

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Reorganización administrativa en el departamento de bodega de producto terminado, para mejorar la productividad del personal en la Empresa Quality, S.A.
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Carolina Rogel Marcus

Antigua Guatemala, Sacatepéquez, julio 2015

**Reorganización administrativa en el departamento de bodega de producto
terminado, para mejorar la productividad del personal en la Empresa
Quality, S.A.**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Carolina Rogel Marcus

Lic. José Antonio García Pérez, (**Tutor**)

M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales, (**Revisora**)

Antigua Guatemala, Sacatepéquez, julio 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón

Vicedecano

Lic. Roberto Oviedo Illescas

Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Licda. María Caná Matzer

Examinador

Licda. Ingrid Arroyo de Nuñez

Examinador

Lic. Sergio Montúfar Juárez

Examinador

Lic. José Antonio García Pérez

Tutor

M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"

REF.:C.C.E.E.0101-2015-ADMÓN-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 04 DE JUNIO DEL 2015
SEDE ANTIGUA GUATEMALA**

De acuerdo al dictamen rendido por la Lic. José Antonio García Pérez, tutor y M.Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales , revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN LA EMPRESA QUALITY,S.A.", Presentado por él (la) estudiante Carolina Rogel Marcus, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1312, de fecha 17 de abril 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 15 de febrero 2015

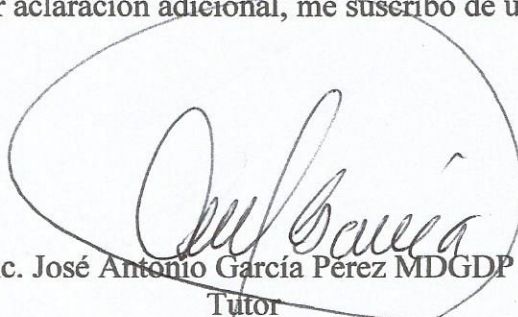
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED– titulada: **“Reorganización administrativa en el departamento de bodega de producto terminado, para mejorar la productividad del Personal en la empresa Quality, S.A.”**, realizada por Carolina Rogel Marcus, carné No. 201403993, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de Ochenta y cinco (85) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. José Antonio García Pérez MDGDP
Tutor

MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales

Maestría en Gerencia Educativa

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 14 de abril de 2015

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

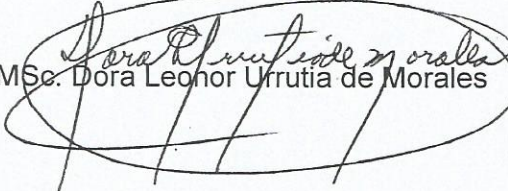
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: **“Reorganización administrativa en el departamento de bodega de producto terminado, para mejorar la productividad del personal en la empresa Quality, S.A.”** Realizado por: **Carolina Rogel Marcus**, carné No.201403993, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

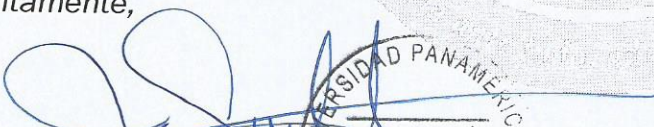
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO


REF.: UPANA: RYCA: 1219.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Rogel Marcus Carolina con número de carné 201403993 aprobó con 78 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día diecisiete de abril del año dos mil quince.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintiún días del mes de julio del año dos mil quince.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico
SECRETARÍA GENERAL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
GUATEMALA


Vo.Bo. EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General
SECRETARÍA GENERAL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

Jaquelyn Fernández
cc. Archivo.

Acto que Dedico a:

Dios y María Santísima:

Por la vida, amor y entendimiento que me han dado para poder llegar a esta etapa de mi vida.

Padre (+):

José Eduardo Rogel Castellanos, quién siempre quiso mi superación. Gracias por sus consejos y apoyo para llevar a cabo de este logro.

Madre:

Carmen Azeneth Marcus Rodríguez Vda. de Rogel, por su gran apoyo, consejos, ejemplos y amor

Hermanos:

Carmen María y Walter Stuardo por su apoyo y cariño.

Sobrinas:

Carmen María y Diana Paola, con mucho amor.

Cuñado:

Luis Francisco Carcuz, con afecto.

Tíos:

Francisco, Amparo, Eve, Delfina, Alma Aracely(+), Floridalma (+) Marcus Rodríguez. Consuelo Marcus Antillón. Concepción, Delia, Ángel, Julia(+) Rogel Castellanos. Tíos políticos. Con respeto y cariño.

Primos:

Primos, en especial a Sergio y Francis Marcus.

Tabla de Contenido

	Página
Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Descripción de la Empresa	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Actividades principales	4
1.1.2 Visión, misión y valores	4
1.1.3 Objetivos	5
1.1.4 Políticas	5
1.1.5 Estructura organizacional	6
1.1.6 Productos y servicios	9
1.1.7 Segmento que atiende	10
1.1.8 Mercado	10
1.1.9 Factores externos	10
1.1.10 Análisis FODA a nivel de compañía	12
Capítulo 2	
2.1 Marco teórico	14
2.2 Principios de la organización	16
2.2.1 Del objetivo	16
2.2.2 De la especialización	16
2.2.3 Jerarquía	17
2.2.4 Paridad de autoridad y responsabilidad	17
2.2.5 Unidad de mando	17
2.2.6 Difusión	17

2.2.7 Amplitud o tramo de control	17
2.2.8 De la coordinación	17
2.2.9 Continuidad	17
2.2.10 Principio escalar	17
2.2.11 Principio de delegación	18
2.2.12 Principio de carácter absoluto	18
2.2.13 Principio de equilibrio	18
2.2.14 Principio de flexibilidad	18
2.3 Etapas de la organización del trabajo	19
2.3.1 Coordinación	19
2.3.2 División del trabajo	19
2.3.3 Jerarquización	19
2.4 Reglas	19
2.5 Departamentalización	19
2.6 Etapas para la mejora de la organización y estructuración de las áreas del trabajo (departamento de bodega)	20

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema	24
3.2 Objetivos	24
3.2.1 Objetivo general	24
3.2.2 Objetivos específicos	25
3.3 Alcances y límites	25
3.4 Metodología aplicada en la práctica	26
3.4.1 Tamaño de la muestra	26
3.4.2 Sujetos	27
3.4.3 Instrumentos	29

3.4.4 Procedimientos	30
Capítulo 4	
4.1 Presentación de resultados	31
Capítulo 5	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	51
5.2 Propuesta	54
5.2.1 Justificación de la propuesta	55
5.2.2 Objetivo general de la propuesta	55
5.2.3 Contenido de la propuesta	55
5.2.4 Viabilidad de la propuesta	55
5.2.4.1 Factibilidad económica	55
5.2.4.2 Cronograma de ejecución de la propuesta	55
5.2.5 Beneficios de la implementación de la propuesta	57
5.2.6 Requerimiento de servicios profesionales de consultoría y auditoría.	57
5.2.7 Propuesta y entendimiento de servicios de consultoría	58
5.2.8 Costos actuales-costos propuestos	63
5.2.9 Punto de equilibrio método algebraico.	65
5.2.10 Indicadores de medición y desempeño.	67
5.2.10.1 Rotación de inventarios	67
5.2.10.2 Plazo medio de venta del inventario de producto farmacéutico	67
5.2.11 Manuales de puesto	68
5.2.12 Simbología del diagrama del departamento de bodega	70

5.2.13 Diagrama de procesos del departamento de bodega producto terminado.	71
5.2.14 Conclusiones de la propuesta.	72
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
Referencias Bibliográficas	75
Anexos	

Lista de Ilustraciones

	Página
Ilustración No. 1 Organigrama de la compañía	7
Ilustración No. 2 Determinación del valor del inventario	32
Ilustración No. 3 Determinación controles internos en inventario	35
Ilustración No. 4 Control interno conteos físicos de inventarios	37
Ilustración No. 5 Determinación problemas principales en bodega	38
Ilustración No. 6 Nivel experiencia y capacidad personal bodega	40
Ilustración No. 7 Nivel de experiencia y capacidad personal bodega	41
Ilustración No. 8 Análisis relación departamento ventas y bodega	44
Ilustración No. 9 Supervisión sobre departamento bodega	45
Ilustración No. 10 Determinación de control de pedidos	46
Ilustración No. 11 Determinación de autorización de pedidos	47
Ilustración No. 12 Reporte control de movimientos de inventario	48
Ilustración No. 13 Revisión, análisis y autorización devoluciones	49
Ilustración No. 14 Prueba numérica del punto de equilibrio	66
Ilustración No. 15 Punto de equilibrio	66

Lista de Tablas

Tabla No. 1 Análisis FODA	13
Tabla No. 2 Proceso administrativo	14
Tabla No. 3 Personal seleccionado	28
Tabla No. 4 Aspectos de control interno en RRHH	43
Tabla No. 5 Factibilidad económica	56
Tabla No. 6 Proyección financiera incremento derivado de la propuesta	63

Resumen

El presente documento muestra los resultados obtenidos de la investigación realizada para dar a conocer la importancia de las mejoras sobre el control de las actividades de las empresas, por medio de la investigación sobre la reorganización administrativa en el departamento de bodega de producto terminado, para aumentar la productividad del personal en la empresa Quality, Sociedad Anónima (Denominada "La Compañía" en el presente trabajo) de la ciudad de Guatemala.

Al inicio se presentan los antecedentes de la compañía, que incluyen aspectos de constitución como: fecha de establecimiento, sus propietarios, tipo de industria, sus clientes, sus mercados. También las actividades principales, su visión, misión y valores, sus objetivos, sus políticas y su estructura organizacional.

Debido al tipo de industria a que pertenece la compañía, se han citado leyes, decretos y bibliografía sobre los términos de salud y farmacéuticos relacionados al tema, para su mayor comprensión.

La investigación se realizó por medio del método científico, y donde se analiza la información relevante y fidedigna para entender, verificar y comprobar el resultado de la misma. La información se obtuvo de fuentes directas, como entrevistas a profesionales en el área de Administración, Finanzas, Recursos Humanos y cuestionarios a ejecutivos y operativos relacionados con esta investigación. Las técnicas e instrumentos utilizados en esta investigación fueron analizados de forma manual y electrónica.

A partir de los resultados obtenidos con base a los análisis realizados se presenta una propuesta de mejoramiento en varias áreas claves de la compañía, como: Recursos Humanos, Finanzas, Ventas y Bodega de producto terminado a partir de los procesos y actividades operativas, así como de control interno por medio de la reorganización administrativa en el departamento de bodega para mejorar la productividad del personal en la empresa Quality, Sociedad Anónima, con el fin de establecer una adecuada organización y mejora de los procesos para que sea más rentable y se logre mantener un adecuado control interno que salvaguarde los activos y los bienes de la misma.

Introducción

La presente investigación, tiene como objetivo general, determinar cuáles son los resultados y presentar la propuesta de mejora en la reorganización administrativa en el departamento de bodega de producto terminado, para lograr mayor trabajo productivo por parte del personal de la empresa Quality, Sociedad Anónima.

Esta investigación surge en el razonamiento que en la actualidad toda empresa para realizar una óptima gestión y ser productiva y generadora de utilidades debe considerar la aplicación de las herramientas que ofrece la administración moderna.

En el caso específico de la Compañía Quality, Sociedad Anónima se evidenció que el departamento de bodega de despacho de producto terminado, es un departamento clave que contribuye a la generación de ingresos y a la satisfacción y lealtad de los clientes, por lo tanto para su eficiencia optima, debe de regirse por adecuados procesos y actividades operativas y de control para cumplir con los objetivos, misión, visión y valores de la compañía.

Este departamento, necesita una reorganización administrativa, para fortalecer ciertos aspectos como: la planeación, organización, dirección y control que antes deben ser analizados para identificar su situación actual. Este análisis conlleva el estudio de los siguientes aspectos:

- a) Estructura administrativa y organizacional, líneas de autoridad y tramos de control, por medio del organigrama de la compañía.
- b) Funciones de cada una de las Gerencias y de los departamentos operativos y administrativos, procesos generales y descripción.
- c) Comunicación y coordinación entre dos o más departamentos para determinar la relación existente entre las actividades, funciones y las líneas de jerarquía.

- d) La investigación es descriptiva y sus resultados se fundamentan en la información recolectada mediante cuestionarios dirigidos a personas que conforman los departamentos que tienen relación con el área de bodega.

Con base en la investigación realizada, se determinaron oportunidades y aspectos de mejora, consistentes en proponer una reorganización administrativa en el área de bodega de despacho del producto terminado.

Como parte de la investigación realizada, las áreas de oportunidad y aspectos de mejora son las que se detallan en forma resumida a continuación:

1. Se concluye que la bodega de producto terminado no cuenta con el personal idóneo, debido a que no llenan los perfiles de puestos, así como la falta de una adecuada distribución de funciones y atribuciones al personal que se desempeña en la actualidad dentro de la bodega.
2. Falta de acciones de control de salvaguarda de activos como toma física de inventarios periódicos
3. Falta de manuales operativos y de personal por departamento.
4. Procedimientos de operación inexistentes a nivel de departamento de bodega de inventarios.

El presente documento, está integrado de la siguiente manera:

El capítulo 1, contiene los antecedentes de la empresa, sus actividades principales, así como se describe la visión, misión, valores, estructura organizaciones, fortalezas, penetración y presencia del mercado como una entidad vanguardista en la Industria farmacéutica y un breve análisis FODA de la compañía.

El capítulo 2, describe el marco teórico, teoría de la organización, y compilación de información variada, confiable y actualizada, extraída de diferentes fuentes bibliográficas, en cuanto al tema de investigación.

El capítulo 3, muestra con claridad el planteamiento del problema, los objetivos de la práctica realizada, los alcances y límites sobre los cuales fue elaborada, como la metodología aplicada,

los sujetos involucrados, los instrumentos que fueron utilizados para la obtención de los datos que posterior se analizaron, y el tamaño de la muestra.

El Capítulo 4, es la presentación de los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, incluyendo ilustraciones, Estados Financieros de la empresa, y, por último en el capítulo 5 se realizó el respectivo análisis e interpretación de los resultados evidenciados por los diferentes instrumentos utilizados. Se describe la propuesta de mejora para el departamento de bodega de producto terminado, como su justificación, viabilidad económica, objetivos, cronograma de ejecución de la propuesta y el desarrollo de la misma.

Al final se conocen las conclusiones de la investigación que responden a los objetivos específicos de la investigación, las recomendaciones y se enlistan las diferentes referencias bibliográficas, de las cuales fue tomada información importante para el cumplimiento de la presente investigación. Los anexos presentan los cuestionarios llevados a cabo para obtener los resultados de los hallazgos y situaciones que dieron lugar a la identificación de oportunidades de mejora.

Capítulo 1

Descripción de la Empresa

1.1. Antecedentes

Por el grado de especialización y el carácter científico del campo farmacéutico, esta rama de la industria se ha desarrollado en países de gran poderío económico y adelantos tecnológicos tales como Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Alemania, Suiza, de tal suerte que la industria farmacéutica en Guatemala, surge con el establecimiento de compañías afiliadas o subsidiarias de corporaciones extranjeras. Estas compañías afiliadas o subsidiarias deben pagar a los propietarios, por lo regular extranjeros, por el uso de patentes de marcas, fórmulas y técnicas de producción. Otra particularidad de esta industria es que las materias primas que utilizan son elaboradas en el extranjero y por lo tanto constituyen importaciones para el país. En Guatemala se producen muy pocas materias primas destinadas a esta rama farmacéutica e incursionaron en Guatemala, en el año de 1950 en la Ciudad de Guatemala.

El material utilizado para el envase y empaque de productos que se consume es de origen nacional. En las décadas de 1950-1960 se establecieron en el país la mayoría de estas industrias al amparo de la entonces vigente Ley de Fomento Industrial Decreto número 1317 del Congreso de la República, conforme los registros de la División de Registro y Control de Medicamentos y Alimentos de la Dirección General de Servicios de Salud, actualmente funcionan 108 laboratorios farmacéuticos nacionales y 11 transnacionales, que se encuentran ubicados en su mayoría en la capital y municipios circunvecinos. El grado de expansión de esta rama industrial, todavía se importan medicamentos que por el grado de especialización no se producen en el país.

Con la revolución de 1944, en Guatemala se impulsó la diversificación de la producción agrícola e industrial y se modificó de forma cuantitativa y cualitativa, permitió el paso al desarrollo de la industria fabril y el intercambio comercial. Es en este período, cuando comienzan a establecerse las primeras industrias químicas farmacéuticas en Guatemala,

La empresa Quality, Sociedad Anónima es una empresa guatemalteca que se dedica a la producción distribución y comercialización de productos farmacéuticos.

Pertenece al mercado farmacéutico, sus principales objetivos son: los médicos, droguerías, farmacias, instituciones gubernamentales (Hospitales Nacionales, Centros de Salud, Ministerio de Salud) instituciones descentralizadas (IGSS), hospitales privados y pacientes con tratamiento largos que consumen medicinas.

Cuenta con una amplia gama de productos drogueros, el departamento de investigación y desarrollo genera nuevas fórmulas que la mantienen a la vanguardia de la medicina y la tecnología farmacéutica. Las especialidades o líneas de la medicina que ha cubierto son: ginecológica, pediátrica, respiratoria, metabólica, cardiología, oftalmológicos, gástrica y del dolor, en diferentes presentaciones que se comercializan en toda la república de Guatemala, cuenta con una fuerza de ventas y se utiliza como medio para llegar a los hospitales, médicos y farmacias, la visita médica.

La empresa Quality, S.A. nace en el año de 1,974, al inicio su cliente era solo el gobierno a quien surtían los productos que se fabricaban. En 1976 el gremio médico empieza a solicitar que los productos estén en las farmacias privadas y se lanza la primera línea de productos éticos de la empresa.

A mediados de los años 80, la empresa cubre el territorio nacional y a finales empieza a desarrollar el área de maquila y comienza a fabricar a otros laboratorios del área los productos que venden. En el año 1995 debido a la demanda y calidad de los productos, un grupo de inversionistas con intereses transnacionales se asocia a la empresa y se inicia un proceso de expansión en el área de Centroamérica y El Caribe. En el año de 1996 inaugura la actual planta de producción, ubicada en San José Pínula, con capacidad instalada para poder cubrir las necesidades del área centroamericana.

En 1998, la empresa se involucra en un proceso de integración y se adquieren sistemas que permitan darle seguimiento a los productos desde el inicio de su elaboración hasta el punto de venta por medio de la creación de un departamento de Mercadeo y Ventas. Desde el año 2005 comenzó un proceso de modificaciones para poder cumplir con las buenas prácticas de manufactura 92, lo que permite colocarse como uno de los laboratorios más modernos y mejor equipados del área.

El propósito es ir a la vanguardia de la medicina, lo han logrado con el desarrollo al máximo la capacidad de la organización, con innovaciones continuas de la línea de productos con maquinaria de tecnología de punta y dándole prioridad a las exigentes demandas del mercado y a las necesidades de los consumidores.

Poseen uno de los laboratorios de análisis más completos de la región, con controles microbiológicos y químicos, todos los productos son desarrollados con estudios de estabilidad y bajo especificaciones Pharmacopea de Estados Unidos (USP).

Las áreas de producción están sujetas a verificaciones de buenas prácticas de manufactura (BPM) en todos los procesos y de forma diaria, también están sujetos a auditorías internas bimensuales y a auditorías externas por parte del Ministerio de Salud y Asistencia Social anuales, se garantiza así el apego a las normas de producción.

Poseen controles de las condiciones de almacenamiento, humedad relativa, temperatura y registros de ubicación de cada unidad producida, también cuenta con controles estrictos del agua y aire para eliminar la posibilidad de contaminación en el producto.

Todos los procesos de producción son protocolizados con fórmula maestra y certificado de análisis del lote de producción tanto en el proceso inicial como terminado para así poder tener una historia de la creación del producto. Para confianza de los clientes y consumidores la validación de procesos vigentes le permiten ubicarse entre la élite de los laboratorios porque cumplen así con las buenas prácticas de manufactura 92, y cumple con el informe 32 a requerimiento del Ministerio de Salud y Asistencia Social.

La estructura organizacional de la empresa en Guatemala está integrada por una Junta Directiva, Gerencia General, las Gerencias de Producción, de Mercadeo y Ventas, de Recursos Humanos, Financiera del cual depende el departamento de Contabilidad y la Gerencia de Créditos y Cobros del cual depende el área de bodega de despacho de producto terminado.

1.1.1 Actividades principales

La empresa Quality, Sociedad Anónima impulsa la producción, distribución y comercialización de productos farmacéuticos de alta calidad a nivel nacional, con el propósito de ir a la vanguardia de la medicina. Cubrir las necesidades de proveeduría de 34 laboratorios medianos y pequeños del área centroamericana y del Caribe, quienes dependen de la empresa y sus productos.

1.1.2 Visión, misión y valores:

Visión

Ser una empresa líder en el sector de salud, reconocida a nivel latinoamericano por promover y cuidar la salud a través de la fabricación y distribución de productos de clase mundial, innovándose constantemente con alta tecnología.

Misión

Es una comunidad empresarial que se fundamenta en los principios de Dios y en el crecimiento y desarrollo continuo de su gente, para producir medicamentos de clase mundial.

Garantiza lo anterior al utilizar las mejores materias primas disponibles en el mercado mundial, convirtiéndolas en productos confiables y económicos.

Trabajar de forma cercana con sus socios distribuidores en una relación mutua beneficiosa, para poner a disposición del cuerpo médico soluciones a las necesidades de salud de sus pacientes.

Todo lo que se hace y lo que se es, es posible porque cuenta con personas que piensan solo lo mejor, trabajan y esperan solo lo mejor, es por ello que en el interior de los productos encontrará los esfuerzos técnicos, científicos y humanos que garantizan la calidad de los mismos.

Valores

Creen en la honestidad e integridad en actuar con transparencia, rectitud y honradez en todos y cada uno de los actos.

1.1.3 Objetivos

Satisfacer las exigencias del mercado farmacéutico por medio de la innovación, fabricación y distribución de productos de clase mundial.

Mejorar el Sistema de Gestión de Calidad y mantener la responsabilidad y compromiso con los clientes y colaboradores.

Capacitar y motivar con constancia al recurso humano para promover su desempeño laboral y personal.

1.1.4 Políticas

Compromiso con la calidad de los productos. Todos los niveles de la organización trabajan con base a la mejora continua para conseguir los mejores productos y soluciones farmacéuticas.

Trabajar con materias primas de alta calidad. Trabaja para ofrecerles los productos y soluciones eficaces, fiables y seguros al mejor precio para que contribuyan a la mejora de la calidad de vida y medioambiente.

Innovar las líneas del producto con maquinaria y tecnología de punta, maquinaria de conversión, tecnología de procesamiento, materiales de primera; además de los últimos avances en productos y materia prima.

Sus principios están fundamentados en la palabra de Dios, discreción en cada proyecto que se realiza con ética profesional.

1.1.5 Estructura organizacional

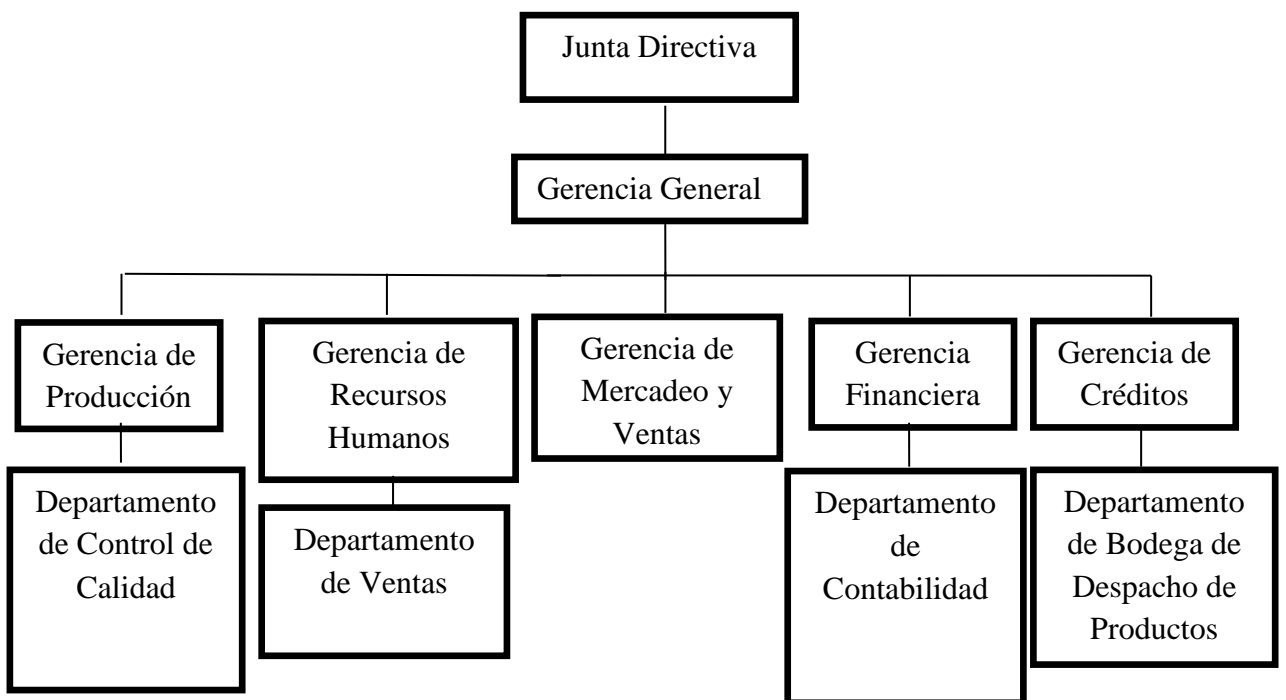
Es la base en todas las empresas en la cual se definen muchas características, cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando.

La estructura organizacional de la empresa u organizaciones permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales.

Ilustración No.1

Organigrama de la empresaQuality, S.A

(Fuente: Provisto por la Gerencia General de la empresaQuality, S.A vigente 2014)



Principales funciones de áreas de la estructura organizacional

Junta Directiva

Dentro de sus funciones principales la de elegir en los puestos claves de la empresa de las Gerencias a cada uno de los profesionales que llevaran a cabo el alcance de los objetivos y metas de la misma. Aprobar todas las propuestas que le lleven de parte de las gerencias.

Gerencia General

Es el ejecutor de las disposiciones de la Junta Directiva, elabora el plan de negocios aprobado por Junta Directiva, prepara y ejecuta el presupuesto aprobado por Junta Directiva, diseñar y ejecuta los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos, dirige las relaciones laborales con la facultad para delegar las funciones en las diferentes áreas. Es el encargado de tomar las decisiones más importantes dentro de la empresa, como avalar proyectos, las estrategias y los cursos alternativos de acción para el crecimiento de la empresa.

Gerencia de Mercadeo y Ventas

Planea, dirige y controla toda la actividad de ventas de la empresa, los estudios de mercadeo, analiza los resultados y apoya en el desarrollo de productos, elabora el plan de mercadeo y presupuesto de ventas. Establece políticas de mercadeo, publicidad, eventos, promociones, y de todas las actividades que permitan el posicionamiento de la imagen de la compañía en el mercado. Participar en forma conjunta con el área de costos y en común acuerdo con la Gerencia General en la definición de precios de los productos de acuerdo al mercado y con la rentabilidad de la empresa y dirige al equipo de ventas.

Gerencia de Recursos Humanos

Diseña las políticas a seguir en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, formación, desarrollo, promoción y desvinculación, del personal, coordina las relaciones laborales en representación de la empresa. Colabora en la definición de la cultura empresarial, controla las comunicaciones a nivel interno y facilita la creación de valores apropiados en cada

momento. Determina una política de retribuciones que sea coherente, equipararía, competitiva y que motive al personal y supervisa en general la administración personal.

Gerencia Financiera

Planifica, coordina y administra el presupuesto económico de la empresa, determina el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización, define el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente, obtiene fondos en las mejores condiciones posibles, determina la composición de los pasivos y controla los gastos de toda la empresa.

Gerencia de Créditos

Lleva el control sobre la concesión de créditos, periodo de cobranza, cobro efectivo de las cuentas, monto o nivel de la inversión en cuentas por cobrar, tiene a su cargo la facturación de pedidos, bajo su cargo está el departamento de bodega de despacho de producto terminado.

Gerencia de Producción

Realiza el análisis y control de la producción o manufactura, lleva el control de producción y los inventarios de materia prima.

Control de calidad

Control de la materia prima a utilizar, determina la secuencia de las operaciones, las inspecciones y métodos y el control de la producción de medicamentos de alta calidad.

1.1.6 Productos y Servicios

La empresa Quality, S.A. cuenta con una amplia gama de medicamentos divididos en líneas de productos por ejemplo: línea ginecológica, pediátrica, gástrica, respiratoria y del dolor entre otros, que se elaboran bajo normas de alta calidad y se comercializan en todo el país para contribuir en el cuidado de la salud de las personas.

1.1.7 Segmento que atiende

Laboratorios Quality, S.A., divide su mercado en grupos distintos de compradores y consumidores, con base a sus necesidades, características o comportamientos y que podrían requerir productos de diversas presentaciones, tiene definidos sus grupos o segmentos en hospitales nacionales, privados, clínicas, droguerías y farmacias, consumidores de medicinas, cuenta con una cobertura en toda la república de Guatemala y Centroamérica.

1.1.8 Mercado

El mercado farmacéutico en Guatemala está constituido por un grupo grande de laboratorios Guatemaltecos productores de medicamentos y laboratorios transnacionales; quienes compiten con frecuencia por posicionar sus productos. Comercializan sus medicamentos de forma directa venden a farmacias, médicos, hospitales privados y públicos o por medio de Distribuidores o droguerías los cuales se encargan de distribuirlos a farmacias y estas al consumidor final.

1.1.9 Factores externos que influyen significativamente, políticos, legales, económicos, sociales y tecnológicos.

Dentro de los factores externos que influyen en el entorno de laboratorio Quality, S.A. son los factores legales en lo que se rige a ciertas normativas internacionales, mandadas por la Organización Mundial de la Salud y normativas nacionales que emite el Ministerio de Salud en Guatemala.

También influyen los factores económicos del país, el nivel adquisitivo de los consumidores para poder adquirir sus medicamentos, la situación del mercado y otros. Debe tomar en cuenta el avance científico y tecnológico a nivel mundial, debe mantenerse a la vanguardia en esta materia y no rezagarse. También influye la falta de innovación tecnológica por el alto costo que esta significa. La falta de dotación de capital humano especializado, la escasa dotación de mano de obra calificada es uno de los mayores obstáculos que enfrenta el sector farmacéutico. Uno de los principales obstáculos que se enfrenta es la falsificación de medicamentos, estos a nivel mundial representan el 10% del mercado farmacéutico mundial, en el mercado nacional

se incrementa en un 25% los productos falsificados. Otros de los factores externos son los aranceles en la importación y la obtención de los registros sanitarios.

La legislación es una base fundamental que influye en el desarrollo de las farmacéuticas. Se debe tomar en cuenta las disposiciones que deben cumplirse dentro de este segmento de la medicina y bajo la cual deben registrarse todas aquellas empresas que se dediquen a la producción, comercialización y distribución de productos farmacéuticos. La base legal principal a la cual están sujetas las empresas farmacéuticas es el Código de Salud, y su correspondiente acuerdo gubernativo, a continuación se presentan sus aspectos más relevantes:

CÓDIGO DE SALUD DECRETO No. 90-97

ARTÍCULO 173: El Ministerio de Salud normará el suministro, la prescripción, promoción y uso adecuado de los medicamentos según niveles de atención. ARTÍCULO 176: Las entidades que produzcan y distribuyan medicamentos deberán garantizar que se elaboraron de acuerdo a buenas prácticas de manufactura.

Derivado del Decreto mencionado, el estado emitió el Acuerdo Gubernativo 712-99, Reglamento para el control sanitario de los medicamentos y productos afines.

1.1.10 Análisis FODA a nivel de la Compañía.

Se procedió a la identificación de puntos críticos en las diferentes áreas de la empresa, estos afectan en forma directa la satisfacción del cliente externo e interno, ahí es donde radica el área de estudio y el planteamiento de la propuesta para mejorar la estructura organizacional, por lo anterior se presenta el análisis FODA.

Análisis FODA: Empresa Laboratorio Farmacéutico Quality, Sociedad Anónima.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporciona la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos.

Es la bodega de producto terminado clave en el proceso de distribución, entrega y generación de ingresos, las áreas relacionadas que se evaluaron fueron las siguientes:

- Gerencia de Recursos Humanos
- Sección de Selección y Reclutamiento de Personal
- Gerencia de Créditos y Cobros
- Bodega de Producto Terminado

Tabla No. 1 Análisis FODA

Análisis F.O.D.A.

FORTALEZAS

- 1 Calidad Total del Producto.
Recursos Humanos bien capacitados.
- 2 Innovación en Tecnología.
- 4 Visión, Misión, Objetivos y Metas bien definidos.
- 5 Servicio al Cliente.

DEBILIDADES

- 1 Altos costos de producción.
- 2 Retraso en la entrega de la mercadería
- 3 Falta de planeación.
- 4 Falta de control administrativo en departamento de Bodega
- 5 Falta de Control Interno.

OPORTUNIDADES

- 1 Nuevos Mercados
Mercado en crecimiento.
- 2 Fusiones con otras empresas
- 4 Posibilidad de Exportación a otros países
- 5 Ser líder en el mercado farmacéutico

AMENAZAS

- 1 Ingreso de nuevos competidores al sector
- 2 Barreras comerciales crecientes
- 3 Medicamentos falsificados
- 4 Guerra de los precios
- 5 Ingreso de productos importado

Fuente: Elaboración propia del investigador. Mes enero 2015.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

Este es uno de los elementos importantes de un trabajo de investigación, y el mismo consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado.

Según lo anterior, a continuación se presentan varios conceptos y definiciones a nivel de un ámbito empresarial.

La organización de una empresa, está inserto dentro del proceso administrativo, que consiste en forma gráfica lo siguiente:

Tabla No.2
Proceso Administrativo

Planificación	Organización	Dirección	Control
Metas	Estructura	Motivación	Normas
Objetivos	Administración de recursos humanos	Liderazgo	Medidas
Estrategias		Comunicación	Comparación
Planes		Comportamiento individual de grupo	Acción

Fuente: elaboración propia del Investigador. Mes de Enero 2015

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización”.

Organización

Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos, creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

En la organización se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la Organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.” (Amador, Juan Pablo (2008).

La organización consiste en la asignación de recursos y actividades para alcanzar los objetivos, mediante órganos o cargos conformados y con la atribución de Autoridades y responsabilidades en cada una de ellas. Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa y de cada unidad o departamento.

Importancia de la Organización

Es de carácter continuo, jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos y otros.). Es un medio por el cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades de forma eficiente con un mínimo de esfuerzo.

Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduce los costos e incrementa la productividad.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

Elementos de la Organización:

La estructura organizacional de la empresa u organización permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos, secciones y filiales.

Estructura: la organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía: la organización como estructura origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones: uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

2.2 Principios de la Organización

2.2.1 Del objetivo: toda y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósito de la empresa.

2.2.2 De la especialización: este principio fue establecido por Adam Smith. Afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola

actividad. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

2.2.3 Jerarquía: es necesario establecer centros de autoridad donde emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en una línea clara e interrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

2.2.4 Paridad de autoridad y responsabilidad: a cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

2.2.5 Unidad de mando: este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.

2.2.6 Difusión: para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

2.2.7 Amplitud o tramo de control: hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que este puede realizar todas sus funciones de forma efectiva.

2.2.8 De la coordinación: las unidades de una organización deberán mantenerse en equilibrio.

2.2.9 Continuidad: una vez que se han establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

2.2.10 Principio escalar: cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto Administrativo más alto de una empresa cada puesto subordinado, más clara. Será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

2.2.11 Principio de delegación por resultados esperados: la autoridad delegada a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.

2.2.12 Principio del carácter absoluto y la responsabilidad: la responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.

2.2.13 Principio del equilibrio: en toda estructura existe la necesidad del equilibrio para la aplicación de los principios o técnicas, debe estar equilibrada para asegurar, eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.

2.2.14 Principio de la flexibilidad: en cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno. La empresa que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaces de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

Los elementos y principios de la organización enmarca la importancia de su aplicación a nivel general en una empresa y en cada uno de las unidades o departamentos para el adecuado desempeño a nivel empresarial.

2.3. Etapas de la organización del trabajo

2.3.1. Coordinación: es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

2.3.2. División del Trabajo: es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

2.3.3. Jerarquización: es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independiente de la función que realicen. Implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión.

2.4. Reglas

a) Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social, deben ser los mínimos e indispensables.

b) Se debe definir con claridad el tipo de la autoridad de cada nivel (lineal, funcional y/o staff).

2.5. Departamentalización

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Es conveniente observar la siguiente secuencia:

a) Listar todas las funciones de la empresa.

b) Clasificarlas

c) Agruparlas según un orden jerárquico

d) Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.

- e) Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
- f) Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos
- g) El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

2.6. Etapas para la mejora de la organización y estructuración de las áreas de trabajo (Bodega de Despacho de Productos Terminados)

Diseño de Cargos

Un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos.

Por lo que señala que el diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización.

Diseño de cargos es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante. El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas.

- 1) El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar
- 2) Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos de trabajo).
- 3) A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quienes su superior inmediato.
- 4) A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

Análisis de Puestos

Es un procedimiento que forma parte de las tareas de administrativas de una empresa y que consiste en la determinación de responsabilidades y obligaciones de las posiciones laborales.

A partir de este análisis es posible decidir qué tipos de personas deberían ser contratadas para ocupar puestos de acuerdo a su capacidad y experiencia. El análisis de puestos no es más que la recopilación, organización y evaluación de la información referente a un puesto de trabajo.

El análisis de puestos como “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño”.

Descripciones y Especificaciones de Puestos

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y especificaciones.

La descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.Lo mencionado con anterioridad conceptos bases para la elaboración de perfil de puestos.

Reorganización

Se dan cambios trascendentales en el mundo, por lo tanto en las organizaciones surge la necesidad de realizar un análisis profundo de donde están y hacia dónde quieren ir. Por esta razón es que las organizaciones para adaptarse a los cambios que surgen, y así sobrevivir, deciden entrar en un proceso de reestructuración, es decir un proceso de reorganizar (adecuar y modernizar su estructura organizacional) el cual repercute en su funcionamiento, para un mejor desempeño de las funciones.

La reorganización tiene como objetivo fundamental responder a todos esos cambios que se dan y afectan a la organización, es decir, dar una nueva, estructura orgánica a una empresa o área que esté trabajando, pero siempre en función de un objetivo organizacional, hacia el cual están orientados los esfuerzos. La reorganización puede llevarse a cabo por múltiples razones: una nueva dirección, otras políticas, porque la estructura ha crecido, o por deficiencias en la estructura actual, por aprovechar mejor los recursos, que exista una mayor coordinación, mayor control, mayor y mejor comunicación, otros. La reorganización busca mejorar el sistema actual.

Factores internos: objetivos mal definidos, inadecuada división del trabajo, deficientes comunicaciones, lenta toma de decisiones, excesivo tramo de control, insuficiencia funcional, deficientes controles, duplicidad de funciones. Factores externos: avances científicos y tecnológicos, situación del mercado, sistema económico, político, social y cultural.

Bodega de despacho de productos terminados:

Es una unidad de servicios en la estructura organizacional y funcional de una empresa comercial o industrial con objetivos definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos. Son aquellos lugares donde se guardan los diferentes tipos de mercadería principalmente el producto para ser entregado a los clientes.

El concepto de bodega con el tiempo se ha cambiado, lo que hace más grande su ámbito de responsabilidad dentro de la función logística.

En la actualidad la reorganización de bodega se define como el proceso de la función logística que trata de la recepción, almacenamiento y movimiento de una misma bodega hasta el punto de consumo de cualquier material, materias prima, semielaborados, terminados, así como el tratamiento e información de los datos generados. Tesis Reorganización de La Bodega de Materias Primas De Bayer Cropscience (2009).

Así el ámbito de responsabilidad del área de bodega nace en la recepción del elemento físico en las propias instalaciones y se extiende al mantenimiento del mismo en las mejores condiciones para su posterior tratamiento, proceso, transporte o consumo. Pricewaterhousecoopers(2005).

Capítulo 3

3.1. Planteamiento del problema

Uno de los principales objetivos que persigue la empresa Quality, Sociedad Anónima aparte de la producción de alta calidad es llegar al cliente con los medicamentos a tiempo y ponerlos a disposición del mercado objetivo en el punto de venta.

Esta actividad está a cargo del personal de la Bodega de Despacho de Productos Terminados, quienes son los responsables y encargados de administrar el inventario de medicinas y del despacho de pedidos a nivel nacional, elaboran las diferentes rutas de distribución, así como de etiquetar, empacar y enviar por transporte los pedidos, abarca la distribución a médicos, droguerías, farmacias, instituciones gubernamentales, hospitales privados y públicos y utiliza el apoyo de una empresa de transporte que distribuye por regiones tanto en la capital como en el interior del país.

El departamento de Bodega de Despacho de Productos Terminados es el encargado de mantener un inventario adecuado de producto para suplir las necesidades inmediatas de envío, así como el de coordinar las diferentes rutas del transporte para que los pedidos lleguen al cliente conforme los compromisos de entregas. Es de suma importancia definir de forma adecuada las funciones del encargado permanente de bodega y los procesos necesarios para evitar conflictos en el departamento. Surge la pregunta:

¿Cómo determinar la forma administrativa adecuada para mejorar la productividad del departamento de bodega de despacho de producto terminado?

3.2 Objetivos

3.2.1. Objetivo general:

Determinar la forma administrativa adecuada para el departamento de bodega de despacho de producto terminado de la empresa Quality, S.A.

3.2.2. Objetivos específicos

- a) Analizar las causas que provocan la ineficiencia en las actividades del departamento de bodega de despacho de producto terminado.
- b) Definir los costos financieros que incurre la empresa por el descontrol en bodega de despacho de producto terminado.
- c) Establecer la capacidad del personal a cargo de la administración de bodega de despacho de producto terminado.

3.3 Alcances y límites

Alcances

La investigación se realizó en las instalaciones de la bodega de producto terminado de los Laboratorio Quality, S.A. ubicada en la ciudad de Guatemala. El objeto de estudio será mejorar los procesos, procedimientos y la estructura organizacional del departamento de bodega de producto terminado para minimizar costos y mejorar los tiempos de despacho, entrega de los productos y una optimización del servicio al cliente.

Límites

Setuvo acceso a la información necesaria para realizar la investigación, por medio de los instrumentos y herramientas como la observación, los cuestionarios, las entrevistas con el personal relacionado con el departamento de bodega de despacho producto terminado, el acceso periodo de entrevistas y cuestionarios se llevó a cabo durante el período comprendido del mes de diciembre de 2013 a octubre de 2014. La empresa proporciono información básica contable del periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014.

3.4. Metodología aplicada en la práctica

Tipos de investigación

Los tipos de investigación que se utilizaron en el desarrollo del presente trabajo consistieron en dos fases:

- a) Exploratoria: esta investigación tiene por objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación y los problemas, identifique las variables más importantes, reconozca otros cursos de acción, proponga pistas idóneas para trabajos posteriores y puntualice cual de esas posibilidades tiene la máxima prioridad en la asignación de los escasos recursos financieros de la empresa. La finalidad de los estudios exploratorios es obtener, con rapidez, ideas y conocimientos para una situación. Es útil como paso inicial en los procesos de investigación Hernández Fernández y Baptista (2,010).
- b) Descriptiva: los estudios descriptivos exigen que el investigador determine las preguntas específicas que desea contestar, cómo las responderá y las implicaciones para los Gerentes de Créditos y Cobros y de Recursos Humanos. Es preciso que se fije una finalidad, esta investigación proporciona resultados que dan origen a otros trabajos de la misma índole.

3.4.1. Tamaño de la muestra

De conformidad con la información proporcionada por la Gerencia General, la empresa cuenta con un total de 125 personas; tanto en el área Gerencial, administrativa y de operación. El tamaño adecuado de la muestra para una encuesta relativa al desempeño y desarrollo de las funciones y atribuciones del personal de la bodega de producto terminado de Quality, Sociedad Anónima, se estableció una muestra de la población de 40 personas, la cual representa el 32 % de total de la población.

$$\frac{\text{Persona entrevistadas} = 40}{\text{Total de empleados} = 125} = 32\%$$

3.4.2. Sujetos

La empresa en donde se realizó la investigación fue el Laboratorio Quality, S.A., y las áreas involucradas fueron: la Gerencia de Recursos Humanos, la Gerencia de Créditos y Cobros y el departamento de Bodega de Producto Terminado, así como las áreas relacionadas con la elaboración de las ordenes de despacho, traslado de los productos de bodega central a la bodega de producto terminado. Las personas que tomaron parte del presente informe fueron: Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Créditos y Cobros, asistentes de recursos humanos, asistente de créditos, bodegueros y la Gerencia General como el ente que autorizo y avalo dicha investigación. El personal seleccionado, es el siguiente:

Tabla No. 3**Personal Seleccionado**

Para mejores resultados en la investigación se procedió a seleccionar el personal adecuado que tiene relación directa o indirecta con el departamento de bodega de despacho:

No.	Nombre del empleado	Departamento	Puesto	Años de laborar en la Compañía
1	Agustín Leiva	Gerencia General	Gerente Gral.	15
2	Joaquín López	Gerencia de RRHH	Gerente RRH	8
3	Carlos Hernández	Gerencia Créditos	Gerente Créditos	5
4	Sebastián Pérez	Gerencia Financiera	Gerente Financiero	12
5	Lilian García	Créditos	Asistente	3
6	Juan Carlos Díaz	Créditos	Asistente	4
7	Alberto Valladares	Créditos	Asistente	3
8	Marta Pérez	Control de calidad	Supervisor	8
9	Mario Sun	Control de calidad	Asistente	2
10	Anabella Gutiérrez	Control de calidad	Asistente	2
11	Pedro Matías	Ventas	Vendedor	4
12	Ruth García	Ventas	Vendedor	3
13	Joaquina Tuquer	Ventas	Vendedor	2
14	Julia Ramírez	Ventas	Vendedor	6
15	Elisa Sarmiento	Ventas	Vendedor	8
16	Edna Mejía	Ventas	Vendedor	8
17	Christian González	Ventas	Visitador medico	12
18	María Lee	Ventas	Visitador médico	10
19	Alex Orellana	Ventas	Visitador médico	8
20	Sergio Cotonon	Ventas	Visitador médico	6
21	Luis Alegría	Ventas	Supervisor ventas	10
22	Thelma Galindo	Ventas	Supervisor visita médica	18
23	Lucia Villatoro	Contabilidad	Contador general	12
24	Gustavo Noj	Contabilidad	Asistente	3
25	Felipe Zacarías	Contabilidad	Asistente	2
26	Silvia Guzmán	Contabilidad	Auxiliar proveedores	6
27	Aleli Galicia	Bodega despacho PT	Asistente	4
28	Rafael Díaz	Bodega despacho PT	Asistente	3
29	Jesús García	Bodega despacho PT	Asistente	2
30	Gabriel Tebalan	Bodega despacho PT	Asistente	5
31	Edna Morales	Bodega despacho PT	Asistente	1
32	Dana Mejía	Bodega despacho PT	Asistente	1
33	Emilio Barrios	Bodega despacho PT	Repartidor	3
34	Victoria Lara	Bodega despacho PT	Repartidor	2
35	Sarai Loarca	Gerencia General	Secretaria	6
36	Haroldo Cervantes	Bodega despacho	Empacador	2
37	Carlos Aldan	Área de empaque	Operaria	3
38	Aleli Pérez	Área de empaque	Operaria	4
39	Maria Fernandez	Área de empaque	Operaria	3
40	Marta cuellar	Área de empaque	Operaria	2

Fuente: Data provista de registros del departamento de Recursos Humanos. Mes de enero de 2015.

3.4.3. Instrumentos

La entrevista

La finalidad de utilizar este instrumento fue la de conversar con las personas encargadas y responsables de cada área de trabajo, jefes, gerentes, personal de apoyo, colaboradores, con el fin de recabar información acerca del flujo de operaciones y el desempeño de cada uno de los colaboradores, siendo un total de 40 empleados. Para llevar a cabo la encuesta a un número de 40 personas, se realizaron cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas.

También el uso de bitácoras y tablas de cotejo, tal y como se presentan en el anexo 1.

Cuestionario

Utilizado para conocer a fondo la veracidad y el cumplimiento de funciones, atribuciones y procedimientos establecidos dentro de las áreas relacionadas.

Observación

Se utilizó para examinar el desenvolviendo del área y de su personal, con ello se evaluó el cumplimiento de los métodos anteriores.

Diseño de la investigación

- a) Visitas a las áreas relacionadas con la investigación
- b) Levantamiento y verificación de los procesos.
- c) Entrevista con los colaboradores de cada uno de los departamentos y gerencias.
- d) Vaciado de la información obtenida de las entrevistas.
- e) Vaciado de la información obtenida de los cuestionarios.
- f) Desarrollo de la investigación

g) Preparación del borrador del proyecto de informe.

h) Tabla de cotejo como el presentado en el Anexo 2

3.4.4. Procedimientos

a) Análisis y selección del tema de investigación

b) Elección del tipo de investigación a realizar para dicho estudio

c) Elaboración del planteamiento del problema y de los objetivos de la investigación.

d) Elección de la metodología a seguir en la investigación donde se establecieron los sujetos de estudio.

e) Búsqueda de fuentes de información.

f) Elección de la muestra para llevar a cabo el estudio.

Capítulo 4

4.1. Presentación de resultados

Con base en los objetivos establecidos y con el fin de determinar los aspectos de mejora en el área de bodega de despacho de producto terminado, se llevó a cabo la metodología de levantado de cuestionarios y entrevistas en los diferentes departamentos que tienen un flujo de operaciones y actividades relacionadas con el Departamento de Bodega de producto terminado.

Estas áreas fueron:

1. Gerencia Financiera
2. Gerencia de recursos humanos
3. Gerencia de Mercadeo y Ventas
4. Departamento de bodega de despacho de producto terminado

Los aspectos evaluados fueron:

- a. Financieros y económicos
- b. Administrativos
- c. Operativos
- d. Auditoria
- e. Recursos humanos
- f. Satisfacción del cliente

Los resultados obtenidos por dependencia entrevistada son los que se presentan a continuación:

4.1.1 Dependencia evaluada: Gerencia Financiera y Departamento de Contabilidad

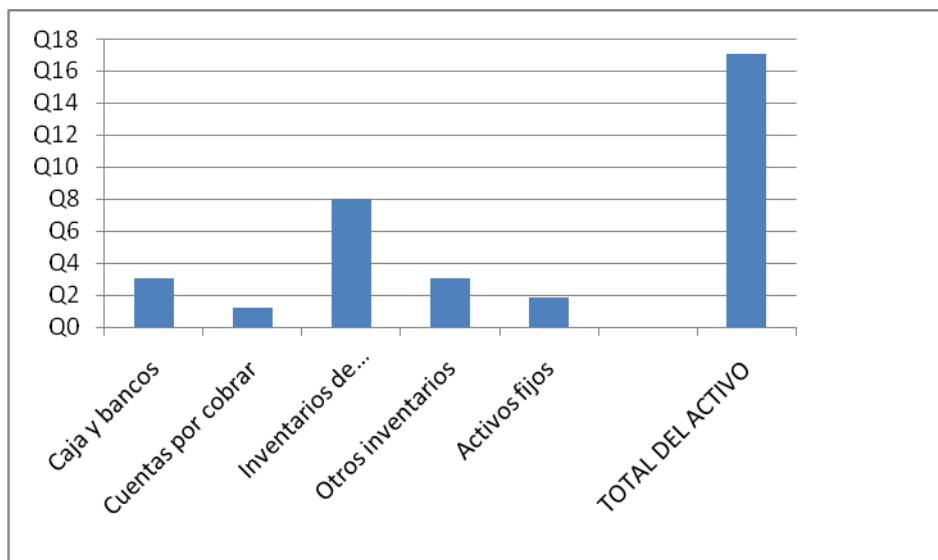
Instrumento de Investigación: Entrevistas y Cuestionarios

Personal entrevistado: Gerente Financiero

Objetivo específico:

- Determinar la importancia económica y monetaria del inventario de producto terminado, en la generación de flujo de efectivo y determinar los aspectos de control financiero que la compañía tiene.
- Determinar los costos financieros que incurre la empresa por el descontrol en bodega de despacho de producto terminado.

Ilustración No. 2
Determinación del Valor del Inventario
8 personas encuestadas



Fuente: elaboración propia del investigador. Mes Enero de 2015

Observaciones: los valores corresponden a millones.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados, se presenta de manera condensada el Balance General de la empresa al 31 de diciembre de 2014:

Empresa Quality, Sociedad Anónima		
Balance General		
Al 31 de diciembre de 2014		
Cifras expresadas en Q.		
Concepto		
ACTIVO		
Activo Corriente	Valores Absolutos	Valores Relativos
Caja y Bancos	Q 3,000,000.00	17.65%
Cuentas por Cobrar	Q 1,000,000.00	5.88%
Inventarios	Q 8,000,000.00	47.06%
Otros Activos	Q 3,000,000.00	17.65%
Total Activo Corriente	Q 15,000,000.00	88.24%
Activo No Corriente		
Propiedad Planta y Equipo	Q 2,500,000.00	14.71%
(-) Depreciaciones Acumuladas	Q (500,000.00)	-2.94%
Propiedad Planta y Equipo Neto	Q 2,000,000.00	11.76%
TOTAL ACTIVO	Q 17,000,000.00	100.00%
PASIVO Y CAPITAL		
Pasivo Corriente		
Cuentas por pagar comerciales	Q 3,500,000.00	20.59%
Otras cuentas por pagar	Q 500,000.00	2.94%
Total Pasivo Corriente	Q 4,000,000.00	23.53%
Pasivo no Corriente		
Cuentas por pagar a largo plazo	Q 2,000,000.00	11.76%
TOTAL PASIVO	Q 6,000,000.00	35.29%
CAPITAL		
Capital Accionario	Q 4,000,000.00	23.53%
Utilidades retenidas	Q 500,000.00	2.94%
Utilidad del Ejercicio	Q 6,500,000.00	38.24%
Total	Q 11,000,000.00	64.71%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	Q 17,000,000.00	100.00%

La empresa se especializa en la producción de los productos farmacéuticos siguientes:

Integración de Inventarios de producto final:				
Código Producto	Nombre del Producto	Presentación	Valor Q.	Valores Relativos
A-1	Lobeta: Loratadina + Betametazona	Jarabe 120ml.	Q.2,500,000.00	31.25%
A-2	Amocla: Amoxicilina + Acido Clavulanico	Tabletas. Caja x 10 tabletas.	Q.1,200,000.00	15.00%
B-1	Ceftri: Ceftriaxona	Inyectado 1 Gramo	Q.1,800,000.00	22.50%
B-2	Emezol: Esomeprazol;	Capsula 40mg; Caja x 30 Capsulas	Q.1,000,000.00	12.50%
C-1	Clembro: Clembuterol + Ambroxol	Jarabe 120ml	Q.1,500,000.00	18.75%
Total			Q.8,000,000.00	100.00%

El costo unitario por Kg. de cada medicamento es en promedio de Q.250.00.

Comentarios:

Con base al Balance General el total de activos haciende a 17 millones.El rubro de Inventarios de producto para la venta, corresponde al activo más valioso de la empresa, es la unidad generadora de efectivo y corresponde a un valor absoluto de Q8 millones que equivale al 47.06% de los activos, por lo tanto determinar el nivel de control interno y su adecuada administración y procesos, es de importancia significativa.

Se estableció que los productos de mayor venta de la empresa son: Lobeta: Loratadina + Betametazona y Ceftri: Ceftriaxona, que representan el 53.75% del total de inventarios, sin embargo, la empresa al no tener un control adecuado en la rotación del inventario y de la fecha de vencimiento del producto, provoco en el año 2014, producto vencido por valor de Q.1,500,000.00, el cual tuvo que ser destruido. **Los costos financieros** de esta situación represento aproximadamente una pérdida del 18.75% del total del inventario para la venta.

Causa:

Desconocimiento de los procesos por parte del personal de la Bodega de Despacho de Productos Terminados y falta de Control Interno en los ingresos y egresos de producto para la venta, al no considerar la fecha de vencimiento de los productos farmacéuticos.

Efecto:

Pérdidas monetarias significativas en el área de inventarios por producto vencido, pérdida de tiempo al destruir inventarios y otros.

Recomendaciones:

Que los encargados de bodega sean capacitados en el manejo de inventarios, establecer políticas claras y definir responsabilidades y sanciones, elaboración de un manual de puestos en el área de inventarios.

4.1.2 Dependencia evaluada: Departamento de Despacho de Productos Terminados y Gerencia Financiera y Departamento de Contabilidad

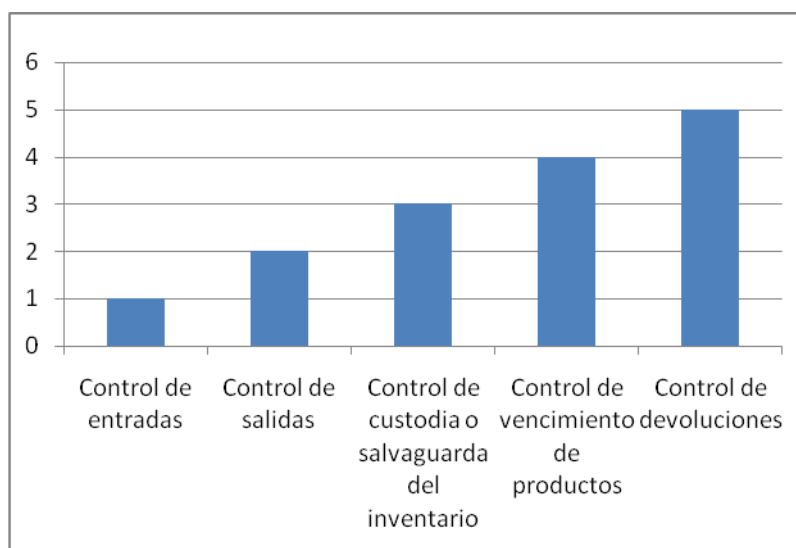
Instrumento de Investigación: Entrevistas y Cuestionarios

Personal entrevistado: Personal de bodega, Gerente Financiero y Jefe de Contabilidad.

Objetivo específico:

- a) Analizar las causas que provocan la ineficiencia en las actividades del departamento de Bodega de despacho de producto terminado.

Ilustración No. 3
Determinación de Controles Internos en Inventarios
8 personas encuestadas
Qué tipo de controles financieros y contables se tienen para salvaguardar el inventario de producto terminado



Fuente: elaboración propia del investigador. Mes enero de 2015

Comentarios:

Los controles que se tiene para la adecuada administración del inventario son en total cinco. Con base a la entrevista, se pudo determinar que la compañía tiene dictados controles en las actividades del proceso de administración del inventario, sin embargo, estos controles han sido comunicados en forma verbal al personal, por lo que no todas la personas en bodega conocen todos los lineamientos de la gerencia.

Causa:

Falta de manuales de procedimientos en el despacho de productos para la venta, falta de políticas claras por escrito sobre el manejo de inventarios, alta rotación de personal, falta de sanciones y medidas disciplinarias por incumplimiento de deberes en el control de inventarios.

Efecto

Desconocimiento del personal sobre la medidas que la Gerencia emite sobre el control de inventarios, pérdida física de producto, mercadería vencida y descontrol en los ingresos y egresos de producto.

Recomendación:

Elaborar formas para la entrada y salida de mercaderías en bodega, así como de control de vencimientos de producto por lotes de producción. El control de devoluciones deberá ser por escrito en formatos prediseñados y debidamente justificados y firmados de autorización.

4.1.3 Dependencia evaluada: Departamento de Despacho de Productos Terminados

Instrumento de Investigación: Entrevista

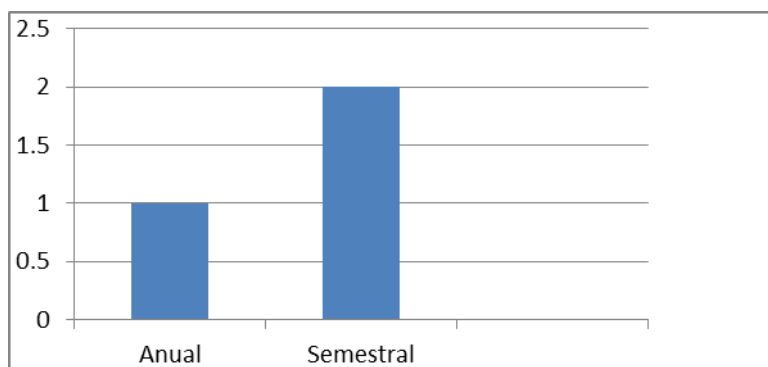
Personal entrevistado: Personal de Bodega

Ilustración No. 4
Control Interno de Conteos Físicos de Inventarios
8 personas encuestadas

Objetivo específico:

- a) Analizar las causas que provocan la ineficiencia en las actividades del departamento de Bodega de despacho de producto terminado.

Con que periodicidad se realizan conteos físicos de inventarios



Fuente: elaboración propia del Investigador. Mes de Enero de 2015

Observaciones: Los numerales indican el número de veces que se realiza este control.

Comentarios:

Con base a la entrevista realizada, se estableció que se practican inventarios cada seis meses, se considera que el control sobre el inventario de conteo físico, es débil, este debe de realizarse en forma periódica mensual y aleatoria debido al tipo de producto farmacéutico a que se refiere.

Causa:

Desconocimiento de los beneficios de practicar inventarios físicos regulares, falta de un manual de operación de inventarios.

Efectos:

Inventarios vencidos, pérdida física de inventarios, lo que repercute en menor utilidad en operación de la empresa.

Recomendación:

Practicar toma física de inventarios por parte del Departamento de Contabilidad o la creación de un Departamento de Auditoría Interna; estos inventarios deberán ser por lo menos en forma mensual, así como también en forma sorpresiva y aleatoria de los productos.

4.1.4 Dependencia evaluada: Departamento de Despacho de Productos Terminados

Instrumento de Investigación: Entrevista

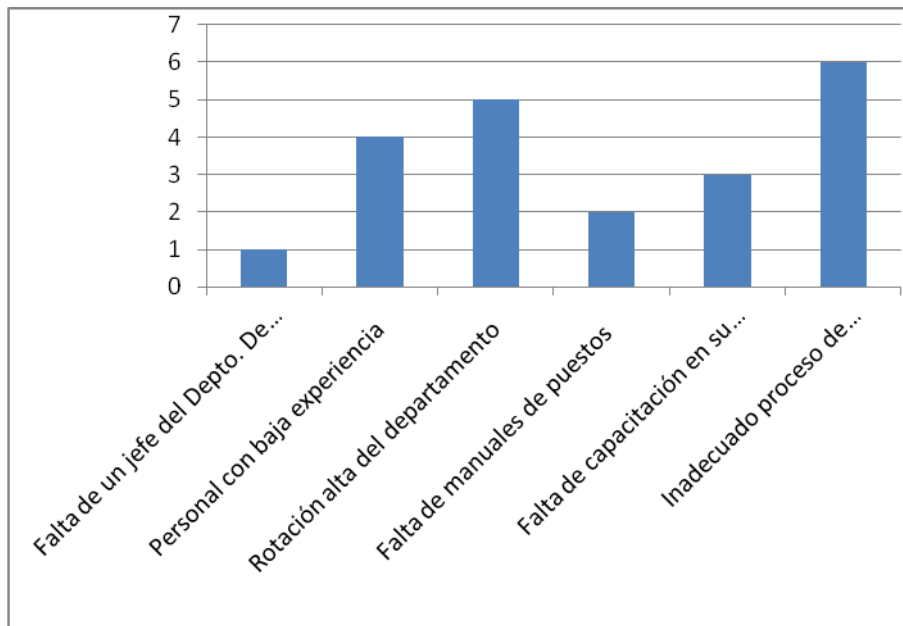
Personal entrevistado: Personal de Bodega

Objetivo específico:

- a) Analizar las causas que provocan la ineficiencia en las actividades del departamento de bodega de despacho de producto terminado.
- b) Establecer la capacidad del personal a cargo de la administración de bodega de despacho de producto terminado.

Ilustración No. 5 **Determinación de los problemas principales del área de bodega de producto terminado** **8 personas encuestadas**

Enumere en orden de importancia los problemas principales del área de Bodega de producto terminado



Fuente: elaboración propia del investigador. Mes enero de 2015

Comentarios:

Los numerales indican la existencia de una cantidad significativa de debilidades, que la Gerencia de la empresa no ha podido solucionar, en cuanto a normar el área de bodega de productos terminado.

Con base en la gráfica y los hallazgos determinados, se concluye en que debe de realizarse una evaluación específica en el área de Bodega de Producto Terminado a nivel de personal desde las contrataciones, inducción, entrenamiento, capacitación supervisión y en especial establecer el cargo de un jefe de Bodega con experiencia para la administración eficiente del área. Los problemas detectados son: Falta de jefe de departamento de bodega, personal sin experiencia, alta rotación de personal, falta de manual de puestos, falta de capacitación e inadecuados procesos de despacho al no tener formularios de ingresos y egresos de producto.

Causa:

Falta de manuales de operación en el área de inventarios, falta de comunicación entre las áreas de bodega y las Gerencias en cuanto a los problemas detectados.

Efecto:

Toma de decisiones financieras inadecuadas por desconocimiento de los niveles de inventarios en bodegas, pérdidas de productos y personal desmotivado.

Recomendaciones:

Nombrar un jefe de departamento de bodega con experiencia en el tipo de industria, capacitación periódica del personal y elaboración de manuales de puestos en el cual se definan políticas y procedimientos en la operación.

4.1.5 Dependencia evaluada: Departamento de Despacho de Productos Terminados

Instrumento de Investigación: Entrevista

Personal entrevistado: Personal de Bodega

Objetivo específico:

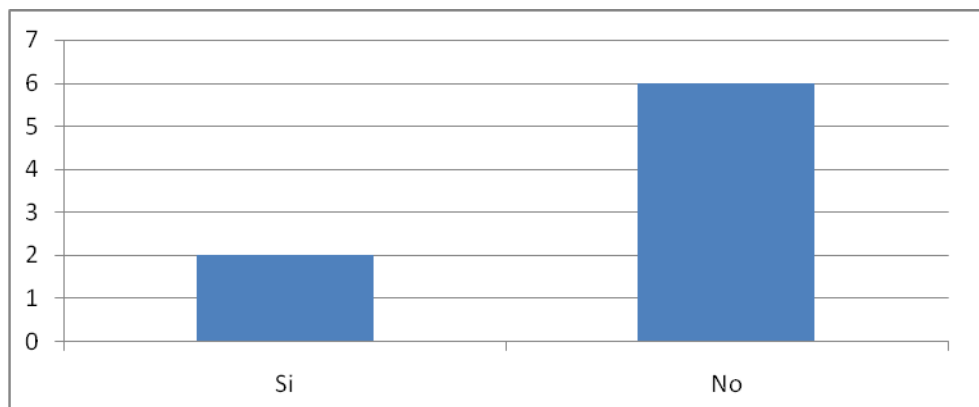
- a) Analizar las causas que provocan la ineficiencia en las actividades del departamento de Bodega de despacho de producto terminado.
- b) Establecer la capacidad del personal a cargo de la administración de bodega de despacho de producto terminado.

Determinar el conocimiento y experiencia que tiene el personal de Bodega de despacho de producto terminado en la administración del inventario de producto terminado en las diferentes actividades relacionadas con: salvaguarda y almacenamiento de los productos, en el proceso de salida, en el proceso de ingreso, en el proceso de control por medio de conteos físicos, y verificaciones de auditoría y control contable y reportes para los departamentos claves de finanzas y ventas.

Ilustración No. 6

Determinación de nivel de experiencia y capacidad del personal de bodega 8 personas encuestadas.

Pregunta: En el momento de ingreso a la Cía. y al área de Bodega, le fueron Suministradas y explicadas sus atribuciones de acuerdo al puesto



Fuente: elaboración propia del Investigador. Mes Enero de 2015

Comentarios:

Los numerales indican las respuestas obtenidas de ocho personas entrevistadas. Dos respondieron SI (25%) y seis respondieron No (75%).

Causa:

No existe inducción de puestos de trabajo al personal de nuevo ingreso.

Efecto:

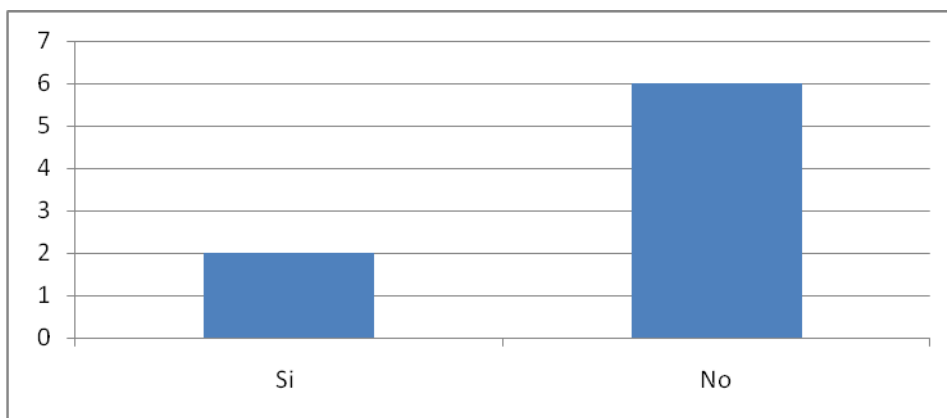
Tareas ineficientes y constantes errores laborales, lo que ocasiona pérdida de tiempo y recursos de la empresa.

Recomendaciones:

Se determinó que aunque existen actividades, procesos y manuales escritos, estos no tienen un canal de comunicación adecuado y un estándar para darlos a conocer y dar inducción y entrenamiento; por lo que debe ser obligatorio la inducción de las operaciones, filosofía, visión y misión de la empresa, así como del área de trabajo específico.

Ilustración No. 7
Determinación de nivel de experiencia y capacidad del personal de bodega
8 personas encuestadas

Conoce todas las funciones y atribuciones inherentes al puesto que desempeña?



Fuente: Elaboración propia del investigador. Mes de Enero de 2015.

Comentarios:

Con base en los resultados anteriores, se determinó que el 75% del personal de bodega entrevistado, no tienen claro sus atribuciones y funciones, es un indicativo de una debilidad importante que tiene como efecto, una alta rotación de personal, errores en los procesos en general para la administración de los inventarios.

Causa:

No existe inducción de puestos de trabajo al personal de nuevo ingreso. No existen capacitaciones constantes al personal.

Efecto:

Tareas ineficientes y constantes errores laborales, lo que ocasiona pérdida de tiempo y recursos de la empresa.

Recomendaciones:

Elaboración de manuales de puestos, en el cual se definen autoridad y responsabilidades, así como políticas de operación, posteriormente su divulgación y capacitación constante sobre el manejo de los inventarios.

4.1.6 Dependencia evaluada: Departamento de Recursos Humanos

Instrumento de Investigación: Entrevista

Personal entrevistado: Gerente de Recursos Humanos

Objetivos:

- a) Analizar las causas que provocan la ineficiencia en las actividades del departamento de Bodega de despacho de producto terminado.
- b) Establecer la capacidad del personal a cargo de la administración de bodega de despacho de producto terminado.

Uno de los objetivos de la Entrevista es establecer el adecuado desempeño del Departamento de Recursos Humanos en la dirección y administración del Personal de Bodega de inventario

de Producto Terminado, desde el momento de su contratación, inducción y entrenamiento, y explicación sobre las atribuciones y actividades al puesto de ese departamento.

Debido a que las preguntas son en forma directa, se presenta el resultado de la entrevista, sobre los aspectos más importantes que se relacionan con el objetivo de esta investigación.

Tabla No. 4

**Aspectos de control interno determinados en el departamento de Recursos Humanos
Una persona entrevistada**

No.	ASPECTO DE CONTROL	SI	NO
1	¿Cuando se inicia un proceso de selección y reclutamiento de personal para el área de bodega se toma en cuenta el grado academico, experiencia labora y conocimiento de inventarios?		1
2	¿El departamento de Recursos Humanos cuenta con el programa de inducción y capacitación para el personal de nuevo ingreso, en específico en el área de bodega de Producto Terminado?		1
3	¿A nivel de la organización completa de la Compañía, existe una jerarquía y autoridad definida para dirigir las operaciones del Departamento de bodega?		1
4	¿Existe en la empresa programas de capacitaciones permanente durante todo el año y cuál es el programa y contenido?		1
5	¿Cuenta cada departamento con perfiles de cada puesto de trabajo?	1	
6	A nivel específico, cuenta la empresa un organigrama de la bodega de producto terminado para todos sus integrantes?		1
7	¿Se cuenta con un perfil para el puesto de bodeguero?		1
8	¿Cuál es la estructura de puestos que forma parte de la bodega de producto terminado? Sabe usted cuánto personal labora en la bodega de producto terminado?	1	
		2	6
	8 Preguntas	2	6

Fuente: elaboración propia del Investigador. Mes Enero de 2015.

Conclusión:

La entrevista con la Gerencia de Recursos Humanos, confirma la debilidad determinada en el control interno con respecto al personal. En esta entrevista se confirman fuertes debilidades en el control interno, y la necesidad de reorganizar el departamento de bodega de producto terminado, a nivel de Recursos Humanos, a nivel de procesos.

Se concluye que la bodega de producto terminado no cuenta con el personal idóneo, debido a que no llenan los perfiles de puestos, así como la falta de una adecuada distribución de funciones y atribuciones al personal que se desempeña en la actualidad dentro de la bodega; así como se evidencia la falta de manuales operativos y de personal en el departamento.

4.1.7 Dependencia evaluada: Gerencia de Mercadeo y Ventas

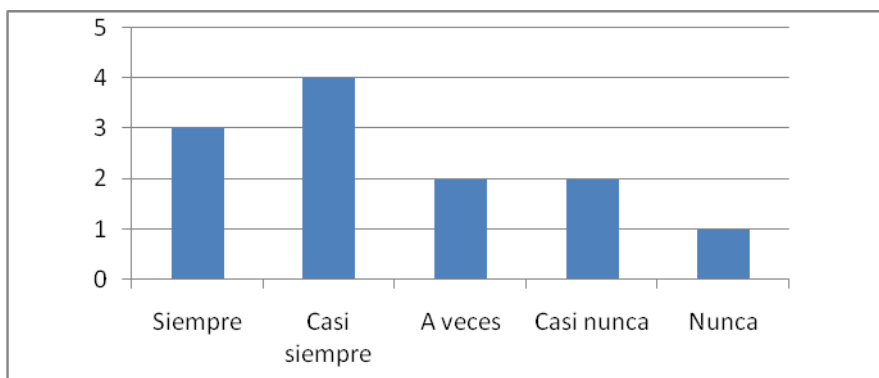
Instrumento de Investigación: Encuesta

Personal entrevistado: Personal de la Gerencia

Objetivos:

- a) Analizar las causas que provocan la ineficiencia en las actividades del departamento de Bodega de despacho de producto terminado.
- b) Establecer la adecuada relación entre los flujos de actividades en el proceso de ventas y despacho de bodega y el control sobre los inventarios y la satisfacción del cliente.

Ilustración No. 8
Análisis sobre la adecuada relación y coordinación entre la Gerencia de Ventas y Bodega
12 personas encuestadas
Coordinación entre la Gerencia de Ventas y Bodega para controlar los tiempos de despacho



Fuente: Elaboración propia del investigador. Mes de enero de 2015.

Respuestas		
Respuesta	Afirmaciones	Valores relativos
Siempre	3	25%
Casi siempre	4	33%
A veces	2	17%
Casi nunca	2	17%
Nunca	1	8%
Total de Respuestas	12	100%

Fuente: elaboración propia del Investigador. Mes de enero de 2015

Conclusión:

Al analizar los resultados, puede concluirse que el rendimiento y el control sobre esta actividad, no siempre presenta un nivel óptimo de calidad ya que según las respuestas de los encuestados el 48% del personal considera que no hay coordinación entre la Gerencia de Ventas y el despacho de productos, por lo que la falta de reglamentación tiene incidencias en los resultados de la operación de la empresa.

4.1.8 Dependencia evaluada: Departamento de Despacho de Productos Terminados

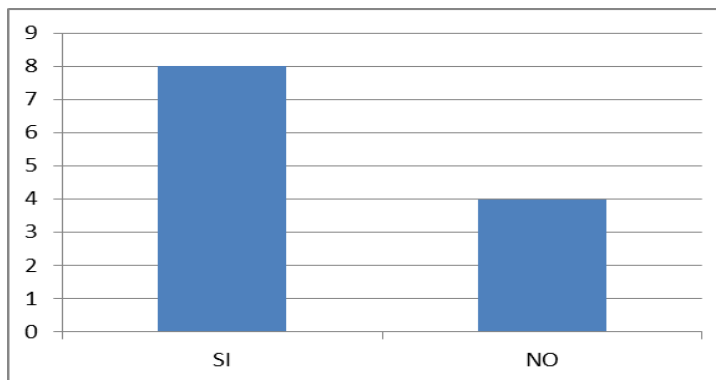
Instrumento de Investigación: Encuesta

Personal entrevistado: Personal de Inventarios

Ilustración No. 9

**Determinar el involucramiento de supervisión sobre el departamento de bodega en los movimientos de inventarios
12 personas encuestadas**

Supervisión por parte de la Gerencia de ventas hacia el Departamento de Bodega en las actividades de salidas, devolución o recepción.



Fuente: Elaboración propia del investigador. Mes de Enero 2015.

Conclusión:

Las respuestas obtenidas de las personas entrevistadas, nos indican que aunque hay supervisión por parte de la Gerencia de Ventas en cuanto al control que debe llevar el departamento de bodega, en algunas situaciones este control no es óptimo. En esta gráfica, un total de ocho (67%) personas respondieron SI y cuatro(33%) respondieron No.

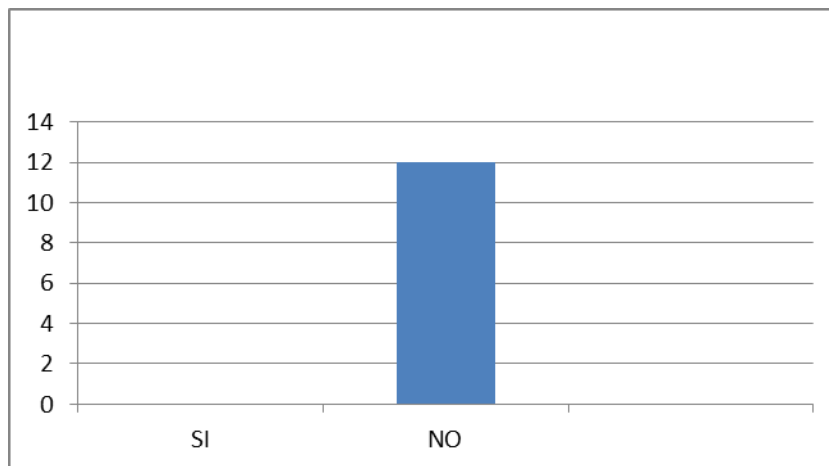
4.1.9 Dependencia evaluada: Departamento de Despacho de Productos Terminados

Instrumento de Investigación: Encuesta

Personal entrevistado: Personal de Inventarios

Ilustración No. 10
Determinación de control de pedidos para despacho por bodega
12 personas encuestadas

Los pedidos y facturación de clientes son revisados
Previo a enviarlos a bodega de despacho



Fuente: elaboración propia del Investigador. Mes Enero de 2015

Conclusiones

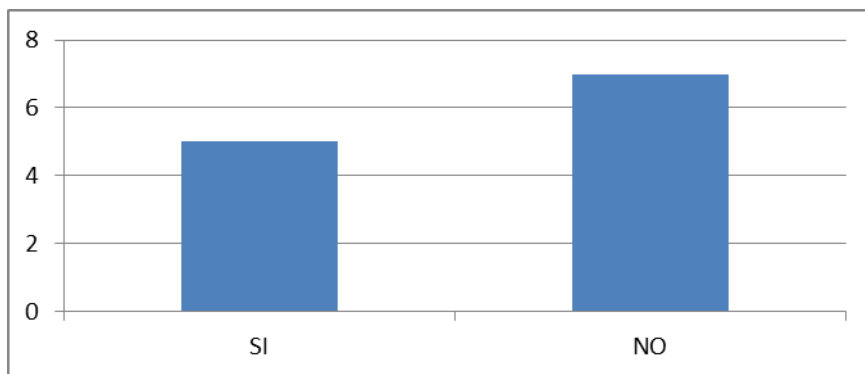
Se observa que de doce personas entrevistadas el 100% respondieron que no se revisan los pedidos previos a trasladar y despachar por Bodega. Se determinó que la actividad de supervisión y control sobre los pedidos de clientes no existe.

Recomendación:

Debe existir una revisión y autorización de pedidos y clientes previo a enviarlos a bodega de despacho para evitar despachos a clientes morosos o con riesgo de crédito.

Ilustración No. 11
Determinación de actividades de control de autorización de pedidos por niveles adecuados
12 personas encuestadas

Despachos a clientes están debidamente autorizados por las Gerencias de Ventas y de Crédito



Fuente: Elaboración propia del investigador. Mes de Enero de 2015.

Conclusiones:

Se determinó que la actividad de autorización sobre el despacho de pedidos no se realiza en su totalidad, lo que expone a la compañía a riesgo de pérdida, al no evaluar de forma adecuada al comprador. En esta gráfica se observa que cinco personas (41%) respondieron que si se autorizan y siete (59%) respondieron que No.

Recomendación:

Todo despacho por ventas al crédito a los clientes, debe ser evaluado y autorizado por la Gerencia de Créditos, previo estudio del record crediticio del comprador.

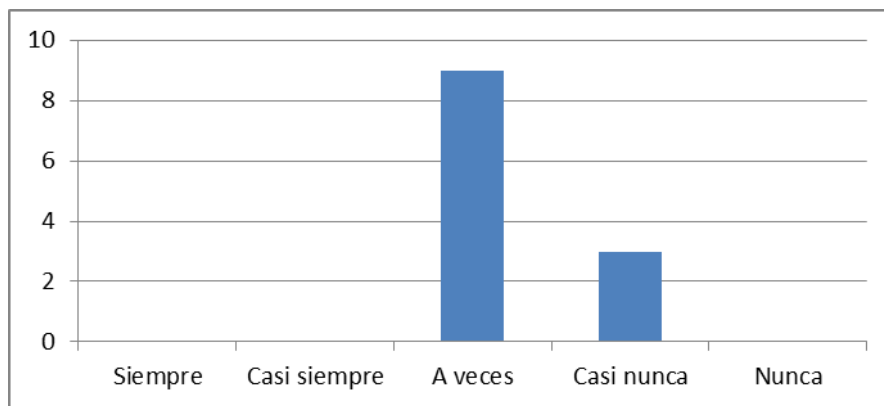
4.1.10 Dependencia evaluada: Gerencia de Ventas y Financiera

Instrumento de Investigación: Encuesta

Personal entrevistado: Personal de Ventas

Ilustración No. 12
Determinación de informes de control de movimientos de inventarios a Gerencias
Financiera y de Ventas
12 personas encuestadas

Recibe la Gerencia de Ventas reportes actualizados de los despachos entregados y los que están pendientes



Fuente: elaboración propia del investigador. Mes de Enero de 2015.

Conclusiones:

Se observa que el 75% de los encuestados respondió que solo a veces se reciben reportes o informes de los despachos o pedidos pendientes, se concluye que no hay revisión y autorización, esta situación genera que las decisiones financieras puedan no ser las correctas derivado a que no se generan reportes de despacho en forma periódica. En esta gráfica, tres personas (25%) respondieron Casi Nunca y nueve (75%) respondieron a veces.

Recomendación:

Se debe de incorporar como política que la Gerencia de Ventas reciba reportes semanales de los despachos realizados por bodega, los despachos pendientes y rechazados.

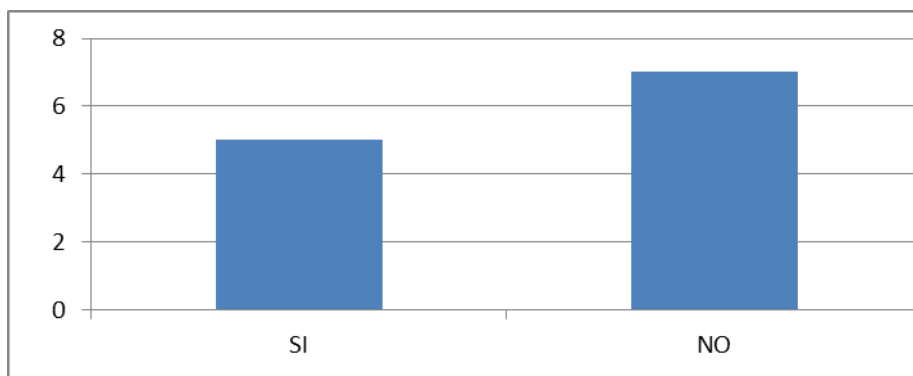
4.1.11 Dependencia evaluada: Bodega de Despacho de Productos Terminados

Instrumento de Investigación: Encuesta

Personal entrevistado: Personal de Bodega

Ilustración No. 13
Determinación de Revisión, Análisis y Autorización de Recepción de Devoluciones
12 personas encuestadas

Existe una revisión independiente del departamento de bodega que analice los motivos de las devoluciones y si son estas Procedentes



Fuente: elaboración propia del Investigador. Mes enero de 2015

A continuación se presenta el movimiento de devoluciones de productos farmacéuticos del año 2014:

Integración de Productos devueltos por Clientes				
Periodo: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014				
Código Producto	Nombre del Producto	Presentación	Valor Q.	Valores Relativos
A-1	Lobeta: Loratadina + Betametazona	Jarabe 120ml.	250,000.00	38.05%
A-2	Amocla: Amoxicilina + Acido Clavulanico	Tabletas. Caja x 10 tabletas.	72,000.00	10.96%
B-1	Ceftri: Ceftriaxona	Inyectado 1 Gramo	180,000.00	27.40%
B-2	Emezol: Esomeprazol;	Capsula 40mg; Caja x 30 Capsulas	80,000.00	12.18%
C-1	Clembro: Clembuterol + Ambroxol	Jarabe 120ml	75,000.00	11.42%
Total			657,000.00	100.00%

Análisis de devoluciones de productos:

Con base en las respuestas obtenidas el 58% de las personas respondió que no existen controles sobre las devoluciones de productos, se concluye que no hay revisión y autorización sobre las devoluciones de clientes. La compañía ha tenido pérdidas de productos por devoluciones, que no han sido investigadas y determinados los motivos. Se estableció que los productos de mayor devolución son: LobetaLoratadina + Betametazona y CeftriCeftriaxona en ambos las devoluciones superan el 65% del total del producto devuelto y no están claros los motivos de las mismas.

Recomendación:

Se establezcan requisitos y documentos que amparen las devoluciones de los clientes, así como se describan los diferentes motivos a efecto de llevar un estadístico de las causas de las devoluciones para la toma de decisiones. Con esto se podrán mejorar las prácticas de producción y ventas a efecto que el producto sea de calidad y la rotación de inventarios sea adecuada.

4.1.12 Mercadeo

Los beneficios a obtener por parte de la empresa en el área de mercadeo será el potencializar y comunicar los beneficios a los clientes, en aspectos como mejora en la calidad del servicio, fecha de entrega, disminución de errores en despacho, entrega del producto en la cantidad y calidad requerida y otros; esto ayudará en el plan de mercadeo y presupuesto de ventas, y puede ser utilizado en publicidad, promociones, y actividades que permitan el posicionamiento de la imagen de la compañía y sus productos en el mercado.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

El propósito de esta investigación, es establecer en forma analítica la situación real de la organización y funcionamiento del departamento de bodega de producto terminado, para identificar problemas y áreas de mejora con el fin de hacer eficiente todos los procesos y actividades del flujo operacional y de administración, y así contribuir a que este departamento clave sea un eje importante en la generación de flujo de ingresos para la empresa. Para esta mejora, se confirma que es necesaria la reorganización administrativa en el departamento de bodega de despacho de producto terminado, para mejorar la productividad del personal en la empresa Quality, Sociedad Anónima.

Al analizar los resultados de la investigación, se determinaron que existen las siguientes situaciones a mejorar, corregir y reorganizar:

- a) En el área de Recursos Humanos:

Debido a los resultados determinados en la encuesta realizada al área de Recursos Humanos sobre aspectos de control interno se confirma la debilidad determinada en el control interno con respecto al personal. Existen fuertes debilidades en el control interno, y la necesidad de reorganizar el departamento de bodega de producto terminado, a nivel de Recursos Humanos y a nivel de procesos.

La bodega de producto terminado no cuenta con el personal idóneo, debido a que no llenan los perfiles de puestos, así como la falta de una adecuada distribución de funciones y atribuciones al personal que se desempeña en la actualidad dentro de la bodega; así como se evidencia la falta de manuales operativos y de personal en el departamento.

Según resultados identificados deben de ser revisados y actualizados los manuales de puestos para cada posición del personal de Bodega de Producto Terminado.

Se hace necesaria la contratación de una persona que ejerza la posición de Jefatura, al que debe de entregarse manuales de puestos y proveer una inducción sobre esta posición en el organigrama de la Compañía y líneas de jerarquía a tener claras.

Deben de ser programados cursos de entrenamiento al personal de Bodega de Producto Terminado, y en donde sea aplicable a los departamentos que en flujo de actividades estén relacionados como la Gerencia de Créditos, la Gerencia de Ventas y el Departamento de Contabilidad y Finanzas. Este programa de capacitación y entrenamiento será llevado a cabo de acuerdo a un cronograma y contenido durante el año, el mismo será impartido para los departamentos en específico y otros se hará una combinación de personal entre departamentos.

b). En el área del Departamento de Despacho de Producto Terminado

Derivado de la investigación realizada se establecieron problemas de operación en el Departamento de Despacho de Producto Terminado, entre los más importantes están los siguientes:

Desconocimiento de los procesos por parte del personal de la Bodega de Despacho de Productos Terminados y falta de Control Interno en los ingresos y egresos de producto para la venta, al no considerar la fecha de vencimiento de los productos farmacéuticos.

Falta de manuales de procedimientos en el despacho de productos para la venta, de políticas claras por escrito sobre el manejo de inventarios, alta rotación de personal y falta de sanciones y medidas disciplinarias por incumplimiento de deberes en el control de inventarios.

No se conocen los beneficios de practicar inventarios físicos regulares, falta un manual de operación de inventarios. Asimismo, no existe inducción de puestos de trabajo al personal de nuevo ingreso.

No se revisan los pedidos previos a trasladar y despachar por Bodega. Se determinó que la actividad de supervisión y control sobre los pedidos de clientes no existe.

Asimismo, la autorización sobre el despacho de pedidos no se realiza con frecuencia, lo que expone a la compañía a riesgo de pérdidas, al no evaluar de forma adecuada al comprador y no se generan reportes de despacho en forma periódica.

No existen controles sobre las devoluciones de productos, no hay revisión y autorización sobre las devoluciones de clientes. La compañía ha tenido pérdidas de productos por devoluciones, que no han sido investigadas y determinados los motivos. Se estableció que los productos de mayor devolución son: LobetaLoratadina + Betametazona y CeftriCeftriaxona y no están claros los motivos de las mismas.

c). En el área de la Gerencia Financiera y Departamento de Contabilidad

Debe de realizarse una auditoría y consultoría financiera para evaluar los procesos de la Compañía y en específico en el área de bodega de producto terminado se ha determinado deficiencias importantes tales como: verificaciones físicas de inventarios poco frecuentes, no hay una revisión periódica del movimiento de inventarios ni reportería que concilie estos movimientos con los saldos contables. El costo de la auditoria asciende a un total de Q.50,000.00, este incremento se presenta en la Tabla No. 5 de "Factibilidad Económica"

Es importante las mejoras, el inventario constituye un monto significativo dentro de los activos de la empresa con un total de Q8,000,000.00 y porcentual un 47.06%, tal y como se presenta en la gráfica No. 2.

c) En el área de ventas:

En resumen, se hace necesario la evaluación del análisis del proceso transaccional y de actividades en donde se tenga relación con el Departamento de Bodega, se determinó que no hay una certeza sobre la actividad de revisión y seguimiento de los pedidos en cuanto a despacho y tiempos de entrega a los clientes, no hay una revisión y supervisión adecuada sobre los rechazos y devoluciones y la razones de estas dos condiciones, no hay una adecuada revisión sobre el otorgamiento de créditos ni la autorización previa al despacho.

5.2 Propuesta:

Se propone a la empresa Quality, Sociedad Anónima una consultoría, evaluación de procesos, revisión de funciones de Recursos Humanos y revisión del control interno.

La investigación realizada sobre las debilidades que presentaron y enumeraron en el apartado anterior, evidencia la necesidad y acciones de mejoras urgentes para la reorganización administrativa en el Departamento de Bodega de Despacho de Producto Terminado, Para mejorar la productividad del personal en la Empresa Quality, S.A. para que este departamento sea un eje importante en la generación de flujo de efectivo.

Los aspectos de mejora se resumen en lo siguiente:

1. Realizar una consultoría para evaluar los procesos en general en la Compañía y en específico en el Departamento de Bodega de Producto Terminado. Para lo anterior se presenta el requerimiento de servicios profesionales y propuesta de servicios que oferta la empresa de servicios profesionales.
2. Revisar las funciones y atribuciones de la Gerencia de Recursos Humanos y evaluar, revisar y actualizar lo referente a contratos de trabajo, descripción de puestos y manuales de puestos, y los procesos de selección, inducción, supervisión y evaluaciones de desempeño al personal.
3. Llevar a cabo una revisión de los controles internos de los inventarios en aspectos operativos, administrativos y financieros.

5.2.1 Justificación de la propuesta

Debido a las debilidades identificadas y que tienen un efecto o impacto monetario de pérdida en algunos casos o falta de generación de flujos de efectivo eficientes, lo mencionado, presenta una oportunidad para proponer una reorganización en del Departamento de Bodega de despacho de Producto Terminado y así lograr que este departamento sea un eje que contribuya con los demás departamentos a generar ingresos por medio de la administración adecuada del recurso humano y de los inventarios de producto terminado, para lograr así la satisfacción del cliente externo e interno.

5.2.2 Objetivo general de la propuesta

Lograr la reorganización administrativa en el Departamento de Bodega De Despacho de Producto Terminado, para mejorar la productividad del personal.

5.2.3 Contenido de la propuesta

La presente propuesta de reorganización administrativa en el departamento de Bodega de producto terminado, se plantea derivado de la identificación de las debilidades en el control interno de este departamento y debido a que afecta en incrementar el nivel de ventas y de beneficios económicos para la compañía. Estas debilidades se han identificado en los departamentos de bodega producto terminado, Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Ventas.

Esta propuesta de llevar a cabo revisiones y mejoras por medio de consultorías y revisiones a los procesos actuales en los departamentos claves, presentará beneficios económicos de crecimiento en ventas, rotación de inventarios, generación de flujos de efectivo, personal calificado y capacitado en las áreas de los departamentos claves de la Compañía.

5.2.4 Viabilidad de la propuesta

La Gerencia General de la empresa de Quality, S.A., considera viable aplicar dichas propuestas, que vendrán a corregir las deficiencias principales en el Departamento de Bodega de Producto Terminado para mejorar la productividad del personal en la empresa.

5.2.4.1 Factibilidad económica

Es la disponibilidad de capital en efectivo o los recursos necesarios con los que debe disponer la empresa para poder llevar a cabo la propuesta planteada. Para implementar la propuesta de reorganización, el costo total será aproximadamente de Q.149,000.00, y el valor de la inversión es la siguiente:

TablaNo.5
Factibilidad económica
Propuesta económica

SERVICIOS	COSTO	DURACIÓN
Consultoría para revisión del área de Recursos Humanos	Q24,000.00	4 semanas
Consultoría de revisión de procesos con énfasis en área de inventarios e implementación de mejoras.	Q75,000.00	8 semanas
Auditoría de Estados financieros	Q50,000.00	6 semanas

Fuente: elaboración propia del Investigador. Mes de Enero 2015

5.2.4.2. Cronograma de ejecución de la propuesta.

No.	Actividad	Descripción		Cantidad de recursos	
		Persona responsable	Fecha	Monetario	Descripción
1	Determinación de necesidades de la consultoría	Junta directiva, Gerencia General, departamento de despacho producto terminado	abril de 2015	Q2,000.00	Investigación de campo personal de la empresa
2	Publicación de la consultoría	Gerencia General	abril de 2015	Q2,500.00	Medios impresos
3	Recepción de ofertas	Gerencia General	Mayo de 2015	Q1,500.00	Gastos administrativos junta calificadora
4	Análisis de ofertas	Gerencia General	Mayo de 2015	Q1,500.00	Gastos administrativos junta calificadora
5	Autorización de la Gerencia de la oferta	Junta directiva, Gerencia General	junio de 2015	Q0.00	_____
6	Elaboración de contrato	Gerencia General	Julio de 2015	Q2,000.00	Gastos notariales
7	Ejecución de la consultoría	Gerencia General, Departamento de despacho	Agosto y septiembre 2015	Q149,000.00	Costo total de la consultoría
8	Recepción de informes	Junta directiva, Gerencia General	Octubre de 2015	Q0.00	_____

Fuente: Elaboración propia del investigador. Mes de enero de 2015.

5.2.5 Beneficios de la implementación de la propuesta:

Con las asesorías que se contratarían, se espera que la empresa logre obtener una optimización de sus recursos materiales y humanos y que se logre mejoras en los ingresos de la Compañía, una mejora en la rotación de inventarios, menores índices de devoluciones, personal capacitado y reducción en tiempos de entrega de pedidos a clientes.

5.2.6. Requerimiento de servicios profesionales de consultoría y auditoría:

REQUERIMIENTO DE SERVICIOS PROFESIONALES DE CONSULTORIA Y AUDITORIA

Guatemala, 27 de marzo de 2015.

Referencia SOI-006-04-2015.


Licenciado
Sergio de la Cruz
Consultoría, asesoría y Auditoría
Gerente de Auditoría, Cruz y Asociados, S.C.
Ciudad Guatemala.

En el presente fecha uno de junio de dos mil quince, se celebró la Asamblea General y en los planes de trabajo para el año actual presentados por la Junta Directiva, se aprobó el Acta-No.004-2015, para la consultoría del proceso de selección, reclutamiento y funciones del personal de bodega, consultoría para la evaluación de procesos de los inventarios y auditoría de estados financieros. En virtud de la necesidad de contar con la evaluación, revisión, y reorganización del área de bodega para la maximización de las ventas, eficiencia en el área de bodega, rendimiento de los inventarios y por consiguiente la toma de decisiones oportunas.

Por lo anterior, se presenta la solicitud de servicios profesionales de consultoría y auditoría para que presente a la junta directiva, la oferta económica y técnica de los servicios antes mencionados y coadyuvar al mejoramiento de los procesos de selección de personal de bodega, aumento en las ventas, control de inventarios, y la determinación del cumplimiento de objetivos por medio de valores reflejados en los estados financieros.

El plazo de evaluación del personal de bodega es de cuatro semanas, plazo para la evaluación de procesos de inventarios, es de ocho semanas, y el plazo de la auditoría financiera es de seis semanas.

En espera de sus comentarios.

Atentamente,
Señor Agustín 
Gerente General Quality Sociedad Anónima.

5.2.7. Propuesta y entendimiento de servicios de consultoría.

PROPUESTA DE SERVICIOS

Guatemala, 27 de marzo de 2015

QUALITY SOCIEDAD ANONIMA

2ª. Avenida 3-40 Zona 1,

Ciudad Guatemala.

Atención: Señor. Agustín Leiva

Gerente General

Respetable Doctor Leiva:

En atención a su convocatoria, nos complace presentarle nuestra propuesta de servicios, que como Firma podemos brindarle, ya que existe un fuerte compromiso por parte de cada miembro de nuestro equipo, para prestar a la **Quality Sociedad Anónima**, que tan eficientemente dirige.

Con relación a la plática sostenida, a continuación presentamos a usted las bases sobre las que estamos en capacidad de proporcionar nuestros servicios profesionales, conforme a sus deseos y necesidades de Empresa Farmacéutica.

La presente propuesta fue realizada con el debido estudio de la situación actual de la empresa la cual hemos dividido en la siguiente forma.

A. Objetivo

El objetivo principal del trabajo a desarrollar es de Consultoría de la del área de Recursos Humanos, área de bodega por procesos de inventarios y la auditoría área de inventarios la Quality Sociedad Anónima, con relación a lo solicitado y con el propósito que se implemente un manual de puestos y reorganización para el personal de bodega, revisión de procesos de los inventarios e informe de Estados Financieros.

B. Alcance del trabajo

La consultoría y auditoría, será realizada con base a la información proporcionada por ustedes, por lo que la obtención de la misma es responsabilidad de la administración y la nuestra se limita a la preparación de la información solicitada.

C. Informe:

Al aceptar el servicio profesional de dicha consultoría, el trabajo a desarrollar se detalla a continuación:

Análisis de la situación de procesos de selección de personal de bodega en el área de recursos humanos, revisión de procesos en el área de inventarios, y dictamen de estados financieros, actual de la Empresa.

Manual de puestos bodega.

D. Honorarios

Hemos estimado por el servicio de Consultoría para la de la revisión de procesos Recursos Humanos, honorarios de Q. 24,000.00, consultoría revisión de procesos área de inventarios, honorarios por Q.75,000.00, auditoría de estados financieros Q.50,000.00, los cuales serán facturados de la siguiente forma:

35% de pago inicial.

35% un mes después.

30% contra entrega de los informes.

En caso que la empresa solicitara a la firma algún tipo de trabajo adicional ameritaría una propuesta por separado a la presente.

Una vez más, permítanos expresarle nuestro sincero agradecimiento por la oportunidad que nos brinda para presentarle nuestra propuesta, y estamos a su disposición de proveerle cualquier información adicional que estime conveniente.

Atentamente,

DE LA CRUZ & ASOCIADOS

Aprobada:

F. _____

ACEPTACIÓN

Acepto los términos de la presente propuesta

Señor. Agustín Leiva

Gerente General

Fecha: _____ F: _____

ENTENDIMIENTO DEL REQUERIMIENTO DEL CLIENTE:

Cliente:	Empresa Quality, Sociedad Anónima.
Contacto:	Señor Agustín Leiva
Cargo:	Gerente General
Dirección:	2ª. Avenida 3-40 Zona 1, Ciudad Guatemala
Tipo de Servicio:	Consultoría área de Recursos Humanos, Consultoría en procesos de Inventarios e implementación de mejoras y Auditoría de Estados Financieros.

1. Consultoría para la evaluación de los procedimientos de la selección, reclutamiento y funciones del personal de bodega, con el propósito de verificar el cumplimiento de los procesos y actualizar el manual de puestos del personal de bodega.

Fecha de inicio y finalización de los servicios:

El cliente requiere que los servicios a contratar tengan una duración máxima de 4 semanas, los cuales se contabilizan a partir del 1 de julio del 2015.

Informe requeridos:

- Diagnóstico del proceso en la selección de personal de bodega y el cumplimiento de procedimientos.
- Manual de puestos actualizados del personal de bodega, acorde a las necesidades de la empresa.

Fecha de entrega de los informes requeridos:

El cliente requiere que los informes sean entregados cinco días vencido el plazo.

2. Consultoría para la evaluación de procesos de inventarios, con el propósito de verificar la toma físicas de inventario, movimientos de inventarios y las existencias de reportaría.

Fecha de inicio y finalización de los servicios:

El cliente requiere que los servicios a contratar tengan una duración máxima de 8 semanas, los cuales se contabilizan a partir del 1 de julio al 31 de agosto del 2015.

Informe requeridos:

- Diagnóstico en los procesos del producto terminado, movimiento de inventarios y controles internos existentes.
- Índices financieros y cumplimientos legales.

Fecha de entrega de los informes requeridos:

El cliente requiere que los informes sean entregados cinco días vencido el plazo.

3. Auditoria de Estados financieros para determinar la fidelidad de valores y la presentación adecuada en específico la de los inventarios en el balance general de la empresa.

Fecha de inicio y finalización de los servicios:

El cliente requiere que los servicios a contratar tengan una duración máxima de 6 semanas, los cuales se contabilizan a partir del 1 de julio al 15 de agosto del 2015.

Informe requerido:

- Informe de los Estados Financieros área de inventarios.

Fecha de entrega de los informes requeridos:

El cliente requiere que el informe sea entregado diez días vencido el plazo.

Naturaleza de la empresa:

Empresa Farmacéutica que su actividad principal es impulsar la producción, distribución y comercialización de productos farmacéuticos de alta calidad a nivel nacional.

Motivo principal por el cual se requiere de los servicios profesionales:

Optimizar recursos materiales y humanos, mejorar los ingresos de la compañía, mejorar la rotación de inventarios y reducción de tiempos en la entrega de pedidos.

Expectativas del pago:

Por el servicio de consultoría revisión área de Recursos Humanos el valor de Q.24,000.00 para la consultoría revisión de procesos área de inventarios Q.75,000.00, para la auditoria de estados financieros el valor de Q. 50,000.00, los cuales serán facturados de la siguiente forma:

35% en la visita preliminar.

35% al presentar borrador de informes.

30% contra entrega de los informes.

La propuesta de servicios se dirige a: Señor Agustín Leiva. Gerente General.

Socio: Lic. Sergio de la Cruz

Fecha realización: 27 de marzo 2015

Firma: _____

5.2.8 Costos actuales-costos propuestos

Análisis Financiero

La implementación de las mejoras, pretende elevar el nivel de experiencia, capacitación y eficiencia del personal de la Bodega de Producto Terminado, para obtener una mayor productividad y una generación de ingresos por venta mayor y sostenible.

El costo anual de los proyectos para los 12 meses (duración de las consultorías), es de Q.149,000.00.

Tabla No. 6
Proyección Financiera del Incremento derivado de la propuesta
ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2014.

Quality, Sociedad Anónima			
Estado de Resultados			
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014			
Cifras expresadas en Q.			
		Valores Absolutos	Valores Relativos
Ventas	Q	29,377,780.00	100.00%
Costo de Ventas	Q	16,250,000.00	55.31%
Utilidad Bruta	Q	13,127,780.00	44.69%
Gastos de Operación			
Gastos de Venta	Q	2,300,000.00	7.83%
Gastos de Administración	Q	1,800,000.00	6.13%
Total Gastos de Operación	Q	4,100,000.00	13.96%
Utilidad antes de ISR	Q	9,027,780.00	30.73%
Impuesto Sobre la Renta	Q	2,527,778.40	8.60%
Utilidad del ejercicio (A)	Q	6,500,000.00	22.13%

ESTADO DE RESULTADOS PROPUESTO PARA EL AÑO 2015.

Quality, Sociedad Anónima			
Estado de Resultados Proyectado para el siguiente periodo			
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015			
Cifras expresadas en Q.			
		Valores Absolutos	Valores Relativos
Ventas	Q	29,377,780.00	100.00%
Costo de Ventas	Q	15,593,000.00	53.08%
Utilidad Bruta	Q	13,784,780.00	46.92%
Gastos de Operación			
Gastos de Venta	Q	2,300,000.00	7.83%
Gastos de Administración	Q	1,300,000.00	4.43%
Total Gastos de Operación	Q	3,600,000.00	12.25%
Utilidad antes de ISR	Q	10,184,780.00	34.67%
Impuesto Sobre la Renta	Q	2,851,738.40	9.71%
Utilidad del ejercicio (B)	Q	7,333,041.60	24.96%
Diferencia en Utilidad B-A (año 2015 – año 2014)	Q.	833,041.60	

Determinación del Aumento de Utilidad:

Utilidad del ejercicio 2015	Q 7,333,041.60
Utilidad del ejercicio 2014	Q 6,500,000.00
Aumento de Utilidad	Q 833,041.60
Costo Anual del proyecto	Q 149,000.00
Aumento de Utilidad	Q 684,041.60

Fuente: elaboración propia del Investigador. Mes de Enero 2015

Para el siguiente año se considera el mismo nivel de ventas, sin embargo, derivado del mayor control en el área de Despacho de Inventarios, se reduce el Costo de Ventas y los Gastos de Cobranza, incluidos dentro de los Gastos de Administración. Si la empresa implementa la propuesta por Q149,000.00 puede obtener un beneficio neto anual de Q.684,041.60.

Análisis y explicación de las Diferencias:

Derivado de la propuesta se pretende que las devoluciones de producto sean mínimas, en este caso del costo de venta de Q.16,250,000.00 se resta el valor de Q.657,000.00 de devoluciones

de productos para un total de Q. 15,593,000.00; y de los gastos de administración por Q.1,800,000.00 se restan los Q.500,000.00 por gestión de cobro que indicó la Gerencia de Créditos que invierten en las deudas de los clientes para un total de Q.1,300,000.00, las demás cuentas no tiene variación. Con lo indicado anteriormente, la utilidad de Q6,500,000.00 se incrementa en Q.833,041.60, para un total de Q.7,333,041.60 con lo cual se alcanza aproximadamente el 25% de utilidad neta sobre ventas.

5.2.9. Punto de Equilibrio Método Algebraico

El Punto de Equilibrio muestra una situación en la cual la empresa ni gana ni pierde, en la cual las ventas logran cubrir sus costos variables y fijos, sin poner en peligro su viabilidad financiera. Se utiliza para designar un nivel de operaciones, en el cual la empresa no obtiene ni perdida ni ganancia.

Simbología:

PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES	=	PEU
PRECIO VENTA UNIDAD	=	PVU
COSTO VENTA UNIDAD	=	CVU
PUNTO DE EQUILIBRIO QUETZALES	=	PEQ

Para el cálculo del Punto de Equilibrio la empresa proporciono los siguientes datos, los cuales se complementan con los valores descritos en el Estado de Resultados:

$$\begin{aligned} \text{PVU} &= \text{Q.400.00} \\ \text{CVU} &= \text{Q.250.00} \end{aligned}$$

$$\text{PEU} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PVU} - \text{CVU}}$$

$$\text{PEU} = \frac{\text{Q.3,600,000.00}}{\text{Q.400.00} - \text{Q.250.00}} = 24,000 \text{ unidades}$$

$$\text{PEQ} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - (\text{CVU}/\text{PVU})}$$

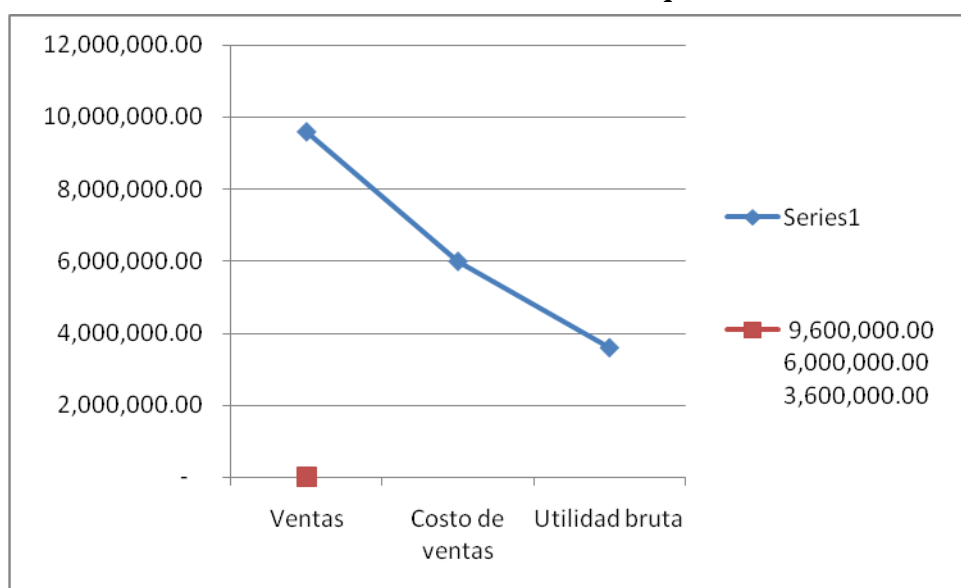
$$PEQ = \frac{Q.3,600,000.00}{1 - (Q.250.00/Q.400.00)} = Q.9,600,000.00$$

Ilustración No. 14
Prueba numérica del Punto de Equilibrio

Prueba numérica Punto de Equilibrio:		Valores Monetarios	
Ventas	24,000 x Q400.00	Q	9,600,000.00
Costo de Ventas	24,000 x Q250.00	Q	6,000,000.00
Utilidad Bruta		Q	3,600,000.00
(-) Gastos de Operación		Q	3,600,000.00
Utilidad Neta		Q	-

Fuente: Elaboración propia del investigador. Mes de Enero de 2015.

Ilustración No. 15
Determinación del Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia del investigador. Mes de Enero de 2015.

Análisis:

Se estableció que con un precio de venta unitario de Q.400.00, un Costo de Venta unitario de Q.250.00, y Costos Fijos de Q.3,600,000.00, la empresa para alcanzar su Punto de Equilibrio deberá vender un total de 24,000 unidades de producto, y así cubrir sus costos variables y fijos.

5.2.10. Indicadores de medición y desempeño.

5.2.10.1. Rotación de inventarios.

Indica el número de veces que las existencias de muebles giran; es decir, el número de veces que se venden en un período que puede ser anual o mensual, en conclusión, el número de veces que se realizan las existencias promedio al año.

COSTO DE VENTA **PROMEDIO DE INVENTARIOS**

inventario inicial	2,800,000.00
inventario final	<u>8,000,000.00</u>
	<u>5,400,000.00</u>

$$\text{fórmula} \quad \frac{\text{COSTO VENTA} = 15,593,000.00}{\text{PROMEDIO DE INVENTARIOS } 5,400,000.00} = 3$$

5.2.10.2. Plazo medio de venta del inventario de producto farmacéutico.

Este índice nos indica el número de días que permanece la mercadería en stock, indica el período de tiempo que inventario necesita para su movilización.

365 DÍAS **ROTACIÓN DE INVENTARIOS**

$$\text{fórmula} \quad \frac{365}{\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS } 3} = 365 = 126 \text{ días}$$

5.2.11. Manuales de puestos.



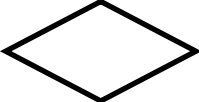
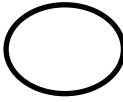
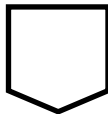
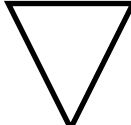


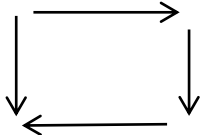
MANUAL DE FUNCIONES DE JEFATURA Y ASISTENTES

Nombre del Puesto:	Bodeguero
Departamento:	Departamento de Contabilidad
Reporta a:	Contador General
Supervisa a:	N/A
Propósito:	Realizar actividades de entrada y salida de inventarios terminados, despachos, control de devoluciones, y reporteria en general.
Política administrativa:	Capacitación e inducción semestral y anual.
Política operacional:	Elaboración de inventarios cada mes.

I. Aspectos Organizativos	
Disponibilidad de tiempo:	Si requiere
Licencia de conducir:	Si requiere
Vehículo propio:	No requiere
II. Formación	
Estudios o grado académico requerido:	Título de nivel medio de Perito Contador, y estudios en segundo año como mínimo en la universidad (preferencia Ciencias Económicas)
Conocimientos requeridos:	Conocimientos en el control de inventarios de una empresa Farmacéutica, conocimiento legal y plazos de la presentación de reportes en instituciones públicas que lo requieran y habilidad en el manejo de paquetes de Windows Office.
III. Experiencia Requerida para el Puesto	
✓	Dos años, como mínimo, de experiencia en el área de bodega.
IV. Responsabilidades y Obligaciones:	
1.	Recibir y entregar productos terminados (inventarios) de clientes internos y proveedores.
2.	Llevar el control de despachos de los compradores.
3.	Establecer rutas de distribución
4.	Elaborar las estadísticas y rendimientos de la rotación de inventarios.
5.	Enviar pedidos por transporte a médicos, droguerías, farmacias, instituciones gubernamentales, hospitales, privados y públicos.
IV. Salario Asignado:	
Sueldo Base:	Q.5,000.00
Bonificación:	Q. 250.00

Nombre del Puesto:	Asistente de bodega.
Departamento:	Departamento de Bodega
Reporta a:	Jefe de bodega
Supervisa a:	N/A
Propósito:	Realizar actividades de empaque, etiquetación de productos terminados en general.
<p>I. Aspectos Organizativos</p> <p>Disponibilidad de tiempo: Si requiere</p> <p>Licencia de conducir: Si requiere</p> <p>Vehículo propio: No requiere</p> <p>II. Formación</p> <p>Estudios o grado académico requerido: Título de nivel medio de Perito Contador.</p> <p>Conocimientos requeridos: Conocimientos en el control de inventarios de una empresa Farmacéutica, conocimiento y técnicas de producción masiva y habilidad en el manejo de paquetes de Windows Office.</p> <p>III. Experiencia Requerida para el Puesto</p> <p>✓ Dos años, como mínimo, de experiencia en el área de bodega.</p> <p>IV. Responsabilidades y Obligaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir productos terminados para etiqueta y empaque. 2. Llevar el control del producto empacado. 3. Enviar los productos empacados al área de inventarios finalizados. 4. Llevar el control de la existencia de etiquetas y cajas. 5. Elaborar estadísticas de existencias de material de empaque. 6. Llevar el control de herramientas de empaque <p>IV. Salario Asignado:</p> <p>Sueldo Base: Q.2,700.00</p> <p>Bonificación : Q. 250.00</p>	

5.2.12. Simbología del Diagrama de procesos del departamento de bodega producto terminado.

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	INICIO, TÉRMINO O UNIDAD RESPONSABLE	SEÑALA DONDE INICIA O TERMINA UN PROCEDIMIENTO.
	ACTIVIDAD	REPRESENTA LA EJECUCIÓN DE UNA O MÁS TAREAS DE UN PROCEDIMIENTO.
	DECISIÓN	INDICA LAS OPCIONES QUE SE PUEDEN SEGUIR EN CASO DE QUE SEA NECESARIO TOMAR CAMINOS ALTERNATIVOS.
	CONECTOR	POR MEDIO DE ESTE SÍMBOLO SE PUEDEN UNIR DENTRO DE LA MISMA HOJA, DOS O MÁS ACTIVIDADES SEPARADAS.
	CONECTOR FUERA DE PÁGINA	SIMILAR AL SIGNIFICADO DEL SÍMBOLO ANTERIOR, SÓLO QUE ÉSTE SE EMPLEA CUANDO LAS ACTIVIDADES QUEDAN SEPARADAS EN DIFERENTES HOJAS.
	ARCHIVO	INDICA QUE SE GUARDE UN DOCUMENTO EN FORMA TEMPORAL O PERMANENTE.
	DOCUMENTO	REPRESENTA UN DOCUMENTO, FORMATO O CUALQUIER ESCRITO QUE SE RECIBE, ELABORA O ENVÍA.
	MULTIDOCUMENTO	REPRESENTA VARIOS DOCUMENTOS.
	LÍNEAS DE DIRECCIÓN	SEÑALAN HACIA DONDE SE DIRIGEN LAS ACTIVIDADES.

5.2.14 Conclusiones de la propuesta

Con las propuestas planteadas, se obtendrán los siguientes beneficios para la Compañía:

- a) Mejorar la productividad y eficiencia y obtención de un utilidad neta, posterior a la inversión, de Q.684,041.60.
- b) Incremento en la generación de flujo de efectivo.
- c) Mejora en el clima organizacional al implementar mejoras y correcciones a los procesos en las Gerencias de Recursos Humanos, Ventas, y Departamento de Despacho de Producto Terminado.
- d) Se logrará la reorganización administrativa en el departamento de bodega dedespacho de producto Terminado, para mejorar la productividad del personal en la Empresa Quality, S.A.

Conclusiones

- 1) Con base a la investigación realizada se comprobó que los objetivos determinados fueron alcanzados e incluye la evaluación de la capacidad del personal a cargo de la administración de la bodega de producto terminado la cual presenta debilidades importantes como las siguientes: a) Desconocimiento de los procesos de despacho, b) Falta de manuales de procedimientos de despacho de productos para la venta, c) Alta rotación del personal, d) Falta de coordinación entre las Gerencias con el departamento de despacho, e) No se revisan los pedidos a despachar por bodega y tampoco existe supervisión y control sobre las devoluciones de clientes. f) No existe inducción en los puestos de trabajo al personal de nuevo ingreso; los cuales una vez superados la compañía puede lograr la eficiencia en todos los procesos.
- 2) La reorganización administrativa y operativa en el departamento de bodega de producto terminado de la compañía, permitirá obtener una mayor productividad y eficiencia que tendrá como efecto la disminución de costos por devoluciones de mercaderías y disminución del gasto en la gestión de cobros a clientes, lo cual incide directamente en la utilidad de la empresa.
- 3) La mejora en los procesos de información, sobre todo en lo referente a informes y reportes que se puedan obtener y presentar a las Gerencias de Mercadeo y Ventas y Finanzas, así como el Departamento de bodega de despacho de productos, permitirán contar con una herramienta de control interno contable e indicadores de desempeño en el manejo de inventarios confiable y oportuna.
- 4) Las empresas farmacéuticas para su crecimiento y desarrollo sostenible requieren del compromiso de la Administración para mejorar sus procesos, y tener en forma permanente la asesoría financiera, administrativa y de mercadeo adecuada a efecto de reducir los riesgos de pérdidas de operación y mejorar la eficiencia en sus operaciones.

Recomendaciones

- 1) Que la empresa Quality, Sociedad Anónima, como organización incluya dentro de su plan de negocios para la generación de mayores utilidades la propuesta de trabajo y considere los resultados de la presente investigación, y así obtenga buenas prácticas para que el éxito de su gestión como empresa sea sostenible.

- 2) Implementar por parte de la empresa los lineamientos en las áreas administrativas y operativas que los asesores o consultores establezcan conforme los estudios sobre las actividades de la bodega de despacho de producto terminado y áreas operativas claves relacionadas, lo que influirá en el crecimiento de la empresa a fin de expandir operaciones en ambientes internacionales.

- 3) Elaborar y actualizar periódicamente los diagramas de procesos del departamento de bodega de despacho, en las Gerencias de Mercadeo y Ventas y Finanzas, los cuales deberán estar debidamente aprobados, para su posterior divulgación a todo el personal involucrado en el manejo de inventarios y otras áreas relacionadas.

- 4) Que la empresa farmacéutica contrate los servicios profesionales especializados en las áreas financiera, administrativa y de mercadeo, a efecto de tener los beneficios siguientes: a) Personal de bodega capacitado en el manejo de inventarios, b) Establecimiento de políticas claras y definir responsabilidades, c) Elaboración de manuales de puestos en el área de inventarios, d) Elaborar formas para la entrada y salida de mercaderías de bodegas, e) Control de devoluciones de mercaderías, f) Elaboración de los canales de comunicación en las gerencias y, g) Adecuados indicadores de desempeño.

Referencias Bibliográficas

1. Acuerdo Gubernativo 712-99 Reglamento Para El Control Sanitario De Los Medicamentos y Productos Afines.
2. Administración y Organización: www.gestiopolis.com
3. Artículo 173 y 176
4. Chiavenato I. (2002). *Gestión Del Talento Humano*. Colombia. Editorial Mc Graw-Hill.
5. Código de Salud Decreto No. 90-97
6. Enciclopedia Financiera:<http://www.encyclopediainanciera.com7organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>
7. Recuperado:www.gestiopolis.com/...administracion-organizacion-y-las-organizaciones.htm
8. Gestión de Almacenes.: www.ingenieriaindustrialonline.com
9. Informe 32. Organización Mundial De La Salud
10. James AF. Stoner; R. Edward Freeman; Daniel R. Gilbert. Jr. (1996). Administración. México. Prentice Hall.
11. José Efraín Estrada Estrada (2009) Reorganización De La Bodega De Materias Primas DE Bayer Cropscience. (Tesis Facultad de Ingeniería) Universidad De San Carlos De Guatemala. Recuperado: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08_2038_IN.pdf
12. Koontz, H. y Weihrich, H. (2003). *Administración Una Perspectiva Global*. México. Editorial Mac Graw-Hill.
13. Manual de Estilo de Trabajos Académicos.Upana.
 - a. [http://upana.edu.gt/web/upana/imagenes/stories/manual de -estilo.pdf](http://upana.edu.gt/web/upana/imagenes/stories/manual%20de%20estilo.pdf)

14. Meza Cortes José Edgar. (2005) Procedimiento De Auditoria En el Area de Cuentas Por cobrar y Cuentas por Pagar De Una Empresa Farmacéutica. (Tesis de la Facultad de Ciencias Económicas) Universidad San Carlos de Guatemala. Recuperado: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/032817._pdf
15. Mondy W. y Noé R. (1997) Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Prentice.
16. Münch Galindo Lourdes y Gracia Jiménez José. (1991) Fundamentos de Administración. México. Trillas.
17. Pricewaterhousecoopers (2005) Manual de Almacenes México.
18. Reyes Ponce A. (2004) *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa.
19. Velasco Eugenio (1991) Tutorial de Administración-Organización/Gestiopolis.

ANEXOS



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida–PED–

Anexo 1
Cuestionario 1

Instrumento para investigación en el Departamento de Bodega

Objetivo:

Determinar los aspectos de mejora y de corrección para llevar a cabo la Reorganización Administrativa en el Departamento de Bodega de Despacho de Producto Terminado Para Lograr Mayor Trabajo Productivo Por Parte Del Personal en la Empresa Quality, S.A.

Cuestionario de Evaluación del área de Bodega

Puesto: _____ Sexo: _____ Edad: _____ años

Años de laborar en la empresa: _____ años

El presente instrumento forma parte de un trabajo de investigación titulado Reorganización Administrativa en el Departamento de Bodega de Despacho de Producto Terminado Para Lograr Mayor Trabajo Productivo Por Parte Del Personal en la Empresa Quality, S.A. Por lo que solicitamos su colaboración y participación, desarrollando cada pregunta de manera objetiva y veraz. La información es de carácter confidencial; ya que los resultados serán manejados únicamente para la investigación.

Instrucciones: por favor, indique la medida en que está de acuerdo o en desacuerdo con las declaraciones siguientes marcando con x el espacio apropiado. Si no está seguro o no ha experimentado dicha situación, deje el espacio en blanco.

1. Los siguientes cuestionamientos corresponden a aspectos a evaluar y corresponden a las actividades o atribuciones del departamento de bodega:

Aspecto a evaluar	Cuestionamiento	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Recepción del producto	Al momento de recepción de los productos, ¿se procede a comprobar y verificar las cantidades recibidas?					
	Los productos se clasifican antes de ser almacenados					
	Se realizan cuadros de productos farmacéuticos en la bodega					
	El manejo de los inventarios es adecuado					
Movimiento y almacenamiento	Se cuentan con las herramientas adecuadas para el movimiento de las mercancías (carga y descarga)					
	Las condiciones de almacenamiento son las adecuadas para mantener la mercancía en buen estado					
Empaque y cargue	La mercancía se empaca y embala adecuadamente de acuerdo con los requerimientos de cada pedido					
	El espacio para empacar y cargar la mercadería es el adecuado					
Mantenimiento, sanidad y seguridad	El área de bodega está limpia y					

Aspecto a evaluar	Cuestionamiento	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
	ordenada					
	El equipo de extinción de incendios está visible y accesible en todo momento					
	Los apilamientos de materiales están estables y seguros					
	El área de bodega está iluminada adecuadamente					
	El área de bodega está correctamente ventilada y deshumedecida					
	Todo el personal utiliza el vestuario y calzado apropiado					
Control de vehículos (recibo y despacho)	Existe claridad de las fechas y horas de entrega de pedidos					
	Existen suficientes vehículos para la entrega puntual de los pedidos					
	El personal de despacho y carga son eficientes					
	Existe claridad de los destinos de cada una de las entregas de pedidos					
Manejo de retornos	Es frecuente que se den devoluciones de mercancía por no satisfacer la calidad de la misma					
	Es frecuente que se den devoluciones de mercancía por sobrantes de mercadería					
	Es frecuente que se den devoluciones de					

Aspecto a evaluar	Cuestionamiento	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
	mercancía por estar vencida					
	Es frecuente que los pedidos se entreguen de manera equivocada					

2. Cuándo usted ingresó al área de bodega, ¿le explicaron sus las funciones y atribuciones inherentes al puesto que desempeña?
 - Sí
 - No

3. ¿Conoce todas las funciones y atribuciones inherentes al puesto que desempeña?
 - Sí
 - No

4. ¿Quién es el (los) responsable(s) de la dirección y administración de la Bodega de Producto Terminado?

5. ¿Es suficiente el personal que actualmente labora en la bodega?
 - Sí
 - No

6. ¿Ha recibido información de las quejas de clientes relacionadas con las entregas de los productos?
 - Muy frecuentes
 - Frecuentes
 - Poco frecuentes
 - Nada frecuentes

7. ¿Cada cuánto se realiza una auditoría a la bodega de productos terminado?
 - Cada seis meses
 - Cada año
 - Esporádicamente
 - Otro periodicidad. Especifique:

8. ¿Lleva como encargado de bodega algún tipo de control de las entregas de productos por parte de bodega hayan llegado a los clientes a tiempo y buen estado?

SI

NO

Si la respuesta es afirmativa, que tipo de controles?

Si la respuesta fue negativa, explique porque:

9. ¿En qué forma y con qué documentos, le comunica al departamento de créditos cuando un cliente se encuentra moroso, para evitar que se despache a un cliente moroso?
- a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca

Indique procedimiento y documentos:

10. ¿El departamento de bodega, cuenta con manual de procedimientos y funciones?

 SI NO

Si es afirmativa la respuesta, conteste las siguientes preguntas:

- a- Esta escrito y tuvo inducción y/o entrenamiento sobre el mismo?

- b- Es claro y preciso

- c- Todo el personal lo conoce

11. ¿Quién le da seguimiento al departamento de bodega en el proceso de seguimiento a los pedidos de los clientes y que cumpla con los despachos en tiempo y cantidad?

12. ¿Tiene bodega algún procedimiento de control para hacer seguimiento y control de los tiempos de entrega de productos por parte de la bodega de producto terminado?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa, indique con que periodicidad lo realiza

a. Diario _____

b. Semanal _____

c. Quincenal _____

d. Mensual _____

13. ¿Cómo departamento encargado del control del inventario de producto terminado, emite algún informe sobre el nivel de existencia del producto terminado al departamento de crédito o financiero y con qué periodicidad?

SI

NO

a. Diario _____

b. Semanal _____

c. Quincenal _____

d. Mensual _____

14. ¿Existe algún control cruzado entre el Depto. De Créditos y de Bodega para el control de los pedidos de contado y crédito

SI

NO

15. ¿El departamento de recursos humanos o el departamento financiero (bajo el que está en el organigrama el Depto. De bodega) realiza periódicamente evaluaciones del personal del departamento de bodega?

SI

NO

Si contesto afirmativamente con qué frecuencia?

a- Con que frecuencia

a. A diario

b. Semanal

c. Mensual

d. Anual

e. Nunca

16. ¿En base a la evaluación de desempeño, recibe el persona de bodega, promociones que se traducen en beneficios económicos y ascensos de puesto?



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida–PED–

Anexo 2
Cuestionario 2

Cuestionario para entrevista con: Gerente Financiero

Objetivo:

Determinar los aspectos de mejora y de corrección para llevar a cabo la Reorganización Administrativa en el Departamento de Bodega de Despacho de Producto Terminado Para Lograr Mayor Trabajo Productivo Por Parte Del Personal en la Empresa Quality, S.A.

Puesto: _____ Sexo: Edad: _____ años

Años de laborar en la empresa: años

1. ¿Dentro de los activos de la Compañía a cuánto asciende el inventario de productos terminado y qué importancia tiene en las actividades de la Empresa?
2. ¿Qué tipo de controles financieros y contables tiene la Compañía para controlar el inventario de producto terminado?
3. ¿Considera Ud. Adecuada la estructura organizacional de la bodega de producto terminado para cumplir y realizar las tareas de control interno?
4. ¿Con cuánta periodicidad se realizan conteos físicos de inventario de producto terminado y que resultados ha obtenido de dichos conteos.

5. ¿Cuándo determina diferencias entre los inventarios físicos costeados con los saldos contables cuál es el procedimiento que lleva a cabo?
6. ¿En el caso de determinar faltantes, cuál es la política que la Compañía lleva a cabo para resarcir cualquier pérdida para la Compañía?
7. ¿Cuáles son los problemas críticos que presenta la Bodega de Producto terminado desde el punto de vista financiero contable?
8. ¿Cómo parte de las funciones y atribuciones del departamento financiero contable, tiene bajo su mando el departamento de Bodega de Producto Terminado, conoce Ud. Las atribuciones y actividades que desarrollo cada empleado integrante de este departamento?
9. ¿Qué debilidades o aspectos ha determinado en las atribuciones del personal de bodega?
10. ¿Existe claridad de funciones entre las de créditos y las de cobros?

Si la respuesta fue negativa, explique:



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida–PED–

Anexo 3
Cuestionario 3

Cuestionado para entrevista con: El Jefe de Recursos Humanos

Objetivo:

Determinar los aspectos de mejora y de corrección para llevar a cabo la Reorganización Administrativa en el Departamento de Bodega de Despacho de Producto Terminado Para Lograr Mayor Trabajo Productivo Por Parte Del Personal en la Empresa Quality, S.A.

Cuestionario de Evaluación del área de Recursos Humanos

Puesto: _____ Sexo: _____ Edad: _____ años

Años de laborar en la empresa: años

1- ¿Cuándo se inicia un proceso de selección y reclutamiento de personal para el área de bodega se toma en cuenta grado académico, experiencia laboral y conocimientos de inventarios?

SI

NO

Si la respuesta fue negativa, explique:

2- ¿El departamento de Recursos Humanos cuenta con el programa de inducción y capacitación para el personal de nuevo ingreso, en específico en el área de bodega de Producto Terminado?

SI

NO



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Anexo 4
Cuestionario 4

Cuestionado para entrevista con: El Gerente de Ventas

Objetivo:

Determinar los aspectos de mejora y de corrección para llevar a cabo la Reorganización Administrativa en el Departamento de Bodega de Despacho de Producto Terminado Para Lograr Mayor Trabajo Productivo Por Parte Del Personal en la Empresa Quality, S.A.

Cuestionario de Evaluación del área de Ventas

Puesto: _____ Sexo: _____ Edad: _____ años

Años de laborar en la empresa: _____ años

1. ¿El departamento de ventas se coordina en forma conjunta con bodega para determinar los tiempos de despacho de los productos?
 - Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
2. ¿El departamento de ventas supervisa que el departamento de bodega entregue los productos a tiempo y en bien estado?
 - Sí
 - No

3. ¿Los pedidos y la facturación de los clientes son revisados previo a enviarlos a bodega para su despacho?
 - a. Sí
 - b. No

4. ¿Todos los despachos cuentan con las debidas autorizaciones por parte de Depto. De Ventas o Financiero?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. A veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

5. ¿El departamento de ventas recibe reportes o informes actualizados de los despachos entregados y los que están pendientes por parte del departamento de bodega y con qué frecuencia?
 - a. Sí
 - b. No

 - c. Diario
 - d. Semanal
 - e. Mensual
 - f. Quincenal
 - g. Otra:

6. ¿Puede el personal del departamento de ventas, inspeccionar, y administrar la existencia de producto en forma física o documental?
 - a. Sí
 - b. No

7. ¿Se entrega inmediatamente a la bodega, la mercadería que es devuelta por un cliente insatisfecho (si es negativa, explique quién o dónde)?
 - a. Sí
 - b. No

8. ¿Existe personal responsable que verifique las razones de las devoluciones y las condiciones del producto para proceder con recibir las devoluciones?
 - a. Sí
 - b. No

ANEXO 2

GRAFICAS RESULTANTES DE TABLAS DE COTEJO PARA PREGUNTAS ESPECÍFICAS AL PERSONAL DEL AREA DE BODEGA DE DESPACHO DE PRODUCTO TERMINADO

	COMPAÑÍA QUALITY, S.A.
	TABLA DE COTEJO PARA VERIFICACION
	DEL DEPARTAMENTO DE BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO
	1 El personal de bodega tiene el nivel de experiencia requerido para administrar los inventarios
	2 El personal de bodega recibió adecuada inducción al puesto?
	3 El persona de bodega cuenta con contratos de trabajo?
	4 El personal de bodega cuenta con descripcion de puestos?
	5 El personal de bodega cuenta con manuales de puestos?
	6 El personal de bodega tiene un adecuado entrenamiento y desarrollo de carrera?
	7 Existe anualmente evaluación de desempeño?
	8 Se revisan los planes del personal y que estos se relacionen con los objetivos de la empresa
	9 Existe un plan de remuneración o ascensos por buen desempeño?
	10 Existe en bodega mobiliario y equipo adecuado
	11 Existe en bodega condiciones seguras para el producto almacenado y estibado
	12 Existe una adecuada supervisión al personal de bodega y sus actividades?