

CAPÍTULO 12

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA DE OPERACIONES DE EMPRESAS DE PERFUMES VENEZOLANAS

Data de submissão: 19/01/2025

Data de aceite: 05/03/2025

Siro Tagliaferro

Ingeniero de Producción (2012) Universidad Metropolitana de Caracas, MBA (2016), IESA, Ciencia de Datos (2022) UCV, profesor de tiempo completo en la Universidad Metropolitana de Caracas con más de 5 años de experiencia en Ingeniería de Producción
0000-0001-7501-3568

Gerardo Martínez

Ingeniero de Producción e Ingeniero Químico (2008) Universidad Metropolitana de Caracas, Maestría de Ingeniería Gerencial (2012) UNIMET, profesor a tiempo completo con más de 10 años de experiencia en la Universidad Metropolitana de Caracas
0000-0001-6621-0869

RESUMEN: Las PYMES venezolanas, específicamente en el sector de perfumes, las cuales suelen carecer de una estructuración adecuada de sus procesos. Esto dificulta la medición de su eficiencia y la identificación de áreas de mejora. Se propone como solución la implementación de un sistema de indicadores de gestión basado en la norma UNE 66175:2003 y en los modelos de Kaplan y Norton. Este sistema permitiría a las empresas desdoblar sus objetivos estratégicos, identificar procesos clave y medir su desempeño a

través de cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Al aplicar esta metodología, las empresas podrán construir conocimiento y mejorar continuamente sus operaciones.

PALABRAS-CLAVE: Indicadores de gestión, inductores de actuación, gestión de compras, gestión de almacenes, procesos.

MANAGEMENT INDICATOR SYSTEM FOR THE OPERATION MANAGEMENT OF VENEZOLAN PERFUME COMPANIES

ABSTRACT: Venezuelan SMEs, specifically in the perfume sector, often lack adequate structuring of their processes. This makes it difficult to measure their efficiency and identify areas for improvement. The solution proposed is the implementation of a management indicator system based on the UNE 66175:2003 standard and the Kaplan and Norton models. This system would allow companies to unfold their strategic objectives, identify key processes and measure their performance through four perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth. By applying this methodology, companies will be able to build knowledge and continuously improve their operations.

KEYWORDS: Management indicators, action drivers, purchasing management, warehouse management, process

INTRODUCCIÓN

Para ejecutar el plan basado en la Norma Española UNE 66175:2003, Guía para la implantación de sistemas de indicadores, Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), norma ISO 9000:2015 y los planteamientos de Gerencia Estratégica de Serna (2008), se incorporaron algunos métodos y teorías para el diseño

Se elaboró un mapa mental de temas y relaciones con los objetivos específicos del artículo, tal como se muestra en la Figura 1; en ese sentido el Sistema de Indicadores de Gestión para la Gerencia de Operaciones se divide en cinco (5) lineamientos: Diagnóstico Industrial, Enfoque en los Procesos, Mapa Conceptual, Diseño y Mejora Continua.

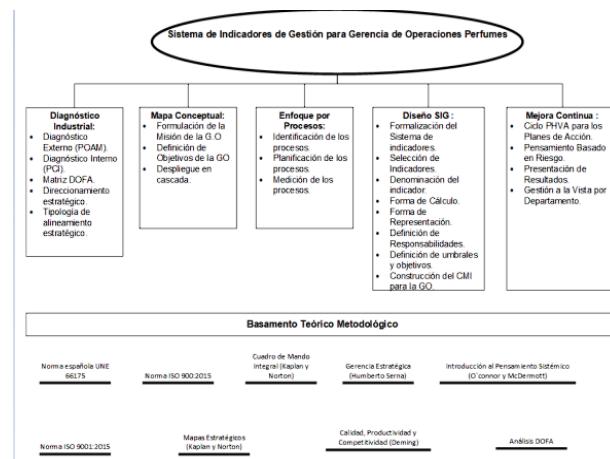


Figura 1. Mapa mental de contenido

Se establecen las líneas de investigación para el diseño, basados en los principios de la Gestión de la Calidad donde se incluyen los lineamientos Enfoque por Procesos y lo planteado en la norma UNE 66175:2003 y, por otra parte, con una visión más amplia de los procesos establecidos y de manera de comunicar y gestionar la estrategia de la organización, de acuerdo con algunos lineamientos del Cuadro de Mando Integral (CMI) y los planteamientos de Serna (2008).

DIAGNÓSTICO INDUSTRIAL

Utilizando la herramienta de Matriz Perfil Oportunidades y Amenazas (POAM) y mediante encuestas a las diferentes gerencias de la organización se logró consolidar información de las variables dentro del entorno, tales como ámbitos; proveedores, mercado, competidores, consumidores y banco. En la Tabla 2 se identifican las variables que de acuerdo con el estudio fueron las de mayor recurrencia e impacto.

ENTORNOS	VARIABLES	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO		
		ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Proveedores	Alianza con proveedores estratégicos nacional e internacional.	X				X		
	Principales materias primas de origen internacional.			X		X		
Mercado	Recuperación de la demanda y real de la marca.	X				X		
	Contraido desde el año 2012.			X		X		
Competidores	Poca competencia de acuerdo al modelo de negocio.	X				X		
	Barreras de entrada baja para opciones de producto del sector cosmético.			X		X		
Clientes	Reconocimiento del precio-valor.	X				X		
	Cliente target D-E con poco poder de compra (sector público) y poca fidelidad de marca.			X		X		
Banco	Apertura en opciones de pagos.	X				X		
	Créditos limitados y poca actividad en mesas de cambio.			X		X		

Tabla 1. Matriz Perfil Oportunidades y Amenazas (POAM).

De igual manera, en el diagnóstico interno de acuerdo con la Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI) (ver Tabla 3), se valora la capacidad de la organización relacionado con la Gerencia de Operaciones de Venezuela, en aspectos como capital humano, proceso, sistemas de información, tecnología e infraestructura, luego se consolidó la información y se procede a la construcción de la matriz DOFA.

ENTORNOS	VARIABLES	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO		
		ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Capital Humano	Capital Humano en cargo de supervisión con experiencia en el desarrollo de las actividades operativas.	X				X		
	Falta de cultura de medición de resultados y planes de compensación de adecuado con gestión y resultados			X		X		
Proceso	Proceso operativo enfocado a la satisfacción del cliente.	X				X		
	Falta de desarrollo en procesos estratégicos y de medición.			X		X		
Sistemas de Información	Confiabilidad en el sistema de información TPS.	X				X		
	No existe un sistema de medición de procesos y planificación de materiales.			X		X		
Tecnología	Utilización de códigos de barra en zona de preparación de pedidos de esencia.	X				X		
	Adecuación de materiales y preparación de pedidos con gran influencia del factor humano.			X		X		
Infraestructura	Conectividad de internet estable.	X				X		
	Limitaciones de espacio físicos para cumplir con los sistemas de almacenamiento. Falta de conectividad en toda la red de tiendas.			X		X		

Tabla 3. Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI).

En el análisis DOFA se desarrollaron las iniciativas de cuatro tipos: defensivas (FA) utilizar las Fuerzas para evitar las Amenazas, agresivas (FO) utilizar las Fuerzas para impulsar las Oportunidades, de supervivencia (DA) reducir las Debilidades y evitar las Amenazas y por último, las adaptativas (DO) superar las Debilidades aprovechando las Oportunidades; de esta manera se elabora el análisis con posibles actividades tácticas y estratégicas para Perfumes Factory, C.A. ® con un enfoque en la Gerencia de Operaciones.

El Direccionamiento Estratégico “las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico” Serna (2008); en ese sentido se identificaron los principios corporativos de la organización: Misión, Visión y Valores como marco referencial dentro del cual se debe definir el direccionamiento estratégico.

Partiendo de los principios corporativos de la empresa Perfumes Factory, C.A. ®, se esquematiza su tipología de alineamiento estratégico para de esta manera establecer el proceso de diseño conceptual de los indicadores de gestión de la Gerencia de Operaciones dentro de la organización.

Tipología de Alineamiento Estratégico, “existen tres tipos o categorías de alineamiento: Vertical, Horizontal e Integral” Serna (2008). Los mismos serán desarrollados para lograr el alineamiento estratégico de la organización con una visión compartida y la gestión diaria en la Gerencia de Operaciones.

Alineamiento Vertical,” se entiende por alineamiento vertical el conjunto de programas y acciones que una organización realiza para lograr que sus colaboradores conozcan e incorporen la estrategia de la empresa” Serna, H. (2008). Este tipo de alineamiento se ilustra de acuerdo con la Figura 2 con la estrategia de la organización

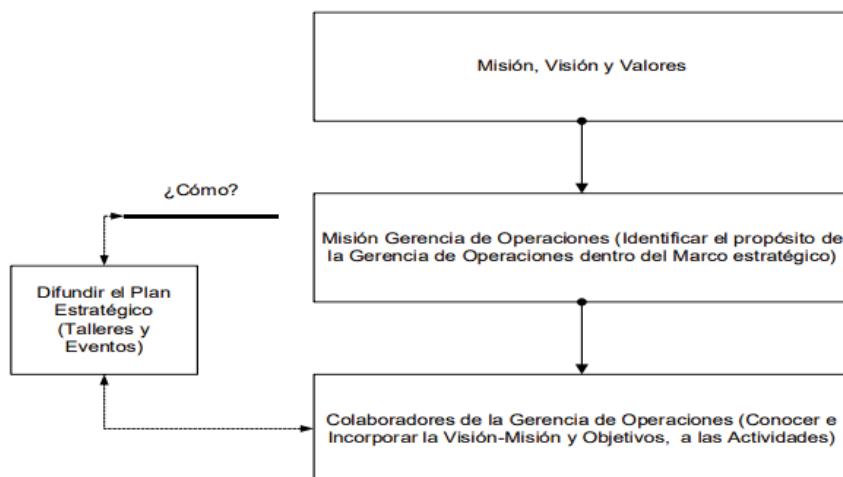


Figura 2. Alineamiento Vertical para la Gerencia de Operaciones

Alineamiento Horizontal “el alineamiento horizontal busca compatibilizar los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes.” Serna (2008) En la Figura 3, se ilustra el alineamiento de los diferentes tipos de procesos de la Gerencia de Operaciones con los clientes.

Alineamiento Integral explica “una visión compartida sólo se logra cuando la estrategia, los procesos, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados. A estos procesos se les denomina alineamiento integral” Serna (2008). En la Figura 3, se muestran las relaciones de las categorías anteriores y lo imperativo de integrar con el Sistema de Indicadores de Gestión para la Gerencia de Operaciones.

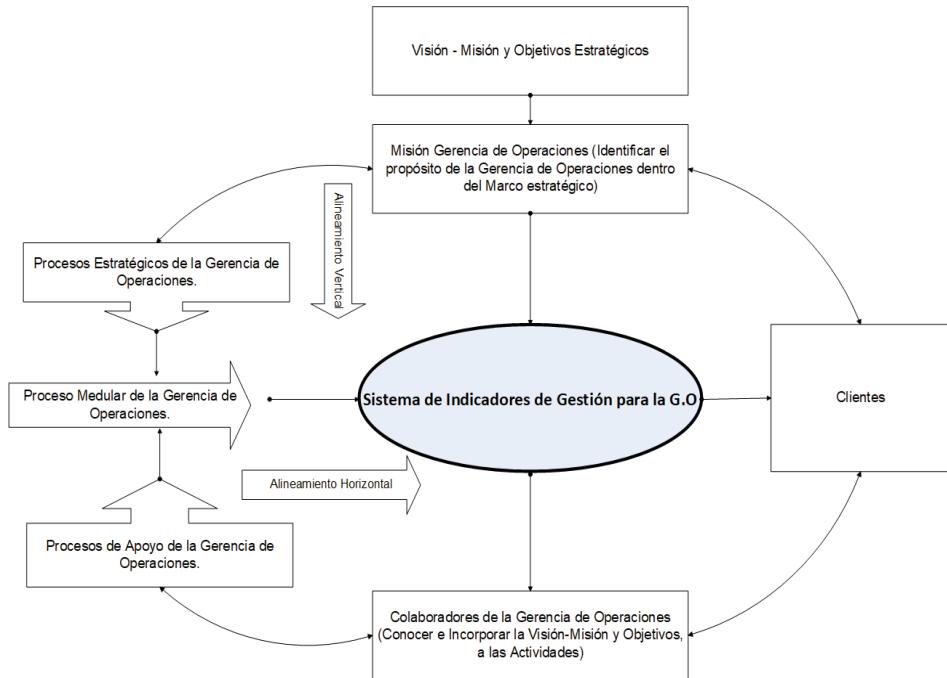


Figura 3. Alineamiento Integral para el Sistema de Indicadores

Nota. Basado en Serna (2008).

MAPA CONCEPTUAL

El mapa conceptual del Diseño de un Sistema de Indicadores se inició con la elaboración de la Misión de la Gerencia de Operaciones y los objetivos estratégicos que se desprenden de esta; estos objetivos fueron formulados basado en la herramienta (SMART), de manera de facilitar su seguimiento y luego el despliegue en cascada para los departamentos que componen la Gerencia.

En la formulación de la Misión de la Gerencia de Operaciones se conceptualiza la razón de ser de la Gerencia de Operaciones Venezuela en la organización Perfumes Factory, C.A. ®, se documenta la Misión de acuerdo “en términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas por Serna, H. (2008):

¿Para qué existe la organización?

¿Cuál es su negocio?

¿Cuáles son sus objetivos?

¿Cuáles son sus clientes?

¿Cuáles son sus prioridades?

¿Para qué existe la organización?”

En ese sentido, se realizó una investigación y documentación de los procesos medulares u operativos, estratégicos y apoyo; además de las funciones establecidas por la organización, para esto último se entrevistó al Gerente General de Perfumes Factory, C.A. ®, y así conocer de primera línea la guía para la ejecución de las actividades y posterior medición.

Para establecer los objetivos de la Gerencia de Operaciones, se extrajeron de los principios básicos de la Misión de la Gerencia, los lineamientos de la Gerencia General de Perfumes Factory, C.A. ® y algunas consideraciones del análisis DOFA. En la Figura 4 se muestra la entrada para su formulación y el despliegue para su redacción de manera específica, medible, alcanzable, retadora y el tiempo para su cumplimiento.

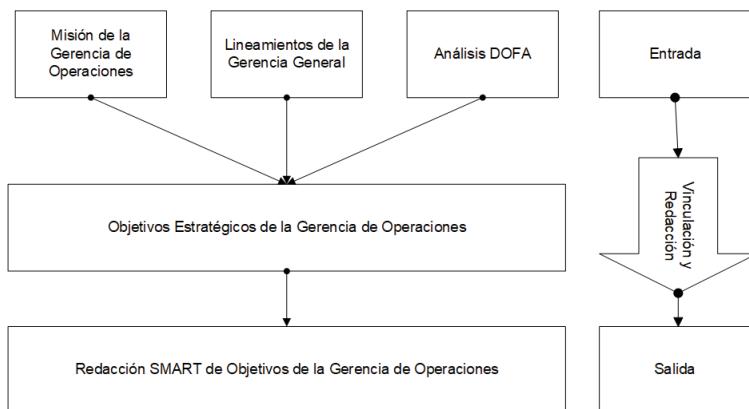


Figura 4. Mapa mental de construcción de Objetivos Estratégicos de la Gerencia de Operaciones.

En el Despliegue de los Objetivos de la Figura 5 se plantea el desdoblamiento en cascada, para los diferentes niveles que integran la gerencia; de esta manera se tendrá un alcance mayor aguas abajo y podrá alinearse con lo planteado de manera estratégica.

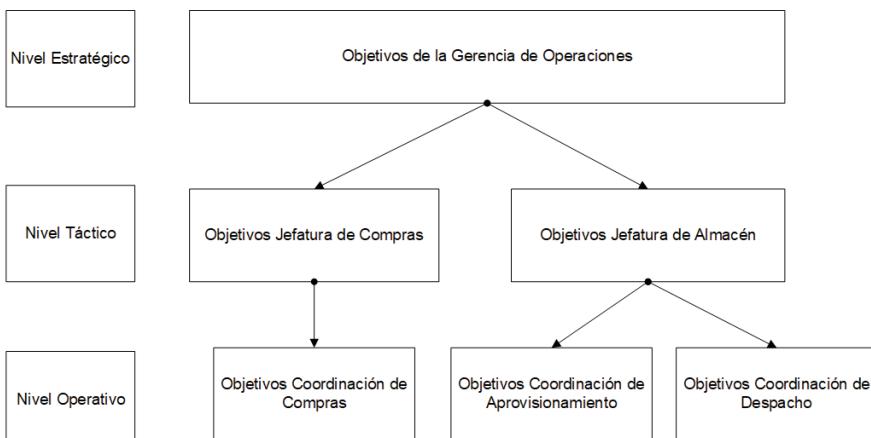


Figura 5. Despliegue Objetivos en la Gerencia de Operaciones

METODOLOGÍA

Enfoque en los procesos

La Norma ISO 9001: 2015 Sistema de Gestión de la Calidad propone, “la comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de los resultados previstos” ISO 9001:2015 (2015); además el enfoque en proceso con una gestión sistemática y sus interacciones con la estrategia de la organización conlleva alcanzar los resultados deseados, para de esta manera engranar lo planteado en el direccionamiento estratégico de manera sistémica.

La metodología aplicada para esta perspectiva se clasifica en tres niveles, la identificación, planificación y medición de los procesos que intervienen en la Gerencia de Operaciones; en ese sentido lograr un mapa de procesos y la caracterización de los mismos.

Para la identificación de los procesos, se inicia con un análisis de la misión para la Gerencia de Operaciones la cual debe direccionar el propósito de la gerencia, en ese sentido se procede a recopilar, analizar y determinar información referente a los clientes internos, requerimientos y lo que se espera de sus procesos. Con lo anterior se genera la entrada para la elaboración del mapa de proceso, identificando el proceso operativo o modular relacionado directamente con el cliente, procesos estratégicos establecidos por los objetivos y los procesos de soporte o apoyo de la gestión.

Para la planificación y medición se propone un método de caracterización de los procesos, que permita conocer las propiedades claves, alcance, responsables, recursos, entradas, actividades de transformación y salida; además desarrollar el mecanismo de medición como la plantea la Norma Española UNE 66175:2003 para el desarrollo de indicadores .

Diseño del Sistema de Indicadores de Gestión (SIG)

Para el diseño del sistema de indicadores de gestión, se basó en lo planteado; para el desarrollo de este informe no solo se consideró los objetivos en los diferentes niveles, también se integran los procesos y de esta manera lograr formalizar, seleccionar, valorar, calcular y representar los indicadores de gestión de la Gerencia de Operaciones UNE 66175: 2003 (2003).

En la formalización de los indicadores, se basó en las necesidades identificadas a lo largo del desarrollo metodológico, desde el diagnóstico industrial, mapa conceptual y el enfoque en los procesos para lograr establecer una visión 360 grados del proyecto y de esta manera definir los conceptos a considerar como:

- Seleccionar el Indicador.
- Denominación del indicador.
- Forma de calcular, con su especificación y fuente de información.
- Forma de representación.
- Definición de responsabilidades.
- Definición de meta.

Para la seleccionar los indicadores, se propone aquellos que sean rentables para la organización y que su obtención justifique el esfuerzo; en ese sentido priorizar los objetivos y actividades derivadas de los mismos, factores críticos de éxito de la organización y áreas, procesos y potenciales problemas; además se debe considerar el coste y recursos de recogida de la información y su fiabilidad. La denominación del indicador debe definir el concepto a valorar, responder la pregunta ¿Sobre qué se debe llevar la medida?; en la Gerencia de Operaciones. UNE 66175: 2003 (2003). En la forma del cálculo del indicador debe responder ¿Cómo se calcula?, diseñar el sistema que se emplea para computar la información y lograr el resultado; además de la periodicidad. Para su forma de representación se plantea de manera de visualizar su evolución utilizando tablas, diagramas y colores.

Definición de responsabilidades, la Norma propone que en cada parte del proceso (captación, análisis y comunicación) de los indicadores, se debe seleccionar los responsables, en ese sentido se evaluaron las actividades y funciones de los cargos que integran la Gerencia de Operaciones para asignar esta actividad en las diferentes partes del proceso.

Para facilitar la gestión del sistema de indicadores, la Norma propone establecer la definición de umbrales o meta de cada indicador, en ese sentido se realizó una revisión histórica de aquellos indicadores que se pudieran tener registro y para otros se establece un periodo de medición para establecer su meta, de igual manera se plantea la revisión de metas anual.

De esta manera se referencia lo planteado en la Norma UNE-66175:2003 como metodología para la formalización de los indicadores de gestión para la Gerencia de Operaciones.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) como es planteado por sus creadores Kaplan y Norton (2000) permite a la organización comunicar, medir y operacionalizar su estrategia; basado en lo anterior se aplican los mismos principios que puedan tener alcance funcional y organizacional en la Gerencia de Operaciones; de esta manera establecer los indicadores claves de gestión e inductores de actuación de acuerdo con las cuatro perspectivas. Camisón, C., et al (2006).

La perspectiva financiera, se considera como se debe presentar la Gerencia de Operaciones, ante la Gerencia General de Perfumes Factory, C.A. ®, para lograr los objetivos financieros de la organización.

La perspectiva del cliente, el CMI plantea definir el segmento del cliente y medir la rentabilidad de cada uno, para luego desarrollar una matriz de acción de segmento - rentabilidad, para el caso de estudio no se aplicó esta metodología ya que solo se identificaron la Gerencia Comercial y Mercadeo de la empresa como clientes internos; de esta manera la Gerencia de Operaciones debe presentarse como una unidad de soporte en la gestión y así lograr los objetivos estratégicos o servicio que requieran.

La perspectiva del proceso interno, para establecer los indicadores de gestión e inductores de actuación internos de la Gerencia de Operaciones, para lograr innovación, desarrollo y satisfacción de los clientes internos; en ese sentido establecer las métricas de calidad en la adquisición en materias primas y productos, costo objetivo, tiempos de revisión, adecuación y preparación de pedidos para la red de tiendas a nivel nacional.

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento, establecer los objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la Gerencia de Operaciones como parte del sistema de la organización. Esta perspectiva representa la base del CMI; en ese sentido se deben establecer tres pilares importantes como la gestión del capital humano y su formación estratégica, las capacidades de los sistemas de información y la motivación bien direccionalada a los objetivos.

La vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia se aplicó de acuerdo con lo planteado por Kaplan y Norton (2000) con relaciones causa-efecto, inductores de actuación y la vinculación con la perspectiva financiera.

Mejora continua

Para establecer una metodología de mejora continua, se planteó lo basado en la que la define como una actividad recurrente para mejorar el resultado medible, en ese sentido para lograr alcanzar el último objetivo específico de este informe se incorpora el ciclo de PHVA para los planes de acción preventivo y correctivo basado en los resultados de los indicadores. ISO 9001:2015 (2015)

El diseño de este sistema de Indicadores de Gestión para la Gerencia de Operaciones en las empresas, incorpora un modelo de Plan de Acción para cada resultado que esté fuera de meta basado en el ciclo PHVA; además de plantear seguimiento diario para aquellos indicadores clasificados como críticos, apoyado en una gestión a la vista que comuniquen los resultados al personal involucrado en los procesos. UNE 66175: 2003 (2003).

Para incorporar las mejoras graduales, se debe establecer un proceso continuo para identificar oportunidades de mejoras con el análisis de la información de los indicadores, implementar pequeñas mejoras y evaluar los resultados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis situacional

Para la identificación de las áreas de oportunidades de la Gerencia de Operaciones, se aplicaron herramientas del diagnóstico industrial y la formulación de propósitos, que permita establecer los objetivos dentro de la gerencia.

Diagnóstico Industrial.

En la Tabla 4 se muestra el análisis de los factores internos y externos, positivos y negativos que están influyendo en la situación de la organización y que pueden ser aprovechados para el mejorar los resultados y alcanzar los objetivos estratégicos, de esta manera se plantean diferentes iniciativas orientadas en la creación de competencias organizacionales y de la Gerencia de Operaciones propiamente, que le permitan desempeñarse con éxito en su medio.

Fortalezas Gerencia Operaciones		Debilidades Gerencia de Operaciones	
Gente	Capital Humano en cargo de supervisión con experiencia en el desarrollo de las actividades operativas.	Gente	Falta de cultura de medición de resultados y planes de compensación de adecuado con gestión y resultados.
Proceso	Proceso operativo enfocado a la satisfacción del cliente.	Proceso	Falta de desarrollo en procesos estratégicos y de medición.
Sistemas de Información	Confiabilidad en el sistema de información TPS.	Sistemas de Información	No existe un sistema de medición de procesos y planificación de materiales.
Tecnología	Utilización de códigos de barra en zona de preparación de pedidos de esencia.	Tecnología	Adecuación de materiales y preparación de pedidos con gran influencia del factor humano.
Infraestructura	Conectividad de internet estable.	Infraestructura	Limitaciones de espacio físicos para cumplir con los sistemas de almacenamiento. Falta de conectividad en toda la red de tiendas.
Oportunidades de la Organización		Amenazas de la Organización	
Proveedores	Alianza con proveedores estratégicos nacional e internacional.	Proveedores	Principales materias primas de origen internacional.
Mercado	Recuperación de la demanda y real de la marca.	Mercado	Contraido desde el año 2012.
Competidores	Poca competencia de acuerdo al modelo de negocio.	Competidores	Barreras de entrada baja para opciones de producto del sector cosmético.
Clientes	Reconocimiento del precio-valor.	Clientes	Cliente target D-E con poco poder de compra (sector público) y poca fidelidad de marca.
Banco	Apertura en opciones de pagos.	Banco	Créditos limitados y poca actividad en mesas de cambio.

Tabla 4. Matriz DOFA para la Gerencia de Operaciones

En la Tabla 5 se desarrollaron las iniciativas estratégicas de acuerdo con Fortalezas y Debilidades internas y las Oportunidades y Amenazas detectadas en el estudio, de esta manera obtener información base para desarrollo del sistema de gestión de indicadores.

	Amenazas	Oportunidades
Fortalezas	Estrategias Defensivas (FA)	Estrategias Agresivas (FO)
	Desarrollar alternativas de suministro local. Implementar en todas las zonas de preparación de pedidos, la utilización de códigos de barra.	Desarrollar un Sistema de Información (ERP). Desarrollar un modelo para la optimización de fletes.
Debilidades	Estrategias de supervivencia (DA)	Estrategias adaptativas (DO)
	Desarrollar un sistema de gestión de compras para la medición de tiempos y márgenes comerciales. Establecer la conectividad en toda la red de tiendas.	Desarrollar un sistema de gestión operativa mediante indicadores de gestión. Establecer reuniones periódicas con proveedores claves, para seguimiento de la demanda e inventarios.

Tabla 5. Análisis DOFA

Misión de la Gerencia de Operaciones

La Misión de la Gerencia de Operaciones debe formular los propósitos de la gerencia y su razón de ser dentro de la organización; la misma debe estar alineada a con sus principios valores, normas, políticas y creencias y además responder las preguntas de acuerdo con la Figura 6, esta declaración sintetiza de manera clara una guía para establecer objetivos y funciones.

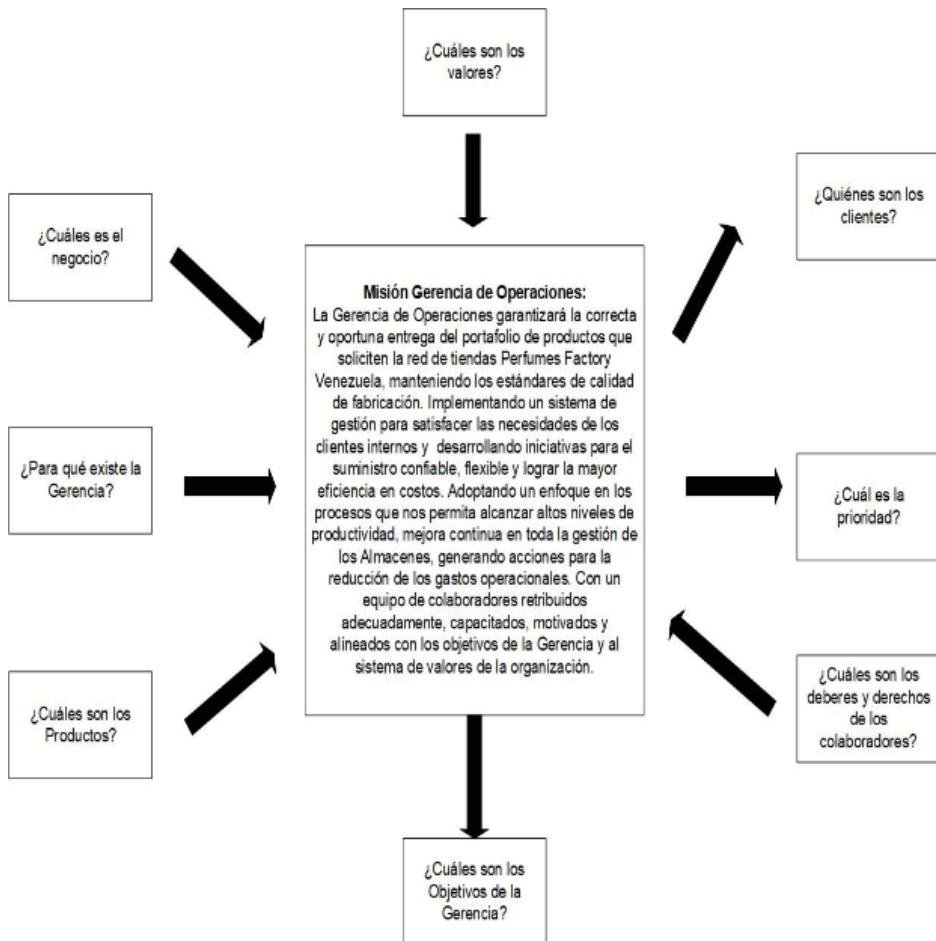


Figura 6. Misión de la Gerencia de Operaciones

El valor para la organizaciones de una Misión de la Gerencia de Operaciones, es integrar de manera activa y generar compromiso del talento humano en los planes e iniciativas estratégicas, además estar internalizada en el día a día de las personas que conforman la Gerencia, en ese sentido debe ser una formulación viva; para el presente trabajo su valor se tomó en identificar los objetivos que de ésta se desprenden y el diseñar un modelo de gestión para poder medir sus propósitos Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2002).

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES

- Establecer niveles de inventario que permita la atención de la demanda de las tiendas y la rentabilidad económica de la organización.

Desarrollar iniciativas de negociación que permitan establecer relaciones comerciales estables con proveedores estratégicos, basados

- En un modelo de precios competitivos del mercado y con los estándares de calidad requeridos.
- Establecer un sistema de aprovisionamiento que permita la optimización de los recursos logísticos y el flujo de los materiales para las fabricación y preparación de pedidos.
- Implementar un sistema eficiente de recepción, preparación, facturación y despacho de pedidos de las tiendas, que cumpla con los tiempos establecidos y el control y mitigación de los errores.
- Establecer políticas alineadas con la Gerencia de RRHH para la capacitación, retención y motivación de los empleados, además de desarrollar habilidades estratégicas y de productividad.
- Establecer un sistema de auditoría y gestión para aumentar la confiabilidad de los inventarios.

El despliegue de objetivo en cascada se presenta en las Figuras 7, 8, 9, 10, 11 y 12. Con este despliegue se identifican los objetivos de los cargos medios de la gerencia y lograr identificar la complejidad funcional de los mismos.

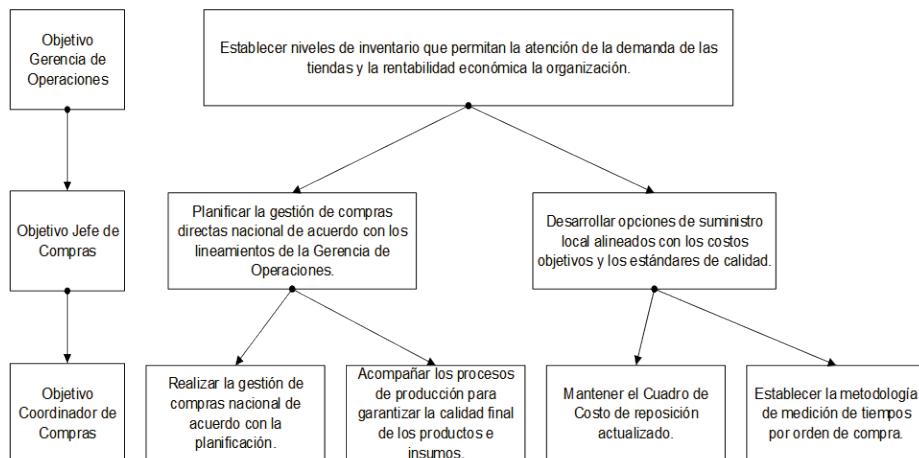


Figura 7. Despliegue de objetivos de la Gerencia de Operaciones I

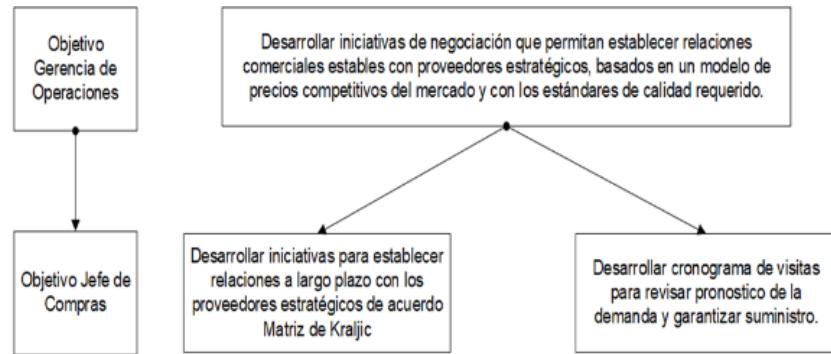


Figura 8. Despliegue de objetivos de la Gerencia de Operaciones II

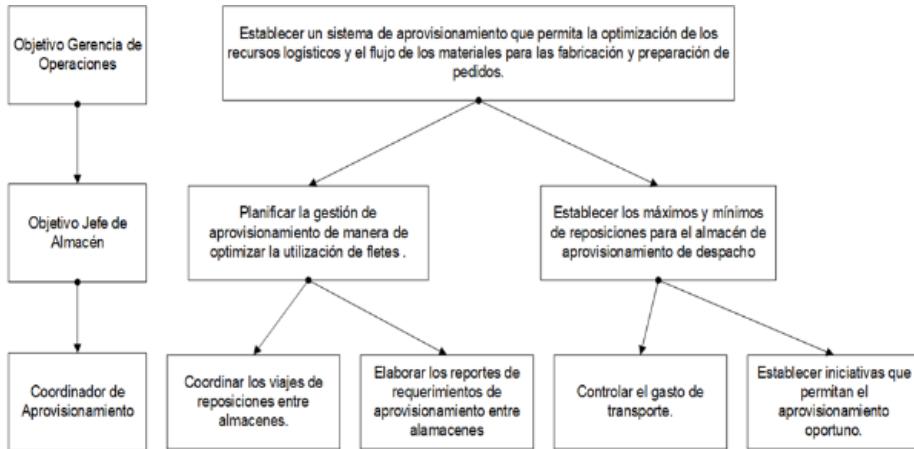


Figura 9. Despliegue de objetivos de la Gerencia de Operaciones III

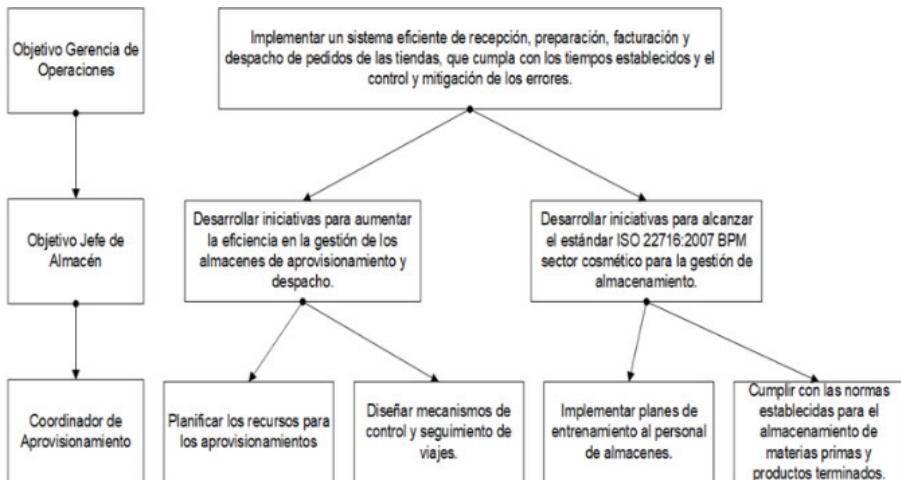


Figura 10. Despliegue de objetivos de la Gerencia de Operaciones IV

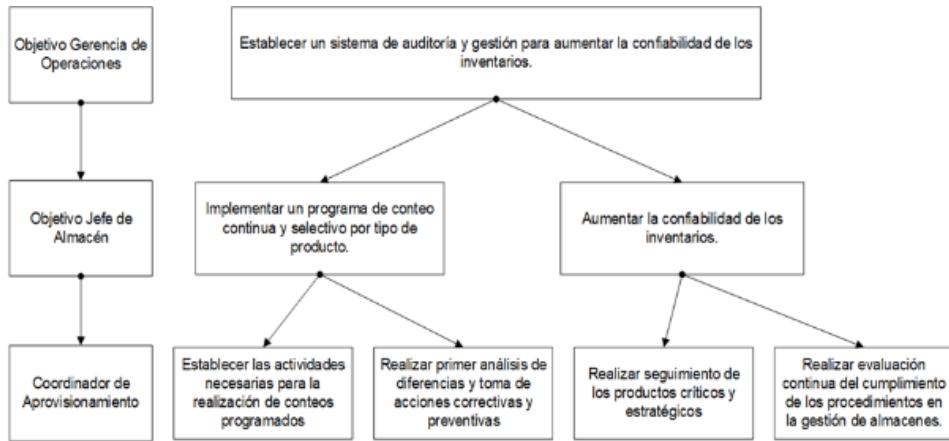


Figura 11. Despliegue de objetivos de la Gerencia de Operaciones V

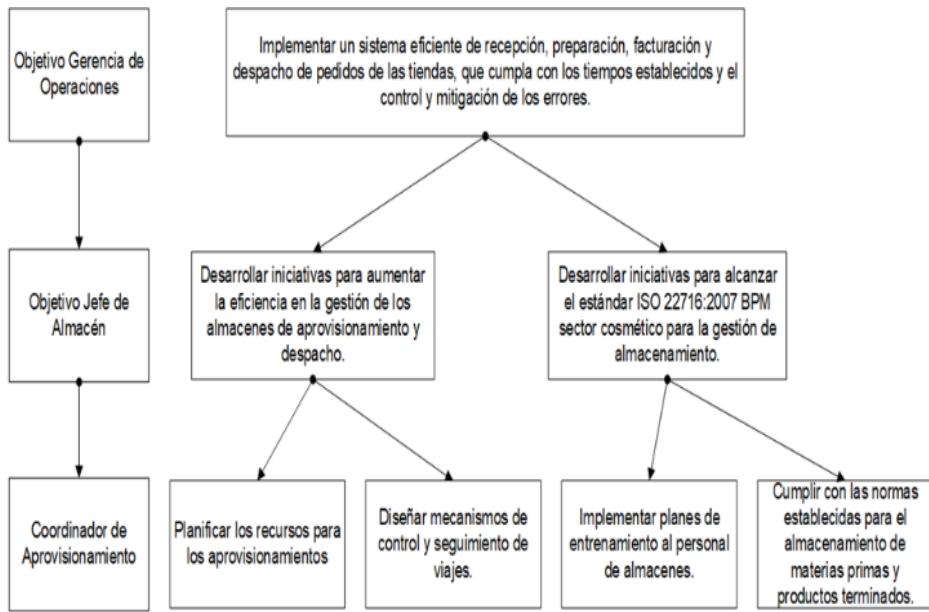


Figura 12. Despliegue de objetivos de la Gerencia de Operaciones VI

Enfoque en los procesos

El apartado inicia con la identificación de los procesos en la Gerencia de Operaciones, de acuerdo con el análisis y la recopilación de la información para el diseño de un mapa de proceso (Figura 13); en este se muestran los procesos estratégicos, operativo y de soporte, esta representación gráfica modela las relaciones y conexiones dentro de la gerencia; de igual forma brinda una herramienta guía para el diseño del sistema

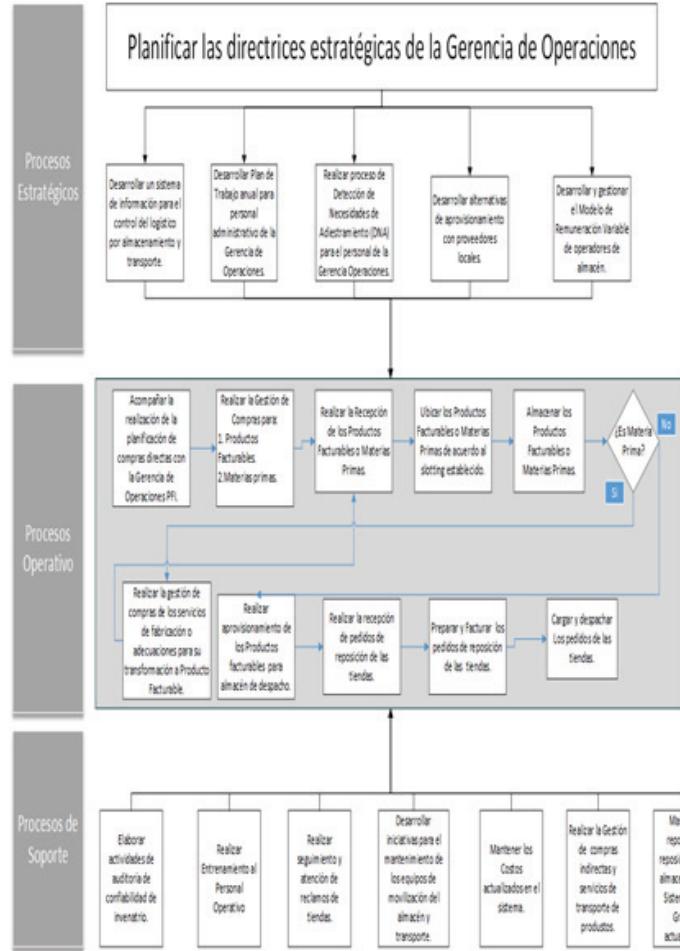


Figura 13. Mapa de procesos Gerencia de Operación

La lista de procesos de la Gerencia de Operaciones de acuerdo con el mapa de procesos se muestra en la Tabla 6; esta codificación de proceso se asociará con los diferentes indicadores de gestión. La codificación de los procesos es alfanumérica y se identifican las primeras dos letras como Proceso (PR), seguido de la clasificación del proceso estratégico (ES), clave, modular u operativo (OP) y soporte y apoyo (SO), los tres últimos dígitos representan el correlativo.

#	Tipo de Proceso	Procesos	Codificación del Proceso
1	Estratégico / Táctico	Desarrollar un sistema de información para el control del logístico por almacenamiento y transporte.	PR-ES-001
2	Estratégico / Táctico	Desarrollar Plan de Trabajo anual para personal administrativo de la Gerencia de Operaciones.	PR-ES-002
3	Estratégico / Táctico	Realizar proceso de Detección de Necesidades de Adiestramiento (DNA) para el personal de la Gerencia Operaciones	PR-ES-003
4	Estratégico / Táctico	Desarrollar alternativas de aprovisionamiento con proveedores locales.	PR-ES-004
5	Estratégico / Táctico	Desarrollar y gestionar el Modelo de Remuneración Variable de operadores de almacén	PR-ES-005
6	Operativo / Medular	Acompañar la realización de la planificación de compras directas con la Gerencia de Operaciones PFI.	PR-OP-001
7	Operativo / Medular	Realizar la Gestión de Compras para: 1. Productos Facturables. 2. Materias primas.	PR-OP-002
8	Operativo / Medular	Realizar la Recepción de los Productos Facturables o Materias Primas.	PR-OP-003
9	Operativo / Medular	Ubicar los Productos Facturables o Materias Primas de acuerdo al slotting establecido.	PR-OP-004
10	Operativo / Medular	Almacenar los Productos Facturables o Materias Primas.	PR-OP-005
11	Operativo / Medular	Realizar la Gestión de Compras de los servicios de fabricación o adecuaciones para su transformación a Producto Facturable.	PR-OP-006
12	Operativo / Medular	Realizar aprovisionamiento de los Productos facturables para almacén de despacho.	PR-OP-007
13	Operativo / Medular	Preparar y Facturar los pedidos de reposición o partida de las tiendas.	PR-OP-008
14	Operativo / Medular	Cargar y despachar los pedidos de reposición o apertura de las tiendas.	PR-OP-009
15	Soporte / Apoyo	Elaborar actividades de auditoría de confiabilidad de inventario.	PR-SO-001
16	Soporte / Apoyo	Realizar Entrenamiento al Personal Operativo	PR-SO-002
17	Soporte / Apoyo	Realizar seguimiento y atención de reclamos de tiendas.	PR-SO-003
18	Soporte / Apoyo	Desarrollar iniciativas para el mantenimiento de los equipos de movilización del almacén y transporte.	PR-SO-004
19	Soporte / Apoyo	Seguimiento de las variaciones en la estructura de costos.	PR-SO-005
20	Soporte / Apoyo	Realizar la Gestión de compras indirectas.	PR-SO-006
21	Soporte / Apoyo	Mantener reportes de reposición entre almacenes en el Sistema Base Gráfico actualizados.	PR-SO-007

Tabla 6. Lista de procesos Gerencia de Operaciones

De acuerdo con el modelo de caracterización de proceso diseñado, en la Figura 14 se muestra un ejemplo del Proceso código PR-ES-001, en el mismo se definen su objetivo y alcance, además las entradas y salidas, asociados al ciclo PHVA del proceso, los recursos necesarios y los criterios de medición que debe lograr cada proceso. En las figuras posteriores se presentan otras caracterizaciones de otros procesos.

Tipo de Proceso	Estratégico	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS GERENCIA DE OPERACIONES	Codificación del Proceso:	PR-ES-001
Versión	01	Nombre:	Responsable	Gerencia de Operaciones
Objetivo:		Alcance:		
Desarrollar un conjunto de herramientas operativas que permita controlar el gasto logístico por conceptos de almacenamiento de mercancía y transporte.		Desarrollar un sistema de información para el control del logístico por almacenamiento y transporte.		El proceso aplica para toda la plataforma logística instalada para la atención de la demanda de la red de tiendas a nivel nacional.
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
Gerencia de Operaciones PFI	Plan de Compras Directas. Maestro de Productos por volumen y peso. Simulador de viajes o fletes. Gerencia Comercial Catastro de vehículos afiliados por capacidad de carga.	Planificar la demanda de viajes y los inventarios de los almacenes. Verificar el sistema de almacenamiento y la estrategia de ubicación para aumentar la eficiencia en la preparación de pedidos y capacidades. Diseñar un Simulador de Viajes para fletes terrestres, que permita maximizar ocupación de los vehículos y cumplir con los tiempos de suministro.	Control del gasto Logístico. Oportunidades de mejora en la gestión logística.	Gerencia General.
Gerencia de Finanzas PFI Operador Logístico de Transporte Operador Logístico de Almacenamiento.	Establecer el Sistema de almacenamiento por cada tipo de almacén. Plantilla de Personal de almacén. Pronóstico de la demanda del mes y Venta al Mayor del mes. Proceso de reposición entre almacenes.	Contratar servicio de transporte que mejor se adecue a la relación peso-volumen de la carga. Registrar y controlar el gasto de fletes. Analizar el resultado del simulador de viajes ideal de acuerdo con la venta al mayor versus real utilizado, plantear acciones correctivas y preventivas para la mejora continua. Medir la ocupación y utilización del almacén externo.		
Criterios de Medición				
Responsable	Indicadores	Formula	Meta	Frecuencia
Gerente de Operaciones	% Gasto Logístico vs Venta Mayor	(Gasto Logístico Mes (\$) / Venta Mayor Mes (\$)) * 100	≤ 5 %	Medición Mensual
Jefe de Almacén	% Cumplimiento de Simulador de Fletes ideal versus Real	Dispersión del resultado de Simulador ideal versus real	± 10%	Medición Mensual
Gerente de Operaciones	% Ocupación de los almacenes externos.	(Promedio espacio ocupado mes / Total espacio rentado mes) * 100	70 % a 80%	Medición Mensual
Recursos:				
Humanos	Documentación	Infraestructura y Tecnológicos		
Gerente de Operaciones	Información del Gasto.	Equipos de computación.	Almacén Pulmón Maracay	
Jefe de Compras	Nomina de personal.	Sistema TPS "Base Gráfico" de Perfumes Factory.	Almacén Regulador La Urbina	
Jefe de Almacén.	Valoración de Inventarios Catastro de Vehículos	Medio de comunicación Fija y Móvil con Internet. Red de Servidores.	Almacén de Preparación de pedidos y despacho. Vehículo de Carga Propio y Afiliados.	

Figura 14. Caracterización de Proceso PR-ES-001

Tipo de Proceso	Operativo-Medular	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS GERENCIA DE OPERACIONES	Codificación del Proceso:	PR-OP-004
Versión	01	Nombre:	Responsable	Gerencia de Operaciones
Objetivo:		Alcance:		
Establecer las actividades necesarias para la ubicación de los productos facturables y materia prima de acuerdo con sus características y balanceo del espacio que pueda reducir los movimientos internos y cumplir con la regla FIFO.		Ubicar los Productos Facturables o Materias Primas de acuerdo al slotting establecido.		Este proceso aplica desde el momento que la recepción es aprobado hasta que se almacena en el lugar asignado.
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
Control de Calidad.	Occupación de los almacenes.	Realizar la distribución de los artículos (Materia Prima, Productos Facturables y Materiales) dentro de los almacenes, de manera de reducir los tiempos de desplazamiento y espacios, cumpliendo con Normas de Buenas Prácticas de Distribución.	Ubicación de producto.	Jefatura de Almacén.
Jefe de Compras.	Ficha técnica de productos. Sistema de Almacenamiento. Slotting de ubicaciones por producto.	Recibir la aprobación de Control de Calidad Identificar los artículos de acuerdo con la fecha de recepción Asignar la ubicación en el almacén de acuerdo a su característica Validar la disponibilidad de espacio en el área asignada Indicar movilidad de los artículos Realizar transferencia en Sistema de acuerdo al almacén asignado.	Transferencia en Sistema de Información.	Gerencia de
Criterios de Medición				
Responsable	Indicadores	Formula	Meta	Frecuencia
Coordinador de Aprovisionamiento	% Cumplimiento slotting logístico	Auditoría de artículos ubicado en espacio correcto / Distribución de artículos plan.	100%	Diaria
Recursos:				
Humanos	Documentación	Infraestructura y Tecnológicos		
Coordinador de Aprovisionamiento	Control de recepciones.	Equipos de computación.	Equipos de movilización de carga.	
Asistente de almacenes	Plano slotting de almacén	Sistema TPS "Base Gráfico" de Perfumes Factory. Internet.	Red de Servidores.	

Figura 15. Caracterización de Proceso PR-ES-001

Tipo de Proceso	Operativo-Medular	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Codificación del Proceso:
Versión	01	GERENCIA DE OPERACIONES	PR-OP-001
Objetivo:		Nombre:	Gerencia de Operaciones
Establecer los requerimientos de los productos facturables y materia prima, necesarios para atender la demanda, incrementar la eficiencia en costos y reducir los gastos logísticos asociados a la compra	Acompaniar la realización de la planificación de compras directas con la Gerencia de Operaciones PFI.	Este proceso aplica desde el momento de la planificación del presupuesto y revisión de inventario hasta el envío de solicitud de requerimientos al área de compras.	
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas
Gerencia Comercial y Franquicia.	Presupuesto de Venta Mayor y Detal Mensual.	Revisar el Presupuesto anual de aprovisionamiento planeado por la Gerencia de Operaciones de Perfumes Factory Internacional.	Propuesta de Orden de Compra de productos importados.
Gerencia de Finanzas.	Cierres de Inventario de Compras en Proceso.	Enviar reportes de cierre de ventas mes a mes.	Propuesta de Orden de Propuestas de órdenes de Fabricación de productos terminados.
Gerencia de Mercadeo, Gerencia de Operaciones PFI.	Fabricación en proceso.	Participar en la reunión mensual de planificación de compras directas.	Minuta de acciones de la reunión.
Proveedores de productos y servicios.	Plan de promociones.	Revisar variaciones en el consumo de producto de acuerdo a la demanda.	Gerencia de Operaciones.
	Información del área de compras referente a cantidades, tiempos de entrega y costos de los productos o insumos.	Estudiar los factores de fluctuación de la demanda.	Jefe de Compras
		Calcular la razón de disponibilidad de cada producto, de acuerdo a la probabilidad de la demanda y su existencia. (Se debe incluir los tiempos muertos).	
		Proponer ordenes de compra y fabricación.	
Responsable	Indicadores	Formulas	Criteria de Medición
Gerente de Operaciones	Cumplimiento del envío de la información.	Reportes de cierre enviados a la Gerencia de Operaciones PFI.	≤ 8 Días hábiles
Gerente de Operaciones	Acompañamiento de reunión mes.	Cumplimiento de acciones de los acuerdos en la reunión.	100% Acciones
Jefe de Compras	% Cumplimiento emisión OC	(Cant. emisión OC Ok / Total Solicitud compras)	≥ 95%
Humanos	Documentación	Infraestructura y Técnicos	Recursos:
Gerente de Operaciones PFI.	Política de inventario de la organización.	Equipos de computación.	Hoja de cálculo Microsoft Excel formulada.
Gerente de Operaciones	Reportes de cierres de mes.	Sistema TPS "Base Grafico" de Perfumes Factory.	
Jefe de Compras	Base de datos maestra de tiendas.	Internet.	
	Planes de Promoción.	Red de Servidores.	
	Tiempos muertos.		

Figura 16. Caracterización de Proceso PR-OP-001

Tipo de Proceso	Operativo-Medular	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Codificación del Proceso:
Versión	01	GERENCIA DE OPERACIONES	PR-SO-001
Objetivo:		Nombre:	Gerencia de Operaciones
Aumentar la confiabilidad de los inventarios físico versus registro del sistema.	Elaborar actividades de auditoría de confiabilidad de inventario.	Este proceso aplica desde el momento de la planificación de toma física por grupo de productos.	
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas
Jefe de Almacén.	Segmentación de productos.	Establecer la segmentación de los grupos de productos para la toma física.	Informe de auditoría de toma física de inventario mes.
Coordinador de Despacho.	Rotación de productos.	Realizar programa anual de conteo por grupo de producto mensual.	Gerente General.
Coordinador de Aprovisionamiento		Elaborar cronograma de conteo enviar al personal involucrado.	Gerente de Operaciones
Jefe de Compras		Difundir cronograma con personal responsable de los almacenes, se debe constatar que el cronograma cumpla con lo establecido.	
		Realizar corte en la documentación facturación, órdenes de compra en proceso y órdenes de fabricación, ardejucando el día de la toma física.	
		Adecuar el área que será auditada para facilitar el conteo.	Jefe de Compras
		Realizar conteo verificación de los grupos que serán auditados.	
		Realizar toma física y comparar versus verificación.	
		Realizar seguimiento de ser necesario.	
		Elaborar informe de diferencias de los productos y del cumplimiento de las políticas de almacenamiento. Normas de Buenas Prácticas de almacenamiento, almacenamiento y ubicación.	
		Analizar causa raíz de las diferencias y tomar medidas de acción.	
Responsable	Indicadores	Formulas	Criteria de Medición
Jefe de Almacén	% Cumplimiento de cronograma de conteo.	(Conteo realizado de acuerdo con cronograma Cronograma de conteo) *100	≥ 98%
Jefe de Almacén	% Exactitud del control de inventario (ER) x Grupo de Productos	(Cant. Control OK / Total SKU auditado) *100	Mensual
Jefe de Almacén	% Diferencias por unidades x Grupo de Productos	(Cant. Diferencia Unids x SKU / Total Unids X SKU auditado) *100	Mensual
			≤ 1.5%
Humanos	Documentación	Infraestructura y Técnicos	Recursos:
Jefe de Almacén.	Hoja de verificación de conteo	Equipos de computación.	Equipos de movilización de carga.
Coordinador de Despacho.	Valoración de inventarios	Sistema TPS "Base Grafico" de Perfumes Factory.	Materiales de embalaje.
Coordinador de Despacho.		Internet.	Impresora Zebra de etiquetas.
		Red de Servidores.	Impresora laser jet.
		Medio de comunicación Fija y Móvil.	

Figura 17. Caracterización de Proceso PR-SO-001

Diseño del Sistema de Indicadores para la Gerencia de Operaciones

En la Figura 18, se muestra la integración y conexión del CMI con los indicadores e inductores de la gerencia, además de desdoblar de manera vertical con los cargos medios, jefe y coordinadores. La entrada de datos, objetivos, metodologías de medición de procesos, para luego transformar en información y después de análisis con todo el equipo, logra construir el conocimiento explícito que mejora de manera continua y sistemática los resultados.

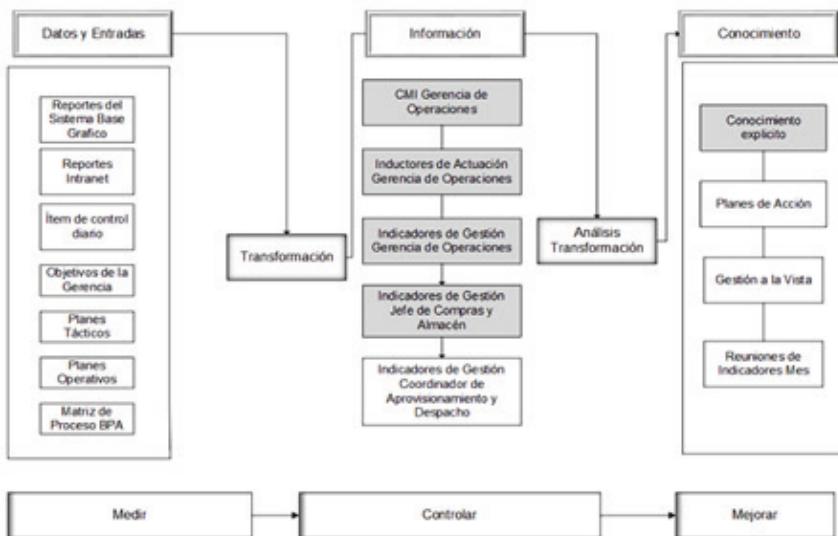


Figura 18. Sistema de Indicadores Gerencia de Operaciones

Cuadro de Mando Integral Gerencia de Operaciones

En la Figura 37 se establecen los indicadores de gestión e inductores de actuación, de acuerdo con las cuatro perspectivas financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento. Financiera, en esta perspectiva se considera los nuevos lanzamientos como un valor financiero que requiere la Gerencia General para la Gerencia de Operaciones, debido al valor estratégico que representa para la marca y el modelo de negocio, en un mercado donde la innovación y moda son puntos esenciales. Mantener el costo objetivo y los gastos controlados se convierte en un requerimiento imperativo para mantener los márgenes comerciales y los niveles de rentabilidad establecidos por la organización. Cliente, en esta perspectiva se considera calidad en la adquisición de materias primas y productos terminados, disponibilidad de toda la cartera de productos, exactitud en su requerimiento, entrega a tiempo y servicio postventa.

Proceso Interno, considerar los procesos de innovación que den soporte a los nuevos desarrollos, búsqueda de alternativas de insumos y tendencias, estandarizar en la gestión de compra las especificaciones de los productos y políticas de inventario, establecer una matriz de calidad en la gestión de almacenes que abarque los procesos de recepción, ubicación, almacenaje, adecuación, preparación de pedidos y despacho. Aprendizaje y crecimiento, esta perspectiva incentiva a la Gerencia de Operaciones a establecer los procesos de mejora continua basados en el capital humano, con el diseño de metodología de implementación de mejores prácticas, entrenamiento continuo y motivación; además de establecer un infraestructura

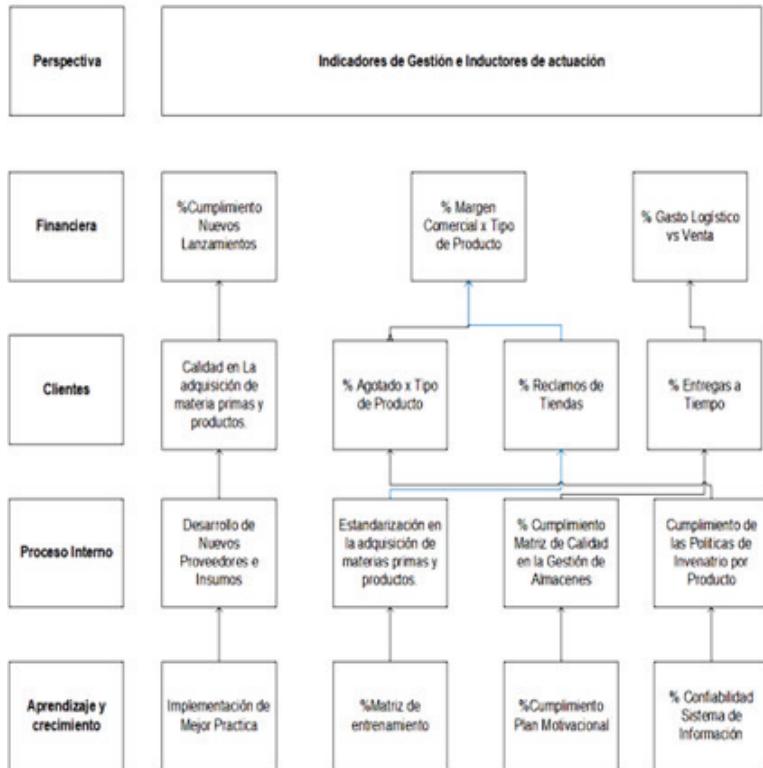


Figura 19. Cuadro de Mando Integral Gerencia de Operaciones

Las perspectivas fueron vinculadas por su relación causa y efecto, como una secuencia de declaraciones tipo si/entonces.

Para integrar el desarrollo metodológico del informe, se diseñó un modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Gerencia de Operaciones, que pueda evaluar desde las diferentes perspectivas financiera, del cliente, del proceso interno y del aprendizaje y crecimiento; de esta manera plantear un modelo de gestión que permita comunicar y alinear los objetivos estratégicos y tácticos de la gerencia a sus integrantes.

En la Tabla 7 se muestra el diseño de acuerdo con el CMI se especifica el enfoque o perspectiva, las entradas para el cálculo y la forma, el indicador, la periodicidad y la meta establecida.

Enfoque	Entrada	Forma de cálculo	Indicador	Periodicidad	Meta
Al Cliente	Reporte Backorder y Reporte de pedido.	(Cant. Unds Por tipo producto stockout mes / Total Unds por tipo de producto pedido mes) * 100	% Agotado x Tipo de Producto	Mensual	< 5%
Al Cliente	Reporte intranet reclamos de tienda y Reporte de Despacho	(Cant. Reclamos tienda mes / Total pedidos despachados mes) * 100	% Reclamos de Tiendas	Mensual	< 3%
Al Cliente	Reporte de Despacho y Compromisos de entrega por cliente	(Cant. Pedidos a tiempo mes / Total pedidos despachados mes) * 100	% Entregas a Tiempo	Mensual	> 95%
Económico	Actualización de costos objetivos, Precio de venta mayor, cotizaciones y compras.	(Precio de Venta por tipo de producto - Costo / Precio de Venta por tipo de producto) x 100	% Margen Comercial x Tipo de Producto	Mensual	> 30% Promedio
Económico	Gasto alquileres, gasto de transporte, gasto operativos y nomina	(Total gasto logístico (\$) mes / Total venta mayor (\$) mes) x 100	% Gasto Logístico vs Venta	Mensual	< 5%

Enfoque	Entrada	Forma de cálculo	Inductor de Actuación	Periodicidad	Meta
Al Cliente	Criterios de evaluación por producto, Acuerdos de calidad con proveedor y Recepción de compras.	Evaluación de Control de Calidad	Calidad en la adquisición de materia primas y productos.	Recepciones	Especificaciones técnicas
Al Proceso	Procesos de la Gestión de almacenes, Normas de Buenas Prácticas de Distribución,	Evaluación Matriz de calidad en la Gestión de Almacenes	% Cumplimiento Matriz de calidad en la Gestión de Almacenes	Mensual	> 90%
Al Proceso	Plan Táctico de Compras	Evaluación de Plan Táctico de Compras	Desarrollo de Nuevos Proveedores e Insumos	Anual	Cumplimiento de las necesidades
Al Proceso	Sistema de Gestión	Evaluación de Control de Calidad	Estandarización en la adquisición de materias primas y productos.	Recepciones	Cumplimiento de los procesos
Al Proceso	Políticas de inventario	Valoración cierre anual (\$) versus pronóstico de cierre	Cumplimiento de las Políticas de Inventario por Producto.	Anual	± 15%
Económico	Plan de desarrollos	(Cant. Lanzamientos nuevas fragancias / Total plan) x 100	% Cumplimiento Nuevos Lanzamientos	Mensual	> 90%
Innovación y Aprendizaje	Sistema de Gestión	Evaluaciones Plan táctico de Buenas prácticas.	Implementación de Mejor Práctica	Anual	100%
Innovación y Aprendizaje	Programa de entrenamiento continuo, entrenamiento, evaluaciones	(Entrenamiento realizado y evaluado / Cronograma de entrenamiento mes) x 100	%Matriz de entrenamiento personal almacén	Mensual	> 95%
Innovación y Aprendizaje	Iniciativas de motivacionales.	(Iniciativas motivational implementadas / Cronograma de Plan motivational mes) x 100	%Cumplimiento Plan Motivacional personal almacén	Mensual	> 95%

Tabla 7. Indicadores e inductores de actuación del CMI para la Gerencia de Operación

Indicadores de Gestión Gerencia de Operaciones

En este apartado se presentan los indicadores de gestión y los inductores de actuación para los cargos Gerente de Operaciones, Jefe de Almacén y Compras, mediante las Tablas 9, 10 y 11, asociados a cada tipo de proceso y su codificación dada en los apartados anteriores; de igual manera los indicadores e inductores del Cuadro de Mando Integral para la Gerencia de Operaciones.

Para el cargo Gerente de Operaciones, se presentan en la Tabla 8 indicadores e inductores de la Gerencia de Operaciones, la misma se deriva del tipo de proceso y su codificación, las entradas necesarias para su medición, su forma de cálculo, el responsable por la recolección de los datos y la gestión de este, nombre del indicador o inductor, la periodicidad o frecuencia de medición y el umbral o meta diseñada como estándar para cumplimiento.

Tipo de Proceso	Código Proceso	Entrada	Forma de cálculo	Responsable	Indicador	Periodicidad	Meta
Operativo / Modular	PR-OP-005	Valoración de inventario en unidades, cálculo de los productos, Sistemas de almacenamiento	(Promedio espacio ocupado mes / Total espacio rentado mes) * 100	Gerente de Operaciones	% Ocupación de cada almacén.	Mes	Entre 60% y 90%
Estratégico / Táctico	PR-ES-001	Gasto de alquileres de almacenes, gastos de transporte por aprovisionamiento, gastos operativos y nómina de operaciones	(Gasto Logístico Mes (\$) / Venta Mayor Mes (\$)) * 100	Gerente de Operaciones	% Gasto Logístico vs Venta Mayor	Mes	< 3%
Soporte / Apoyo	PR-SO-003	Intranet de reclamos de tienda	(Total Reclamos motivo Operaciones Mes / Total Despachos Mes) *100	Gerente de Operaciones	% Reclamos de tiendas	Mes	< 2%

Tipo de Proceso	Código Proceso	Entrada	Forma de cálculo	Responsable	Inductor de Actuación	Periodicidad	Meta
Operativo / Modular	PR-OP-001	Tiempos de reposición, Ventas Mayor y Detal Mes, Cierre de Inventario, Compras Proceso, Iniciativas comerciales y Proyectos	Fecha envío información de cierre mes	Gerente de Operaciones	Cumplimiento de envío de la Información	Mes	< 8 días cierre mes
Operativo / Modular	PR-OP-001	Tiempos de reposición, Ventas Mayor y Detal Mes, Cierre de Inventario, Compras Proceso, Iniciativas comerciales y Proyectos	(Implementación de acciones /Minuta de reunión de Planificación *100)	Gerente de Operaciones	% Seguimiento acciones	Mes	> 95%
Estratégico / Táctico	PR-ES-002	Planificación estratégica de la organización.	(Avance Real del Plan de Trabajo Mes / Avance Programado Mes) -1	Gerente de Operaciones	% Dispersión del cumplimiento del Plan de Trabajo Gerencia de Operaciones mes	Anual	± 10%
Estratégico / Táctico	PR-ES-003	Detección de necesidades de adiestramiento.	(Cant. Personal evaluados DNA / Cant. Total Personal) * 100	Gerente de Operaciones	% Cumplimiento de evaluaciones de DNA (Operaciones)	Anual	100%

Tabla 8. Indicadores e Inductores Gerencia de Operaciones

A continuación, se presentan en la Tabla 9, indicadores e inductores para el cargo Jefe de Compras; este reporta de manera directa al Gerente de Operaciones y se establecen las mismas especificaciones para su diseño de medición, el objetivo de este cargo es establecer y coordinar toda la gestión de las compras directas e indirectas de la organización para la operación de Venezuela de Perfumes Factory, C.A. ®.

Tipo de Proceso	Código Proceso	Entrada	Forma de cálculo	Responsable	Indicador	Periodicidad	Meta
Soporte / Apoyo	PR-SO-006	Requerimiento de viajes	(Can. No show vehículo contratado mes / Total de Solicitud de viajes atendidas)	Jefe de Compras	% No show de vehículo contratado	Mes	< 5%
Soporte / Apoyo	PR-SO-006	Planificación de compras, planificación de aprovisionamiento desde almacén externo	(Peso volumétrico carga por viaje / capacidad volumétrica teórica) *100	Jefe de Compras	% Peso volumétrico	Ocurrencia	> 90%

Tipo de Proceso	Código Proceso	Entrada	Forma de cálculo	Responsable	Inductor de Actuación	Periodicidad	Meta
Operativo / Modular	PR-OP-002	Resultado de Planificación	(Orden de Compra Planificación de compras mes / Planificación de compras mes) x 100	Jefe de Compras	% Cumplimiento Planificación de Compras	Mes	> 95%
Operativo / Modular	PR-OP-002	Fecha de entrega, evaluación de calidad de las recepciones, adecuación de unidades de compra, opciones de pago, crédito y flexibilización en las entregas	Resultado de instrumento de medición de proveedores.	Jefe de Compras	% Cumplimiento Evaluación de Desempeño de Proveedores	Mes	> 95%
Soporte / Apoyo	PR-SO-005	Cronograma de solicitud de cotizaciones, costos últimas compras, Políticas de reposición	Actualización de base de datos de costos de acuerdo con las políticas de la empresa.	Jefe de Compras	% Costos actualizados	Diario	> 95%
Soporte / Apoyo	PR-SO-006	Consumo de materiales de oficina y otros, solicitudes de las diferentes áreas de la empresa	Políticas de reposición de insumos	Jefe de Compras	Cumplimiento políticas de reposición de insumos	Mes	> 90%

Tabla 9. Indicadores e Inductores Jefe de Compras.

El siguiente cargo es el Jefe de Almacén; en la Tabla 10 se muestra el diseño para este cargo de acuerdo con sus responsabilidades dentro de los procesos, este cargo reporta de manera directa a la Gerencia de Operaciones Venezuela, el mismo debe administrar dos clases de almacenes que por su función logística, el primero adecuar y aprovisionar productos al despacho y el segundo es atender los pedidos de las tiendas. Se establecen las mismas especificaciones para los tres cargos a nivel de diseño.

Tipo de Proceso	Código Proceso	Entrada	Forma de cálculo	Responsable	Indicador	Periodicidad	Meta
Operativo / Medular	PR-OP-003	Total recepciones de materia prima y productos mes, Plantilla de personal operativo del almacén	(Total horas recepción mes / Horas laborales mes)*100	Jefe de Almacén	% Utilización dock de carga/descarga	Mes	P/D
Operativo / Medular	PR-OP-006	Backorder mes, valoración del inventario diario.	(Cant. Backorder por falta transformación por tipo producto mes / Total venta por tipo de producto) *100	Jefe de Almacén	% No venta x falta de adecuación.	Mes	<2%
Operativo / Medular	PR-OP-009	Reporte intranet reclamos de tienda y Reporte de Despacho	(Cant. Reclamos tienda mes / Total pedidos despachados mes) x 100	Jefe de Almacén	% Reclamos de Tienda	Mes	<5%
Estratégico / Táctico	PR-ES-001	Pronóstico de la demanda, planes de producción, Base de datos de productos por peso y volumen, Capacidades de por tipo de flete	Dispersión del resultado de Simulador ideal versus real	Jefe de Almacén	% Cumplimiento de Simulador de Fletes ideal versus Real	Mes	>90%
Estratégico / Táctico	PR-ES-005	Ausentismo, reclamos de tienda, cumplimiento de adecuaciones en el área de almacén de aprovisionamiento, backorder por motivos e la gestión de almacenes	% Alcance medio ponderado de los resultados del sistema de remuneración variable	Jefe de Almacén	% Alcance medio SRV	Mes	>90%
Soporte / Apoyo	PR-SO-001	Cronograma de conteos por productos	(Cant. SKU Auditado OK / Total SKU Auditado) * 100	Jefe de Almacén	% Exactitud Registro de inventario (ERI) x Grupo de Productos.	Mes	>90%
Soporte / Apoyo	PR-SO-001	Cronograma de conteos por productos, Base de datos por grupo de producto.	(Cant. Unds. Diferencia por grupo producto / Total Unds. Grupo de producto Auditado) * 100	Jefe de Almacén	% Diferencias por unidades x Grupo de Productos.	Mes	<3%
Soporte / Apoyo	PR-SO-002	Cronograma de entrenamiento continuo, programa de entrenamiento, evaluaciones de entrenamiento.	Resultado de la Matriz de entrenamiento	Jefe de Almacén	% Cumplimiento de Matriz de Entrenamiento	Mes	>90%
Soporte / Apoyo	PR-SO-003	Intranet de reclamos de tienda	(Total Reclamos motivos almacén Mes / Total Despachos Mes) *100	Jefe de Almacén	% Reclamos de tiendas	Mes	<2%
Soporte / Apoyo	PR-SO-004	Bitácora de mantenimiento de equipos de movilización de los almacenes	(Total Horas disponible Mes / Total Horas laborales Mes) *100	Jefe de Almacén	% Disponibilidad por Equipo de movilización	Mes	>90%

Tipo de Proceso	Código Proceso	Entrada	Forma de cálculo	Responsable	Inductor de Actuación	Periodicidad	Meta
Operativo / Medular	PR-OP-004	Auditoria de Plano de ubicaciones por producto, Base de datos de producto, demanda por tipo de producto, dimensiones de los productos	(Cant. Ubicaciones Ok / Total Ubicaciones) * 100	Jefe de Almacén	% Cumplimiento slotting logístico	Mes	>90%
Operativo / Medular	PR-OP-005	Sistemas de almacenamiento por área, auditoría de procesos.	(Cantidad de área cumpliendo con el sistema de almacenamiento / Diseño de Plan de Sistemas de almacenamiento) *100	Jefe de Almacén	Implemento sistema de almacenamiento	Mes	>90%
Estratégico / Táctico	PR-ES-005	Ausentismo, reclamos de tienda, cumplimiento de adecuaciones en el área de almacén de aprovisionamiento, backorder por motivos e la gestión de almacenes	% Alcance medio ponderado de los resultados del sistema de remuneración variable	Jefe de Almacén	% Alcance medio SRV	Mes	>90%
Soporte / Apoyo	PR-SO-007	Sistemas de almacenamiento por área, Pronóstico de la demanda, Capacidades de almacenamiento por área.	(Cant. Reposiciones Mes por área / Cant. Reposiciones por área Plan Mes)	Jefe de Almacén	Implemento planes de reposición entre almacenes	Mes	>90%

Tabla 10. Indicadores e Inductores Jefe de Almacén

MEJORA CONTINUA

En el apartado anterior se identifica que medir, frecuencia, datos de entrada y responsable, el reto es alcanzar, mantener y mejorar el estándar establecido con acciones constantes y graduales, en ese sentido aplicar el ciclo básico de mejora de la calidad Ciclo Deming.

En la Tabla 11 se muestra la metodología para ser aplicada en las acciones de mejora dando prioridad para en aquellos indicadores fuera del umbral establecido: Planificar las acciones necesarias se debe definir el objetivo de cual es realmente el problema, el responsable y la fecha de la acción, Hacer es documentar e implementar la acción después de aplicar diferentes herramientas de análisis que puedan dar con la causa raíz del problema, Verificar los resultados obtenidos después de aplicar la acción y Actuar es el proceso de análisis de los resultados, de ser satisfactorio deben quedar como una buena práctica o política para ser implementada en los procesos, además de aquellos factores internos o externos que impidieron alcanzar el objetivo.

Plan de Acción PHVA						
Planificar		Hacer		Verificar		Actuar
¿Qué?	¿Quién?	¿Cuando?	¿Cómo?	Resultados	Issues	Nueva Planificación
Plantear como Objetivo SMART.	Responsable de la acción.	Fecha de inicio de la Acción.	Acción correctiva para eliminar la causa raíz de la no conformidad.	Realizar el seguimiento a la medición de las actividades planificadas.	Analizar aquellos factores que pudieron influir en la no aplicación de la acción o desviación del resultado.	Tomar acciones para mejorar el desempeño.

Tabla 11. Formato Plan de Acción PHVA Gerencia de Operaciones

El seguimiento diario de los ítems de entrada para los indicadores relacionados con el proceso operativo se registrará de acuerdo con la Tabla 12. De esta manera, aplicar acciones de mejoras en algunos y no esperar el cierre de medición mensual.

Área	Ítem de Control	Día del Mes				
		1	2	3	4	5
Almacén	Cantidad de Reclamos de Tienda x motivos asociados a la preparación de pedidos.					
Almacén	Entregas a Tiempo de pedido.					
Almacén	Cantidad de Reclamos de Tienda x motivos asociados a adecuación de los productos de MP a PF.					
Almacén	Fletes realizados con Ocupación mayor al 90%					
Almacén	BackOrder por falta de transformación de Materia Prima a Producto Facturable.					
Almacén	Cantidad de roturas dentro del almacén					
Compras	Recepciones rechazadas					
Compras	Cantidad de producto en stockout.					

Tabla 12. Formato Ítems de Control Gerencia de Operaciones

Gestión a la Vista Área de Almacén

Para la gestión a la vista de la Gerencia de Operaciones se diseña un modelo que se puede adecuar a una cartelera informativa en físico o digital (Figura 38); en la misma se presentarán los indicadores de mayor impacto en la gestión y que puedan ser informados de manera general al público y personal involucrado.

Mediante la herramienta de gráficos y tablas se presentarán los resultados mensuales de la gestión, Matriz de Entrenamiento, Ausentismo laboral, Reclamos de Tienda, Cumplimiento de las transformaciones de materia prima a producto facturable; esta será presentada a los trabajadores del área de almacén por el Jefe de Almacén y el personal de supervisión, con el objetivo de brindar información al personal base (combatir entropía) de los resultados como equipo, apuntando a la mejora continua y motivación.

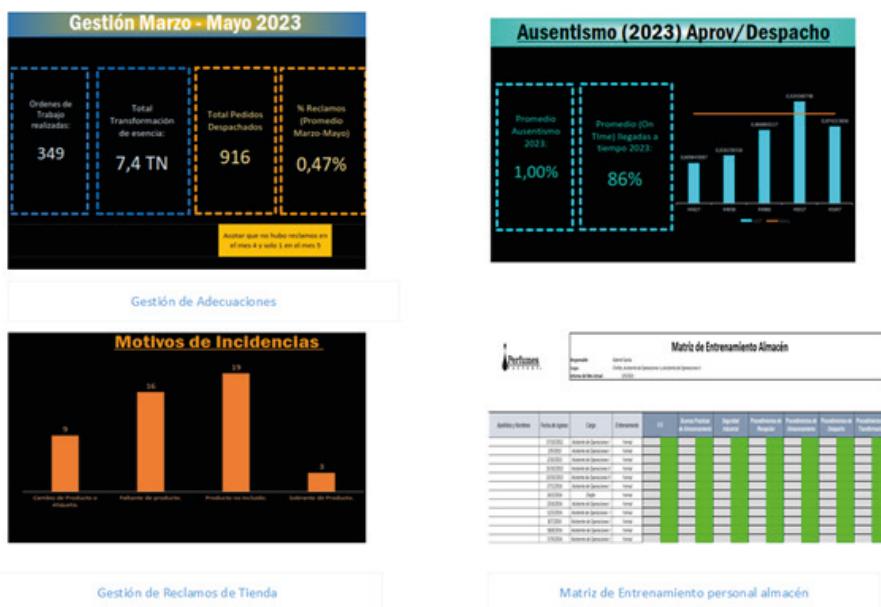


Figura 20. Gestión a la Vista Almacén

CONCLUSIONES

Basados en la investigación realizada y luego de diseñar el sistema de indicadores de gestión para empresas de perfumes, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el marco metodológico y los resultados que se obtuvieron por la aplicación de las teorías referenciadas, se puede concluir lo siguiente:

- Se desarrolló un análisis DOFA después de aplicar los diagnósticos de las capacidades internas y externas de la organización, como iniciativa adaptativa se propone desarrollar un sistema de gestión operativa basado en los indicadores de gestión e inductores de actuación de la Gerencia de Operaciones.

- La caracterización de los procesos permitió delimitar los elementos de entrada, transformación y salida de los procesos estratégicos, operativos y apoyo que interviene en la gerencia; además de desarrollar los criterios de medición de desempeño, que se convirtieron en la base de los indicadores e inductores del diseño.
- El diseño del sistema de indicadores brinda una herramienta para medir y controlar el desempeño de los procesos, además incluye el complemento del Cuadro de Mando Integral de la Gerencia de Operaciones, como parte de un sistema de información que permite comunicar la estrategia a sus trabajadores.
- Con el ciclo básico de mejora de la calidad Ciclo Deming se propone adoptar la filosofía de mejora continua, aplicando herramientas estadísticas de análisis de datos e incorporar metodologías cualitativas en la resolución de problemas.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar los procesos de planificación estratégica en la organización para lograr definir de manera específica los objetivos y planes de cada gerencia y que los mismos estén alineados con los objetivos macros de la empresa.
- Desarrollar una herramienta de medición y gestión basada en la norma internacional ISO 22716 de Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM) para el sector cosmético, relacionados con la capacitación y formación del personal, inducción, salud e higiene personal, instalaciones, equipos, materias primas y empaques, gestión de almacenamiento, gestión de reclamos y transporte, que permita evaluar las brechas y su impacto y mediante proyectos ir alcanzado el estándar internacional.
- Implementar las iniciativas del análisis DOFA alineadas con el diagnóstico realizado.
- Implementar los indicadores por cargo y desarrollar para los cargos de coordinación en los diferentes Departamentos de Compras y Almacén.
- Desarrollar la matriz de Kraljic como herramienta de gestión para clasificar los productos y servicios en función de su importancia y su riesgo, de esta manera desarrollar estrategias para la gestión de compras.
- Desarrollar estudio estadístico por distribución de frecuencias para los tiempos muertos de los diferentes proveedores.
- Desarrollar un instrumento de evaluación cualitativa y cuantitativa por proveedores, que considere flexibilización en las unidades de compra, condiciones de pago, tiempos de entrega, calidad en los despachos (cuantitativo y cualitativo) y adecuación en los costos objetivos de la organización.
- Desarrollar un Sistema de Gestión de Almacén (Warehouse Management System) WMS para

- la gestión operativa de los almacenes, que permita medir la productividad en las actividades de adecuación de los productos y en el proceso desde la recepción hasta el despacho.

REFERENCIAS

Camisón, C., Cruz, S., González, T. (2006). Gestión de calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Editorial Pearson Prentice.

Heizer, J. y Render, R. (2009). Principios de Administración de Operaciones. Editorial Pearson Prentice.

ISO 9001:2015 (2015). Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Ginebra, Suiza.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2002). Cuadro de Mando Integral The Balanced ScoreCard (2da ed). Barcelona: Gestión 2000.

Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. Editorial 3R 2010.

UNE 66175: 2003 (2003). Guía para la implantación de sistemas de indicadores

Zamora, M. (2015). Propuesta de un sistema de indicadores de gestión para el área legal de una empresa productora de alimentos y bebidas de consumo masivo en Venezuela.

UNIMET. Caracas