3.29

Activar Ped.

Nota de Pedido : 2222222222 Fecha : 25/05/2011

Tipo de Venta : DIST-DIST-DIST-DIST Bodega : UIO (Sierra 1)

Ciente : 1206 IESS HOSPITAL RIOBAMBA

Domicilio : CHILE 3929 Y AV. UNIDAD NACIONAL

Documento : (Ninguno)

Forma Pago : 0 -SEGUN ACUERDO Vendedor : 341 PAUL FIERRO (BC 341)

Cant. Documentos : Plazo : 0 días. O. de Compra : Productos de : Venta

Laboratorio : 1 BAGO

CODIGO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CANTIDAD	UNID. BONIFICA.	PRECIO	% DCTO.
0001-230461	ANSIFIX SR 75 MG. X 30 CAP	34	0	8.4	0

VTAFR001_1

Ingrese la autorización correspondiente :

Aceptar

Cancelar

Total Unidades : 34.00

Total Unidades Bonificadas : 0.00

Bruto : 285.60

Bruto - Dcto. Bonificación : 0.00

Sub - Total : 285.60

Dcto. Financiero 0.00 : 0.00

Sub - Total : 285.60

Dcto. Comercial 0.00 : 0.00

MONTO NETO : 285.60

I.V.A. 6 I.G.V. : 0.00

Impuesto al Lujo : 0.00

Imp. Territorial 0.00 : 0.00

TOTAL PEDIDO : 285.60

NOTAS IMPORTANTES:

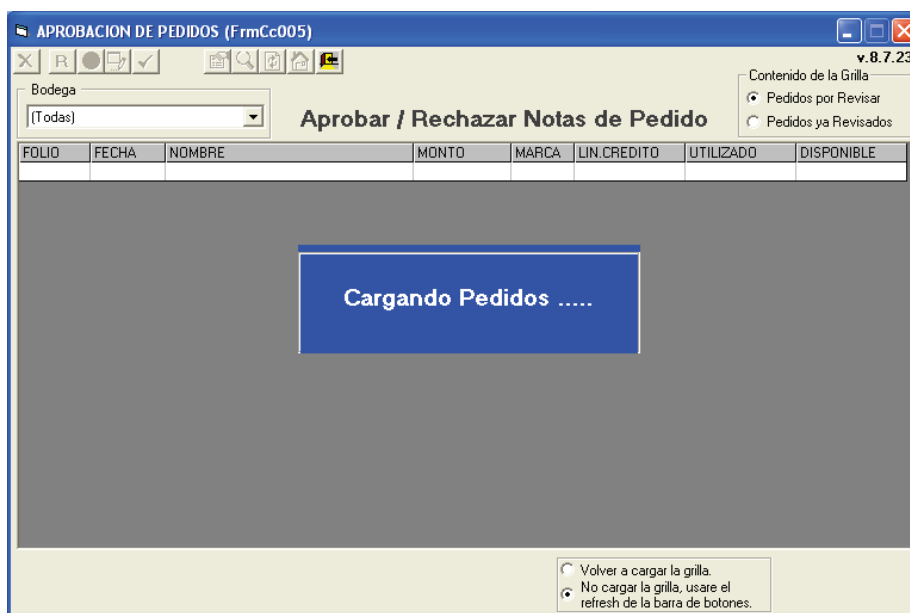
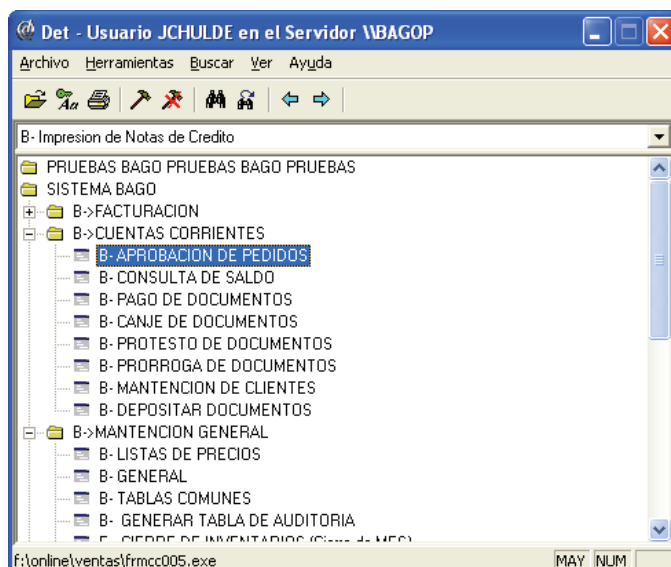
- Verificar que adjunten la orden de compra en todas las solicitudes de Instituciones.
- La única excepción para facturar sin orden de compra es en pedidos de productos oncológicos, y personales.
Si no es el caso; solo Gerente Financiera y/o Jefe de Planificación y Tesorería puede aprobar la facturación sin orden de compra.
- En INSTITUCIONES (IESS y MSP) va un producto por factura, en el caso de Junta de Beneficencia de Guayaquil se puede ingresar hasta 2 productos, es decir 2 ítem en cada pedido.
- En caso de productos controlados verificar si tiene permiso CONSEP, caso contrario solicitar a la persona que solicita el ingreso de pedido.

PROCEDIMIENTO APROBACIÓN PEDIDOS

APROBACIÓN DE PEDIDOS

En el sistema DET, ingresar en la siguiente ruta de acceso:

- SISTEMA BAGO
- B- CUENTAS CORRIENTES
- B- APROBACIÓN DE PEDIDOS



En la siguiente pantalla **APROBACIÓN DE PEDIDO** realizar lo siguiente:

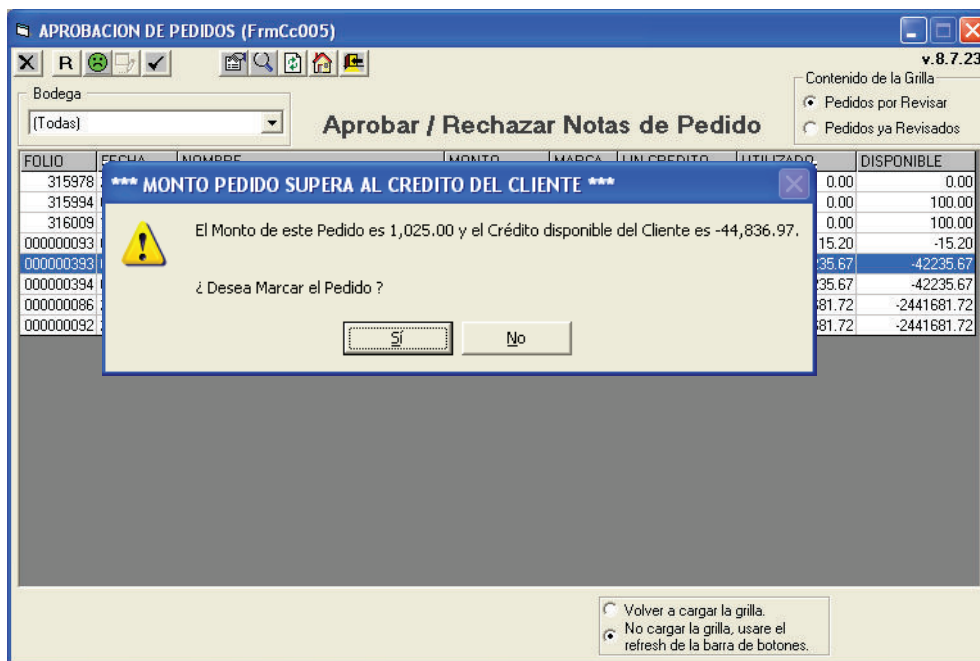
- Seleccionar Pedidos por Revisar

FOLIO	FECHA	NOMBRE	MONTO	MARCA	LIN.CREDITO	UTILIZADO	DISPONIBLE
315978	28/09/2011	RUTH AGUAYO (PICHINCHA)	45.14		0.00	0.00	0.00
315994	04/10/2011	LORENA BERMUDEZ (PICHINCHA)	51.63		100.00	0.00	100.00
00000070	27/09/2011	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.	615.96		0.00	1614.04	-1614.04
00000093	05/10/2011	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.	3040.00		0.00	15.20	-15.20
00000096	07/10/2011	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.	7599.99		500.00	0.00	500.00
00000104	11/10/2011	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.	1100.00		500.00	0.00	500.00
00000550	11/10/2011	JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQU	81.09		0.00	28006.41	-28006.41
00000393	03/10/2011	JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQU	1025.00		3000.00	45235.67	-42235.67
00000394	03/10/2011	JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQU	1025.00		3000.00	45235.67	-42235.67
00000060	12/10/2011	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.	1119.99		0.00	280.00	-280.00
00000086	26/05/2011	LETERAGO DEL ECUADOR S.A. (PICHIN	186856.04		350000.00	2791681.72	-2441681.72
00000092	26/05/2011	LETERAGO DEL ECUADOR S.A. (PICHIN	80058.00		350000.00	2791681.72	-2441681.72

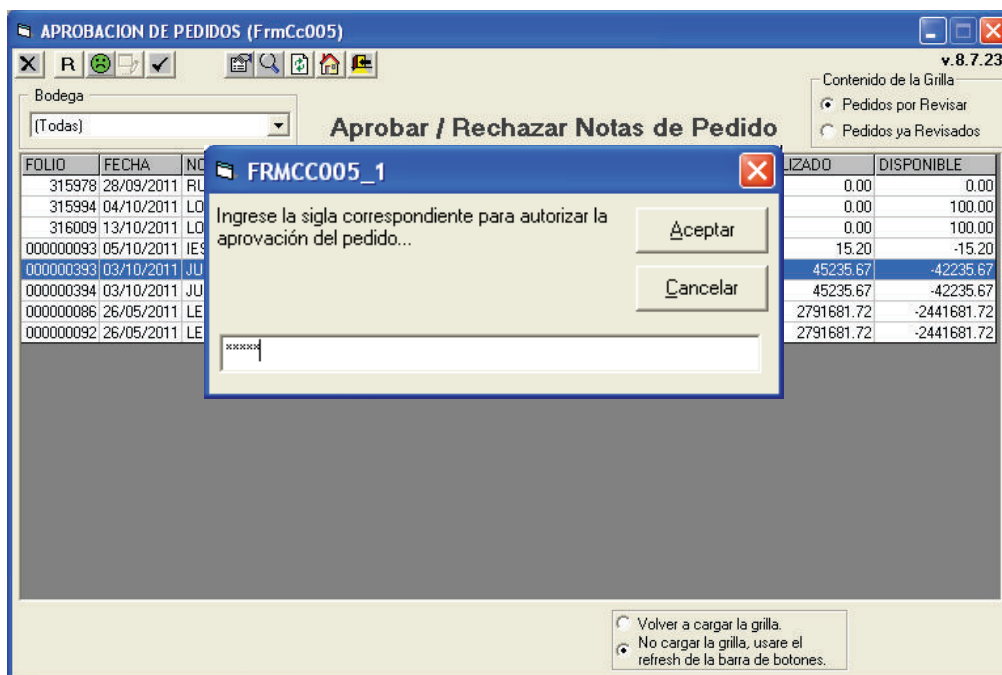
- En la columna **MARCA**
Dar doble clic en el o los pedidos que se requiera aprobar, al momento de realizar esto, se coloca un OK (Ver Pantalla)

FOLIO	FECHA	NOMBRE	MONTO	MARCA	LIN.CREDITO	UTILIZADO	DISPONIBLE
315978	28/09/2011	RUTH AGUAYO (PICHINCHA)	45.14		0.00	0.00	0.00
315994	04/10/2011	LORENA BERMUDEZ (PICHINCHA)	74.39		100.00	0.00	100.00
316009	13/10/2011	LORENA BERMUDEZ (PICHINCHA)	224.50		100.00	0.00	100.00
00000093	05/10/2011	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.	3040.00		0.00	15.20	-15.20
00000393	03/10/2011	JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQU	1025.00	OK	3000.00	45235.67	-42235.67
00000394	03/10/2011	JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQU	1025.00		3000.00	45235.67	-42235.67
00000086	26/05/2011	LETERAGO DEL ECUADOR S.A. (PICHIN	186856.04		350000.00	2791681.72	-2441681.72
00000092	26/05/2011	LETERAGO DEL ECUADOR S.A. (PICHIN	80058.00		350000.00	2791681.72	-2441681.72

- Hay pedidos que requieren colocar la clave **** (Ver Pantallas)



- Colocar clave asignada y dar clic en Aceptar



- Se coloca automáticamente el OK

APROBACION DE PEDIDOS (FrmCc005) v. 8.7.23

Bodega: (Todas)

Aprobar / Rechazar Notas de Pedido

Contenido de la Grilla:
 Pedidos por Revisar
 Pedidos ya Revisados

FOLIO	FECHA	NOMBRE	MONTO	MARCA	LIN.CREDITO	UTILIZADO	DISPONIBLE
315978	28/09/2011	RUTH AGUAYO (PICHINCHA)	45.14		0.00	0.00	0.00
315994	04/10/2011	LORENA BERMUDEZ (PICHINCHA)	74.39		100.00	0.00	100.00
316009	13/10/2011	LORENA BERMUDEZ (PICHINCHA)	224.50		100.00	0.00	100.00
000000093	05/10/2011	IESS SEGURO DE SALUD CENTRO A.A.	3040.00		0.00	15.20	-15.20
000000393	03/10/2011	JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQUIL	1025.00	OK	3000.00	45235.67	-42235.67
000000394	03/10/2011	JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQUIL	1025.00		3000.00	45235.67	-42235.67
000000086	26/05/2011	LETERAGO DEL ECUADOR S.A. (PICHIN	186856.04		350000.00	2791681.72	-2441681.72
000000092	26/05/2011	LETERAGO DEL ECUADOR S.A. (PICHIN	80058.00		350000.00	2791681.72	-2441681.72

Volver a cargar la grilla.
 No cargar la grilla, usare el refresh de la barra de botones.

Dar clic en el icono , para pasar al siguiente procedimiento de facturación.

- En la Pantalla de Aprobación Pedidos quedan los pedidos que no han sido aprobados.

APROBACION DE PEDIDOS (FrmCc005) v. 8.7.23

Bodega: (Todas)

Aprobar / Rechazar Notas de Pedido

Contenido de la Grilla:
 Pedidos por Revisar
 Pedidos ya Revisados

FOLIO	FECHA	NOMBRE	MONTO	MARCA	LIN.CREDITO	UTILIZADO	DISPONIBLE
315978	28/09/2011	RUTH AGUAYO (PICHINCHA)	45.14		0.00	0.00	0.00
000000393	03/10/2011	JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQUIL	1025.00		3000.00	47836.97	-44836.97
000000394	03/10/2011	JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQUIL	1025.00		3000.00	47836.97	-44836.97
000000086	26/05/2011	LETERAGO DEL ECUADOR S.A. (PICHIN	186856.04		350000.00	2791681.72	-2441681.72
000000092	26/05/2011	LETERAGO DEL ECUADOR S.A. (PICHIN	80058.00		350000.00	2791681.72	-2441681.72

Volver a cargar la grilla.
 No cargar la grilla, usare el refresh de la barra de botones.

MODIFICAR PEDIDOS APROBADOS

En la siguiente pantalla **APROBACIÓN DE PEDIDO** realizar lo siguiente:

- Seleccionar Pedidos ya Revisados
- Colocar la fecha en la que fue ingresado el pedido.
- Dar clic en el icono “ Mirar los pedidos”

The screenshot shows a window titled 'APROBACION DE PEDIDOS (FrmCc005)' with version 'v.8.7.23'. The main title is 'Cambiar Estado de Pedidos'. A dropdown menu for 'Bodega' is set to '(Todas)'. On the right, under 'Contenido de la Grilla', the radio button for 'Pedidos ya Revisados' is selected. A dialog box titled 'Fechas :' is open, asking for a date range. The start date is '14/10/2011' and the end date is '14/10/2011'. Below the dialog, there are two radio buttons: 'Volver a cargar la grilla.' and 'No cargar la grilla, usare el refresh de la barra de botones.'

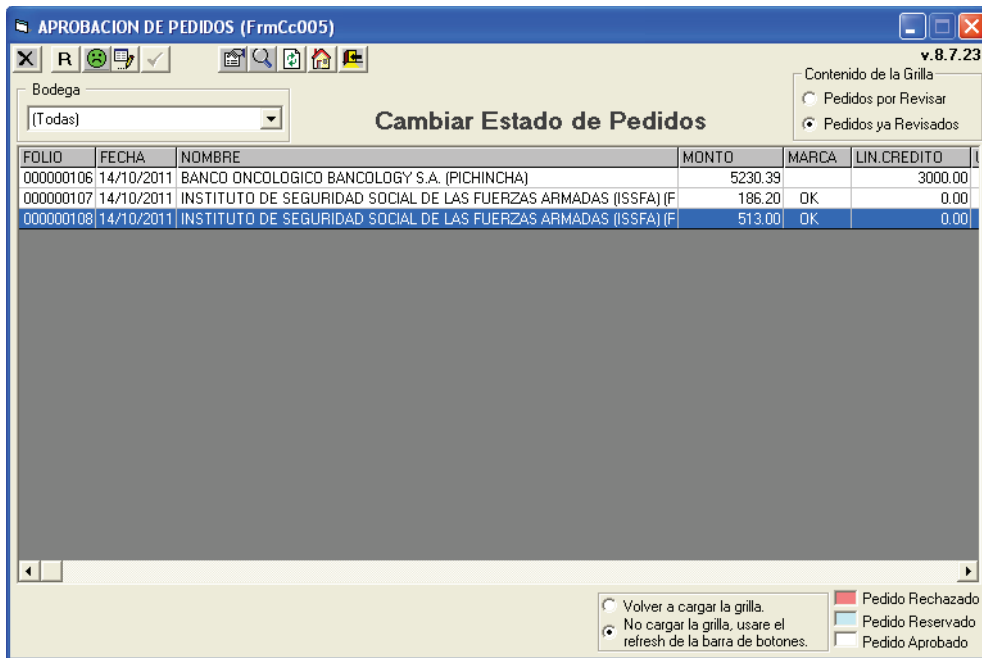
FOLIO	FECHA	NOMBRE	MONTO	MARCA	LIN.CREDITO	UTILIZADO	DISPONIBLE
Fechas :							
Por favor ingrese el rango de fechas, entre los cuales usted desea cargar los pedidos							
14/10/2011		14/10/2011		👁️			

- Seleccionar Todas las bodegas o por bodega

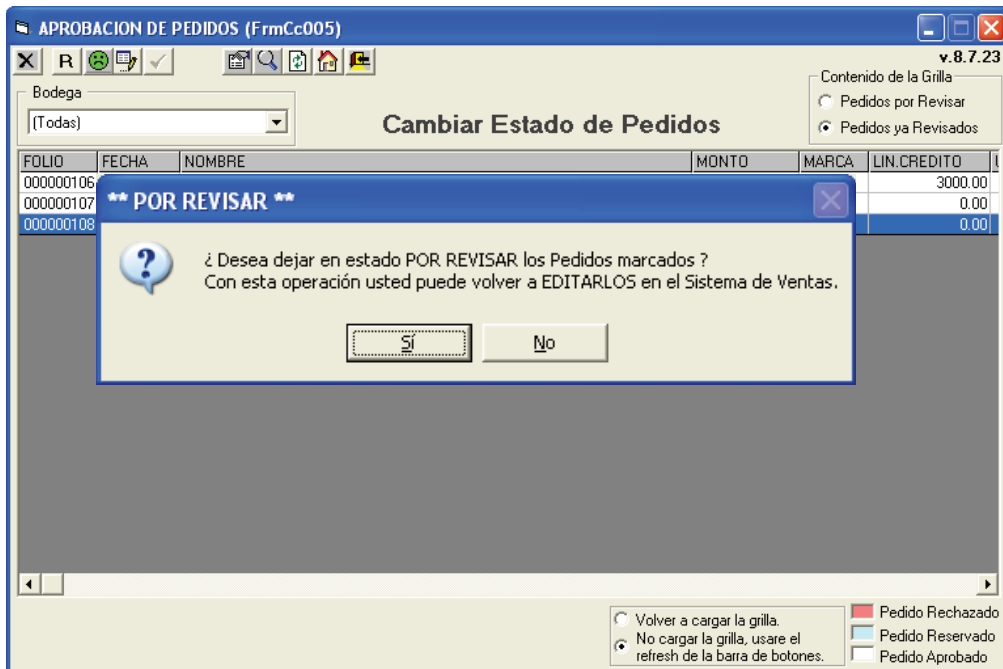
The screenshot shows the same window as above, but the date dialog is closed. The table below is populated with data. The 'Bodega' dropdown is still '(Todas)'. The 'Contenido de la Grilla' section now has 'Pedidos ya Revisados' selected. At the bottom right, there are three radio buttons: 'Volver a cargar la grilla.', 'No cargar la grilla, usare el refresh de la barra de botones.', and a legend for 'Pedido Rechazado' (red), 'Pedido Reservado' (blue), and 'Pedido Aprobado' (white).

FOLIO	FECHA	NOMBRE	MONTO	MARCA	LIN.CREDITO	UTILIZADO	DISPONIBLE
000000106	14/10/2011	BANCO ONCOLOGICO BANCOLOGY S.A. (PICHINCHA)	5230.39		3000.00		
000000107	14/10/2011	INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS (ISSFA) (F)	186.20		0.00		0.00
000000108	14/10/2011	INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS (ISSFA) (F)	513.00		0.00		0.00

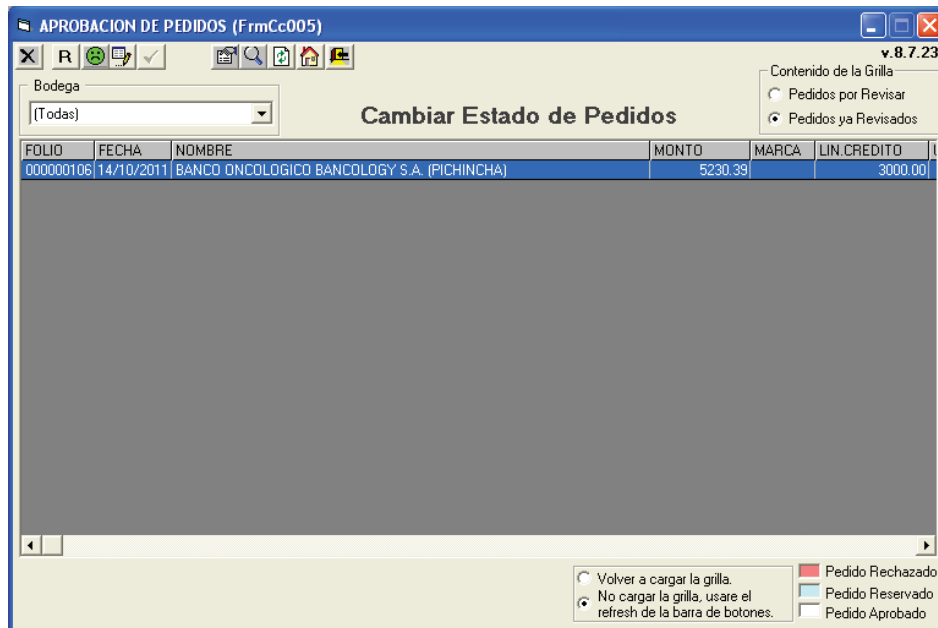
- Dar doble clic en el pedido que se requiera modificar



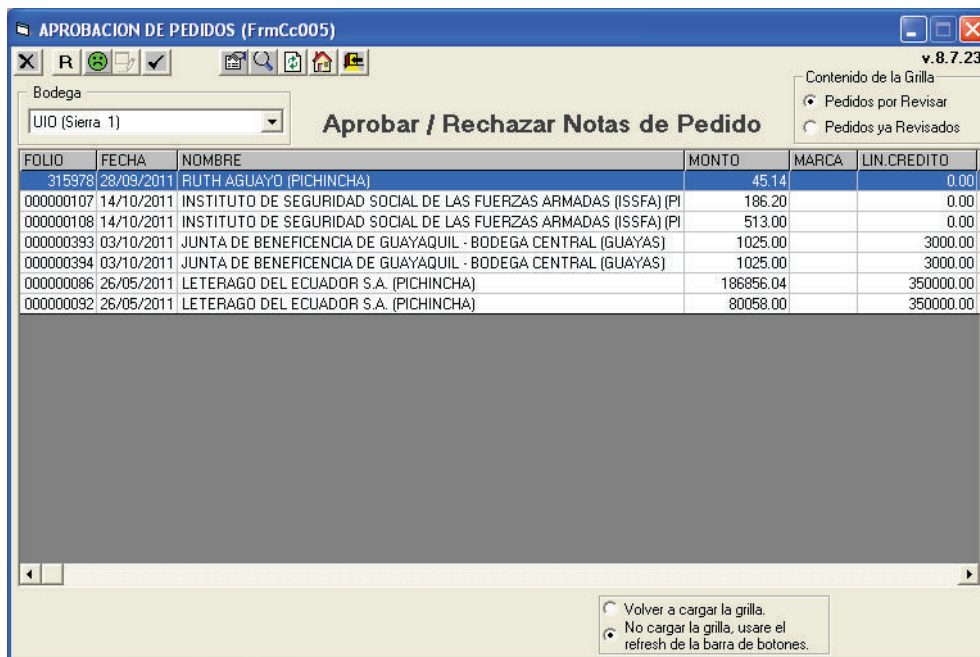
- Colocar la clave asignada para editarlos



- Dar clic en el icono “Vuelve el pedido al estado por Revisar



- Con esto vuelve el pedido en la pantalla Pedidos por revisar, a su vez se puede modificar el pedido



NOTAS IMPORTANTES:

En la pantalla de Aprobar pedidos se puede utilizar los siguientes iconos

- Estado de situación del Cliente
- “Actualizar Datos” para actualizar la pantalla y los pedidos que van siendo ingresados
- “Examinar pedidos” permite observar en pantalla un detalle de lo ingresado en cada pedido
- “X Rechazar pedido” cuando un pedido está duplicado o no se va a facturar
- “Dar por cumplido el pedido” cuando el pedido no se lo va a facturar
- “Salir” permite salir de la aplicación o pantalla.

APROBACION DE PEDIDOS (FrmCc005) v.8.7.23

Bodega: (Todas)

Cambiar Estado de Pedidos

Contenido de la Grilla:
 Pedidos por Revisar
 Pedidos ya Revisados

FOLIO	FECHA	NOMBRE	MONTO	MARCA	LIN.CREDITO
00000106	14/10/2011	BANCO ONCOLOGICO BANCOLOGY S.A. (PICHINCHA)	5230.39		3000.00

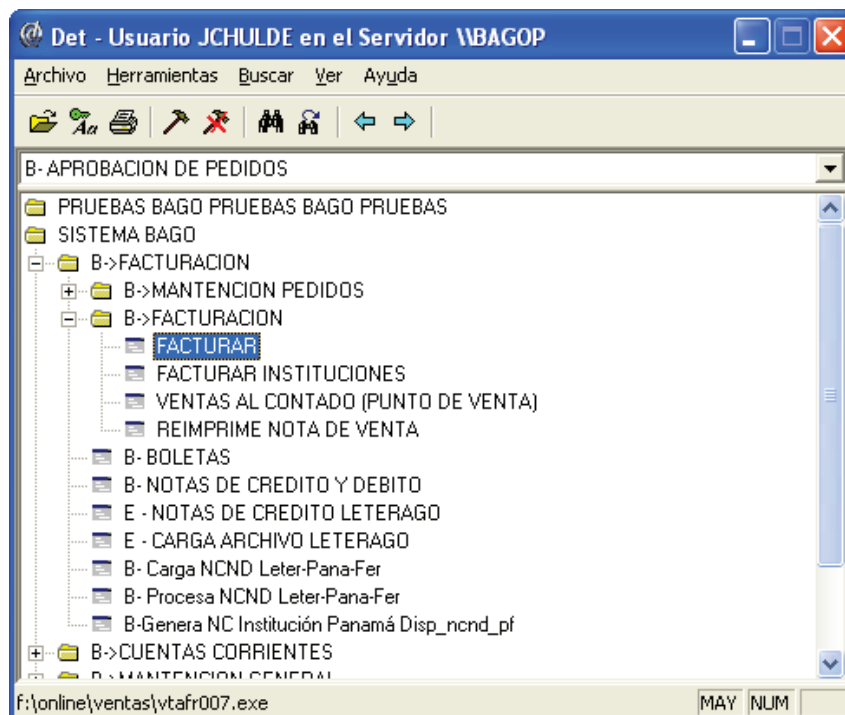
Volver a cargar la grilla.
 No cargar la grilla, usare el refresh de la barra de botones.

Pedido Rechazado
 Pedido Reservado
 Pedido Aprobado

PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN DE PEDIDOS FACTURACIÓN DE PEDIDOS (GENERAL)

En el sistema DET, ingresar en la siguiente ruta de acceso:

- SISTEMA BAGO
- B->FACTURACION
- B->FACTURACIÓN
- FACTURAR



En la siguiente pantalla **FACTURACIÓN** seleccionamos los siguientes campos:

- Tipo de Venta : DIST-DIST-DIST-DIST
- BODEGA: Verificar el pedido
- Fecha: La que emite el sistema no modificar, verificar si es la del día en transcurso.

- Pedido o dar clic en Pedidos:

Opción Pedido: En la parte amarilla se puede digitar el número de pedido que se requiera facturar.

VTAFR007 **FACTURACIÓN** v.8.11.3

Pedidos

Tipo de Venta : DIST-DIST-DIST-DIST BODEGA : UIO (Sierra 1)

Folio : ? Fecha : 14/10/2011 Pedido : 316950

Guía de Despacho : Fecha Guía : Tipo : 1

Ciente : Plazo : días

Dirección : Ficha : No

Documento : (Ninguno) Cant. Documentos : O. de Compra : Productos de :

Observación :

PROD.	DESCRIPCION	CANTIDAD	BONIFICA	PREC.UNIT.	¿?	STOCK	% DCTO.	NRO LOTE	FECHA LOTE

Total Unidades : 0

Total Unidades Bonificadas : 0

BRUTO : 0.00

Descto Bonificación : 0.00

Sub-Total : 0.00

Dcto.Financiero : 0.00

Sub-Total : 0.00

Dcto.Comercial : 0.00

MONTO NETO : 0.00

I.V.A. o I.G.V. : 0.00

Impto. Propio : 0.00

Imp. Territorial : 0.00

TOTAL FACTURA : 0.00

Facturando a Nombre de : Distribuidora

Dar enter y se refleja lo ingresado en el pedido

VTAFR007 **FACTURACIÓN** v.8.11.3

Pedidos

Tipo de Venta : DIST-DIST-DIST-DIST BODEGA : UIO (Sierra 1)

Folio : 0 Fecha : 14/10/2011 Pedido : 316950

Guía de Despacho : 0 Fecha Guía : Tipo : 1

Ciente : 9026 LEFERAGO DEL ECUADOR S.A. Plazo : 60 días

Dirección : CALLE CASTELLANA 4-106 Y SEVILLA, CUENCA Ficha : No

Documento : (Ninguno) Cant. Documentos : 0 O. de Compra : 0 Productos de : Venta

Observación :

PROD.	DESCRIPCION	CANTIDAD	BONIFICA	PREC.UNIT.	¿?	STOCK	% DCTO.	NRO LOTE	FECHA LOTE
0001-162103	ULCOZOL 20 MG. CAJA X 14 CAPS.	40.00	0.00	13.9600		837.00	0.00		
0001-228201	RITMOCARDIL 200 MG CAJA X 20 COMP.	40.00	0.00	5.6800	NO	0.00	0.00		
0001-230312	DIOXAFLEX PARCHES CAJA X 2 PARCHES	40.00	0.00	8.6400	NO	7.00	0.00		
0001-230361	MICOZONE CREMA TUBO X 15 GR.	50.00	0.00	5.0000		498.00	0.00		
0001-230470	ENIFLEX DUO 1500 MG. X 30 SOBRES	30.00	0.00	46.0000		844.00	0.00		

Total Unidades : 120.00

Total Unidades Bonificadas : 0.00

BRUTO : 2188.40

Descto Bonificación : 0.00

Sub-Total : 2188.40

Dcto.Financiero : 0.00

Sub-Total : 2188.40

Dcto.Comercial : 0.00

MONTO NETO : 2188.40

I.V.A. o I.G.V. : 0.00

Impto. Propio : 0.00

Imp. Territorial : 0.00

TOTAL FACTURA : 2188.40

Facturando a Nombre de : Distribuidora

Opción Pestaña de Pedidos: Dar clic en la pestaña con la palabra Pedidos aparece los pedidos pendientes por facturar que han sido aprobados.

Dar doble clic en el pedido que se desea facturar y aparece en la pantalla el detalle a ser facturado.

VTAFR007

Pedidos

FACTURACIÓN v.8.11.3

Presiones ESC para salir sin Seleccionar.

Pedidos Aprobados

FECHA	FOLIO	CLIENTE	DESCRIPCION	MONTO	CAN.FACT.	C.PENDTE	BODEGA	TIPO DE VENTA	LABORATORIO
21/10/2011	000771	9007	LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	24906.05	495	3465	UIO	DIST-DIST-DIST-DI	Distribuidora
21/10/2011	000772	9025	LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	6262.95	0	1005	UIO	DIST-DIST-DIST-DI	Distribuidora
21/10/2011	000773	9026	LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	0.00	0	175	UIO	DIST-DIST-DIST-DI	Distribuidora
21/10/2011	000774	9007	LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	81720.75	22170	175	UIO	DIST-DIST-DIST-DI	Distribuidora
18/10/2011	000460	6582	JUNTA DE BENEFICENCIA GUAYÁ	283.81	65	50	UIO	DIST-DIST-DIST-DI	Distribuidora
18/10/2011	000760	9025	LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	0.00	0	1059	UIO	DIST-DIST-DIST-DI	Distribuidora
18/10/2011	000761	9025	LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	22898.52	4490	1059	UIO	DIST-DIST-DIST-DI	Distribuidora
17/10/2011	000742	9007	LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	2583.50	0	180	UIO	DIST-DIST-DIST-DI	Distribuidora
17/10/2011	000743	9026	LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	0.00	0	145	UIO	DIST-DIST-DIST-DI	Distribuidora
17/10/2011	000744	9007	LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	33092.95	7095	145	UIO	DIST-DIST-DIST-DI	Distribuidora
11/10/2011	000711	9007	LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	28145.85	1620	2975	UIO	DIST-DIST-DIST-DI	Distribuidora
11/10/2011	000712	9025	LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	7575.75	1150	805	UIO	DIST-DIST-DIST-DI	Distribuidora
11/10/2011	000713	9026	LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	0.00	177	131	UIO	DIST-DIST-DIST-DI	Distribuidora
11/10/2011	000714	9007	LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	79020.47	17090	308	UIO	DIST-DIST-DIST-DI	Distribuidora
04/10/2011	000687	9007	LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	12387.60	0	2430	UIO	DIST-DIST-DIST-DI	Distribuidora

Facturando a Nombre de: **Distribuidora**

Dto. Financiero : 0.00
Sub-Total : 0.00
Dcto. Comercial : 0.00
MONTO NETO : 0.00
I.V.A. o I.G.V. : 0.00
Impto. Propio : 0.00
Imp. Territorial : 0.00
TOTAL FACTURA : 0.00

VTAFR007

Pedidos

FACTURACIÓN v.8.11.3

Tipo de Venta : DIST-DIST-DIST-DIST BODEGA : UIO (Sierra l)

Folio : 0 Fecha : 21/10/2011 Pedido : 8000000771

Guía de Despacho : 0 Fecha Guía : Tipo : 1

Cliente : 9007 LETERAGO DEL ECUADOR S.A. Plazo : 60 días

Dirección : AV. MANUEL CORDOVA GALARZA S/N KILOMETRO 7 1/2 VIA, QUITO

Documento : [Ninguno] Cant. Documentos : 0 O. de Compra : 0

Observación : Productos de: **Venta**

PROD.	DESCRIPCION	CANTIDAD	BONIFICA	PREC.UNIT.	¿?	STOCK	% DCTO.	NRO LOTE	FECHA LOTE
0001-123102	NASTIZOL JBE. FRASCO X 150 ML.	1840.00	0.00	3.1700	NO	0.00	0.00		
0001-223201	TUSIGEN JBE. FCD. X 120 ML.	270.00	0.00	2.5700	NO	0.00	0.00		
0001-228201	RITMOCARDIL 200 MG CAJA X 20 COMP.	300.00	0.00	5.6800	NO	0.00	0.00		
0001-230423	CARVEDIL 12.5 MG. CAJA X 28 COMP.	915.00	0.00	11.2800	NO	0.00	0.00		
0001-230462	ANSIFIX SR 150 MG. X 30 CAPS.	140.00	0.00	36.3000	NO	0.00	0.00		

Total Unidades : 0.00
Total Unidades Bonificadas : 0.00

BRUTO : 0.00
Descto Bonificación : 0.00
Sub-Total : 0.00
Dcto. Financiero : 0.00
Sub-Total : 0.00
Dcto. Comercial : 0.00
MONTO NETO : 0.00
I.V.A. o I.G.V. : 0.00
Impto. Propio : 0.00
Imp. Territorial : 0.00
TOTAL FACTURA : 0.00

Facturando a Nombre de: **Distribuidora**

Una vez que se despliega, se da doble clic en cada uno de los productos a facturar y aparece una pantalla para escoger lotes.

FACTURACIÓN v.8.11.3

Tipo de Venta: DIST-DIST-DIST-DIST BODEGA: UIO (Sierra 1)

Folio: 0 Fecha: 21/10/2011 Pedido: 1000000062

Guía de Despacho: 0

Cliete: 8679

Dirección: DE LAS

Documento: (Ninguno)

Observación:

Lotes de Producto

IRINOGEN 100 MG. CAJA X 1 AMP.

Lote: Vencimiento: Cantidad:

NRO. LOTE	VTO. LOTE	STK. INICIAL	STK. ACTUAL	STK. ASIGNADO	row
1012423-2	31/07/2012	181	181	0	
1012425-4	31/12/2012	149	149	0	

Cant. Ingresada: 3 Cant. Asignada: 0

Aceptar Salir

Facturando a Nombre de: Distribuidora

Docto. Comercial 0.00

MONTO NETO 270.00

I.V.A. o I.G.V. 0.00

Imp. Propio 0.00

Imp. Territorial 0.00

TOTAL FACTURA 270.00

Se da doble clic y se asigna la cantidad requerida:

- Aceptar, con las siguientes observaciones:
- El lote a tomar debe ser mayor a un año para Instituciones como IESS, MSP, etc.
- Si existen más de un lote con vencimiento a un año, tomar el de menor vencimiento.
- En el caso de los productos oncológicos consultar con Margarita para facturación de lotes con Vencimiento menor a un año
- Verificar cantidades y precios dependiendo del pedido de la orden de compra y del listado de precios enviando como referencia.
- Se puede colocar en Observación: un detalle del número de la orden de compra o de algún requerimiento de la Institución por ejemplo: SOLCA

Guayaquil: requiere que se coloque “CRÉDITO A 60 DÍAS”; IESS CENTRAL: requiere “INCLUYE EL 15% DSCTO DE LEY”.

VTAFR007 **FACTURACIÓN** v.8.11.3

Tipo de Venta : DIST-DIST-DIST-DIST BODEGA : UIO (Sierra 1)

Folio : 0

Guía de Despacho : 0

Ciente : 08

Dirección : 08

Documento : IN

Observación :

Lotes de Producto

IRINOGEN 100 MG. CAJA X 1 AMP.

Lote : 1012423-2 Vencimiento : 31/07/2012 Cantidad : 3

NRO. LOTE	VTO. LOTE	STK. INICIAL	STK. ACTUAL	STK. ASIGNADO	row
1012423-2	31/07/2012	181	181	0	
1012425-4	31/12/2012	149	149	0	

Cant. Ingresada: 3 Cant. Asignada: 0

Facturando a Nombre de: **Distribuidora**

Sub-Total : 270.00
 Dcto.Comercial : 0.00
MONTO NETO : 270.00
 I.V.A. o I.G.V. : 0.00
 Impto. Propio : 0.00
 Imp. Territorial : 0.00
TOTAL FACTURA : 270.00

Lotes de Producto

IRINOGEN 100 MG. CAJA X 1 AMP.

Lote : Vencimiento : Cantidad :

NRO. LOTE	VTO. LOTE	STK. INICIAL	STK. ACTUAL	STK. ASIGNADO	row
1012423-2	31/07/2012	181	181	3	
1012425-4	31/12/2012	149	149	0	

Cant. Ingresada: 3 Cant. Asignada: 3

Verificar datos, cantidades, precios, lotes

Grabar factura

- Se despliega una pantalla donde genera el número interno de la factura.
- Anotar el número de la factura interna en el respaldo del pedido
- Aceptar

The screenshot shows a software window titled 'FACTURACIÓN' with a 'Grabar' dialog box overlaid. The dialog box contains the text 'Factura almacenada : 99133' and an 'Aceptar' button. The background window displays a form with the following fields:

- Tipo de Venta: [DIST-DIST-DIST-DIST]
- BODEGA: [UIO (Sierra 1)]
- Folio: [0] Fecha: [21/10/2011] Pedido: [1000000062]
- Guía de Despacho: [0] Fecha Guía: [] Tipo: [1]
- Cliente: [8679] BANCO ONCOLOGICO BANCOLOGY S.A. Plazo: [30] días
- Dirección: [DE LAS AVELLANAS E21-46, ENTRE CIPRECES Y JUNCAL, QUITO] Ficha: [No]
- Documento: [Ninguno] Cant. Documentos: [0] O. de Compra: [0]
- Observación: [ORDEN NO. 3938] Productos de: [Venta]

Below the form is a table with the following data:

PROD.	DESCRIPCION	CANTIDAD	BONIFICA	PREC.UNIT.	STOCK	% DCTO	NRO LOTE	FECHA LOTE
0001-230394	IRINOGEN 100 MG. CAJA X 1 AMP.	3.00	0.00	90.0000	330.00	0.00	1012423-2	31/07/2012

At the bottom right of the window, there is a summary of financial values:

- BRUTO : 270.00
- Bonificación : 0.00
- Sub-Total : 270.00
- Neto : 0.00
- Sub-Total : 270.00
- Neto : 0.00
- MONTO NETO : 270.00
- I.V.A. o I.G.V. : 0.00
- Imp. Propio : 0.00
- Imp. Territorial : 0.00
- TOTAL FACTURA : 270.00

Facturando a Nombre de: Distribuidora

PEDIDOS LETERAGO

- Leterago semanalmente envía un archivo en excel la orden de compra respectiva
- Además envía una tabla de productos los cuales se deben facturar 50% con vencimiento de acuerdo a lo que soliciten y 50% mayor a un año

Con estos datos realizar lo siguiente:

- Dar formato al documento con números, sin separador de miles y con 2 decimales
- Revisar que no tenga caracteres fuera de la información necesaria

- En la columna I colocar el número de meses que se requiera para facturar. En esta columna colocar los productos que Leterago solicite con vencimiento menor a un año (Ver tabla enviada en el mail), calcular dependiendo del mes.

Re: [Validado x Bago] RE: ORDEN DE COMPRA BAGÓ No 312 - Thunderbird

Asunto: RE: [Validado x Bago] RE: ORDEN DE COMPRA BAGÓ No 312
 De: Myriam Pasquel
 Fecha: 17/10/2011 10:23
 A: Ranciro, Inesra Chulde-
 Cc: Henry Criollo, Ivette Plaza, MCRAIMA

El 17/10/2011 10:05, Henry Criollo escribió:
 Estimados:
 Por favor facturar unicamente las sucursales Cuenca y Quito, en unos momentos les estaré enviando la orden que corresponde a la sucursal de Guayaquil.
 Adicional detalle cuadro con los respectivos bonificaciones y vto.

CODIGO	NOMBRE COMERCIAL	Condiciones Especiales en Productos de Corta Fecha o Lanzamiento de Nuevos Productos	Fecha Vencimiento Lotes
230359	FLOGOCORT CREMA TUBO X 10 GR.	7+1 POR FECHA CORTA	Jul-12
121601	GLIOTEN 2.5 MG X 30 COMP.	6 +1 POR FECHA CORTA	Jul-12
121506	GLIOTENZIDE X 30 COMP.	6 +1 POR FECHA CORTA	Jun-12
230415	HIDRASEC 100 MG X 9 CAPS.	7+1 POR FECHA CORTA	Jun-12
230431	ULCOZOL AMPOLLA X1	5 +1 POR FECHA CORTA	Mar-2012

Saludos Cordiales,
 Henry Criollo
 Asistente de Operaciones
 Leterago del Ecuador S.A
 Av. Manuel Cordova Galarrza Km 7 1/2 Frente al Colegio Frances "Pomasqui"
 Email: hcriollo@leterago.com.ec
 Tel: 2350-255 Ext: 110

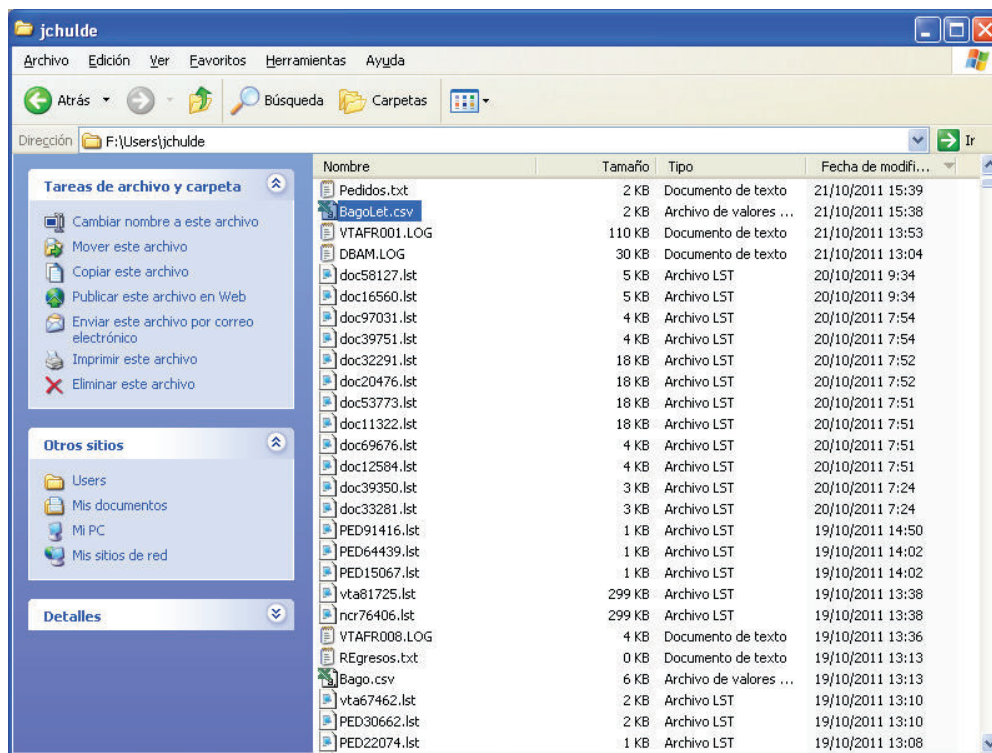
Tabla de productos solicitados en el mail con vencimiento menor a un año

Microsoft Excel - ORDEN DE COMPRA BAGÓ No 312.xls

7	Description	producto	CUENCA	GUAYAZUBIL	QUITO	Total general	PVF	TOTALES
8	Acnaten 10mg Capsx30	000-001-230420	40.00	0.00	40.00	80.00	24.22	1937.60
9	Acnaten 20mg Capsx30	000-001-230421	0.00	0.00	30.00	30.00	48.83	1464.90
10	Anafite SR 150mg Cap	000-001-230462	0.00	0.00	30.00	30.00	39.39	1181.70
11	Anafite SR 75mg30Cap	000-001-230461	0.00	0.00	20.00	20.00	19.88	397.60
12	Bisabolonic 1mg x 15g	000-001-230355	10.00	0.00	5.00	15.00	11.25	169.20
13	Bisagamicina 100 Tab12	000-001-230417	15.00	0.00	95.00	110.00	10.57	1162.70
14	Bisagamicina 50 Tab 24	000-001-230416	15.00	0.00	15.00	30.00	9.47	284.10
15	Broncotasil 8mgCap15	000-001-230322	205.00	0.00	810.00	1015.00	5.76	5846.40
16	Broncotasil 40mg120ml	000-001-230354	25.00	0.00	275.00	300.00	3.61	1053.00
17	Canediil 12.5mgTab30	000-001-230423	50.00	0.00	100.00	150.00	12.24	1636.00
18	Canediil 25mg Tab 30	000-001-230356	5.00	0.00	160.00	165.00	19.01	3136.65
19	Canediil 6.25mgTab30	000-001-230422	5.00	0.00	95.00	100.00	8.64	864.00
20	Depralene 5 mg x 10	000-001-230432	300.00	0.00	1025.00	1325.00	10.01	13363.25
21	Depralene 10mg 5 mL	000-001-230456	45.00	0.00	370.00	415.00	6.83	2622.00
22	Depralene 100mg 100mL	000-001-230457	60.00	0.00	540.00	600.00	12.48	7488.00
23	Diovalfax gel x 50 g	000-001-102305	20.00	0.00	60.00	80.00	5.09	407.20
24	Diovalfax 25mg Tab x 20	000-001-230379	20.00	0.00	255.00	275.00	24.48	6732.00
25	Diovalfax Cap. vagin 10	000-001-108414	30.00	0.00	665.00	695.00	8.88	6171.60
26	Diovalfax crema vag50g	000-001-108412	30.00	0.00	395.00	425.00	6.88	2304.80
27	Diovalfax Dual Ov+Crems	000-001-108420	50.00	0.00	165.00	215.00	11.83	2543.45
28	Eniflex DuoFle1500mg	000-001-230470	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00
29	EniflexDuo750600mg	000-001-230484	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00
30	Flogocort crema 10 g	000-001-230359	5.00	0.00	45.00	50.00	11.79	589.50
31	Flucanoma 50mcg x 120	000-001-230468	5.00	0.00	0.00	5.00	14.58	72.90
32	Glicenax 4mg x 30 Tabs	000-001-230460	0.00	0.00	25.00	25.00	14.63	365.75
33	Glicenax 500 mg x 30	000-001-230458	10.00	0.00	15.00	25.00	6.37	159.25
34	Glicenax 850 mg x 30	000-001-230459	30.00	0.00	60.00	90.00	7.36	626.80
35	Glicenax SR 500Tab30	000-001-230512	5.00	0.00	0.00	5.00	10.67	53.35
36	Glicenax SR 750Tab30	000-001-230513	0.00	0.00	0.00	0.00	13.33	0.00
37	Glioten 10mg Tab 30	000-001-121501	15.00	0.00	120.00	135.00	7.61	1027.35

Este archivo guardar en la siguiente dirección:

F:\USERS \jchulde >: nombre del archivo BagoLet.csv



- Se verifica en el archivo que este cargado de acuerdo a la orden enviada.
- Cerramos el documento

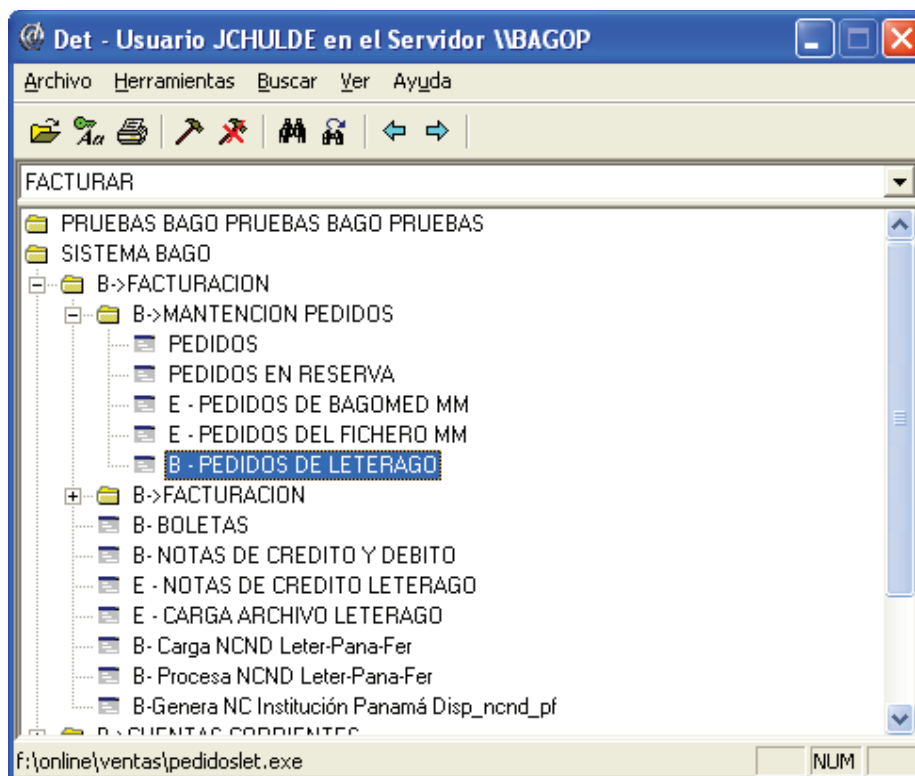
Cargamos este documento en el siguiente acceso del sistema Det:

SISTEMA BAGO

B->FACTURACION

B- MANTENCIÓN PEDIDOS

B- PEDIDOS DE LETERAGO



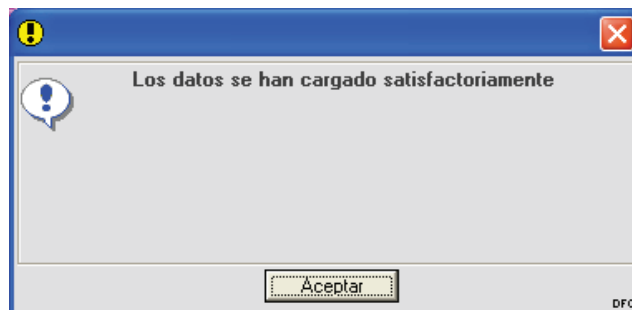
Se Obtiene la siguiente Pantalla, Escoger:

- BODEGA : UIO
- Empresa: Laboratorios Bagó
- Archivo es automático BagoLet.csv
- Clic en Cargar datos



Sale el siguiente mensaje:

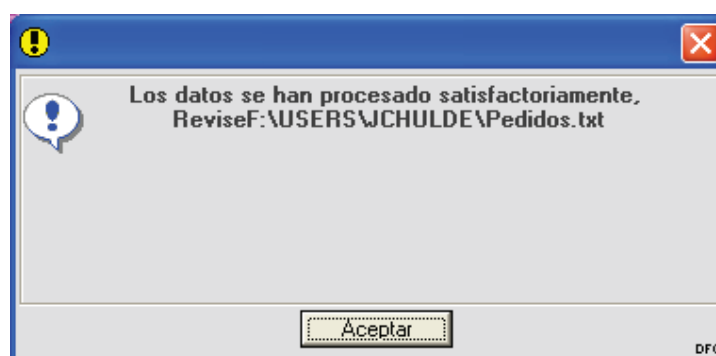
- Clic en Aceptar



- Clic en procesar datos



Sale el siguiente mensaje:



- Clic en Aceptar
- En la dirección que indica la pantalla se obtiene el número de pedidos cargados de la orden de compra de Leterago.

- Una vez confirmado los pedidos y realizada la verificación proceder a facturar los pedidos directamente en la pantalla de FACTURACIÓN.

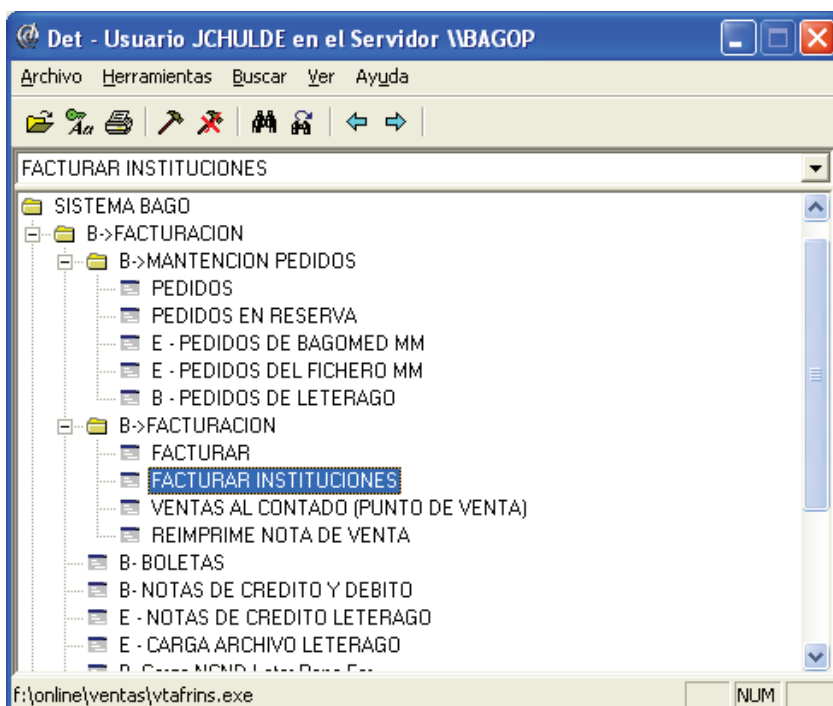
Aplicar el punto “Factura Pedidos General” dentro del punto Proceso Facturación de Pedidos

FACTURACIÓN A INSTITUCIONES

Aplicar el punto “Factura Pedidos General” dentro del punto Proceso Facturación de Pedidos.

Una vez que se factura y se genere el número de Interno de la factura para el caso de Instituciones se debe acceder al siguiente módulo.

- SISTEMA BAGO
- B->FACTURACION
- B->FACTURACIÓN
- FACTURAR INSTITUCIONES



Obtenemos la siguiente pantalla donde se ingresa los siguientes campos:

Tipo de Venta: DIST-DIST-DIST-DIST

BODEGA: Escoger la bodega dependiendo del tipo de Institución

Folio: Se coloca en número interno de la factura emitida dependiendo de la Institución y bodega que corresponda.

Se despliega lo facturado de acuerdo a la siguiente Pantalla

FACTURACIÓN A INSTITUCIONES V1.0

Tipo de Venta : DIST-DIST-DIST-DIST BODEGA : PROIMEG (Sierra 1)

Folio : 8 Fecha : 24/10/2011 Pedido : 200000474

Guía de Despacho : 0 Fecha Guía : Tipo : 1

Cliente : 9215 JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQUIL - BODEGA CENTRAL Plazo : 0 días

Documento : (Ninguno) Cant. Documentos : O. de Compra : 0 Fecha : No

Observación : ORDEN PROIMEG J3-0333111

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	Comprimidos	Prec. Comprim	Total
	NOMADOL 60 MG. CAJA X 1 AMP	1,000.00	3.31	3310.
PROD.	DESCRIPCION	CDMPRIMIDOS	PREC.COMP.	
01- 230466	NOMADOL 60 MG. CAJA X 1 AMP	1000	3.31000	

Total Unidades : 1000.00
Total Unidades Bonificadas : 0.00

TOTAL FACTURA ORIGINAL : 2990

BRUTO : 3310.00
Descto Bonificación : 0.00
Sub-Total : 3310.00
Dcto. Financiero : 0.00
Sub-Total : 3310.00
Dcto. Comercial : 0.00
MONTO NETO : 3310.00
I.V.A. o I.G.V. : 0.00
Imp. Propio : 0.00
Imp. Territorial : 0.00
TOTAL FACTURA : 3310.00

Facturando a Nombre de : Distribuidora

Ejemplo 1: Bodega Proimeg Factura No. Interno 8

VTAFRINS

FACTURACIÓN A INSTITUCIONES V1.0

Tipo de Venta : DIST-DIST-DIST-DIST BODEGA : PROIMEG (Sierra 1)

Folio : 8 Fecha : 24/10/2011 Pedido : 200000474

Guía de Despacho : 0 Fecha Guía : Tipo : 1

Cliete : 9215 JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQUIL - BODEGA CENTRAL Plazo : 0 días

Documento : (Ninguno) Cant. Documentos : O. de Compra : 0 Ficha : No

Observación : ORDEN PROIMEG J3-0333111

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	Compridos	Prec. Comprim	Total
PRODD.	DESCRIPCION	COMPRIMIDOS	PREC.COMP.	
01-230466	NOMADOL 60 MG. CAJA X 1 AMP	1000.00	3.31000	

Total Unidades : 1000.00

Total Unidades Bonificadas : 0.00

TOTAL FACTURA ORIGINAL : 2990

Facturando a Nombre de : **Distribuidora**

BRUTO	3310.00
Descto Bonificación	0.00
Sub-Total	3310.00
Dcto. Financiero	0.00
Sub-Total	3310.00
Dcto Comercial	0.00
MONTO NETO	3310.00
I.V.A. o I.G.V.	0.00
Impto. Propio	0.00
Imp. Territorial	0.00
TOTAL FACTURA	3310.00

- Dar doble clic en la descripción del producto, para poder ingresaren comprimidos o desglosar los datos en el caso de los productos en presentación por una unidad. (Ejem. Nomadol Ampollas x1)

En este caso la orden de compra solicitaba 1.000 ampollas de Nomadol con precio de \$ 3.31; por lo tanto en comprimidos se coloca 1.000 y en precio 3.31, ya que la presentación es de una unidad.

Ejemplo No. 2: Bodega IESS; Factura No. Interno 12

Orden de pedido 38903 comprimidos de Ansifix de 150mg

Cantidad facturada 1297 cajas

Precio por comprimido \$ 0.59

VTAFRINS **FACTURACIÓN A INSTITUCIONES V1.0**

Tipo de Venta : DIST-DIST-DIST-DIST BODEGA : IESS (Sierra 1)

Folio : 12 Fecha : 03/10/2011 Pedido : 100000074
 Guía de Despacho : 0 Fecha Guía : Tipo : 1
 Cliente : 24 IESS HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARIN 24 Plazo : 0 días
 Documento : (Ninguno) Cant.Documentos : 0 O. de Compra : 0 Ficha : No
 Observación :

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	Comprimidos	Prec. Comprim	Total
PROD.	DESCRIPCION	COMPRIMIDOS	PREC.COMP.	
01-230462	ANSIFIX SR 150 MG. X 30 CAPS.	1297.00	39.39000	

Total Unidades : 1297.00
 Total Unidades Bonificadas : 0.00

TOTAL FACTURA ORIGINAL : 22952.75

Facturando a Nombre de : **Distribuidora**

BRUTO	51088.83
Descto Bonificación	0.00
Sub-Total	51088.83
Dcto.Financiero 0.00	0.00
Sub-Total	51088.83
Dcto.Comercial 0	0.00
MONTO NETO	51088.83
I.V.A. o I.G.V.	0.00
Impto. Propio 0.00	0.00
Imp. Territorial 0.00	0.00
TOTAL FACTURA	51088.83

- Dar doble clic en el producto y digitar en la pantalla la cantidad solicitada en comprimidos.

VTAFRINS **FACTURACIÓN A INSTITUCIONES V1.0**

Tipo de Venta : DIST-DIST-DIST-DIST BODEGA : IESS (Sierra 1)

Folio : 12 Fecha : 03/10/2011 Pedido : 100000074
 Guía de Despacho : 0 Fecha Guía : Tipo : 1
 Cliente : 24 IESS HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARIN 24 Plazo : 0 días
 Documento : (Ninguno) Cant.Documentos : 0 O. de Compra : 0 Ficha : No
 Observación :

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	Comprimidos	Prec. Comprim	Total
	ANSIFIX SR 150 MG. X 30 CAPS.	38,903.00	.59	22952.77
PROD.	DESCRIPCION	COMPRIMIDOS	PREC.COMP.	
01-230462	ANSIFIX SR 150 MG. X 30 CAPS.	38903	0.59000	

Total Unidades : 38903.00
 Total Unidades Bonificadas : 0.00

TOTAL FACTURA ORIGINAL : 22952.75

Facturando a Nombre de : **Distribuidora**

BRUTO	22952.77
Descto Bonificación	0.00
Sub-Total	22952.77
Dcto.Financiero 0.00	0.00
Sub-Total	22952.77
Dcto.Comercial 0	0.00
MONTO NETO	22952.77
I.V.A. o I.G.V.	0.00
Impto. Propio 0.00	0.00
Imp. Territorial 0.00	0.00
TOTAL FACTURA	22952.77

Verificar que coincidan los valores de la factura normal con la factura Institucional

- Verificar que la cantidad en comprimidos y en cajas coincidan de acuerdo a cada presentación de productos

Dar clic en Guardar

- Aceptar
- Salir

FACTURACIÓN MUESTRA MÉDICA**Corresponde al ciclo**

De acuerdo al cronograma la persona encargada (Analista de mercados) enviar un archivo consolidado en excel; en el cual constan algunas hojas como referencia del fichero. Se debe tomar la hoja definida como Automático (pueden generar 1 o más hojas con el nombre “automático”. En el caso de que haya 2 archivos o más se deberá tomar cargar archivo por archivo.

Solicitudes varias

Si corresponden a solicitudes como:

- Club de la Salud
- Licitaciones , fotografías (Muestrario Comercial)
- Promociones
- Solicitudes en general de Gerentes de producto (GP's)

Estas solicitudes detalladas se las debe ingresar manualmente, luego de aprobación de Gerente Financiera. Siguiendo el ítem “*Ingreso de Pedidos*”; tomado la bodega correspondiente en este caso MM UIO

Además se debe consultar vía mail si los movimientos fueron realizados por el Coordinador de logística y aseguramiento de calidad. Tomar en cuenta lotes transferidos y confirmados.

Con estos datos realizar lo siguiente:

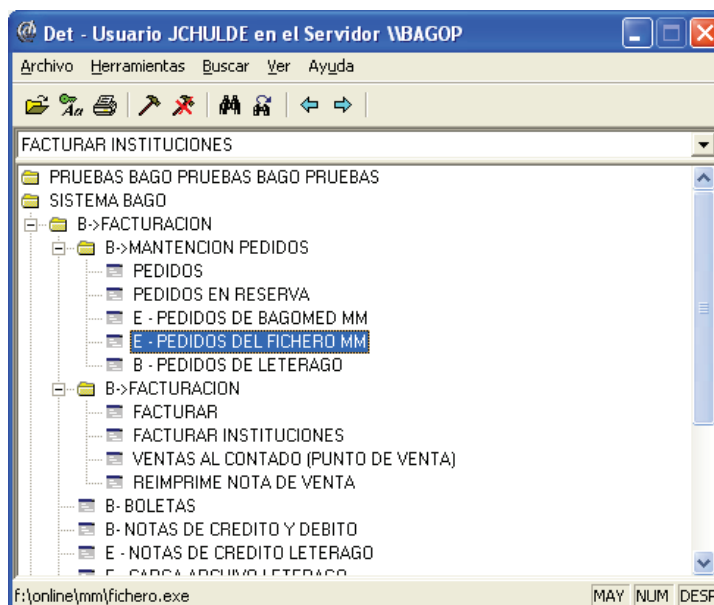
- Dar formato a la columna correspondiente de “Cantidad” con números, sin separador de miles.
- Revisar que no tenga caracteres fuera de la información necesaria
- Verificar la última fila conste el producto mas no el total.

Este archivo guardar en la siguiente dirección:

F:\USERS \jchulde >Bago.csv

En el sistema DET, ingresar en la siguiente ruta de acceso:

- SISTEMA BAGO
- B->FACTURACION
- B->MANTENCIÓN PEDIDOS
- E - PEDIDOS DEL FICHERO MÉDICO MM

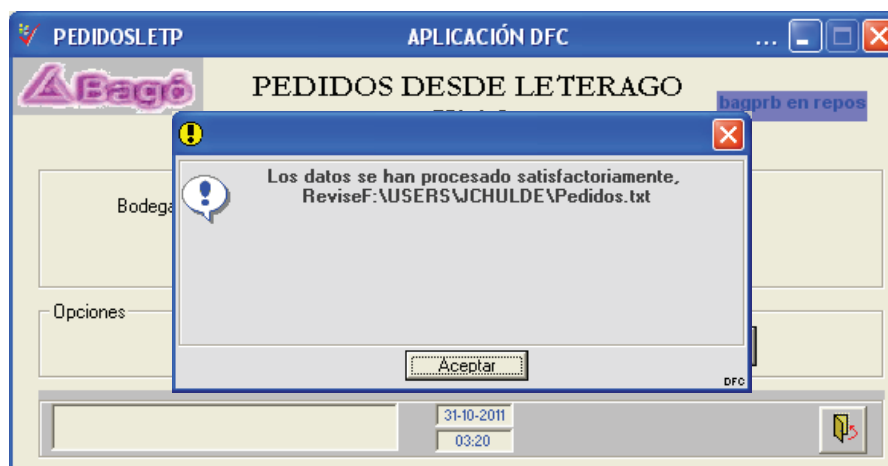


- Se obtiene la siguiente pantalla:



Dar Clic en:

- Cargar datos
- Dividir Datos:
- Procesa Datos
- Aceptar



En esta dirección podemos visualizar el número de pedidos que se generaron y que se encuentran en la pantalla de facturación para ser facturados.

ENVÍO INFORMACIÓN A LETERAGO

Una vez facturada dependiendo de cada pedido se envía información a las personas involucradas en el mail incluyendo al asistente de operaciones de Leterago, quien necesita este reporte para dar de baja los productos.

Se procede a realizar lo siguiente:

Ingresar al SQLmas

Ingresar usuario: consulta

Ingresar clave: consulta

Abrir: buscar query “lotes de facturas bodegas”

Colocar el número de la bodega y el número interno de la factura

Dar clic en Ejecutar

Se obtiene la información de lo facturado de acuerdo a las facturas ingresadas

Bajar la información a Excel

Copiar la información en el Excel

Guardar con el número interno de la factura en: Mis Documentos

Enviar vía mail la información

De acuerdo a cada uno de los mail recibidos responder a cada uno adjuntando el archivo de cada factura interna generada, con copia a las personas involucradas

MATRIZ DE CONTROL
MATRIZ DE CONTROL PROCESO DE FACTURACIÓN (MUESTRA MÉDICA)

No. Control	Actividad	Observación
C01	Recibe información completa vía mail de la facturación	Debe contar aprobación de Gerente de Marketing
C02	Confirmar tipo de facturación MM	Identificar si corresponde al ciclo a solicitudes en general. Si no corresponde el ciclo identificar qué tipo es como por ejemplo: club de la Salud, Solicitudes GP. Muestreo Comercial, Promociones.
C03	Facturar	Verificar cantidades y productos junto con vencimientos que deben ser mayores a 3 meses en el caso del ciclo. En el caso del resto de solicitudes depende de los vencimientos confirmados por GPS o coordinador logístico y aseguramiento de calidad.
C04	Entregar Asistente logístico facturas con sello de recibí conforme semanalmente	Asistente de logística lleva un control de número y cantidad de facturas recibidas para archivo
C05	Verificar secuencial y consolidar en archivo	Dar seguimiento a las facturas numéricas y recibí conforme de cada mes
C06	Cargar archivo automático en el sistema	Verificar si existe stock de los productos solicitados en la bodega MM UIO, para proceder a facturar. Caso contrario solicitar a Coordinador logístico y aseguramiento de calidad

MATRIZ DE CONTROL PROCESO DE FACTURACIÓN (PRODUCTO TERMINADO)

No. Control	Actividad	Observación
C01	Validar Información	Debe constar Orden de compra, fecha de entrega mercadería y responsable
C02	Verificar Stock	Constatar que en el sistema haya el stock necesario para facturar la cantidad y el lote sea mayor a un año dependiendo del cliente
C03	Comprobar y verificar las cantidades y precios	verificar cantidades con orden de compra y precios de subasta , contrato o lista de precio en el caso de oncológicos
C04	Verificación del tipo de clientes ingresado y fechas de entrega	Verificar para clasificar por bodegas : MSP, PROIMEG, IESS, etc.
C05	Facturar	Tomar en cuenta los lotes mayor o menor a un año dependiendo del cliente
C06	Entregar aseguramiento de calidad y logística las facturas recibi conforme semanalmente	Asistente de logística lleva un control de número y cantidad de facturas recibidas para archivo
C07	Verificar secuencial y consolidar en archivo	Dar seguimiento a las facturas numéricas y recibi conforme de cada mes

ANEXO C – Procedimiento de Devoluciones



PROCESO DE DEVOLUCIONES INSTITUCIONES

FORMULADO POR:

Jimena Chulde
Asistente de Facturación

APROBADO POR:

Alejandro Salazar
**Jefe de Planificación y
Tesorería**

**FECHA DE
ELABORACIÓN:**

Maritza Arévalo
Asistente de Inventarios

Junio, 2011

FECHA DE ULTIMA

Diciembre, 2011

REVISIÓN:

VERSIÓN:

TABLA DE CONTENIDO

- 10) OBJETIVO
- 11) ALCANCE
- 12) GLOSARIO
- 13) RESPONSABILIDADES
- 14) MATERIALES
- 15) POLITICA
- 16) PROCEDIMIENTO
- 17) MATRIZ DE CONTROL

REFERENCIAS:

1. OBJETIVO

Mantener un proceso de devoluciones que administre las actividades de devoluciones institucionales.

1. ALCANCE

Inicia generando el reporte de ventas realizadas por Leterago y termina con la recepción de mercadería caducada.

2. GLOSARIO

3. RESPONSABILIDADES

- **Asistente de Inventarios:** Generación de reportes
- **Contralora:** revisión de cronograma
- **Gerente Financiera:** Aprobación de cronograma e informar a Gerente de Promoción y ventas las novedades.
- **Asistente de Ventas:** coordinar el retiro de mercadería
- **Aseguramiento de calidad y logística:** confirmación de recepción de mercadería.

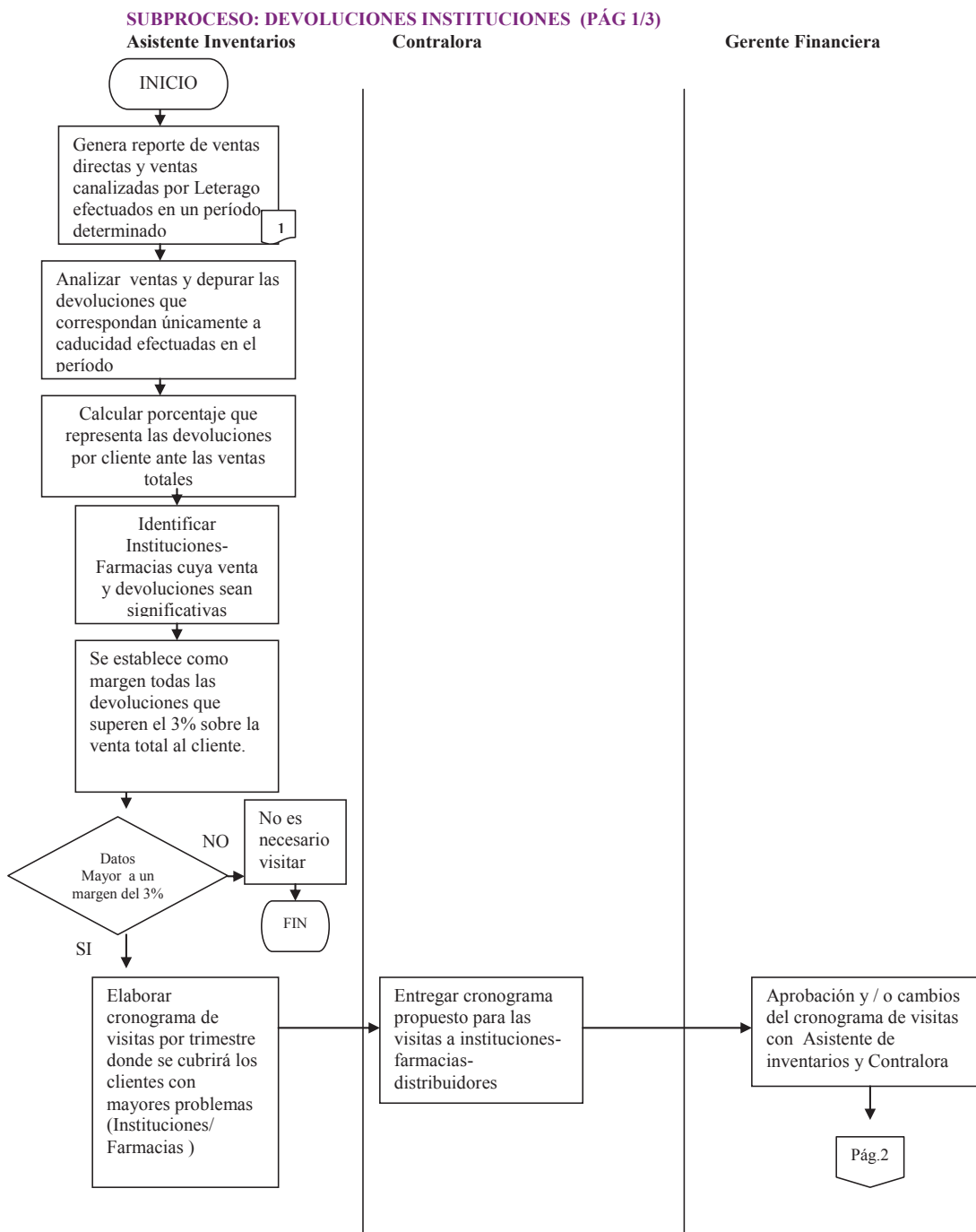
4. MATERIALES

- 4.1. Reportes de venta y devoluciones
- 4.2. Cronograma aprobado

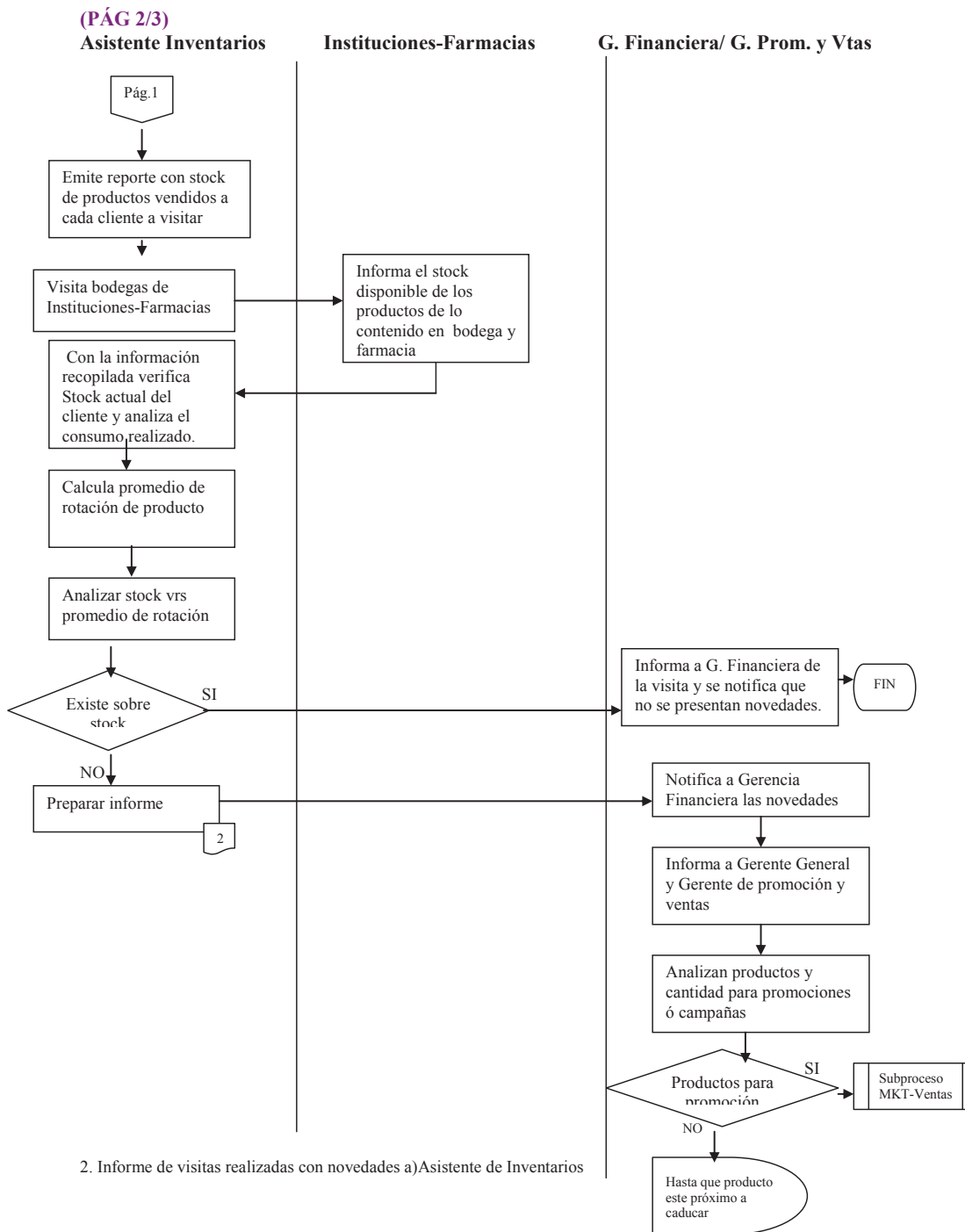
5. POLÍTICAS APLICABLES

- Proceso de devoluciones

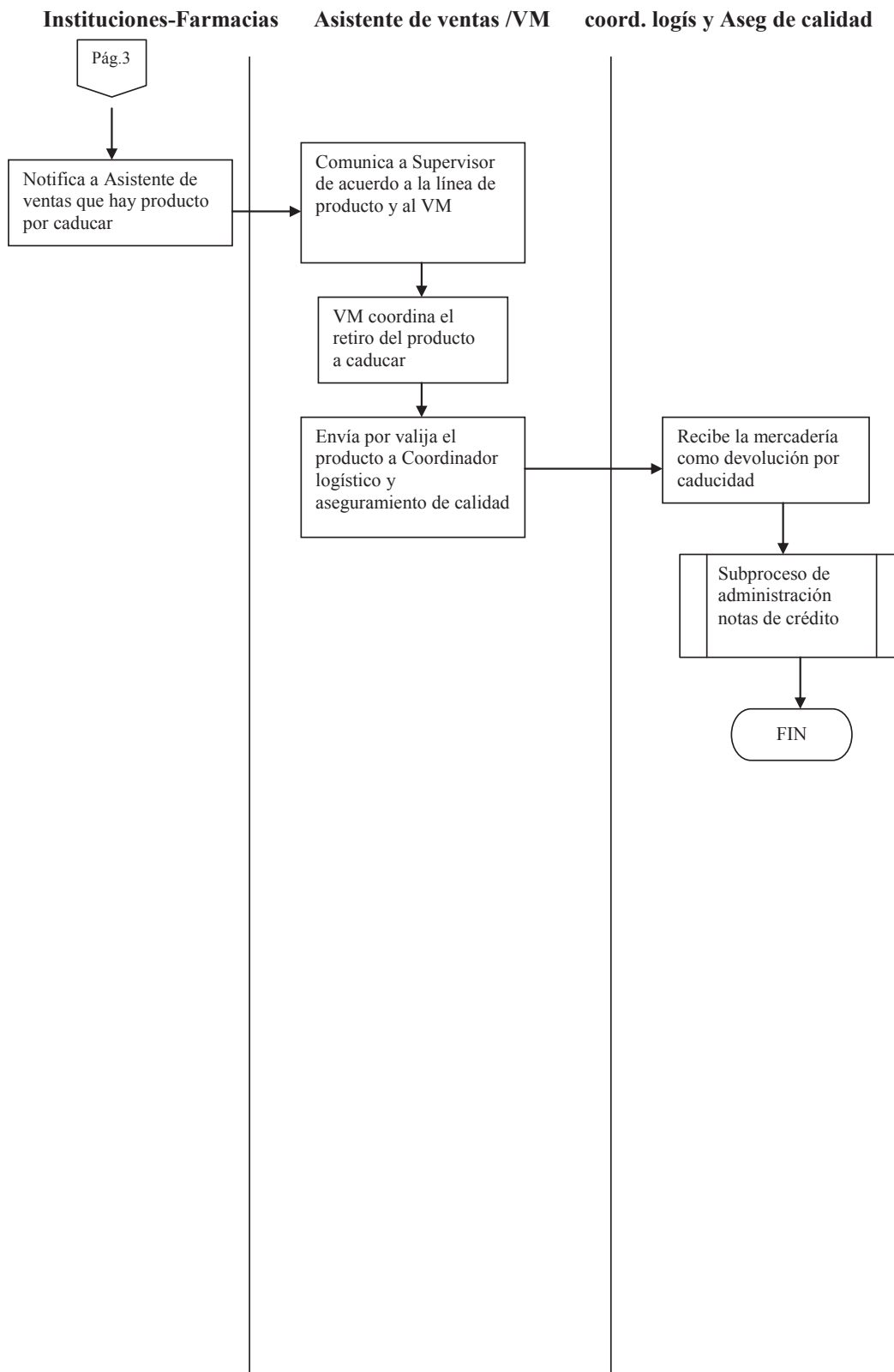
6. DIAGRAMA DE FLUJO



1.Reporte de ventas y devoluciones a) Asistente de Inventarios (usuario)



(PÁG 3/3)



6.1. MATRIZ DE CONTROL

No. Control	Actividad	Observación
C01	Se establece como margen todas las devoluciones que superen el 3% sobre la venta total al cliente	Verificar los datos obtenidos si supera el 3% se realiza visita caso contrario no es necesario visitar
C02	Analizar Stock vs. promedio de Rotación de producto	Analizar si existe sobre stock para presentar novedades
C03	Notificar a Gerencia Financiera las novedades	Revisión de informe con novedades presentadas
C04	Recibe la mercadería como devolución por caducidad	Verificar cantidades y lotes devueltos

ANEXO D – Procedimientos Administrativos

SEGURO DE AUTOS

AUTO USADO:



PROCEDIMIENTO

1. RRHH, para el personal nuevo que tenga el beneficio, solicitará todos los documentos en regla y enviará al asistente administrativo para el ingreso en la póliza de Bagó.

Para personal que no tiene el beneficio o desea incluir un vehículo de manera posterior a su ingreso.

1. Solicitar a Asistente administrativo por correo el ingreso al seguro. (no se puede realizar esta solicitud sin el mail correspondiente).
2. Asistente administrativo envía un formulario para que sea llenado por el colaborador el mismo que debe ser devuelto con firma y los documentos requeridos. (sin todos los documentos no se procede al trámite)
3. Asistente administrativo ingresa los datos y documentos en el sistema de la aseguradora.
4. Asistente administrativo indica fecha y lugar de inspección.

REQUISITOS:

1. Copia de matrícula a nombre del empleado o de su esposa y actualizada - vigente.
2. Copia de soat actualizado - vigente.
3. Copia de licencia de conducir actualizada - vigente.
4. Formulario lleno.
5. Autorización de descuento de la prima en exceso no cubierta o el total en caso de vehículos personales.
6. **No se pueden asegurar vehículos prendados a terceros (concesionarios) o a nombre de terceros.**

AUTO NUEVO:

PROCEDIMIENTO

1. Solicitar a Asistente administrativo por correo el ingreso al seguro. (no se puede realizar esta solicitud sin el mail correspondiente).

2. Asistente administrativo envía un formulario para que sea llenado por el colaborador el mismo que debe ser devuelto con firma y los documentos requeridos. (sin todos los documentos no se procede al trámite)
3. Asistente administrativo ingresa los datos y documentos en el sistema de la aseguradora.
4. Asistente administrativo indica fecha y lugar de inspección.

REQUISITOS:

1. Copia de factura a nombre del empleado o de su esposa.
2. Copia de soat actualizado
3. Copia de licencia de conducir actualizada.
4. Formulario lleno.
5. Autorización de descuento de la prima en exceso no cubierta o el total en caso de vehículos personales.

DEDUCIBLES SEGURO VEHÍCULOS

- **Los deducibles son escalonados de acuerdo a la aprobación de Comité, donde el primer deducible tendrá un porcentaje y los siguientes subirán de acuerdo a una tabla determinada.**
- **En caso de siniestros deben comunicarse con el bróker ASERTEC a los siguientes teléfonos y de igual manera con el Asistente Administrativo:**
 - o María Isabel Moncayo, Ejecutiva de Reclamos, Asertec, Quito-Ecuador
 - o PBX: (593 2) 396-6500 Ext. 186, Móvil: (593 9) 335-4337
 - o mmoncayo@asertec.com.ec, www.asertec.com.ec

De igual manera pueden comunicarse a los teléfonos incluidos en la tarjeta de la aseguradora entregada en la renovación.

BAJAS DE VEHÍCULOS DE SEGURO

- Se deberá comunicar vía mail al Asistente Administrativo el requerimiento de dar de baja un vehículo de la póliza de Bagó. (Sin mail no se procede a realizar la baja del vehículo)
- El Asistente Administrativo envía un formulario para baja del vehículo de la póliza que debe ser firmado por el colaborador y enviado al Asistente Administrativo con una copia, el colaborador deberá solicitar para su respaldo la copia con firma de recepción. (Sin esta carta no se dará de baja el vehículo de la póliza)

EMISIÓN DEL SOAT



PROCEDIMIENTO

1. Para personal nuevo RRHH solicitará la copia del soat vigente y enviará un mail indicando el beneficio del empleado al Asistente Administrativo.
2. Cada colaborador deberá solicitar al Asistente Administrativo por correo con 15 días de anticipación al vencimiento del soat la renovación del SOAT. (Sin mail no se procesa el trámite)
3. El colaborador deberá incluir en el mail la copia del anterior soat.

OBSERVACIONES:

1. El valor a cubrir de parte de Bagó para fuerza de ventas es el correspondiente al aveo \$27,37 (en el 2011) y supervisores correspondiente a un gran vitara \$47,18. Estos valores se actualizan de manera anual. La empresa pagará el SOAT en base a estos valores, en caso de exceder el valor se procederá al descuento correspondiente por la diferencia.
2. La entrega del soat tiene un tiempo de 8 días laborables.
3. Las multas son asumidas por el colaborador en el caso que no se haya solicitado con 15 días de anticipación el SOAT.
4. **La responsabilidad de mantener actualizado los documentos son de cada colaborador (soat, matrículas, etc.), el no tener los documentos en regla y al día pueden ser causa de negación en caso de reclamos tanto para el soat como con la aseguradora, en caso de un siniestro con el vehículo.**

MANTENIMIENTO VEHÍCULOS

PROCEDIMIENTO

1. Solicitud al asistente administrativo vía correo con los siguientes datos: (Sin mail no se procede al trámite)
 - Modelo
 - Placa
 - Km
 - Lugar donde se debe hacer el mantenimiento.
 - Para que día.
2. Se solicita agendamiento entre el lunes y jueves todas las semanas para agendar turnos de sábado a viernes inmediatamente siguientes.
3. Asistente administrativo envía la confirmación del agendamiento el día viernes en la tarde.

EXCEPCIONES.

1. **En casos de emergencia que no correspondan a mantenimiento normal.** En estos casos debe comunicarse directamente con Asistente Administrativo posterior a este agendamiento excepcional se debe regularizar enviando un mail al Asistente Administrativo con copia al Jefe de Planificación Financiera para la aprobación del pago dentro de las 24 horas siguientes al suceso.

INDICACIONES

1. El mantenimiento se lo hace en relación a la malla de un aveo, la diferencia del mantenimiento no aprobada debe ser cancelado por el colaborador en el concesionario. **La compañía cubre mantenimientos preventivos no correctivos.**
2. Únicamente se cubre lo que está aprobado en la malla, todo lo adicional debe ser cancelado por los empleados, no se puede realizar descuentos vía rol de pagos.

“En vehículos de otras marcas no tienen este beneficio del agendamiento, esto es solamente para vehículos Chevrolet, el reembolso del mantenimiento en vehículos de otras marcas del plan auto nuevo se lo realizará de igual manera en base a la malla del aveo, todo lo adicional que no conste en la malla no será aprobado”.

CELULARES

PROCEDIMIENTO

1. Solicitar al asistente administrativo por correo: (no se procesará sin mail)
 - Líneas Adicionales
 - Servicio internet
 - Reposición de chip
 - Toda solicitud adicional
 - Tiempo de respuesta 48 horas.

OBSERVACIONES:

- Las líneas adicionales únicamente pueden tener \$10 de saldo con equipo básico.
- Únicamente puede tener una línea adicional por colaborador.
- El equipo de la línea adicional se lo descuenta al empleado.
- Todo costo adicional se descontara al empleado.

LA EMPRESA NO CUBRE

- Reparaciones de Equipos que no cubra la garantía.
- Servicio de Internet, BlackBerry, en cargos no autorizados como beneficio.
- Navegaciones wap, adicionales servicios, descargas de programas, juegos, música, etc.
- Seguro de los equipos celulares. En el caso de robo de equipos no asegurados el costo del equipo lo asume cada colaborador.
- Consumo de Roaming internacional que no sea por asuntos laborales.

Garantía cubre daños de fábrica del software, hardware, partes y piezas

SEGURO CELULAR

- **La empresa no otorga como beneficio el seguro celular ni tiene cobertura de seguro en los equipos entregados.**
- El colaborador debe enviar vía mail la solicitud de inclusión del equipo celular indicando el IMEI, Modelo, Valor a Asegurar y copia de la factura en el caso de equipo personal, en el caso de los equipos de la compañía no es necesario el envío de la factura. Se debe incluir la autorización del descuento.
- El costo de la prima para el 2012 es del 6% anual del valor del equipo, este valor es revisado anualmente.
- El deducible es escalonado de acuerdo a la siguiente tabla tanto para robo como para daño:

COBERTURA	DEDUCIBLES A PAGAR POR EVENTO
Para celulares de hasta \$400	Fijo \$150
De \$401 en adelante:	Fijo \$220

SEGURO IPAD

Las Ipad's entregadas a los representantes se encuentran aseguradas por parte de la compañía, el pago de los deducibles en caso de robo se aplicarán de la siguiente manera:

El valor del deducible para el año 2012 es de US\$220,00 que se pagaran de la siguiente manera:

EVENTO	COLABORADO	EMPRESA
PRIMER SINIESTRO	\$ 110.00	\$ 110.00
SEGUNDO SINIESTRO	\$ 220.00	-
TERCER SINIESTRO	PAGO COMPLETO DEL EQUIPO	-

DENTRO DE LA INTRANET SE ENCUENTRAN LOS VEHÍCULOS ASEGURADOS Y LOS CELULARES, CADA COLABORADOR ES RESPONSABLE DE VERIFICAR QUE LOS DATOS QUE APAREZCAN ESTEN CORRECTOS.

Seguir los siguientes pasos para que sepan dónde está la información:

<http://intra.bago.com.ec/intranet/index.php>

RECURSOS HUMANOS >> ROL DE PAGOS >> OTROS EGRESOS

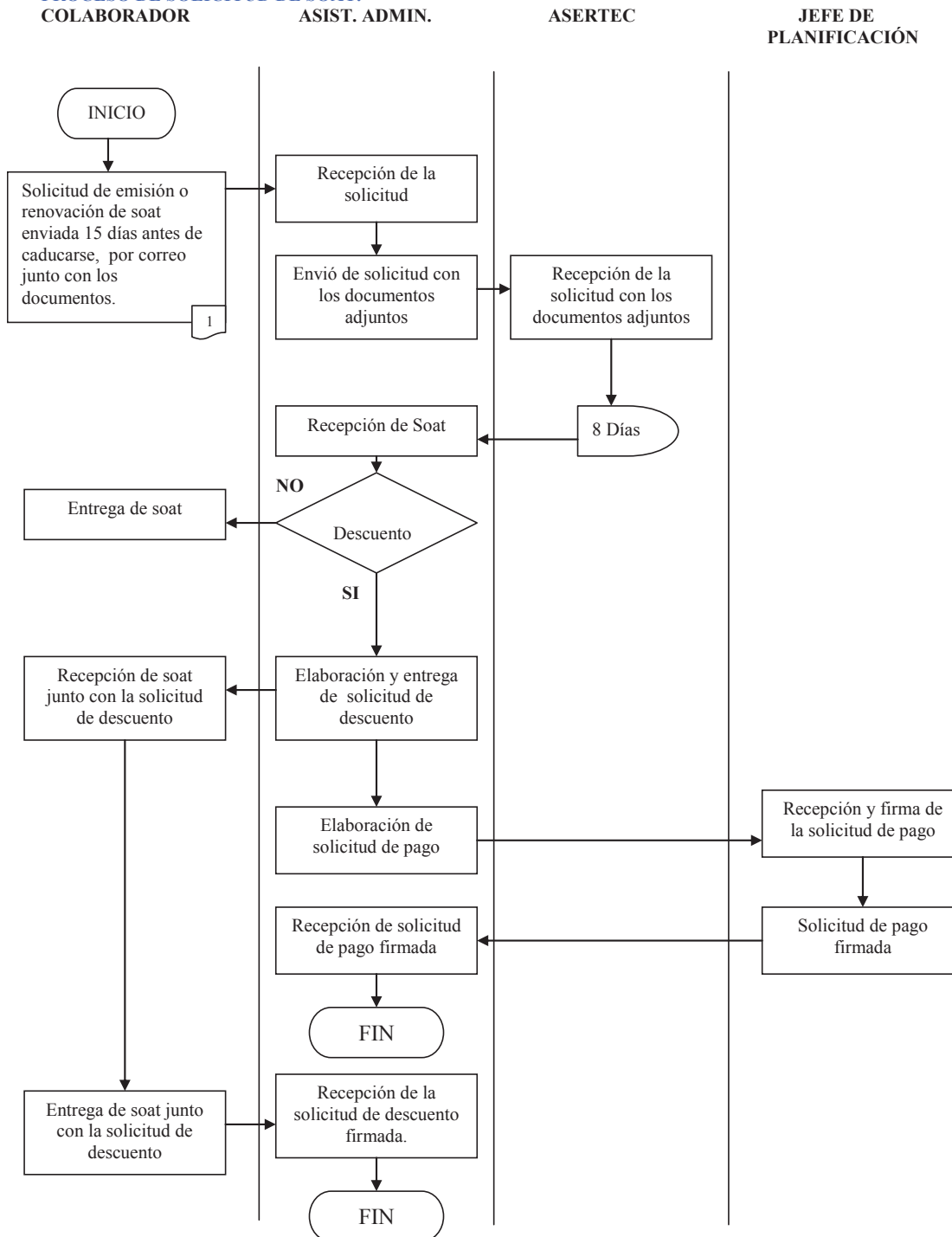
TODA LA INFORMACIÓN AQUÍ PRESENTADA SE ENCUENTRA EN LA INTRANET, CUANDO EXISTAN ACTUALIZACIONES SE LES COMUNICARÁ Y SE ACTUALIZARAN EN LA INTRANET EN LA SIGUIENTE UBICACIÓN:

<http://intra.bago.com.ec/intranet/index.php>

FINANZAS >> ADMINISTRACIÓN >> PROCEDIMIENTOS

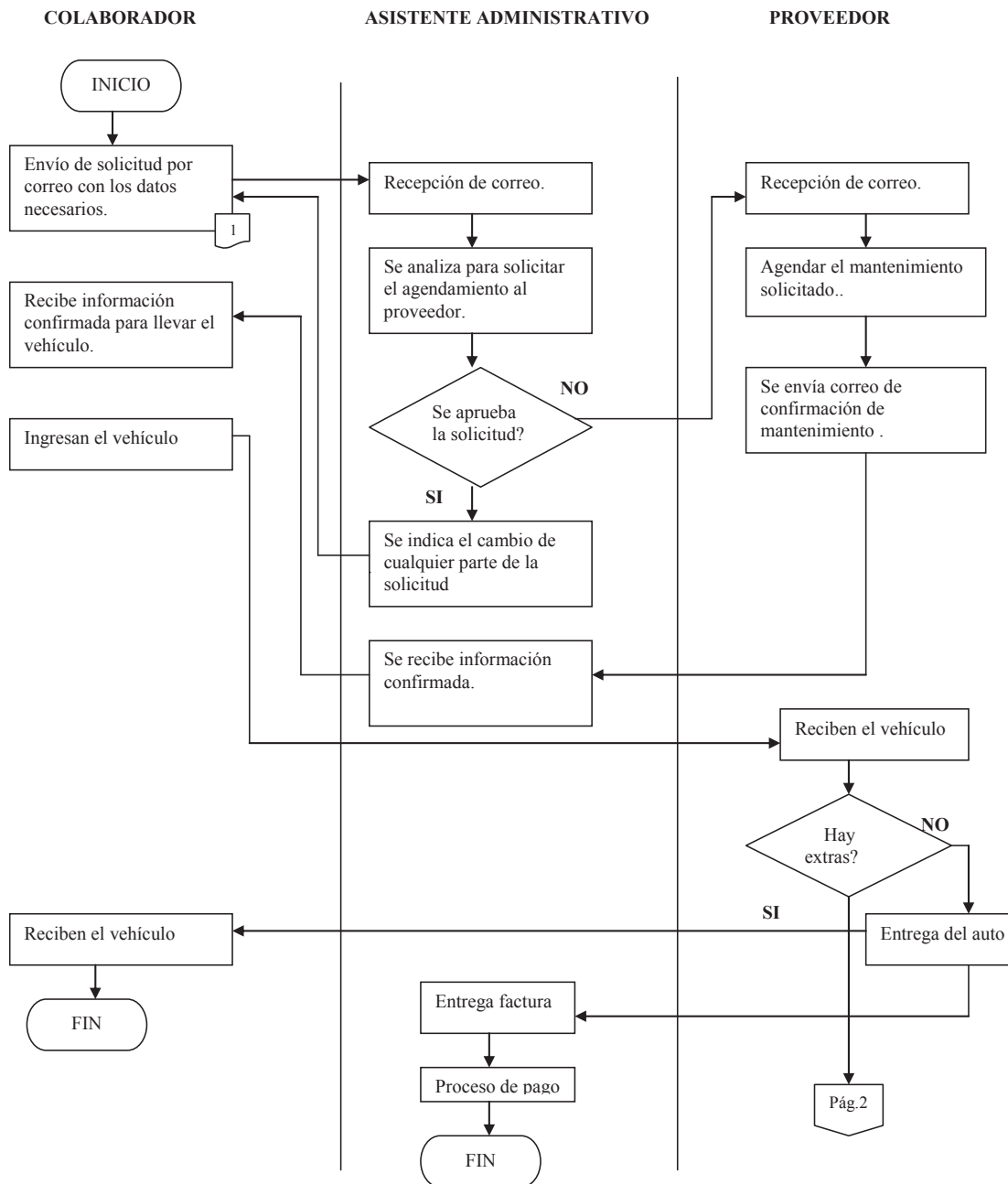
DIAGRAMAS DE FLUJOS

PROCESO DE SOLICITUD DE SOAT.

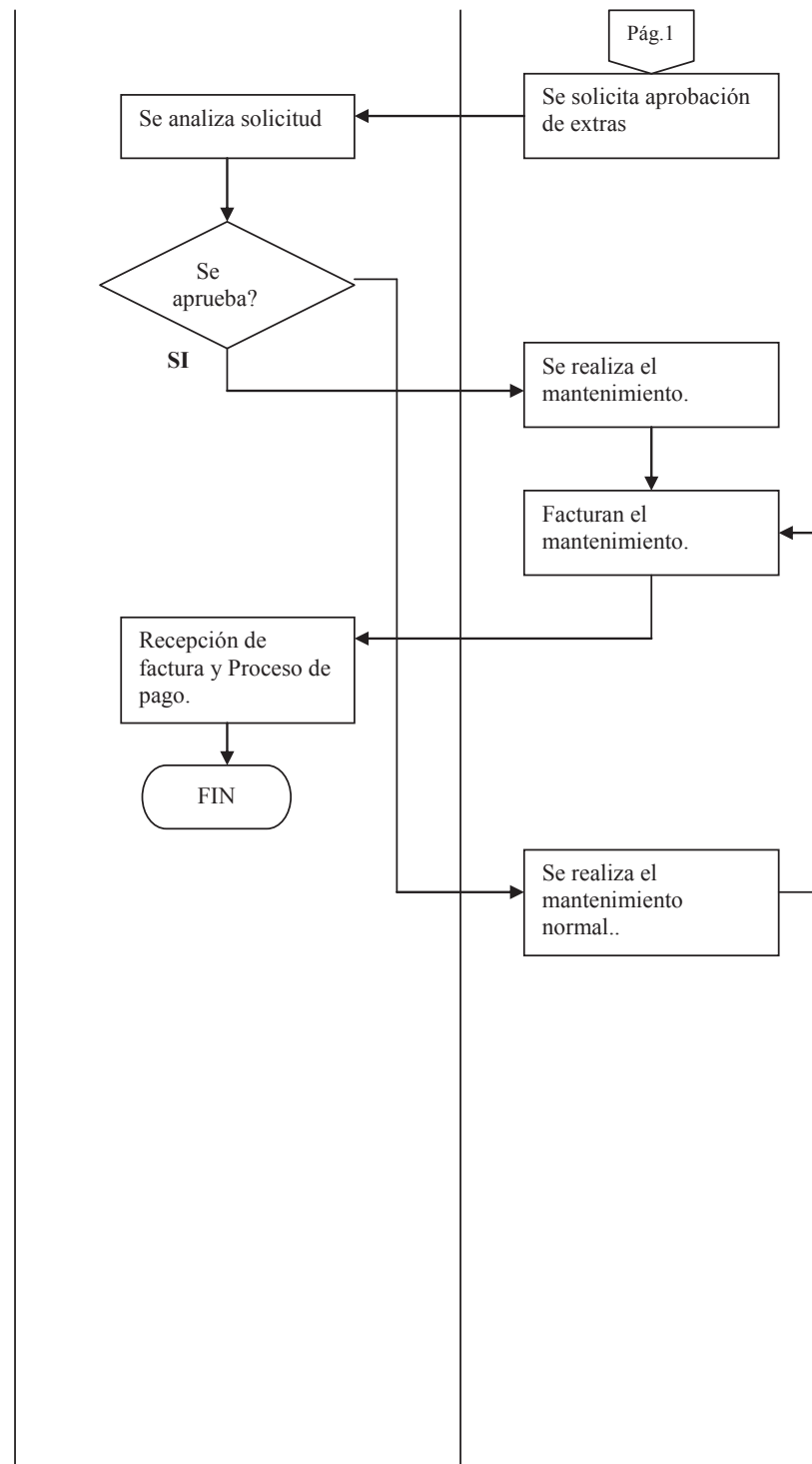


1.- Copia de soat antiguo, matricula del vehiculo o factura del vehiculo a) Asist. Admin.. b) Asertec.

PROCESO DE MANTENIMIENTO DE AUTOS



1.-Placa, Modelo, cuando, donde, km.

PROCESO DE MANTENIMIENTO DE AUTOS
PROBORADOR**ASISTENTE ADMINISTRATIVO****PROVEEDOR**

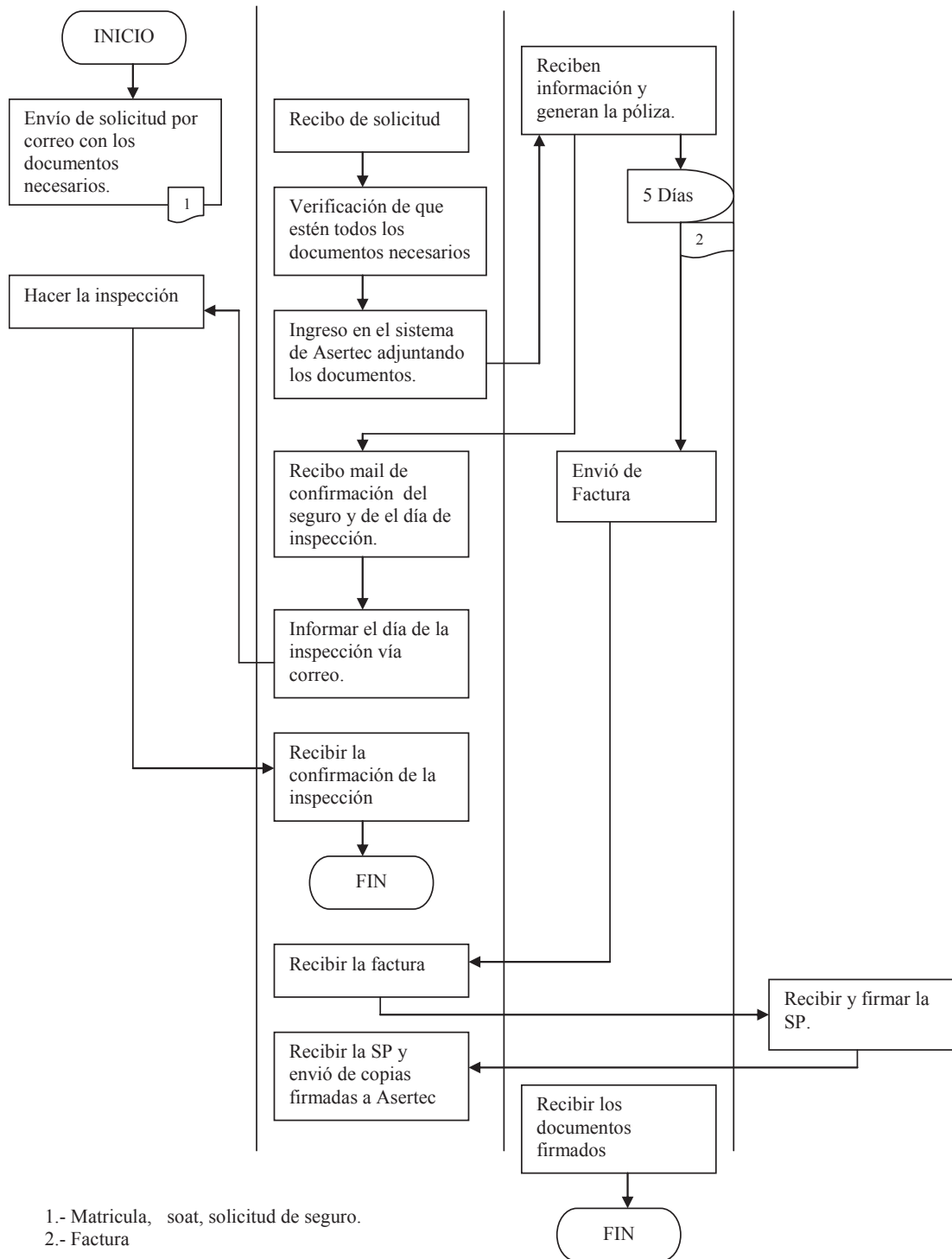
PROCESO DE SEGURO DE AUTOS

COLABORADOR

ASIST. ADMINI

PROVEEDOR

JEFE DE PLANIFICACIÓN



ANEXO E – Acta Comité de Gestión

20 AÑOS EN
ECUADOR
se siente bien

Bagó
Ética al servicio de la salud

Minuta de la Reunión de:	COMITÉ GERENCIAL	
Fecha (dd/mm/aaaa):	05/09/2012	
Asistentes:	Sebastián Joffre Sonia Arévalo Ivette Plaza Ma. Isabel González	Moraima Seminario

Actividad / Acuerdo	Responsable (s)	Fecha de cumplimiento (dd/mm/aaaa)
Revisión Balanced Scorecard	Alejandro Salazar	
- Nivel de aporte de las nuevas herramientas.		
El nivel de aporte ha sido significativo se ha notado un compromiso mayor de las personas, existen manuales de procedimientos para los procesos críticos que se encuentran comunicados a los involucrados y se encuentra disponible en la intranet de la empresa.		
Existen indicadores de gestión que permiten evaluar las actividades realizadas en cada proceso y verificar el cumplimiento.		
- Mejoras presentadas.		
La aplicación de estas herramientas permite a las jefaturas verificar el cumplimiento de los objetivos de sus colaboradores y de ellos mismos en base una herramienta sencilla.		
Se puede verificar la disminución de errores en los procesos mediante la aplicación de controles y evaluación de los indicadores de gestión.		
Se pudo verificar la satisfacción de los clientes internos mediante encuestas de satisfacción.		
- Comparación con la situación anterior con la nueva propuesta.		
Tomando en cuenta la facilidad de acceso a la información, la constante retroalimentación, permiten tomar decisiones gerenciales más precisas y encaminar a los colaboradores a un objetivo común.		
- Comentarios.		
La herramienta es práctica.		
Nos va a ayudar a tomar mejores decisiones.		
Se lo debe aplicar al corto plazo a todas las áreas.		
Durante la reunión el departamento de planificación presentó:		
- Manuales de procedimientos de los procesos críticos.		
- Balanced Scorecard Corporativo.		
- Balanced Scorecard para medición de Objetivos de Alto desempeño		
- Resultados, monitoreo de los procesos y de los objetivos.		