

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA

**ALCANCE DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA MEDICIÓN
DE LA EFICIENCIA OPERATIVA Y FINANCIERA DEL DEPARTAMENTO
DE ALMACÉN Y DISTRIBUCIÓN DE PFIZER VENEZUELA, S.A.,
UBICADA EN EL ESTADO ARAGUA**

Autores:

Briceño Glendys
Cáceres Miguel
Carrillo Viyulimar

La Morita, Septiembre de de 2011



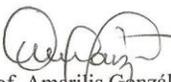
ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Los abajo firmantes, Profesora Amarilis González, Profesora Carol Omaña y Profesor Rubén Bolívar, titulares de las cédulas de identidad números 7.261.054, 3.841.118 15.490.844 respectivamente, designados por el Consejo de Escuela como miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado "ALCANCE DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA OPERATIVA Y FINANCIERA DEL DEPARTAMENTO DE ALMACÉN Y DISTRIBUCIÓN DE PFIZER, S.A. UBICADA EN EL ESTADO ARAGUA." que presentan los bachilleres Briceño Glendys, Carrillo Viyulimar y Cáceres Miguel titulares de las cédulas de identidad números 18.082.051, 18.266.428 y 14.750.422 respectivamente, aspirantes al Título de Licenciados en Administración Comercial, reunidos en esta fecha y lugar para evaluarlos y calificarlos en acto público, luego de revisado el trabajo y oída la exposición oral hecha por los aspirantes arriba identificados, realizar el respectivo interrogatorio y deliberar sobre el particular, todo en conformidad con lo señalado en las "Normas internas para la tramitación, entrega, discusión y evaluación del Trabajo de Grado", aprobadas por el Consejo de Facultad, acordamos emitir el siguiente veredicto:

** Aprobado Meritorio **

De igual manera, el Jurado deja constancia de que la categoría aprobatoria otorgada se fundamenta en que el Trabajo de Grado se consideró relevante en razón de que la investigación representa un aporte muy valioso en el área de almacén para la empresa en estudio y genera soluciones a los problemas planteados.

Dado, firmado y sellado en el recinto universitario de La Morita, a los 4 días del mes de noviembre del año dos mil once


Prof. Amarilis González
Jurado Coordinador


Prof. Rubén Bolívar
Tutor


Prof. Carol Omaña
Jurado

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Yo, RUBEN DARIO BOLIVAR
C.I. 15.490.844, Tutor del Trabajo de Grado titulado:
**ALCANCE DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA MEDICIÓN
DE LA EFICIENCIA OPERATIVA Y FINANCIERA DEL DEPARTAMENTO
DE ALMACÉN Y DISTRIBUCIÓN DE PFIZER VENEZUELA, S.A.,
UBICADA EN EL ESTADO ARAGUA** presentado por los bachilleres:
Briceño Glendys, Cáceres Miguel y Carrillo Viyulimar, para optar al título de
Licenciados en: Administración Comercial considero que dicho trabajo reúne
los requisitos y méritos suficientes para ser entregado, presentando
públicamente y evaluado por un jurado calificador designado para tales fines.

Nombre y Apellido: _____

C.I: _____

Firma: _____

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ALCANCE DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA MEDICIÓN
DE LA EFICIENCIA OPERATIVA Y FINANCIERA DEL DEPARTAMENTO
DE ALMACÉN Y DISTRIBUCIÓN DE PFIZER VENEZUELA, S.A.,
UBICADA EN EL ESTADO ARAGUA**

Tutor: Rubén D. Bolívar

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública

Por: _____

C. I.: _____

La Morita, Octubre de 2011

DEDICATORIA

A Dios, por ser mí creador, por estar presente en todos los momentos de mi vida y ser mi guía.

A mis padres, Josefina y Manuel por darme la vida, por ser los pilares fundamentales en mi vida y por ese apoyo incondicional que me han brindado durante mi vida y mi carrera.

A mi hermana, Nancy, amiga y confidente incondicional, por ser mi ejemplo a seguir y por estar siempre a mi lado en todo momento.

A mi sobrino, Santiago, el cual aun no ha nacido pero este triunfo está dedicado a él por hacerme tía.

A mis **AMIGOS** y compañeros de estudio que siempre confiaron en mí dándome el apoyo incondicional y el entusiasmo de seguir adelante, los que cultive durante el desarrollo de esta meta, y a mis **COMPAÑEROS DE TRABAJO DE GRADO** Viyulimar y Miguel.

Glendys Briceño

DEDICATORIA

A Dios, mi guía en todo momento.

A mis padres, Ramón y Mirian por haberme dado la vida y por su apoyo incondicional para lograr las metas alcanzadas.

A mi hermano, Gregory, por su cooperación y constancia.

A mi sobrino, Brayan por su carisma.

A mi novia, Enit, la inspiración de toda mi vida, llenando mi corazón del más puro y verdadero amor.

A mis **AMIGOS** y compañeros de estudio que nunca han dejado de confiar en mí dándome el apoyo y entusiasmo de seguir adelante, los que cultive durante el desarrollo de esta meta, y a mis **COMPAÑERAS DE TRABAJO DE GRADO** Viyulimar y Glendys.

Miguel Cáceres

DEDICATORIA

A Dios, todo lo que he hecho y hago es gracias a su bondad y proveeduría, él es quien ha abierto en mi vida la puerta de la fe, llenándome de confianza para seguir adelante a pesar de limitaciones al mostrarme su propósito y voluntad perfecta. De él es toda la gloria, porque cada meta alcanzada viene de su bendición.

A mis padres, Beatriz y Miguel por darme la vida y ser instrumentos maravillosos de Dios que me aman y guían en todas las decisiones de mi vida. A ellos los arquitectos e inspiración de mis sueños, dedico cada idea, sacrificio y esfuerzo reflejado en este trabajo. **A mi hermano**, Miguel A. a quien quiero expresarle a través de cada logro que no existe nada imposible cuando queremos luchar por nuestros sueños y tenemos como regalo una familia que nos apoya.

A personas muy especiales, que han sabido entender mi falta de presencia en muchos momentos importantes dedicados al desarrollo de este proyecto de vida. Convirtiéndose así en parte de inspiración para culminar y volver a compartir y los niños que llenan de alegría mi vida con sus sonrisas,

A mis amigos, y compañeros de estudio que conocí antes y durante el estudio de esta profesión que hoy forman parte de este fruto, compartiendo con alegría esta bella experiencia. A mis **COMPAÑEROS DE TRABAJO DE GRADO** Glendys y Miguel, por ser piezas necesarias para formar este gran equipo.

Viyulimar Carrillo

AGRADECIMIENTOS

Inmensas Gracias a Dios por ser nuestra fortaleza y pronta ayuda ante toda situación por fácil, difícil o preocupante que fuera, iluminando nuestras mentes para que las ideas fluyeran y pudieran expresarse durante toda nuestra carrera y en especial, en el desarrollo de nuestro Trabajo de Grado; por darnos cada día una nueva oportunidad para vivir y la salud necesaria para superar cada reto con la mejor actitud.

A nuestros padres, por su constante amor, dedicación, y preocupación ante nuestra lucha para el logro de cada objetivo, sin permitir que nos rindiéramos a lo largo de nuestra carrera universitaria.

A nuestro tutor Rubén Bolívar, por entregar a nuestra investigación, parte de su tiempo, su paciencia y conocimiento, elementos que contribuyeron en el diseño y desarrollo de nuestro trabajo.

A la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública, por sus enseñanzas, retos y gratos momentos; cada día allí vivido ha sido muy especial, ya que, realizar este trabajo es el producto del esfuerzo de nosotros como estudiantes, profesores, personal administrativo y operativo, todos necesarios para ver uno de nuestros sueños cumplidos obteniendo conocimientos y desarrollando nuestra carrera universitaria.

A la empresa Pfizer, S.A. por abrirnos las puertas de su organización facilitando el estudio de una de sus áreas más importantes, como lo es el Almacén. En tal sentido, agradecemos a las personas de este Departamento por su colaboración, a pesar de sus altas responsabilidades laborales con entusiasmo compartieron sus conocimientos y experiencia en la información suministrada que enriquecieron este trabajo.

Glendys, Miguel y Viyulimar

ÍNDICE GENERAL

	Pag.
DEDICATORIAS.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos de la Investigación.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Justificación de la Investigación.....	14
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	17
Reseña Histórica de la empresa.....	22
Misión.....	25

Visión.....	25
Bases Teóricas.....	25
Control Interno.....	25
Control de Gestión.....	31
Indicadores de Gestión.....	36
Administración de Logística.....	39
Gestión de almacén.....	48

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Diseño y Tipo y nivel de la Investigación.....	53
Método de Investigación.....	55
Población y Muestra.....	56
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	58
Validación del Instrumento.....	59
Técnicas de Análisis de Datos.....	59

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis de la Guía de Entrevista.....	62
Análisis de la Guía de Observación.....	92

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	96
Recomendaciones.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	102
ANEXOS.....	105

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	Distribución de la Población.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras		Pág.
1	Cadena Logística.....	40
2	Gestión Logística.....	44

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA

ALCANCE DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA OPERATIVA Y FINANCIERA DEL DEPARTAMENTO DE ALMACÉN Y DISTRIBUCIÓN DE PFIZER VENEZUELA, S.A., UBICADA EN EL ESTADO ARAGUA

Autores:
Briceño, Glendys
Cáceres, Miguel
Carrillo, viyullimar
Tutor:
Rubén D. Bolívar
Año: 2011

RESUMEN

La investigación tuvo como finalidad Analizar el alcance del sistema de control de Gestión en la medición de la eficiencia operativa y financiera del Departamento de Almacén y Distribución de Pfizer Venezuela, S. A.; la investigación beneficia a la empresa Pfizer Venezuela, S. A. debido a que agrega un carácter formal y estratégico al control del almacén como uno de los eslabones clave en la administración de logística, procurándole el buen uso de sus indicadores de gestión para analizar cada fase particular de dicho proceso, lo cual le proporciona la información precisa para solventar las deficiencias con antelación antes que se conviertan en un problema preocupante para la organización, manteniendo las acciones del proceso en congruencia a las exigencias y retos del mercado, al mismo tiempo que cubre los objetivos productivos. Metodológicamente se desarrolló una investigación de campo de tipo descriptiva y con apoyo documental aplicando una guía de entrevista que permitió concluir que si bien el nivel operativo del almacén realiza sus gestiones adecuadamente la gerencia no aplica los indicadores de gestión para evaluar tales proceso; razón por la cual se han presentado algunas debilidades en la preparación y despacho de la mercancía, así como en la determinación de la estructura de costos, por lo que sugiere prestar mayor atención a tan importante herramienta gerencial.

Descriptor: Control de Gestión, almacenes. Distribución, indicadores

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios en los que se ven inmersas las empresas, obligan a los gerentes a mejorar el proceso de toma de decisiones, a fin de contar con toda la información adecuada que le permita contar con herramientas de planificación asertivas para dirigir a la organización en el camino del triunfo financiero. Es así como se reconoce la importancia del control interno para garantizar que los procesos sean sometidos a monitoreo constante para así conocer si los recursos financieros se están empleando en pro del logro de los objetivos.

Vale decir que el control primordial se debe ejercer sobre la gestión, ya que éste recae sobre los procesos administrativos y operativos, entendiéndose que los últimos recaen directamente sobre la estructuración de los costos de las empresas; por lo que es necesario estar al tanto de lo que ocurre en todo momento; evitando de esta manera incurrir en errores internos que le provoquen daños a la entidad.

Debido al crecimiento de los mercados, las actividades de logísticas son cada vez más complejas ya que no sólo está inmersa en las operaciones dentro de la propia empresa, sino que además se reflejan hacia la calidad del servicio al cliente; por lo que se debe velar que toda la cadena de valor funcione adecuadamente para evitar retrasos que pudieran afectar negativamente a la empresa; es por tal razón que se debe ejercer un constante control de gestión sobre esta materia, pudiendo verificar que la satisfacción del cliente y los objetivos de rentabilidad corporativos se estén llevando a cabo.

Es de mencionar, que cada día son más las empresas que han sabido

combinar la gestión de logística y almacén con los sistemas de control de gestión, aplicando diferentes metodologías que le permiten concentrar la información de utilidad para la toma de decisiones. En este sentido, se tiene que las empresas Venezolanas ante el reto que se les presenta de dinamización de su economía, además deben enfrentar los problemas económicos del país; por cuanto deben tener presente la administración de riesgos; por lo que las gerencias deben procurar proponerse planes estratégicos, que estén relacionados con la satisfacción del cliente; puesto que gracias a estos las empresas existen.

De allí pues, que las empresas del país deben contar con gerencias capaces de reconocer y ejercer un adecuado sistema de control interno, que además incluya sólo las áreas administrativas, sino que además se consideren los diferentes centros de costos, para contar con información oportuna al respecto de las actividades de distribución, almacenaje y logística.

Sin embargo, en la actualidad existen empresas que han emprendido el camino hacia el ejercicio del control de gestión; entre las que se puede contar Pfizer Venezuela, S. A, dedicada a brindar a los venezolanos, sus mascotas y animales en general productos que ofrecen solución a diferentes enfermedades; siendo un ejemplo a seguir en el continente por la calidad de sus productos.

Para esta empresa la satisfacción de sus clientes representa un área de importancia; por lo que no sólo se preocupan por ofrecer un servicio de calidad, sino que además procuran que su cadena de valor esté acorde a las exigencias del mercado; por lo que unifican esfuerzos para que el área de logística opere con excelencia. Entre los departamentos que forman parte de

la logística se cuente el de almacenes. Ya que debido a la alta rotación de sus inventarios es un punto álgido para el ejercicio de controles, que se basan en la aplicación de indicadores por medio de los cuales se evalúa la eficiencia operativa y la forma en la que influye en las finanzas de la empresa.

No obstante, pese a la existencia y aplicación de tales indicadores, los mismos no han surtido los efectos deseados; puesto que sólo arrojan datos que no son analizados; por lo que no se conoce la situación real de los mismos por parte de la gerencia. Se puede inferir que la no utilización de los indicadores es motivado por la complejidad que los mismos representan; es por este motivo que la gerencia no ha dado respuestas a las interrogantes que se han formulado y que están relacionadas con la ausencia inexplicables en los inventarios, los retardos en las entregas y distribuciones, el incumplimiento de planificaciones, alteraciones en la estructura de costos, entre otros.

Por lo antes mencionados surge en los investigadores la intención de estudiar las debilidades que existen en el Departamento de Almacén y Distribución de Pfizer en cuanto al control de gestión se refiere, para así llegar a conclusiones que estén dirigidas a dar a conocer a la empresa sobre la problemática presente en el control de Gestión para la medición de la eficiencia operativa y financiera que actualmente manejan en el departamento antes mencionado.

Para ello la presente tendrá el siguiente contenido:

Capítulo I: Consiste en describir el problema, presentado además los objetivos y la justificación de la investigación.

Capítulo II: Trata sobre los antecedentes que sustentan y reconocen la relevancia de la investigación, así como las bases teóricas que sirven para que los estudiosos realicen una indagación bibliográfica lo que les permitirá que conozcan más sobre el tema.

Capítulo III: En él se expone la forma en la que se abordó la investigación, mencionando las técnicas que se emplearon para la recolección de los datos y el cómo se analizaron dichos datos una vez que se hayan obtenido; igualmente reflejan cuales son las personas que participaron del estudio.

Capítulo IV: En este apartado se hace un análisis de los resultados obtenidos durante el proceso investigativo, para poder entender con mayor claridad los procesos que se siguen en el departamento objeto de estudio.

Capítulo V: Acá se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que llegaron los investigadores.

Finalizando se ofrece una lista detallada de la bibliografía consultada por los autores y los anexos que se consideraron pertinentes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

La rapidez del cambio se ha convertido interna y externamente en una constante en la realidad de las empresas indistinto sea su tamaño, naturaleza y ubicación, este impone grandes retos para la gerencia moderna en materia de rentabilidad y competitividad; representando este factor un arma de doble filo, puesto que al mismo tiempo que los negocios deben ser productivos a través de la adecuación de toda su estructura funcional a la tecnología para responder con oportunidad y estrategias a las demandas del mercado aprovechando los eventos favorables que trae consigo el ritmo transformador, deben racionar los recursos sobre todo los económicos, manteniendo una evaluación de riesgos dentro de los márgenes del equilibrio de la relación costo- beneficio; tornándose de esta manera arduo el rol gerencial contemporáneo.

Así, destaca que en medio de esta contienda de eventos la toma de decisiones debe sustentarse en el manejo de información completa, útil y oportuna; por lo que es necesario que la gerencia incremente la eficiencia de sus distintos sistemas; por lo que a la par de la evolución del proceso de planificación, también los gurúes de la administración de empresas se han enfocado en el mejoramiento de los procesos de control.

El control interno ha venido redefiniendo su esencia a medida que se complejizan los modos de hacer empresa, rompiendo con los esquemas cuantitativos para pasar a ser más profundo, revelativo y generador de datos estructurados que aceleren la toma de decisión más acertada; por lo cual se ha inclinado a ser un proceso permanente que recae sobre los factores

claves de éxito de los procesos sometidos a revisión, reconociéndose actualmente como control de gestión, según Mira (2006, p.34): “podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados”.

Para que exista un sistema de control de gestión, es casi imprescindible que se hayan definido con anterioridad parámetros de medida del desarrollo de la gestión y de los resultados obtenidos a través de ésta. Pero, no es fácil definir parámetros para evaluar el desarrollo de la gestión, tal vez los resultados esperados son un poco más fáciles de definir con anticipación. El uso del sistema de control de gestión recae sobre todos los procesos de la empresa, tanto los administrativos y operativos, considerando que estos últimos son bastantes complejos y directamente influyentes en la estructura de costos de la empresa.

Cada vez son más las medianas y grandes empresas que recurren a la herramientas del control de gestión para hacer seguimientos a sus procesos y de esta manera construir los escenarios internos que le brinden la información oportuna para evitar fuentes de riesgos internos, no sólo concentrándose en las áreas financieras sino en cada fase de su ciclo operativo, destacando aquellas actividades más complejas y relacionadas con el corazón de las empresas, siendo una de ellas el área de logística.

Con la expansión de los mercados las actividades de logística han adquirido mayor importancia dividiéndose en un conjunto de pasos especializados para completar exitosamente y con calidad la cadena de abastecimiento tanto para dentro de la empresa como con cara hacia el cliente. Hoy, la logística es un brazo vital de la administración y requiere de

un conjunto de conocimientos y técnicas para su manejo; bien señala Bermeo (2007, p. 1):

A la hora de buscar la excelencia en la sincronización y optimización de las fases de la logística, las compañías han implementado modelos de operación basados en la confianza, el conocimiento mutuo y en la filosofía del trabajo conjunto. Esto ha tomado fuerza debido a que los mercados se han vuelto más exigentes, tienen que competir con empresas de todo el mundo y han comprendido que es posible generar un gana-gana sostenible en el tiempo, atendiendo de la mejor manera a todos y cada uno de sus clientes, además, la aparición de nuevas tecnologías de información que permiten hablar un lenguaje común.

Ahora bien, es de hacer notar que los diferentes eslabones de la logística que implica la satisfacción del cliente trabajan de manera mancomunada, así que si uno de estos eslabones falla, toda la cadena falla y al cliente no le importa que eslabón se atrasó, esto afecta la imagen de la empresa y arrastran las demás empresas en general; en ocasiones lo menos grave es tener una sanción por parte del cliente.

Este proceso de optimización, ha obligado a las empresas adoptar metodologías y herramientas que les permitan asegurar altos niveles de servicio. Una de ellas es centrarse en la demanda de los clientes, pues en vez de forzar los productos al mercado que pueden o no venderse rápidamente; se debe satisfacer las demandas de los clientes o ser completos fracasos. De acuerdo con los argumentos de Bermeo (2007), Un plan logístico, como herramienta fundamental, debe basarse en información, situaciones y hechos (lo más precisos posibles). Hay que adelantarse, anticipando variantes que pudieran producirse, planteando escenarios así

como la forma de encarar los imprevistos. Hay que estipular un esquema de actividades y sus secuencias.

Visto de esta forma en la administración de la logística de las empresas modernas, el control interno es un proceso que tampoco puede desmayar, debiendo contar su gerencia con los sistemas de información que le conlleven a la manipulación de datos verdaderamente útiles en la sistematización de la toma de decisiones, por lo que el control de gestión con todos sus componentes es una herramienta que no puede estar ausente en la gestión de la logística, cuyo sistema debe estar directamente alineado con elementos como la satisfacción del cliente y los objetivos de rentabilidad corporativos.

En la actualidad son muchas las empresas exitosas que han sabido combinar sus metodologías de gestión de logística y almacén con los sistemas de control de gestión, yendo más allá de la mera aplicación de indicadores de gestión, han construido métodos para la recaudación procesamiento y análisis de estos formatos en cada uno de los eslabones del ciclo logístico, obteniendo favorables resultados en el control de riesgos internos, generación de información operativa y financiera útil para la toma de decisiones en pleno cumplimiento de las metas de maximización de ganancias y reducción de costos en beneficio a los interés de todos los usuarios internos y externos; demostrando de esta manera que la solidez y mejoramiento continuo se basa en la planificación sobre una base cierta y confiable.

Bajo estas apreciaciones y entrando en el contexto nacional se tiene que Venezuela encara un complejo reto en la dinamización de su economía; debido a que al mismo tiempo que sus agentes económicos deben responder

a las necesidades de competitividad; paralelamente deben ir subsanándose ciertos desequilibrio internos relacionados con los indicadores macroeconómicos y la consistencia del producto Interno Bruto a través del crecimiento integrado del país; siendo el motor de arranque la dinamización de la industria en sus diferentes sectores.

En este sentido, es más que evidente que la administración de riesgos en los negocios venezolanos más que un proceso de apoyo se constituye en la llave maestra para despejar un horizonte más cierto y futurista para la red industrial nacional; por lo que todo ello denota la necesidad de que las gerencias enfatizen un proactivo direccionamiento de sus compañías garantizando planes estratégicos contextuales que se empeñen por mejorar continuamente sobre la base de una actitud inversora, basada en la satisfacción del cliente y en la madurez desarrollada de su estructura no sólo en los umbrales del país sino también internacionalmente.

Siendo las cosas así, indiscutiblemente la gerencia venezolana no puede desmayar en los procesos de control, pero más allá de una revisión debe ser una permanente adecuación de los resultados a los planes, por lo que la entrada del control interno al estilo gerencial venezolano augura resultados positivos si se ejecuta en buenos términos y eficientemente.

Venezuela necesita de empresas capaces de conllevar una administración de riesgo integral que propague en sus similares que el concepto de empresas va más allá de la mera producción en masa; es una verdadera prioridad que se expanda la aceptación de la relación éxito con control, sobre todo las aéreas de mayor influencia en los costos. Igualmente, debe ser reconocida la relevancia que tiene manejar información oportuna sobre las actividades de distribución, almacenaje y logística en general para

aumentar los sistemas de información para la planificación estratégica y en definitiva la sólida importancia de que en la actualidad las empresas nacionales se apoyen en el control de gestión.

Sin embargo, no puede dejar de reconocerse que en el arquetipo empresarial venezolano, sobre todo en el sector de la gran empresa, generalmente por la influencia de los estilos gerenciales internacionales, la adopción de las herramientas del control de gestión ha tenido una progresiva aceptación, recurriéndose a la determinación de indicadores de gestión en las áreas claves del negocio, instauración del Cuadro de Mando Integral, tal es el caso de empresas como Plumrose, S. A. Alimentos Polar, Central el Palmar, diferentes instituciones financieras, entre otros, que debido a la utilidad alcanzada en la planificación estratégica operativa y financiera de estas empresas ha servido de palanca propagadora en empresas similares incluso de menor tamaño.

Una de las grandes corporaciones con presencia nacional que es ejemplo del uso del control de gestión es Pfizer Venezuela, S. A., la cual por más de 50 años se ha encargado de llevar a la familia venezolana, a mascotas y animales en general una solución de salud gracias a la manufactura de sus propios laboratorios sosteniendo dentro de elevados estándares de calidad una sostenida investigación y producción.

Pfizer Venezuela se ha destacado en la región latinoamericana por su solidez, por la capacidad de su gente y equipo directivo, por el impacto de sus lanzamientos y por luchar constantemente por la promoción y presencia de sus productos. En síntesis, Pfizer Venezuela siempre ha sido una referencia en Latinoamérica, y en la actualidad es el tercer país en importancia en esta región.

Para esta organización la satisfacción de sus clientes es el activo más importante, apuntando hacia una administración operativa efectiva que no sólo se concentra en proporcionar calidad a su ciclo productivo sino a todos los eslabones de su cadena de valor que directa o indirectamente intervenga en la satisfacción de sus usuarios; por ello no desmaya en dirigir con empeño y excelencia su área de logística, sostenida en un proceso que indiscutiblemente es inquebrantable su interrelación como lo es la planificación y el control; valorando por ende, las ventajas de las emergentes técnicas y metodologías gerenciales, manteniéndose siempre sobre la perspectiva de mejorar continuamente.

Dentro de este orden de ideas, se puede decir que el almacén es básicamente uno de los departamentos de servicio más importante de la compañía ya que, su operación sirve a clientes internos y externos. Las actividades que allí se realizan se generan como consecuencia de las solicitudes de Departamentos como: Logística y Planificación, Atención al Cliente y Ventas.

Debido a la complejidad de los canales que se intercambia con el departamento de Almacén, sumado a que la dinámica del mismo frente a la rítmica rotación de sus inventarios, claramente el control es un proceso vital para el mismo, por lo que respondiendo a la vanguardia y al estilo gerencial corporativo, su administración se sustenta en el uso de un conjunto de indicadores de gestión, que no sólo están diseñados para medir la eficiencia operativa sino también la relación de esta con las finanzas corporativas, debiendo proporcionar una información completa, proactiva y útil a la autoridad del área y al resto de los departamento de staff de la empresa

Sin embargo, pese a la existencia conceptual de indicadores de gestión

en el área de almacén, al parecer los mismos se han limitado a arrojar datos, a pesar de que se aplican cálculos estadísticos para casi toda la totalidad de las fases de los ciclos del proceso de almacenamiento y se obtienen resultados, para las autoridades del área son de poca utilidad, no empleándose para la evaluación de los procesos y/o resultados y menos para el diseño de medidas correctivas.

La poca utilidad de los indicadores existentes en el departamento de Almacén y Distribución podría deberse a que estos se han restringido a meros cálculos matemáticos poco entendibles, complejos por su cuantía y pocos manejables en el quehacer de la empresa, no debe olvidarse que un sistema de control de gestión no puede limitarse a puras estadísticas lo que al parecer está ocurriendo en el departamento de almacén de Pfizer. Es así como aún se observa que la gerencia no ha dado con los factores claves de éxito en cuanto a problemas relacionados con ausencia inexplicables en los inventarios, retardos en las entregas y distribuciones, incumplimiento de planificaciones, alteraciones en la estructura de costos, entre otros.

En este sentido, se evidencia que un punto neurológico a tratar en el Departamento de Almacén y Distribución de Pfizer es el mejoramiento de control de gestión, comenzándose por comprobar si los indicadores actuales son realmente compatibles a los ciclos funcionales y de qué manera estos podrían aplicarse de manera integrada, oportuna, sencilla y sobre todo útil, para la gestión del área, no sólo cuantitativamente sino cualitativamente; por lo que la presente investigación se determinará la funcionalidad del sistema de control de Gestión en la medición de la eficiencia operativa financiera del Departamento de Almacén y Distribución de Pfizer, S. A.

Por lo tanto, el desarrollo del presente trabajo se circunscribe en dar

respuestas a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el alcance del sistema de control de Gestión en la medición de la eficiencia operativa financiera del Departamento de Almacén y Distribución de Pfizer, S. A.?

2. ¿Qué procesos conforman al Departamento de Almacén y Distribución de Pfizer Venezuela, S. A.?

3. ¿Cuáles son los factores críticos de la eficiencia operativa y financiera del Departamento de Almacén y Distribución de Pfizer Venezuela, S. A. ?

4. ¿Serán de utilidad los actuales indicadores de gestión en la evaluación de la eficiencia operativa y financiera del Departamento de Almacén y Distribución de Pfizer Venezuela, S. A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el alcance del sistema de control de Gestión en la medición de la eficiencia operativa y financiera del Departamento de Almacén y Distribución de Pfizer Venezuela, S. A.

Objetivos Específicos

1. Describir los procesos que conforman al Departamento de Almacén y Distribución de Pfizer Venezuela, S. A., ubicada en el Estado Aragua

2. Identificar los factores críticos de la eficiencia operativa y financiera del Departamento de Almacén y Distribución de Pfizer Venezuela, S. A., ubicada en el Estado Aragua

3. Determinar la utilidad que los actuales indicadores de gestión suministran en la evaluación de la eficiencia operativa y financiera del departamento de Almacén y Distribución de Pfizer Venezuela, S.A., ubicada en el Estado Aragua

Justificación de la Investigación

En la actualidad la gestión de las empresas debe responder a un enfoque sistémico, donde la gerencia entienda y emplee las relaciones entre todos los elementos internos y externos que tienen influencia en la toma de decisiones, con la finalidad de mantener alineadas las acciones a los planes estratégicos corporativos.

De allí que el manejo de la información resultante del control permanente de la gestión, constituye en un factor determinante en la administración de riesgos de la empresa, permitiendo actuar con proactividad y oportunidad ante los desafíos del medio; de esta manera todos los procesos empresariales se conjugaran manteniendo la alineación tanto con las metas como con el acontecer espontáneo de los mercados.

En este orden de ideas es necesario aclarar que un sistema de control de gestión está inmerso en las empresas para poder contribuir en la regulación de las distintas actividades que pudieran llegar a tener incidencia en los objetivos y políticas de la organización, por lo tanto, a través de esta acción

está permitiendo mantener la viabilidad del sistema llamado empresa.

Por lo tanto el control de gestión, debe ser visto por los profesionales y por los niveles directivos de las organizaciones con una visión sistémica y no aislada para detectar sólo culpables. Por consiguiente, los sistemas de control de gestión deben estar constantemente actuando en apoyo y coordinados con los otros sistemas de las empresas.

En este sentido, metodológicamente, se justifica el desarrollo de la presente investigación porque para desarrollar un modelo operativo viable, es preciso contactar la realidad de la empresa en términos sistemáticos y objetivos, a fin de manejar la realidad con confiabilidad.

Socialmente, los resultados que se alcancen con este estudio tienen especial influencia en los beneficios que aporta la organización a la sociedad, debido a que al controlar una de las fuentes que representan una gran movilidad del efectivo, la misma podrá mantener minimizado sus costos y con ello el valor de la producción al mercado comprador; además de garantizar la colocación en la fase final de la cadena de valor de su proceso productivo.

Siendo las cosas así, la investigación beneficia a la empresa Pfizer Venezuela, S. A. debido a que agrega un carácter formal y estratégico al control del almacén como uno de los eslabones clave en la administración de logística, procurándole el buen uso de sus indicadores de gestión para analizar cada fase particular de dicho proceso, lo cual le proporciona la información precisa para solventar las deficiencias con antelación antes que se conviertan en un problema preocupante para la organización, manteniendo las acciones del proceso en congruencia a las exigencias y retos del mercado, al mismo tiempo que cubre los objetivos productivos.

Además, le permite a la gerencia visualizar con mayor facilidad las fortalezas y oportunidades a aprovechar.

Por último, se considera que la generación del conocimiento se constituye en una fuente contributiva para futuros diseños relacionados con la administración de logística, la aplicación de estrategias gerenciales y la importancia del control de gestión, sirviendo de orientación metodológica y teórica, además de representar un modelo de adecuación para otros casos problemas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación se hace imperante que los investigadores acudan a investigaciones anteriores relacionadas con el tema objeto de estudio, pudiendo de esta manera demostrar la pertinencia del tema, puesto que ya ha sido previamente estudiado y de alguna manera se ha dado a conocer la relevancia del mismo, es por ello que a continuación se mencionan un conjunto de trabajos de grado que guardan relación con el presente, teniendo a:

Meza y Villamizar (2010) realizaron una **Evaluación del Control de Interno en el Manejo del Inventario en el Departamento de Almacén de la Empresa Distribuidora Pepsi-Cola Venezuela, C.A. Agencia Valencia**. La misma fue presentada en la Universidad de Carabobo para optar el título de licenciados en Contaduría Pública. El propósito de la investigación fue evaluar el control interno para el manejo de los inventarios en el Departamento de Almacén de la empresa Distribuidora Pepsi-Cola Venezuela, C. A. debido a que la misma presenta ciertas debilidades en el desarrollo de las actividades relacionadas con el almacén.

Metodológicamente la investigación se basó en un diseño de campo de nivel descriptivo con apoyo documental, aplicando un cuestionario a la muestra seleccionada a fin de obtener los datos que permitieron el logro de los objetivos. Una vez procesada la información los investigadores concluyeron que la empresa cuenta con un sistema de control interno; no

obstante las políticas y normas diseñadas al respecto no se ponen en práctica dentro de los almacenes, por lo que corren el riesgo al no proteger sus inventarios de un mal uso o vicio por parte de los trabajadores, generándole pérdidas en los inventarios y por ende mermando las ganancias de la empresa; por lo que se les recomendó prestar más atención a los lineamientos de control interno de los almacenes.

La investigación de Meza y Villamizar sirvió para reconocer que no sólo es necesario que las empresas cuenten con sistemas que les aseguren la protección o el buen uso de sus bienes, sino que además deben ponerlos en práctica para lograr el cometido de los mismos; tal es el caso de la empresa objeto de este estudio que cuenta con indicadores de gestión para medir la eficiencia operativa del departamento de almacenes los cuales no emplean de manera apropiada, por cuanto no pueden evaluar si las actividades se ejecutan según lo estipulado. Vale destacar que la investigación también sirvió de apoyo para conocer el abordaje metodológico a seguir y cómo debían prepararse los instrumentos.

En este sentido, Márquez, Monsalve y Ortega (2009) presentaron una **Propuesta de Aplicación de Indicadores de Gestión que Logren Optimizar el Desempeño del Departamento de Inventarios de la Universidad de Carabobo**; Como requisito parcial para optar a título de licenciados en Administración Comercial y Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo. La investigación se llevó a cabo luego de que surgiera la necesidad de verificar el buen funcionamiento en las actividades del Departamento de Inventarios de la Universidad de Carabobo, a través del uso de Indicadores de Gestión. El propósito de la misma se basó en elaborar una propuesta de aplicación de Indicadores de Gestión que permitiera medir y optimizar el desempeño de los procesos administrativos del departamento.

En cuanto a la metodología aplicada el estudio investigativo se fundamentó desde la perspectiva de un proyecto factible, con un diseño de investigación no experimental; documental y de campo. Los objetivos planteados se desarrollaron mediante las técnicas de la observación directa, revisión de fuentes documentales y la encuesta representada por un cuestionario de 21 preguntas cerradas de tipo dicotómicas. Los resultados obtenidos se presentaron en gráficos circulares, procediendo a realizar el análisis respectivo donde se pudo determinar que el 90 % de las personas encuestadas afirmaron que existe la necesidad imperiosa de someter los procesos administrativos del departamento a una revisión periódica a través de Indicadores de Gestión, por lo que se puede concluir que de aplicarse dichos instrumentos de valoración los procesos administrativos mejorarían sustancialmente en cuanto a su eficiencia, eficacia y efectividad, y a su vez se detectarían las desviaciones en el logro de los objetivos planteados, sus causas y consecuencias y así hacer uso útil y eficiente de los recursos públicos del que dispone dicho departamento.

Partiendo de lo antes expuesto se puede ver la importancia del uso de los indicadores de gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos que se llevan a cabo dentro del departamento de inventarios a fin de verificar si los procesos se ejecutan adecuadamente; por lo que sirve de apoyo a la presente para lograr entender como se deben emplear los indicadores para medir las operaciones; asimismo se emplearon las bases teóricas para mejorar el conocimiento de los investigadores.

Por su parte Ospino (2007), quien desarrolló un **Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión Para el Almacén de Repuestos de la Empresa Plumrose Latinoamericana C. A.** El estudio se realizó en la Empresa Plumrose Latinoamericana C.A., específicamente en el área del Almacén de

Repuestos, donde se llevó a cabo el diseño de un sistema de indicadores de gestión, a fin de optimizar el control de los procesos existentes y obtener la información necesaria para la toma de decisiones gerenciales y así lograr un incremento en los niveles de productividad y la obtención de un excelente servicio. Estuvo enmarcado dentro de la modalidad de una investigación de campo de carácter descriptivo, ya que se dirigió a determinar factores que inciden en los procesos que se manejan en el almacén de repuestos. De igual forma se realizó un Diagnóstico de la situación actual del almacén de repuestos, luego se hizo el levantamiento de la información para documentar los diferentes procesos del almacén y finalizar con la definición y jerarquización de los indicadores de gestión en las áreas de planificación, recepción, almacenamiento y despacho.

El investigador concluyó que existen ciertas deficiencias en cuanto a la aplicación de los indicadores de gestión que la empresa aplica para conocer el nivel de sus inventarios, lo que tampoco le permite determinar la rotación del mismo; por tanto no cuenta con la información suficiente y necesaria para la adecuada toma de decisiones en cuanto a la oportunidad y cantidad de las compras de repuestos que permitan que la entidad cuente con los insumos necesarios en caso requerirlos.

La relación de ambas investigaciones se vislumbra por la falta de indicadores adecuados que le permitan conocer con certeza cuales son sus niveles dentro de los inventarios, lo cual es evidentemente riesgoso, ya que no se controla un activo tan importante y susceptible a pérdidas por el mal uso por parte de los empleados, además que no se sabe a ciencia cierta con los inventarios que se disponen para la atención al cliente, razón por la cual el trabajo antes mencionado sirve de guía para conocer los elementos que deben formar parte de la propuesta.

En otro orden Escalante, Murillo y Villaroel (2007) presentaron un Trabajo de Grado titulado **Diagnostico de los Sistemas de Almacenamiento, Control y Manipulación de los Colchones Semi-Ortopédicos en los Almacenes de Materia Prima, Producto en Proceso, Producto Terminado y Despacho, Caso de Estudio Empresa Tempurpedic, C. A.** El cual fue presentado en la Universidad de Carabobo para optar al Título de licenciados en Contaduría Pública.

El mismo tuvo como propósito hacer un diagnostico sobre los sistemas de almacenamiento, control y manipulación en los almacenes de la empresa objeto de estudio, sustentado en la medición de la gestión de los sistemas que la empresa emplea, comparándolos con estándares regulares. La investigación se desarrolló bajo el esquema de campo, con apoyo documental y un nivel descriptivo, aplicando una encuesta a las personas involucradas en el proceso, lo que permitió llegar a la conclusión que la empresa realiza los controles suficientes y necesarios para garantizar que los almacenes se encuentren en excelentes condiciones, lo que ha favorecido en la toma de decisiones asertivas en cuanto al nivel de producción para garantizar que la demanda sea cubierta.

De acuerdo a lo anterior se hace evidente la necesidad de que las empresas cuenten con un adecuado sistema de gestión de sus almacenes, lo que le permitirá garantizar el stock suficiente para atender adecuadamente la demanda de sus clientes, razón por la cual se pone en evidencia la necesidad de analizar el sistema de control de gestión de la empresa objeto de este estudio.

Para finalizar, Hernández y Torres (2007) presentaron en la Universidad de Carabobo, una **Propuesta de Mejora en el Sistema de Control Interno**

del Inventario de la Empresa CENPROFOT, C. A.; Para Lograr la Eficiencia en el Control de Existencias de Materiales y Productos Fotográficos optando así al título de licenciadas en Administración Comercial. La misma tuvo como propósito elaborar un plan para mejorar el sistema de control interno del inventario que contribuyera con la productividad y rentabilidad de la empresa con la finalidad de subsanar las debilidades del área de almacén lo que incidirá en la en la optimización del proceso del departamento y de las personas que allí laboran. La investigación se enmarcó bajo la modalidad de un proyecto factible fundamentada en una investigación de campo de tipo descriptivo apoyándose en referencias bibliográficas, aplicándose un cuestionario para obtener información.

Luego de analizados los resultados obtenidos demostraron que deficiencias en el inventario de la empresa, lo cual repercute negativamente en el despacho de la mercancía hacia los clientes, esto es originado por la falta de identificación, codificación y control en el manejo de los productos, asimismo se reconoció la ausencia de formularios que facilitarían el proceso; por lo que se hizo necesaria la presentación de una propuesta que mejore la situación. Vale mencionar que la vinculación entre ambas investigaciones viene dada por el reconocimiento de que las fallas en los inventarios afectan los despachos y por ende la atención oportuna a la demanda de los clientes, tal como ocurre en Pfizer, S. A, lo que pone en evidencia la necesidad de realizar un análisis que permita conocer la situación actual de la empresa.

Reseña Histórica de la Empresa

Laboratorios Pfizer donde Charles Pfizer & Company abre como un negocio de química fina. En 1849, los primos Charles Pfizer y Charles Erhat

emigraron de Ludwigsburg, Alemania. Aunque venían de familias acomodadas, los primos anhelaban la aventura y vieron en Estados Unidos una tierra de oportunidad, y fue desde ese momento donde comenzó todo lo que hoy podemos conocer como Laboratorios Pfizer pero es en el año 1953, Pfizer Corporation se instala en el país, contando con su propia estructura de ocho Representantes de Ventas quienes operaban dentro de las instalaciones de Palenzola & Cia. Comenzando el año 1954, el 1° de enero, Pfizer Corporation inicia operaciones formales en Venezuela bajo la dirección de Edward Town en un pequeño edificio ubicado en la Av. México, con sólo doce personas.

Una vez que Pfizer avanza en su consolidación en Venezuela, empieza su fase de producción en el año 1964 con productos como Terramicina en sus distintas presentaciones (cápsulas, jarabe, gotas, ungüento e inyectables), Remese (diurético), Dabinese (hipoglicemiante), Sigmamicina, y Bonadoxina, entre otros.

También en 1964, se da inicio a la construcción de la planta en la Zona Industrial de Valencia, y tan sólo un año después, comienza el trabajo de producción, con alrededor de 100 empleados.

1965- 1980: Con el nombre de Pfizer, S.A., es registrada la operación local en el año 1966 y se construye la planta de vacunas y posteriormente la de pre-mezclas dentro de las instalaciones de manufactura.

1980- 1990: Al principio de los años 80 se lanza Atamel, que pasó a ser un producto de consumo masivo para los venezolanos hasta nuestros días. A finales de esta década, Pfizer se ubica en la posición # 10 en el mercado farmacéutico venezolano, con la promoción de 12 productos a través de 30

Representantes de Ventas, contando con cerca de 300 empleados en toda la operación venezolana.

1990- 2000: Grandes episodios en la década de los 90 hicieron historia logrando posicionar a Pfizer como empresa líder de la industria farmacéutica:

- Pfizer alcanza la 8va posición en el mercado farmacéutico venezolano, y para este momento ya contaba con alrededor de 70 Representantes de Ventas. Además, se construye en las mismas instalaciones de manufactura, la planta de penicilinas para la producción de estos productos.

2000-2009: Durante esta década la empresa logra colocar cuatro de sus productos entre las primeras posiciones del mercado farmacéutico nacional. A finales de la misma Pfizer vuelve a hacer historia al convertirse en el laboratorio farmacéutico más grande del mundo con la adquisición de Wyeth y de sus prestigiosas líneas de nutrición y consumo.

A lo largo de estos más de cincuenta años, Pfizer Venezuela se ha destacado en la región latinoamericana por su solidez, por la capacidad de su gente y equipo directivo, por el impacto de sus lanzamientos y por luchar constantemente por la promoción y presencia de sus productos. En síntesis, Pfizer Venezuela siempre ha sido una referencia en Latinoamérica, y en la actualidad es el tercer país en importancia en esta región.

Por otro lado, se registra Pfizer Bioquímicos para la comercialización de Ácido Cítrico, Ácido Fumárico, Vitamina C y Benzoato de Sodio. Para ese momento, Pfizer contaba con tres divisiones: farmacéutica, veterinaria y química.

Misión:

Aplicar la ciencia y nuestros recursos globales para mejorar la salud y bienestar en todas las etapas de la vida.

Visión:

Trabajar juntos por un mundo más saludable.

Bases Teóricas

En esta sección de la investigación los autores hacen una indagación en diferentes bibliografías que sirven de sustento para profundizar en el conocimiento sobre las variables objeto de estudio, por ello a continuación se presentan aquellos elementos de relevancia que merecen ser estudiados, pudiendo mencionar:

Control Interno

Toda organización requiere realizar monitoreos constantes sobre las operaciones que realiza, a fin de garantizar la salvaguarda y protección de bienes, lo que garantiza que las funciones de cada departamento se realizan adecuadamente y que conllevan al logro de los objetivos de la entidad, tales controles deben ser conocidos por todos los integrantes de la empresa, a fin de que realicen sus actividades adecuadamente. En este orden tomando las ideas de Pérez (2007) el control interno consiste en establecer una serie de lineamientos que permitan detectar cualquier desviación de los objetivos de la rentabilidad que la empresa se ha establecido. Asimismo se tiene que los controles internos fomentan la eficiencia y minimizan el riesgo de pérdida de

valor de los activos, garantizando la fiabilidad de los Estados Financieros, así como le apego de la empresa a las leyes que regulan su actividad.

Vale mencionar que el control interno es un proceso que imponen las máximas autoridades del ente económico y que los empleados deben cumplir a cabalidad para así poder lograr los objetivos que la empresa se ha propuesto, y tiene como finalidad proporcionar un grado de seguridad razonable de que las operaciones se ejecutan adecuadamente.

Para la ejecución del sistema de control interno dentro de las entidades, el mismo se basa en ciertos elementos que permiten que el mismo cumpla con su propósito de salvaguarda de los activos, en este orden y partiendo de los señalamientos de Santillana (2003) el control interno se estructura de la siguiente manera:

El Ambiente de Control: Es la combinación de los diferentes factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, ya que se relaciona entre otras cosas con

a) La actitud que tengan los administradores frente al sistema de control interno; puesto que el éxito del establecimiento de controles depende en gran medida de la integridad y los valores éticos de quienes diseñan y vigilan el control interno; incluyéndose el enfoque para asumir los riesgos del negocio las actitudes y acciones con respecto a la información financiera y el empeño en el cumplimiento de los presupuestos planteados.

b) La estructura de Organización de la Entidad; la estructura organizativa brinda el marco general para la planificación dirección y control de las actividades; con la respectiva asignación de funciones y delegación de

tareas, estableciendo además los niveles de competencia para cada cargo, para que cada persona conozca cuales son sus responsabilidades dentro de la organización.

c) El funcionamiento del Consejo de Administración y sus comités, quienes ayudan a fortalecer el control interno en la entidad al jugar un papel importante en la vigilancia del cumplimiento de las políticas de control interno, las prácticas contables y de información financiera de la entidad.

d) Los métodos para la asignación de autoridades y responsabilidades, para la designación de las tareas se deben tener presente los objetivos organizacionales a fin de que los esfuerzos individuales estén dirigidos al logro de las metas de la entidad.

e) Los métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas, debido a que se debe verificar constantemente si las normas de control interno que se han establecido están cumpliendo su propósito y si se están tomando las medidas correctivas oportunamente.

La calidad del ambiente control es un importante indicio para conocer la importancia que le otorga la administración al sistema de control interno y al cumplimiento de las normas pautadas.

La Evaluación de Riesgos: Implica la identificación análisis y administración de riesgos inherentes a la preparación de los Estados financieros; que pudieran ser impedimento para que éstos estén razonablemente presentados, según los principios de contabilidad de

aceptación general. Esta se relaciona con la evaluación que hace la entidad de transacciones no registradas o del cómo identificar provisiones o estimaciones importantes en los Estados Financieros.

Por medio de la evaluación de riesgos se debe tener presente la ocurrencia de eventos internos o externos que puedan afectar la habilidad de la empresa para el registro, procesamiento, agrupación de la información financiera; tales riesgos pueden surgir por circunstancias tales como:

- Cambios en las formas de realizar las operaciones.
- Nuevo personal con enfoques diferentes a las normas de control internos.
- Sistemas de información nuevos.
- Aceleración en el crecimiento de las operaciones de la entidad.
- La creación de nuevas líneas de producción o productos.
- Cambios en los pronunciamientos contables, que pudieran afectar la forma en la que se presentan los Estado Financieros.
- Que el personal con mucha antigüedad ignore los controles internos por la confianza excesiva

En este sentido la administración deben tener presente la evaluación de

los riesgos que pudieran interferir en el logro de los objetivos de la entidad; mientras que el auditor se preocupará por evaluar aquellos riesgos que impidan que los Estados Financieros presenten la información real de las operaciones llevadas a cabo por la entidad.

Los Sistemas de Información y Comunicación: Los sistemas de información relacionados con los reportes financieros, están dirigidos a identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir la información cuantitativa de las operaciones realizadas; por lo que los generadores de información deben ser de calidad para que la gerencia puede tomar las decisiones adecuadas basadas en reportes financieros reales y oportunos.

En este sentido se tiene que para que un sistema contable sea fiable debe reunir los siguientes requisitos:

- Identificar y registrar las transacciones realmente realizadas por la entidad.
- Describir las transacciones con el detalle que se requiera para su clasificación.
- Cuantificar el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- Registrar las transacciones en el período que correspondan presentar y revelar tales transacciones en los Estados Financieros.

En lo que respecta a los sistemas de comunicación, esto tiene que ver con la forma en la que se dan a conocer las funciones de cada una de las

personas que laboran en la entidad, a fin de que cumplan sus labores en función a los objetivos de la misma.

Los procedimientos de Control: Son las políticas y procedimientos que se establecen para el logro de los objetivos, sin embargo, debido a que el hecho de que se establezcan no implica su cumplimiento, el auditor debe evaluar cuáles procedimientos se han diseñado, a fin de verificar que las personas lo cumplan y determinar si están operando eficientemente.

Vale destacar que los procedimientos de control son de dos tipos a saber; los preventivos que se establecen para prevenir errores durante el desarrollo de los procedimientos y los detectivos que ayudan a detectar los errores y desviaciones que pudieran ocurrir durante el desarrollo de las actividades

Los procedimientos de control se establecen en función de los siguientes objetivos:

- Debida autorización de transacciones
- Adecuada segregación de funciones y asignación de responsabilidades.
- Diseño de documentos que aseguren el adecuado registro de las transacciones realizadas.
- Establecer dispositivos de seguridad que protejan a los activos.
- Verificar las actuaciones de las personas.

- Valoración de las operaciones registradas.

La Vigilancia: No basta con el establecimiento de normas de control interno, además se debe hacer un constante monitoreo a fin de comprobar que estas están operando eficientemente; por lo que la vigilancia es un proceso que asegura el control interno a través del tiempo, incluyendo al evaluación de su diseño y la operatividad del mismo, pudiéndose aplicar las medidas correctivas de ser necesario.

Es así pues, que el control interno son las diferentes normas y procedimientos que se establecen dentro de una entidad para controlar la manera en la que se ejecutan las actividades, con el fin de unificar esfuerzos de los particulares al logro de los objetivos organizacionales; asimismo ofrecen garantía de protección de los activos de la entidad. Por otra parte al establecer parámetros que regulan las actividades, existe cierta confianza de que las operaciones se registren adecuadamente y por ende los resultados ofrecidos en los Estados Financieros, sean acordes con la realidad de la entidad, para que los administradores puedan tomar decisiones certeras.

Control de Gestión

Las entidades no sólo deben controlar las operaciones económicas, sino que además deben realizar un seguimiento sobre las labores que desempeña el personal a fin de poder verificar que sus funciones se estén cumpliendo cabalmente, de allí surge el control de gestión el cual consiste en pedir informes periódicos al personal sobre su actuación y así comprobar que estén realizando sus labores correctamente. Al respecto Mira (2006, p. 15) explica que

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

De acuerdo a lo anteriormente señalado se tiene que el control de gestión implica ese proceso de retroalimentación, es decir; es el retorno de la información de lo que está sucediendo dentro de la entidad, a fin de conocer si se están empleando adecuadamente los recursos de la empresa y si las personas están realizando las funciones correspondientes para la consecución de los objetivos de la entidad.

La importancia del control de gestión radica en que permite medir el aprovechamiento de los recursos disponibles en la entidad, y que sirven de ayuda para el logro de los objetivos de la entidad; por lo que vale decir que la importancia del control de gestión radica algunos elementos que partiendo de las consideraciones de Muñiz (2003) son

- Ofrece ayuda para reducir los riesgos y contingencias del negocio.
- Es de utilidad par la asignación de responsabilidades y el posterior seguimiento que para verificar el grado de cumplimiento.
- Anticipa el futuro a largo plazo, partiendo de la planificación estratégica.

- Permite adaptar y modificar la estructura de la empresa en función de los resultados

- Adapta y modifica los objetivos en el largo plazo.

Por medio del control de gestión se establecen las responsabilidades a cada una de las partes que forman parte de la estructura organizativa, para posteriormente verificar que están cumpliendo las tareas asignadas que a su vez inciden en el logro de los objetivos de la entidad; asimismo sirve para la reestructuración de los organigramas para facilitar el cumplimiento de las actividades; todo ello por medio de la planificación estratégica de los que se desea lograr en el largo plazo.

Para establecer un adecuado control de gestión dentro de la entidad es necesario cumplir con una serie de pasos que se van unificando y entrelazando entre sí y que impulsan al logro de los objetivos de este tipo de control, al respecto destacan las ideas de Muñiz, quien señala que tres niveles a saber y son los que garantizan el máximo grado de control:

Primer Nivel. Existencia de un Mínimo Control: Toda empresa para ser gestionada requiere de un mínimo de control para poder fijar los objetivos de la misma y establecer la presupuestación, puesto que éstos necesitan una base de información fiable actualizada y una estructura organizativa eficiente; destaca entre sus principales características:

- Análisis de la situación actual de la empresa en el ámbito de su gestión.
- Identificar los principales riesgos y ventajas.

- Valorar el funcionamiento de la estructura organizativa y de los procedimientos administrativos que se realizan en cada departamento.
- Conocer de inmediato los resultados obtenidos mediante reportes
- Elaborar el reporting de control, que no son más que informes que muestran los principales indicadores de gestión de la entidad.

Segundo Nivel. Control Presupuestario y previsiones: En esta etapa se prepara el control presupuestario y realizan las previsiones; es aquí que se asignan responsabilidades y los objetivos en valores económicos a cada departamento por medio de los presupuestos. Su finalidad se puede resumir a continuación:

- Anticipar le futuro para evitar imprevistos.
- Analizar y corregir los resultados reales comparándolos con lo planificado.
 - Redefinir objetivos y responsabilidades, basándose en los resultados obtenidos.
- Definir una estructura organizativa más adecuada para cada departamento.
- Elaborar informes mensuales de control de gestión
- Elaborar el plan financiero anual.

Tercer Nivel. Control Integrado de Gestión: En esta etapa se establece un sistema de análisis y evaluación de las estrategias futuras de la empresa, para anticiparse al futuro, por medio de la planificación estratégica de períodos equivalentes a tres años, sus particularidades son:

- Adelantarse a los resultados de la planificación estratégica para evitar los riesgos y amenazas que afecten a la entidad.
- Preparar un plan de contingencia para minimizar el impacto ante cualquier crisis.
- Gestionar a la entidad en función de las responsabilidades fijadas en la planificación estratégica.
- Evaluar la dimensión de la entidad en función de los resultados obtenidos.
- Modificar las estrategias a partir de los resultados obtenidos.

Se puede decir entonces que el control de gestión tiene como finalidad el establecer planes de corto y largo plazo, para definir las responsabilidades de cada uno de las personas que forman parte de la entidad, a fin de lograr los objetivos propuestos; para ello se basa en la presupuesto y planificación estratégica, contando así como un elemento que le sirva de comparación una vez obtenidos los resultados para comprobar si los objetivos fueron alcanzados

Indicadores de Gestión

La gestión puede ser entendida como las diferentes actividades que se realizan a fin de cumplir los objetivos y metas propuestas, la misma será o no adecuada en la medida en que los resultados finales se acerquen más a lo planificado. Por su parte se tiene que para asegurar que las actividades vayan en el sentido correcto y que los resultados estén encaminados hacia el logro de las metas y objetivos de la entidad, se deben tomar las previsiones necesarias, por ello existen los indicadores de gestión; pudiendo tomar las decisiones necesarias para corregir las fallas que se presenten.

Dentro de este contexto y haciendo uso de las palabras de Pérez (s.f) un indicador de gestión es un expresión cuantitativa sobre el comportamiento y desempeño de un proceso, que pudiera ser comparado con algún nivel referencial, para así reconocer cualquier desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas.

Vale decir que los indicadores ofrecen un panorama claro sobre la situación de un negocio, los cuales al emplearlos de forma oportuna permiten ejercer un control adecuado sobre cualquier situación, permitiendo predecir y actuar sobre las actuaciones positivas o negativas del desempeño de la entidad.

Para la formulación de los indicadores de gestión se debe conocer lo que se desea controlar y evaluar, en este sentido y tomando las ideas de Beltrán (2000) los indicadores deben construirse considerando patrones tales como:

1. Composición: Lo primero que se debe hacer es identificar al indicador, puesto que su nombre se relacionará con su objetivo y utilidad. Luego se

establecerá una forma matemática para el cálculo de su valor; asimismo se determinará la manera en cómo se expresará el valor arrojado, es de destacar que el indicador deben estar debidamente documentado, para precisar los factores que se relacionan con su cálculo

2. Naturaleza: Los indicadores se deben identificar en función a los factores claves de éxito; por lo que generalmente se crean indicadores de efectividad, de eficacia, eficiencia, entre otros. Para garantizar la correcta toma de decisiones de debe contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores críticos para la entidad, para poder evaluar su comportamiento y tomar las medidas correctivas.

3. Vigencia: En la preparación de los indicadores hay que tomar en cuenta si los mismos serán temporales o permanentes; los primeros evaluarán procesos que se asocian a objetivos de corto plazo; mientras que los segundos se asocian con factores que están siempre presentes en la organización.

4. Nivel de Generación: Se refiere al nivel (estratégico, operativo o táctico) donde se recoge la información.

5. Nivel de utilización: Se refiere al nivel (estratégico, operativo o táctico) donde se hará la medición.

6. Valor Agregado: Se relaciona con la calidad y oportunidad de las decisiones que se puedan tomar a partir de la información que éste brinda.

Es evidente que en la elaboración de los indicadores de gestión se deben

tomar en cuenta diferentes elementos que incidirán en la utilidad o no del empleo del mismo para evaluar si los resultados que se han obtenido con la ejecución de ciertos procedimientos está orientando a la organización al logro de su objetivos; los indicadores sirven además para determinar las causas de las desviaciones y poder tomar las medidas que corrijan la situación.

El empleo de los indicadores o ratios supone una serie de beneficios para la entidad, que bajo las consideraciones de Salgueiro (2001) son:

- Permiten hacer el seguimiento y controlar el comportamiento de cualquier área de la empresa.
- Proporcionan información valiosa para la toma de decisiones.
- Ayudan en el proceso de planificación del corto y mediano plazo; pues por medio de los ratios permiten que los resultados obtenidos sean cuantificables y medibles

Partiendo de lo anterior se hace evidente la utilidad de los indicadores de gestión, queda de parte de la gerencia optar por aquél que le genere mejores resultados, ya que el adecuado control de gestión estará en función de la correcta utilización de los mismos, considerando que su eficacia en la medida en que sean representativos para el área donde se apliquen y de la interpretación que se haga en función a lo que se mide, así se pueden comparar los resultados versus lo que se ha planificado y determinar en que medida se logró el propósito planteado o tomar las medidas correctivas.

Administración de Logística

La cadena de valor de las empresas implican desde el proceso productivo de la misma hasta el despacho de la mercancía hacia el cliente, con el fin de satisfacer sus requerimientos, para ello la entidad debe contar con los recursos necesarios que le permitan llevar a cabo tal actividad, considerando el adecuado almacenamiento de sus mercancías. En este orden de ideas, se tiene que para lograrlo ponen en práctica la administración logística, gestionando de manera estratégica la forma en la que se obtendrá el producto, como será su traslado, el almacenamiento y control de los inventarios, conectando todos los procesos mediante un flujo de información que permita organizar de cierta forma la rentabilidad de la empresa.

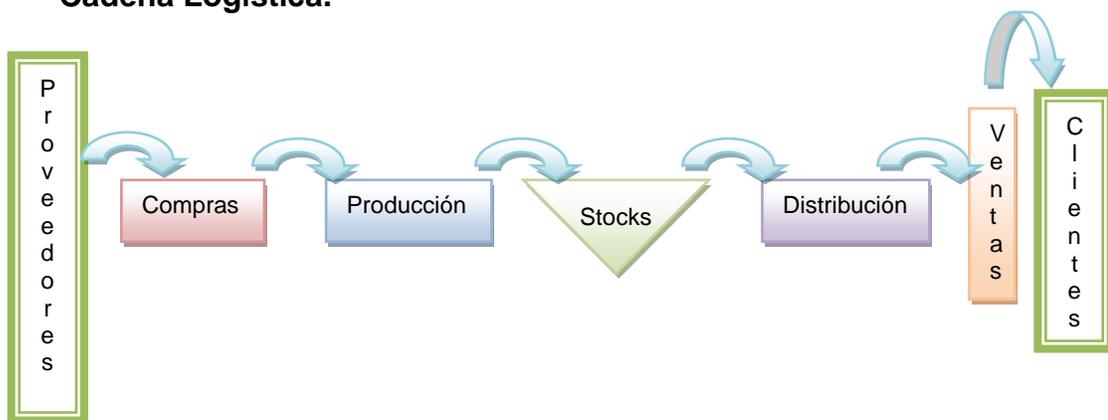
Para lograr que la empresa cumpla con su misión fundamental debe tener presente algunos elementos tal y como lo menciona la página de logística y transporte (s. f.):

Para que la administración logística se lleve a cabo, se necesitan ciertos factores, actividades que se realizan como parte de esta, cuatro acciones elementales; atención al cliente, transporte y distribución, manejo de inventarios y procesamiento de pedidos. Este conjunto de actividades lograrán que el cliente quede satisfecho con el servicio y la empresa logre beneficios a medida que se reducen los costos, este es uno de los factores más importantes por el que las empresas se enfocan primordialmente en la logística.

Como se hace evidente la logística requiere de la ejecución de factores como la atención al cliente, el transporte y distribución de la mercancía, el adecuado manejo de los inventarios y el procesamiento de los pedidos, lo que garantizará que el cliente satisfaga sus necesidades y que la empresa

obtenga mayores beneficios, ya que al contar con un sistema coordinado se logrará minimizar los costos. Para entender con mayor facilidad como es la cadena logística se muestra a continuación una figura representativa.

Figura 1.
Cadena Logística.



Fuente: Anaya (2007).

Por su parte Anaya (2007) explica que la logística forma parte de las estrategias de la empresa para lograr posicionarse en el mercado; es así que se debe tener presente lo siguiente:

El servicio al Cliente: Para el logro de la competitividad, la empresa debe empeñarse en satisfacer las necesidades del cliente, por lo que se tiene que esmerar para que el cliente reciba la información adecuada, el producto deseado, la calidad esperada, condiciones de ventas aceptables, garantías y el servicio postventa.

No obstante es de destacar que la logística se basa en aspectos como el grado de disponibilidad del stock y tiene que ver con la probabilidad de que

un pedido del cliente pueda ser atendido íntegramente, de acuerdo con los artículos que se encuentren disponibles en la empresa para la venta. Asimismo se debe prestar atención al ciclo de entrega o suministro, siendo el tiempo que transcurre desde el momento en que el cliente realiza el pedido hasta que estén los productos en su poder; por último se tiene la fiabilidad, representado por la mayor o menor aproximación del tiempo de ciclo a un estándar predeterminado; es decir, el tiempo promedio de preparación y despacho de la mercancía.

Optimizar la Gestión Logística: Debido a que los intereses de los diferentes departamentos que conforman la estructura organizativa de una empresa en ocasiones se contraponen entre sí es necesario encontrar un punto de equilibrio para lograr cubrir las expectativas de los clientes. Razón por la cual surge el Trade-off y es la solución de compromiso que trata de satisfacer las necesidades de las partes, encontrando una solución más rentable a la empresa.

Optimizar el Grado de Servicio: Es este punto se trata de encontrar la cantidad precisa de stocks que se deben mantener en los almacenes, con el fin de lograr satisfacer la demanda de los clientes en su totalidad y de manera oportuna; sin que ello implique grandes costes para la empresa. En este sentido se tiene dos situaciones que se pueden dar; el cliente solicita una cantidad de productos que no se encuentran disponibles en su totalidad, por lo que se entrega lo que se tiene, en este caso el cliente puede optar por comprar a otro proveedor y se pierde la venta; pero se pudiera mantener un stocks elevado que permita satisfacer todos los pedidos, en este caso se tendría presente el coste de almacenamiento, el coste de oportunidad al no colocar el dinero en otra inversión, etc. es así que los administradores deben

tomar la decisión que brinde mejores beneficios para la entidad, sobre la cantidad de mercancía que se debe mantener.

Estrategia de Servicio: Con el objeto de lograr mejoras competitivas las empresas deben procurarse estrategias de servicio, que no sólo se relacionen con el grado de disponibilidad del stock, sino de los otros elementos que conforman la satisfacción del cliente. Para estar consciente del grado en el que se satisface al cliente se puede crear indicadores que permitan medir tal actividad, por otra parte puede hacer uso de las encuestas para conocer la opinión de los clientes, ello con el propósito de conocer si las actividades están o no encaminadas a satisfacer al cliente y que se puede o debe mejorar para lograrlo.

Naturaleza de la Planificación Logística: En la planificación logística se distinguen tres niveles a saber:

1. Planificación estratégica, se relaciona con el marketing; por lo que se debe definir los productos a comercializar, la participación y segmentos en el mercado, así como las políticas de servicio a ofrecer. Es aquí donde se define el modelo de distribución a emplear, para así crear los recursos que se requerirán (fabricas, almacenes, flotas, etc.)

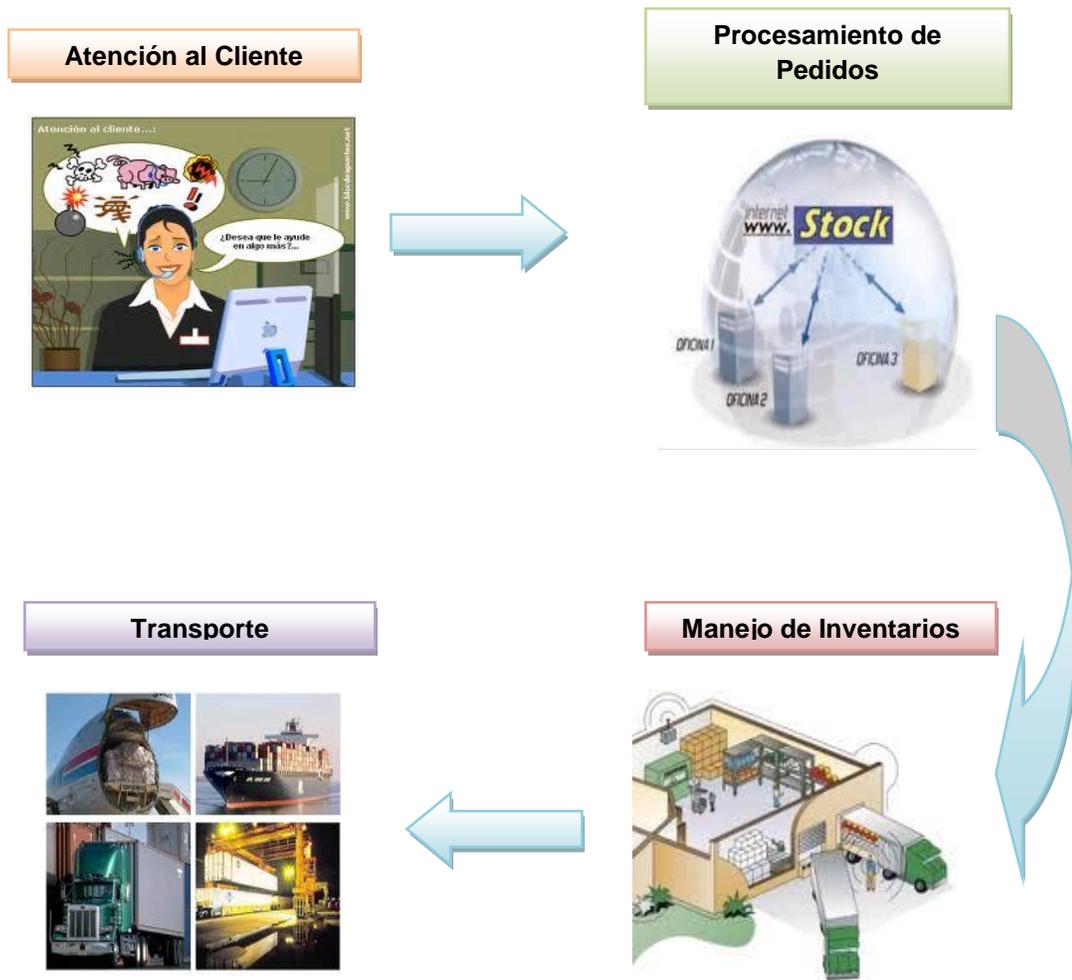
2. Planificación táctica, acá se dispone de los recursos creados; en este nivel la planificación se da en cuanto a los equipos de fabricación, el diseño de los almacenes, dimensión de las flotas, políticas de distribución, entre otros.

3. Planificación operativa, acá el objetivo principal es el eficiente uso de los recursos y las decisiones se relacionan con la programación de aprovisionamiento, gestión de inventarios, planificación de mano de obra, programación de rutas de reparto, etc.

En este orden se tiene que como parte fundamental para lograr que la empresa se ubique en una posición privilegiada en el mercado, debe procurar gestionar la logística de la mejor manera posible; por lo que tiene que gestionar eficazmente el flujo de materiales e información para la lograr la plena satisfacción de atención al cliente, gestionando la cadena de valor desde la adquisición de los suministros hasta la utilización del producto por el consumidor. Es por ello que debe poner en práctica estrategias que le permitan obtener la materia prima o los productos que desee comercializar a fin de contar con los stocks que le permitan brindar la atención adecuada a los clientes.

En la gestión logística se manejan ciertos elementos que son los que hacen posible la satisfacción de las necesidades del mercado; como lo son atención al cliente, procesamiento de pedidos, manejo de inventarios y transporte.

Figura 2.
Gestión Logística



Fuente: Elaboración Propia (2011).

Atención al Cliente: Los productos comercializados por la empresa alcanzan su valor cuando son entregados al cliente en el momento y lugar requerido por éste; es así que se debe trabajar para el logro de éste cometido. En este sentido y partiendo de las explicaciones de Casanova y Cautrecasas (2003) la importancia de la atención al cliente se relaciona con

la calidad del producto, su precio y la visión que tienen los clientes del producto y la empresa, lo que marca la diferencia en cuanto a la ventaja competitiva se refiere.

Al respecto las empresas deben procurar unificar sus esfuerzos para ofrecer un valor añadido al producto, es así que las funciones de logística, finanzas, administrativas y financieras trabajen armoniosamente en relación con la entrega del pedido, créditos, transporte, existencias, devoluciones a fin de brindar una atención integral que permite satisfacer en plena las exigencias del cliente, más aún en los casos en los que el mercado ofrece diversas alternativas, el esfuerzo, por generar valor añadido al producto, debe ser aún mayor.

Para lograrlo hay que tener presente que la atención al cliente se centra en todos los aspectos que se relacionan con la transacción como el tiempo del ciclo del pedido, pedidos completos, puntualidad, exactitud en las facturas y la distribución si n desperfectos; haciendo además el seguimiento posterior que garantice que el cliente ha quedado satisfecho en su demanda.

Gestión del Ciclo de Pedido o Procesamiento de Pedido: La eficiente administración de los pedidos a través del ciclo de vida de éste no es una tarea fácil; puesto que pueden surgir una serie de problemas que impiden o retrasan el proceso, por cuanto de deben seguir un conjunto de fases que permiten que el mismo se lleve a cabo de manera adecuada; dentro de este contexto y tomando las ideas de Casanova y Cautrecasas ; este consiste en primer lugar en la detección de la necesidad; lo que implica la recepción de las solicitudes del cliente; para ordenar la producción de las mercaderías solicitadas, en el caso que no se tenga la existencia u ordenarla y despacharla si se tiene en almacenes.

Para la recepción y procesamiento de los pedidos existen diversidad de métodos; en este momento debe haber una comunicación entre las partes, y es que el cliente puede llamar, enviar correo o fax para solicitar su pedido la empresa puede contar con personas que acudan al cliente a recoger su solicitud, en todo caso lo importante es tener claro de lo que demanda el cliente.

Prosiguen los autores explicando que además se deben establecer estándares de tiempo en cuanto a la preparación del pedido, el cual variará dependiendo de si se debe iniciar por ordenar la producción del productos o si existe la disponibilidad del mismo; adicionalmente hay que tener presente las políticas y los formularios de despacho, que sí bien son importantes para evitar los errores; deben ser lo más flexibles posibles para evitar los retrasos en la entrega de los pedidos.

Manejo de Inventarios: El manejo de los inventarios es una función principal dentro del proceso logístico; cuyo propósito es mantener un equilibrio entre la demanda de los clientes y las adquisiciones de mercancía. Dentro de este orden de ideas y según los planteamientos de Barstow (2006) la idea del manejo de inventarios es contar con la cantidad de mercancía suficiente y necesaria, de manera tal que ésta no se amontone en los almacenes, pero que tampoco se agote. Por lo que hay que estar claro en que la cantidad apropiada de cada producto depende de:

- La demanda esperada para ese producto.
- El tiempo que puede permanecer en los almacenes sin que se deteriore.

- El espacio que existe para almacenar o guardar el producto.
- La distancia de la fuente de abastecimiento y el costo de traslado.
- La cantidad de dinero que se debe invertir.

Transporte: Una vez que se han preparado los despachos se procede al envío de éstos al lugar donde el cliente desea que se le coloque, por lo que es importante determinar el medio de transporte y las rutas que se seguirán para la entrega oportuna de la mercadería.

En este orden, resumiendo a Ballesteros (2005) el transporte es la serie de actos que se realizan para situar la mercancía de un punto de salida al punto de destino; lo que implica el movimiento físico de la mercancía, la contratación del medio de transporte, la carga de la mercancía, el traslado y la descarga. Es de destacar que para la selección del medio de transporte se debe tomar en cuenta la distancia a la que se encuentra el cliente, el tipo de mercancía, la accesibilidad al transporte.

Todo ello con el fin de decidir, en el caso de no contar con transportes propios, con quien se hará la contratación a fin de que ofrezca un servicio de calidad y con la confiabilidad de que hará la entrega según las indicaciones realizadas. Vale mencionar que los medios de transporte son el terrestre, aéreo, ferroviario y marítimo; de allí que se debe tener presente los requerimientos requeridos para hacer llegar la mercancía al cliente dentro del tiempo estipulado y en condiciones de calidad.

Gestión de Almacén

Los almacenes son los espacios físicos de los que dispone una empresa para ubicar sus productos; bien sea la materia prima, los productos en proceso o los productos terminados; en todo caso es importante el manejo que se realiza en estos espacios, ya de ello depende parte del éxito empresarial; pues allí se almacenan las materias que serán objeto del proceso productivo o las mercaderías que se dispondrán para la efectiva atención al cliente.

En este sentido Anaya (2008) expresa que los avances tecnológicos actuales, referidos a la manipulación de la mercancía y a las técnicas de almacenaje propician al eficaz manejo de los almacenes con el fin de disponer de la mercancía para la entrega inmediata al cliente, asimismo se puede efectuar una entrega oportuna dentro de los lapsos ofrecidos al cliente; por lo que la gestión del almacén es de vital importancia en el desarrollo de la logística.

Los costos de almacenamiento se justifican puesto que estos compensan los costos de transportación y de producción-compra, es decir, al almacenar cierta cantidad de inventarios se pueden reducir los costos por producción; así como los de transportación al enviar cantidades más grandes; por lo que el objetivo es mantener la cantidad justa de almacenamiento.

Dentro de esta perspectiva; Ballou (2004) explica que el sistema de almacenamiento puede separarse en dos funciones que se resumen a continuación:

Funciones del Almacenamiento: El cual es diseñado en base a cuatro

funciones básicas:

- **Mantenimiento o Pertenencia:** Obviamente la razón del almacenamiento es suministrar protección a los inventarios, por lo que la duración del tiempo de los bienes a depositar y los requerimientos de almacenamiento marcan la pauta de la distribución de las instalaciones.

- **Consolidación:** Si los bienes tienen diferentes puntos de origen se hace necesario establecer un punto de recolección para consolidar los pequeños envíos en otros más grandes, para reducir los costos de transportación.

- **Carga Fraccionada (Break Bulk):** Este es el caso opuesto a la consolidación, ya que se trata de almacenar para fraccionar el traslado de la carga; esto normalmente se hace cuando los clientes hacen pedidos en cantidades pequeñas cuando la distancia entre el fabricante y el cliente es grande, en este caso la intención es consolidar los fletes.

- **Mezcla:** Este consiste en unificar un punto único de recogida de la mercancía, ya que hay empresas que realizan compras a diversos proveedores para surtir parte de su línea, por lo que les resulta más económico establecer un almacén como punto de mezcla; para luego poder cubrir la demanda de los clientes.

Funciones del Manejo de Materiales: El cual se representa por tres actividades a saber:

- **Carga y Descarga:** Esta es la primera y última actividad en la cadena

de manejo de materiales; puesto que la carga implica montar la mercancía en un medio de transporte para hacerla llegar al destino que el cliente escogió; una vez allí se procede a descargar; es decir; bajar del transporte.

- **Traslado Hacia y Desde el Almacenamiento:** Entre el punto de carga y descarga en una instalación de almacenamiento los bienes pueden ser objeto de varios traslados. El primer traslado se da desde el punto de descarga al área de almacenamiento; luego se trasladan a la zona de pedidos para la preparación y salida de los mismos. Es este proceso se pueden emplear carretillas, vagonetas, etc.

- **Surtido de Pedidos:** Implica la selección de las existencias desde las zonas de almacenamiento según los pedidos de ventas.

Otro punto importante dentro de la gestión de los almacenes, es el manejo de los materiales, para lo cual se debe entender que dicha actividad absorbe gran cantidad de costos, aunque produce un impacto en el tiempo del ciclo del pedido, es decir, en la atención del cliente. Por lo que el objetivo del manejo de los materiales debe estar orientado a minimizar los costos e incrementar la utilización del espacio disponible. Al respecto Ballou menciona que la eficiencia en el manejo de los materiales se produce por las actividades que a continuación se describen:

Agrupamiento de la Carga: En el manejo de los materiales se debe tener presente que la economía va directamente proporcional al tamaño de la carga manejada, por lo que en ocasiones es necesario juntar un número pequeños de paquetes en una sola carga y luego manejar la carga consolidada; a ello se le denomina agrupamiento de carga y se realiza

mediante el entarimado y el uso de contenedores.

El entarimado; consiste en colocar la mercancía en tarimas que ayudan al traslado de ésta, lo que permite el uso de equipos mecánicos que sirven para agrupar la carga, asimismo sirve para incrementar la utilización del espacio, suministrando mayor capacidad de apilamiento, y por tanto, pilas más altas de almacenamiento.

Por otro lado los contenedores son cajones grandes en los que se almacenan y transportan otras cajas; para efectos de seguridad y protección estos son a prueba de agua y pueden tener cerrojos, lo que facilita su ubicación al aire libre y almacenan gran cantidad de mercancía; sin embargo son de alto costo por lo que su adquisición debe ser justificada.

Distribución del Espacio del Almacén: La ubicación de las existencias en el almacén inciden directamente en los gastos de manipulación; por lo que se debe buscar un equilibrio entre los costos de manejo y la utilización de espacio; por lo que en el diseño interno del almacén se debe tener presente:

- **Distribución para Almacenamiento:** La mercancía debe ubicarse de manera tal que su movilización se haga fácil y minimice la ejecución de tareas relativas al movimiento de éstas. Por lo que si la rotación es alta se puede optar por apilonarlas, caso contrario si la rotación es alta se optará por ampliar los pasillos y disminuir las pilas.

- **Distribución para la Recolección de Pedidos:** Las bahías para la preparación de los pedidos deben estar diseñadas de manera tal que minimicen el tiempo a su vez que faciliten la preparación de éstos; evitando

que se deban hacer largos trayectos para la ubicación de la mercancía a despachar. Para este proceso se pueden emplear equipos especializados como estanterías de flujo, correas transportadoras, cuerdas de remolques, entre otros.

Elección del Equipo de almacenamiento: El almacenamiento y manejo de los materiales son procesos que deben concordar entre sí; por lo que se debe procurar el empleo de equipos que sean de utilidad para el almacenamiento, tales como las estanterías, que sirven para colocar los bienes que no se pueden apilar; otros equipos que se pueden emplear son las cajas para colocarlas en los anaqueles; así como recipientes y bastidores que ayudan a almacenar ordenadamente los productos que tienen formas irregulares.

Elección del Equipo de Movimiento: La movilización de los materiales dentro de los almacenes tiene gran influencia en el tiempo de almacenamiento y preparación; además que hay algunos productos que requieren algún tipo de asistencia para facilitar su movilidad; por lo que se puede optar por equipos manuales (carretillas), equipos asistidos a motor (grúas, camiones) o equipos totalmente mecanizados (controlados por computadoras). La selección del equipo dependerá del tipo de producto y de la necesidad de movilización que sobre los mismos tenga la empresa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Todo trabajo de investigación debe seguir un proceso sistemático a fin de lograr obtener el concomimiento deseado; haciendo uso de las palabras de Tamayo y Tamayo (2009); este proceso consiste en un plan de acción a seguir; hace referencia a técnicas de observación y recolección de datos; así como de los procedimientos y las técnicas de análisis de que el investigador se vale en el proceso investigativo. La escogencia de una adecuada metodología ayuda al investigador a alcanzar los objetivos propuestos; facilitándole la recolección de la información a presentar.

Según lo antes mencionado y teniendo presente los objetivos desarrollados durante el proceso investigativo la presente debió llevarse a cabo de acuerdo a ciertos aspectos metodológicos que deben ser considerados en este apartado; es por ello que se explica el tipo de investigación, el objeto de estudio, los instrumentos de recolección de datos, así como las técnicas empleadas para analizar la información obtenida.

Diseño, Tipo y Nivel de la investigación

Tomando en consideración que el objetivo general de la investigación consiste en analizar la gestión en la medición de la eficiencia operativa y financiera del Departamento de Almacén y Distribución de Pfizer, S. A, la misma se enmarcará en un estudio de campo; ya que para poder conocer que es lo que realmente está sucediendo se hace necesario que los investigadores acudan al lugar de los hechos; por lo que el estudio se realizó como un trabajo de campo. Para la Universidad Pedagógica Experimental

Libertador –UPEL (2006, p. 20):

Se entiende por investigación de campo al análisis sistemático de problemas, con el propósito de describir y explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes y predecir su ocurrencia. Los datos de interés son requeridos de forma directa de la realidad por el estudiante. En tal sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

Esto quiere decir, que los investigadores debieron dirigirse hasta la empresa para observar directamente como se está dando la gestión de los inventarios, pudiendo así hacer las observaciones que se consideraban viables para el desarrollo de la presente, pudiendo así describir los procesos que conforman al departamento de almacén.

En este orden, para poder lograr todo esto fue indispensable que se analizaran cada uno de los elementos que forman parte del proceso de gestión de los almacenes, razón por la cual la investigación se acondicionó al nivel descriptivo. En este sentido Hernández, Fernández y Baptista (2008, p. 102) explica textualmente que los estudios descriptivos

Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide p recolecta información sobre cada una de ellas; para así describir lo que se investiga

Haciendo uso del nivel descriptivo los investigadores tuvieron la oportunidad de entender a profundidad lo que está sucediendo dentro de la empresa, pudiendo así conocer los factores claves de éxito de la eficiencia operativa y financiera y la utilidad de los indicadores de gestión que

actualmente se están poniendo en práctica para evaluar tal eficiencia en el departamento de almacén y distribución de Pfizer Venezuela, S. A.

Para finalizar vale decir que la investigación tuvo un apoyo documental; ya que se valió de la información suministrada en diferentes datos bibliográficos e investigaciones precedentes, para así afianzar el proceso investigativo. Para Arias (2006, p. 27) “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales.” Para lograr ampliar el conocimiento los investigadores acudieron a diferentes fuentes bibliográficas y documentales de expertos en la materia; así como de investigaciones anteriores que sirvieron de antecedente.

Método de Investigación

En función de que el proceso investigativo debió seguir una serie de pasos que ayudaron a llegar a conclusiones sobre el problema que se ha planteado, los investigadores se guiaron por un cúmulo de procedimientos que le facilitaron la obtención del conocimiento científico. Vale decir que el método es la forma lógica en la que se obtiene el conocimiento, por lo que para la presente se tomó la observación, el análisis y la síntesis.

Tomando en cuenta las ideas de Méndez (2002) la observación es el proceso mediante el cual el investigador deberá presenciar los hechos directamente de la realidad, de forma espontánea, haciendo las anotaciones que se consideren serán de utilidad para el desarrollo de la investigación, es por ello que los autores se dirigieron hasta Pfizer para observar como se da

el proceso de gestión de los almacenes, tomando las notas sobre los elementos que se consideraron de relevancia.

En este mismo orden, en cuanto al análisis se refiere Méndez (2002, p. 146) expresa que este “inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación”. Haciendo uso del análisis los investigadores diagnosticaron como se da el proceso integral de la gestión, para así conocer las causas de las fallas presentes sobre los almacenes y posteriormente establecer el efecto que ello genera a la operatividad de la empresa.

Por último y partiendo de los señalamientos de Méndez la síntesis implica una interrelación de todos los elementos que forman parte del objeto de estudio, por lo que con este método los investigadores pudieron establecer la relación que existe entre el sistema de control de gestión y la eficiencia operativa y financiera del Departamento de Almacén y Distribución de Pfizer, S. A.

Población y Muestra

Población

El trabajo de campo de la investigación recae sobre un conjunto de personas o cosas que tienen similares características; razón por la cual las conclusiones a las que el investigador llega se les puede aplicar al conjunto. Por su parte Arias (2006, p. 81) las define de la siguiente manera:

La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

Considerando los objetivos planteados para el estudio se consideró a las personas que están directamente involucradas en el proceso de gestión de los almacenes, por lo que se tomaron las tres (03) personas involucradas en el mismo, teniendo que se distribuyo de la siguiente manera:

Cuadro 1.

Distribución de la Población.

Cargo	Cantidad
Coordinador de Distribución.	01
Coordinador de Almacén	01
Jefe de Distribución	01

Fuente: Pfizer de Venezuela, S. A.

Muestra

Por su parte la muestra es un conjunto más pequeño representativo de la población. Para Arias (2006) la muestra es:

Un subconjunto representativo finito que se extrae de la población accesible. En este sentido una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite

hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido (p. 83)

En este sentido para seleccionar la muestra objeto de este estudio se empleo el muestreo censal por la reducida población. En lo que respecta al censo Cuesta y Herrero (On line) expresan que “En ocasiones resulta posible estudiar cada uno de los elementos que componen la población, realizándose lo que se denomina un censo, es decir, el estudio de todos los elementos que componen la población”. Este tipo de estudio se puede realizar cuando las poblaciones son pequeñas como es el caso de la presente investigación, lo que simplifica la obtención de la información necesaria para el logro de los objetivos. En base a esto se tiene que para la muestra de la investigación se tomó la totalidad de la población, es decir las tres (03) personas que conforman a la muestra

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Para poder obtener información fue necesario la aplicación de ciertas técnicas que permitieron llegar a las conclusiones y recomendaciones; siendo que para la presente la muestra es de fácil manejo se realizó una Entrevista a través de la aplicación de una Guía de Entrevista a las personas involucradas.

En este sentido Tamayo y Tamayo (2009, p.189) explica que la entrevista es “la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios reales”. Para conocer sobre la realidad de la empresa los investigadores tuvieron un contacto directo con las personas involucradas en el proceso de los almacenes, planteándoles una serie de interrogantes que sirvieron para

obtener la información directamente de la fuente; para ello se aplicó una guía de entrevista estructurada a fin de conocer en que consiste el proceso que se desea estudiar; para luego ofrecer las conclusiones a las que los investigadores llegaron.

Validación del Instrumento

La validez del instrumento viene dada por el hecho de que el mismo mida lo que realmente se pretende medir. Tomando las ideas de Ramírez (2007) el investigador puede valerse de diferentes estrategias que le permitan validar sus instrumentos; en la presente las investigadoras se valieron del Juicio de Expertos, la cual implica que los mismos fueron presentados ante diferentes expertos, conocedores de la materia, con el fin de que verifiquen ciertos elementos de relevancia como lo es la redacción y pertinencia de las preguntas y la forma en la que tales instrumentos ayudaran a la concreción de los objetivos propuestos.

Para validar los instrumentos se le entregaron a cuatro expertos (04); como lo son tres especialistas en gestión de almacén, logística e inventario y uno (01) en metodología; para ello se les hizo llegar carpetas contentivas de los documentos requeridos tales como; los objetivos de la investigación y los instrumentos para que realizaran las observaciones necesarias.

Técnicas de Análisis de Datos

Luego de que se aplicaron los instrumentos se requirió que los investigadores analizaran la información obtenida por parte de las personas entrevistadas, siendo que los datos allí suministrados tenían la características de ser de tipo verbal se consideró pertinente que el

razonamiento de los mismos se hiciera en base a un análisis cualitativo, teniendo que para Sabino (2000, p. 193), este: “Se refiere al que procedemos a hacer con la información de tipo verbal que, de un modo general se ha recogido mediante fichas de uno u otro tipo”. De esta forma, se evito desviar los datos de la realidad, manteniéndose la confiabilidad de los datos. Todo este procesamiento permitió construir las conclusiones y recomendaciones del caso.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Debido a que la presente investigación consistió en analizar el alcance del sistema de control de Gestión en la medición de la eficiencia operativa y financiera del Departamento de Almacén y Distribución de Pfizer, S. A.; los investigadores debieron acudir hasta la empresa para poder verificar por sí mismos los procesos que conforman al departamento objeto de estudio y determinar si los indicadores que actualmente emplea la empresa para evaluar dichos procesos son los más adecuados.

Es así que los investigadores se dirigieron a la empresa, específicamente al departamento de Almacén y Distribución para observar de manera directa como es el proceso, empleando para ello una guía de observación, donde hicieron las anotaciones correspondientes; asimismo aplicaron una entrevista al personal involucrado para obtener las impresiones de éstos sobre el proceso.

En este sentido se tiene que la información obtenida fue del tipo verbal, pero como por sí sola no ofrecía mayor aporte, una vez recolectada se procedió a analizar cada una de las respuestas obtenidas; por medio del análisis cualitativo; lo que facilitó la comprensión por parte de los investigadores de los procesos que se ejecutan en el Departamento de Almacén y Distribución, así como determinar la utilidad de los indicadores, para poder llegar a las conclusiones y ofrecer las sugerencias que sobre el tema se refieran.

Dicho lo anterior se procede a presentar los análisis realizados:

Análisis de la Guía de Entrevista

Objetivo 1. Describir los procesos que conforman al Departamento de Almacén y Distribución de Pfizer Venezuela, S. A. ubicada en el Estado Aragua

Ítem 1.- ¿Qué sistema de inventarios maneja actualmente la empresa?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
FEFO lo primero que expira es lo primero que se despacha, el sistema está configurado para tomar la facturación del primer lote que expira.	FEFO lo primero que entra es lo primero que sale de acuerdo a los lotes y el vencimiento.	FEFO, esto debido a que trabajamos con fecha de expiración de los lotes de productos, lo que me indica que siempre lo primero que se vence es lo primero que se va a despachar.

Análisis: La empresa Pfizer, S. A. se dedica a ofrecer productos de salud, por lo que sus productos tienen un ciclo de vida, que va de la fecha de elaboración hasta la de vencimiento del mismo; es así que se debe prestar especial atención a tal fecha, para evitar inconvenientes y complicaciones de salud en quienes ingieran los medicamentos.

En este sentido al indagar sobre el sistema de inventarios que manejan se pudo conocer de parte de los entrevistados que llevan el sistema FEFO (First Expires, First Out); es decir, que el producto que primero vence es el primero que sale; ello se puede considerar como un aspecto favorable en el manejo de los almacenes; puesto que cuidan que los productos que salen en la calle tengan las condiciones adecuadas para su consumo.

Ítem 2.- ¿En qué consiste el sistema que proporciona seguridad a la mercancía a despachar?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
Desde que la mercancía sale de la aduana es escoltada hasta el almacén, desde allí se le proporciona lo que llamamos seguridad en ruta. Una vez que llega al almacén se inspecciona con la participación de un Inspector de Calidad, quien tiene la potestad de expresar de acuerdo a su revisión si el producto se encuentra en buen estado o no, esto también va a depender del tipo de producto ya que si es un producto que necesita estar refrigerado los camiones son chequeados a nivel de temperatura con unos dispositivos especiales por un espacio de cinco minutos para estar seguros que la temperatura en la que llega el producto es la permitida, luego son trasladados hasta las cavas. Cabe destacar que este proceso lleva un tiempo cronometrado, a todos los productos se les da el trato de acceso a las Buenas Prácticas de Manufactura de Productos	Se realiza la recepción del producto físicamente utilizando los documentos que trae la mercancía desde la fuente para verificar que lo que está llegando es lo acordado; se revisa cantidad por lotes, fecha de expira y el estado de los productos, toda esta gestión va acompañada de las actividades del Departamento de Operaciones de Calidad. Una vez verificadas estas características, se procede a ingresar en el sistema. La seguridad inicia desde la aduana, ya que se debe cumplir con todos los requerimientos necesarios como Registros Sanitarios, Certificados de Origen, Certificados de Análisis de los lotes, entre otros, desde ese momento ya la compañía comienza a asegurar que la calidad del producto que se está recibiendo. En el caso del Despacho la seguridad que podemos brindar consiste en despachar de acuerdo a la facturación emitida del sistema; es decir nos cuidamos de no despachar un lote por otro o cantidades distintas a	A través del proceso de picking es decir, la preparación de los pedidos, se logra que cada operario verifique la fecha de expiración, con esto se está garantizando que no salga producto vencido a la calle por alguna omisión del sistema o nuestra, igualmente se revisa que los productos no estén dañados o abiertos, estuches golpeados o manchados; estos son procesos visuales. Asimismo al momento de la entrega de la mercancía al transporte se realiza una revisión extra conjuntamente con el chofer, ya que si existe algún producto dañado en la entrega se le cobra al transporte, esto contribuye a que la participación e interés del transporte sea muy alta, porque le conviene reportar cualquier anomalía antes de salir del centro de distribución. Otra forma de asegurar que tenemos productos en buen estado para

<p>Farmacéuticos. Cuando se despacha la mercancía hacia el occidente del país todos los carros son escoltados, específicamente hacia Maracaibo, esto por situaciones de riesgo ya establecidas; igualmente cuando un vehículo va a transportar facturas de valor que excedan los setecientos millones se evalúa si debe llevar escoltas o no.</p>	<p>las facturadas.</p>	<p>despachar, son inspecciones rutinarias dentro del almacén que permiten sacar las unidades de los lotes disponibles para venta en físico y en sistema, todo esto avalado por un procedimiento y sus debido formato.</p>
---	------------------------	---

Análisis: Uno de los elementos claves para garantizar la calidad al cliente es ofrecerle productos de calidad; por lo que los mismos deben ser verificados a fin de comprobar si cumplen o no con las condiciones mínimas para su despacho. Al indagar sobre el sistema que ofrece seguridad a la mercancía despachadas dentro de la empresa; los entrevistados explicaron que tal procedimiento se inicia desde la aduana, puesto que una vez que ingresa la mercancía a la aduana venezolana, los mismos son revisados para comprobar que han llegado en perfectas condiciones, incluyendo medidas para comprobar que han recibido la climatización requerida para su almacenamiento.

Posteriormente cuando van a ser despachados de los almacenes de la empresa; cada operario verifica la fecha de expiración de cada lote a despachar, con la finalidad de evitar que salga alguno vencido; ello lo realizan con los formatos diseñados para tal fin; procurando que toda la cadena de valor de almacén y suministro realice las revisiones correspondientes; por lo que una vez que van a cargar la mercancía en los

transporte hacen una verificación delante del conductor para asegurar que éste sea cuidadoso en el manejo de la misma.

Ítem 3.- ¿Cómo se realiza la colocación de la mercancía en los anaqueles?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
<p>Los productos se colocan en Rack, si el producto viene en paletas de madera, la pasamos a paletas de plástico, posteriormente se lleva al Rack que son estructuras metálicas que contiene tres niveles donde en cada nivel caben dos paletas una al lado de la otra, dos en la parte baja, dos en el nivel intermedio y dos en la parte superior. Dentro del sistema la posición de cada nivel tiene una ubicación identificada con una numeración. Lo cual es de mucha ayuda, ya que al salir la facturación se indica en el documento a que ubicación debo ir directamente para encontrar el lote que se necesita. Los productos son ubicados dentro del almacén por división y a su vez por el estatus en el cual se encuentre (disponibles para la venta o no).</p>	<p>Los productos se segregan de acuerdo a su condición de almacenaje, ya que algunos son de temperatura controlada o refrigerados; igualmente se toma en cuenta el peso ya que los de mayor peso se deben encontrar más accesibles para el momento de realizar un despacho, este es el caso de los productos nutricionales, que siempre los almacenamos cerca de la salida de Despacho</p>	<p>Los productos son colocados en paletas de plástico ya que las de madera están prohibidas en Pfizer y estas a su vez son colocadas en Rack de varios niveles que permiten un mejor aprovechamiento de espacio. Sin embargo existen productos como lo son los Nutricionales que las paletas que los contienen son colocadas directamente en piso, esto por el peso de este tipo de productos, y es posible que se hagan hasta 3 niveles con las paletas de estos productos.</p>

Análisis: La ubicación de los productos dentro de los almacenes tiene que ver con el aprovechamiento de los espacios que se disponen, por lo que la misma debe responder, no sólo al espacio físico disponible, sino además a las condiciones con las que debe contar el producto.

Al respecto los entrevistados afirmaron que la mercancía las colocan en una estructura denominada rack, la cual dispone de tres niveles para la ubicación de dos paletas; que en el caso son de plástico; asimismo se pudo conocer que las mismas se ubican según una identificación previa que se hace, ya que el sistema preestablece el lugar donde debe ir cada uno de los productos, ello con el fin de facilitar su ubicación al momento de preparar los despachos; también mencionaron que los productos de mayor peso; como los de nutrición van en paletas directamente en el piso y cerca de la zona de despacho, para facilitar la salida del mismo.

Lo anterior permite reconocer que en Pfizer cuidan los detalles relacionados con la ubicación física de los inventarios, por lo que se supone que los productos reciben la atención adecuada, adicional al hecho de que se facilita el manejo de los mismos dentro del almacén.

Ítem 4.- ¿De acuerdo con el organigrama de la empresa quiénes son los responsables de la colocación de la mercancía en los anaqueles?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
El coordinador de Almacén es el responsable de todo el orden en el Almacén y a su vez este delega en los operarios tales actividades a los	El responsable de esta actividad es el Coordinador de Almacén; es decir es el encargado de tomar decisiones de como se va a colocar la mercancía y los operarios	El coordinador de almacén y los operarios de almacén.

operarios.	son quienes ejecutan la acción.
------------	---------------------------------

Análisis: Como todo proceso que se realice dentro de una empresa, el de almacén debe contar con un personal que se encuentre a cargo de realizar las labores que en él se ejecute, ello para poder establecer responsabilidades directas a quienes se encuentren encargados, así como para tener una seguridad razonable de que las actividades concernientes se ejecutaran dentro de las políticas y normas diseñadas.

En este caso se tiene que el Coordinador del Almacén es el encargado de garantizar que las operaciones del almacén se lleven correctamente, contando para ello con operarios, por lo que el coordinar es quien establece las actividades a desarrollar y son los operarios quienes ejecutan tales acciones, ofreciéndose garantía de que las tareas se llevaran adecuadamente, según las políticas y normas de distribución y despacho del almacén.

Ítem 5.- ¿Cuál es la política de despacho en práctica en los almacenes?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
Se maneja un pronóstico de ventas, el cual maneja el Dpto. de Atención al Cliente; nuestra política de despacho es de acuerdo a los pedidos que dicho departamento carga en sistema. Sin embargo antes de que ellos vean disponibles algunos lotes para la venta, algunos productos deben pasar	Para despachar es necesario que el Departamento de Atención al Cliente en Caracas cargue los pedidos y aquí en el almacén se imprime y se prepararan; es decir la política es depender de lo que ellos y el Departamento de Ventas acuerden vender a cada cliente. Una vez ocurrido	La política es facturar de acuerdo a los pedidos que carga Atención al cliente. Una vez facturados los pedidos aplicamos el sistema que denominamos tipo mercado, donde se le entrega una papeleta de despacho que es una copia fiel de la factura al operario para que este recolecte la cantidad y

<p>por un proceso de reacondicionamiento; por ejemplo que el producto llega de la fuente con una unidad de manejo diferente a la que se utiliza para el despacho en Venezuela, en tal sentido, para poder ser despachado algunos productos deben cumplir con algunos requerimientos como políticas para ser despachados.</p>	<p>este proceso, nuestro trabajo es garantizar que el producto esté en optimas condiciones para salir a la calle, por eso siempre trabajamos de la mano con la gestión de Operaciones de Calidad quienes se encargan de indicar que el producto está aprobado para la venta. Sin embargo hemos tenido algunos casos que Atención al cliente emite el pedido sin consultar la existencia física y eso nos ha ocasionado algunas fallas.</p>	<p>lote de mercancía por los pasillos donde esté ubicada para que una vez que se tenga el pedido consolidado sea verificado y despachado.</p>
--	--	---

Análisis: Las políticas de despacho son las normas que se establecen con el fin de garantizar que los mismos se ejecuten adecuadamente minimizando así el margen de ocurrencia de errores; por lo que es importante no sólo diseñarlas, sino seguirlas, para salvaguardar al inventario.

Debido a que la oficina comercial se encuentra en Caracas, desde allá emiten una orden de despacho, según el acuerdo al que lleguen entre al Departamento de Atención al Cliente, el de Ventas y la requisición del cliente; posteriormente en el almacén imprimen la factura y entregan a los operarios una papeleta con la copia fiel de la factura para que estos procedan a preparar el pedido según lo que allí se indique, para luego verificar si los productos se encuentran en condiciones optima.

Sin embargo el coordinador de despacho mencionó que en ocasiones dicho proceso se detiene debido a que desde Caracas emiten la orden de pedido sin consultar la existencia física del producto; por lo que al momento

de preparar el pedido se dan cuenta de la falta y deben notificarlo a Caracas, lo que implica que el proceso retroceda y se presente un retraso; es decir, a pesar que las políticas de despacho son adecuadas la cadena de valor presenta una falla en la etapa de preparación de la orden de pedido por parte del Departamento de Atención al Cliente, por lo que se puede decir que no le están dando la importancia a la verificación física; lo que también afecta a la atención que se le da al cliente.

Ítem 6.- ¿Cuáles son los documentos que soportan la entrada y salida de la mercancía en los almacenes?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
Desconozco los documentos de las entradas. Las salidas del inventario son generadas por las facturas, hay un documento similar al de las facturas para rebajar las muestras médicas, pero que no posee el mismo correlativo fiscal. Para descargar del sistema y entregar beneficios u obsequios a los empleados se hace con un formato ya establecido.	Para los ingresos de Producto Terminado importado se genera una Nota de Entrada. Hay casos en los que las Notas de Crédito también representan un ingreso al inventario, ya que en ocasiones los clientes pueden devolver productos en buen estado que deben ingresar de nuevo al inventario. En el caso de las salidas el documento es la factura o algún formato de autorización para donar un producto a algún trabajador	Lo que soportan las entradas son las Notas de Entrada, factura y orden de compra del proveedor; mientras que las salidas son soportadas por las facturas. Además existen las transacciones denominadas "Y" (Ajustes de Inventario), que pueden ser de entrada o salida; las mismas, no poseen documentos de soporte, para este caso se toman en consideración los correos donde se solicitan ajustes con la explicación de por que se hace ese ajuste.

Análisis: Motivado por la importancia financiera que representan los inventarios, es indispensable que sus movimientos cuenten con documentos

que sirvan de respaldo a las operaciones realizadas, para poder hacer chequeos posteriores. Dentro de este contexto se tiene que las entradas al almacén son soportadas con sus respectivas facturas, así como de las órdenes de compra, que permiten verificar que el proveedor ha facturado lo realmente solicitado, mientras que las salidas se soportan con las facturas emitidas, así como otros formatos que autorizan la salida de mercancía por conceptos diferentes la venta., lo que indica que sí cuentan con los documentos y soportes necesarios. Sin embargo es de acotar que los ajustes de inventario, indiferentemente de la causa; no cuentan con el documento soporte; lo que se puede prestar para movimientos no autorizados en el almacén; poniendo en riesgo la salvaguarda de éste.

Ítem 7.- ¿Cómo se garantiza que los canales de autorización en el proceso de almacén y distribución se lleven a cabo adecuadamente?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
El pedido se carga en el sistema y una vez que se genera la factura podemos decir que sirve de autorización para proceder a las actividades que sigan para tener listo ese pedido. Cuando se generan devoluciones Atención al Cliente autoriza la Nota de crédito mediante un correo. Se puede decir que la mayoría de los procesos son notificados mediante correos, si un producto se necesita mover de un almacén virtual a otro se	Eso es concerniente a cada cargo, es decir, cada persona debe velar por que se cumpla con las autorizaciones necesarias para realizar cada actividad que le corresponda de acuerdo a como está descrito en los procedimientos de la empresa. Cada movimiento del producto tiene un documento involucrado que lo autoriza, el mismo requiere de firmas del jefe de almacén o de los coordinadores; en los formatos hay espacios destinados para tal fin y	En cuanto al sistema se garantiza a través de perfiles de usuarios, es decir, los accesos que se les da a cada módulo virtual están autorizados para ser usados sólo por las personas a las que les corresponda cada transacción, y físicamente para que un producto pase de un estatus a otro debe tener las firmas autorizadas correspondientes en los documentos; aunque en algunas ocasiones de acuerdo a las urgencias del producto, si la

informa vía correo.	una de las formas de garantizar es que alguno de los involucrados no acepte realizar la operación si el formato no contiene las firmas como soporte del correcto recorrido del proceso que se le hizo al producto, pero es responsabilidad de cada persona	persona que firma para autorizar no está, es posible que se apruebe el producto
---------------------	--	---

Análisis: Los canales de autorización se relacionan con la forma en la que se dan las órdenes de ejecución de los procesos, los cuales deben atender a firmas y consecución de las tareas a llevar a cabo por cada una de las personas responsables. Dentro de esta perspectiva en el departamento se garantiza el cumplimiento de los mismos mediante las firmas de los formatos que autorizan los movimientos de las mercancías.

No obstante, se conoció que en ocasiones el procedimiento de autorización se quebranta, ello motivado por el hecho de que si requieren hacer un movimiento de mercancía y la persona autorizada para firmar no se encuentra; por lo que le dan salida al producto a pesar de ello, lo que pudiera generar el movimiento no autorizado ni requerido de mercancía, prestándose ésta situación para la comisión de vicios por parte de los empleados.

Ítem 8.- ¿Qué tipo de políticas de control rigen al proceso de almacén y distribución?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
Cada departamento tiene sus procedimientos que aplican a su gestión donde se indica cómo realizar cada actividad, desde que inicia el proceso, hasta que se realiza la entrega del pedido, cada procedimiento tiene definido un formato para utilizar cuando se hace necesario dejar evidencias. El control se aplica en el área de recepción, al momento de almacenar y al despachar. Es importante mencionar que uno de los controles mas necesarios es la realización de inventarios cíclicos, que en nuestro caso lo realizamos al cerrar la facturación cada final de mes.	En el caso de los ingresos se le debe dar entrada a los productos en el sistema para llevar el inventario actualizado tanto en físico como virtual y de existir algún movimiento físico también se debe hacer en sistema. Los controles que permiten mantener el almacén en orden son los inventarios cíclicos mensuales y anuales, y algún otro inventario que sea necesario de acuerdo a alguna discrepancia en algún producto, un reclamo de cliente o faltante. Aquí existen formatos que permiten realizar trazabilidad a los movimientos de cada producto, ya que las transacciones que se realizan en sistema muchas veces nos permiten colocar a que documento está atado tal movimiento.	Primeramente nos regimos por las Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución de la industria farmacéutica, que exige que todos los procesos que se ejecutan en el almacén deben estar documentados. Entonces, todos nuestros procesos están escritos en procedimientos. Una de las políticas de control mas relevantes que llevamos a cabo son los inventarios cíclicos que permiten detectar fallas. En Pfizer tenemos los PQS (Pfizer Quality Systems) Sistemas de Calidad de Pfizer, los cuales son las guías para el diseño de nuestros procedimientos.

Análisis: Las políticas de control de los almacenes, son las que ayudan a minimizar la comisión de errores o a la temprana detección de éstos, en el caso particular los entrevistados informaron que el control lo llevan a través de formatos que soportan los movimientos de entrada y salida; adicionalmente realizan inventarios que les permite conocer cualquier falla o

discrepancia ente el físico y el sistema. Pese a ello es necesario recordar que algunos formatos de movimientos de mercancía no son firmados por las personas encargadas de autorizar los movimientos; por lo que se puede decir que el control no se lleva con la constancia requerida.

Ítem 9.- ¿Cuáles procedimientos son ejecutados en la preparación de los pedidos?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
<p>Al tener impreso el pedido primero pasa por manos del Coordinador de Distribución, quien realiza una segregación por rutas. Una vez terminado este proceso se le entregan los pedidos al Coordinador de Almacén o se colocan en un área dispuesta para tal fin, la cual posee casillas identificadas con colores los cuales le dan el orden de prioridad a cada pedido, primera de color rojo, pedidos urgentes, casilla de color amarillo pedidos que pueden salir días posteriores a los urgentes y una casilla con color verde para los menos urgentes. Cada operario toma una hoja de pedido (papeleta) y coloca la hora de inicio y va moviéndose por el área colocando las cantidades que solicita el pedido en una paleta,</p>	<p>En este sentido existe un procedimiento que indica de forma detallada como debe ser la preparación de las papeletas y en el que todos los operarios han sido adiestrados. El mismo Una vez que se le entregan las papeletas conjuntamente con la factura al coordinador de distribución, el mismo procede a planificar las rutas de acuerdo al peso y los bolívares en despacho para cada zona del país; una vez segregadas de acuerdo a la planificación de despacho coloca las papeletas en la bandeja para que sean tomadas por los operarios o se las entrega personalmente para que procedan a preparar. Los operarios deben dirigirse a la mercancía y revisar en ella los lotes, las cantidades, así mismo deben completar algún</p>	<p>Se ejecuta el procedimiento PPG-00032871 Despacho de Producto Terminado, en el cual se explica de forma detallada el proceso que debe ejecutar un operario para llevar a acabo la preparación de pedidos a despachar. De forma general es: el operario toma la papeleta y la revisa, se dirige a la ubicación mencionada en la papeleta en cada producto para armar el pedido, luego es verificado por el operario chequeador como medida establecida para mitigar cualquier error que pudo haber ocurrido durante la preparación, se identifica el pedido y se traslada al área de despacho para esperar el momento de su entrega a los transportistas</p>

<p>una vez que termina, coloca la hora de finalización y su firma, identifica la paleta con el número de pedido para que posteriormente sea revisado por un verificador. Esta papeleta va a la oficina de facturación donde formará parte de los documentos anexos a la factura.</p>	<p>formato adicional para la preparación, por ejemplo en el caso de los productos refrigerados que se debe acompañar el despacho con una encuesta al cliente donde el operario anota las condiciones en que se prepara el pedido</p>
--	--

Análisis: El procedimiento de preparación de pedido debe ser llevado a cabo de forma rigurosa, para así garantizar la atención al cliente; en cuanto a la calidad de los productos solicitados y la entrega oportuna de los mismos; es así que el departamento de almacén y distribución, una vez que se emiten las facturas de los pedidos a ser despachados se hace una clasificación, según la prioridad de los mismos; para prepararlos en orden del más urgente al menos urgente.

Al realizar esta clasificación se le hace llegar al operario la respectiva papeleta, para que éste prepare el pedido; al finalizar dicho proceso identifica la paleta que corresponde a cada pedido y firma la orden del pedido, la cual es enviada a facturación para su archivo, en este orden se tiene tales despachos son posteriormente verificados por un chequeador que garantiza la correcta preparación del mismo, de igual manera cuando los productos son refrigerados el despacho debe ir acompañado con una encuesta al cliente, para que éste ofrezca información sobre la condición en la que llegó el pedido, garantizando la debida satisfacción al cliente.

Ítem 10.- ¿Cuáles variables son sometidas a revisión en los pedidos a despachar?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
Se verifica el lote, el código del producto, la presentación y las cantidades, tanto de los bultos completos y como de los restos si los hay, estas variables son fácilmente de recordar en la verificación, ya que en la papeleta de despacho describe: unidades, bultos, restos y kilos, en ese orden. La esencia del trabajo está en revisar si el bulto es original o es resto y si el resto contiene las unidades necesarias para ese despacho.	El producto, el lote y las cantidades son lo principal que se revisa; también es importante revisar la presentación del producto ya que existe diversidad en un mismo producto, por ejemplo puede ser un mismo nombre pero en jarabe y gotas pediátrico, ya que muchas veces pasa que diferentes presentaciones tienen un mismo lote.	Esas variables se pueden tomar también del procedimiento PPG-00032871 Despacho de Producto Terminado, el cual lista el contenido específico de las papeletas eso funciona como guía para determinar que es lo que se debe verificar en la preparación, como lo son: Cantidad de bultos y unidades sueltas, el lote y si existe alguna inconformidad relacionada con la apariencia física del producto.

Análisis: Para ofrecer una mayor garantía de que los despachos se realizan adecuadamente, existen ciertos elementos que deben verificarse, en este contexto en los almacenes de Pfizer se procede a verificar el lote, el código, la presentación del producto, así como la cantidad de bultos y unidades a despachar; ello debe coincidir con la papeleta de despacho, la cual se irá completando con los datos de los pedidos que se van preparando; de esta manera también se verifica la apariencia física de los productos para evitar que salgan con los estuches o envases en mal estado y causar molestias a los clientes.

Ítem 11.- ¿Cuáles son los documentos administrativos que soportan los pedidos a despachar?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
<p>Papeleta para preparar el pedido, la factura y documentos que el Departamento de Ventas haya pedido como, una carta de compromiso, un certificado de análisis, entre otros documentos. A su vez una o más facturas al momento del despacho son registradas en una guía de carga cuando van a un mismo destino, en la misma guía se colocan el o los números de precintos que sean necesarios para asegurar el pedido dentro del vehículo y cualquier nota relevante que deba conocer el transportista que facilite la entrega del pedido.</p>	<p>Las papeletas, las facturas, vales de muestras médicas y la guía de despacho que es para poder sacar a la calle el producto, es el documento donde se registran las facturas con sus detalles para que se las lleve el transportista</p>	<p>La factura, la papeleta y la guía de despacho. En el caso de alguna donación a empleado, existe un formato que debe tener una firma autorizada para que se pueda entregar el o los productos al trabajador.</p>

Análisis: Los documentos administrativo son los que sirven de soporte a las transacciones y realizadas; cuyo propósito es que suministren la información para la posterior clasificación y registro contable; en este orden, los documentos que soportan los pedidos a despachar son las papeletas de pedido, la factura, los vales de autorización de donaciones; así como las guías de despacho que se entregan a los transportistas que van a entregar los pedidos y que contienen los datos de las entregas a efectuar así como de las facturas que las soporta.

Ítem 12.- ¿Cuándo se procede a autorizar la salida de los pedidos?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
<p>Una vez que el operario lo prepara y lo deja listo con su papeleta encima, el chequeador lo inspecciona e identifica la paleta y la traslada al área de despacho. Luego de esto se genera la guía de carga, que se puede tomar como la autorización de salida, ya que indica que los pedidos tienen una planificación en su ruta de entrega, cumpliéndose que al momento de la entrega de la mercancía al transporte siempre debe haber una persona del almacén acompañado por un supervisor de la empresa de transporte, además de su chofer y ayudante verificando lo que se está cargando.</p>	<p>El operario de almacén indica que el despacho está listo y es revisado por el operario chequeador, si está correcto y es el momento de despacharlo el coordinador de almacén procede a realizar la entrega al encargado del transporte corroborando con él las variables antes mencionadas lo que ayuda a certificar por ambas partes que el producto está saliendo del almacén correctamente y el cliente debería recibir el pedido perfecto.</p>	<p>El pedido está listo para ser despachado una vez que el verificador realiza su trabajo, revisando que la preparación y las variables revisadas estén correctas.</p>

Análisis: Para autorizar la salida de los pedidos es indispensable que éste haya pasado por todos los procesos de verificación a fin de garantizar que el mismo haya sido preparado, según lo solicitado por el cliente. Dentro de este contexto los entrevistados informaron que se autoriza la salida del pedido una vez que éste ha sido preparado por el operario y revisado por el chequeador; quien procede a revisar la papeleta junto con el físico; luego

emiten una guía de carga, la cual es entregada al transportista, para que ésta siga la planificación de despacho, en ese momento se vuelve a revisar la mercancía por cada pedido y es allí cuando se autoriza la salida; por cuanto ya se ha verificado el cumplimiento de todas las variables.

Objetivo 2. Identificar los factores críticos de la eficiencia operativa y financiera del Departamento de Almacén y Distribución de Pfizer Venezuela, S. A., ubicada en el Estado Aragua

Ítem 13.- ¿De qué manera se determinan las fallas y mermas en el almacén?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
<p>Cuando se detectan unidades dañadas en cualquier etapa del proceso, bien sea desde la entrada, en el almacén o al momento de la entrega al transporte, se llevan al área de devoluciones, donde hay un sitio específico para colocarlas y el Coordinador de Almacén procede a realizar la descarga de las mismas en sistema para que así no afecten el resultado de la toma del inventario cíclico. Este proceso se lleva a cabo con la verificación del Departamento de Calidad quien es el que tiene la potestad de cambiar el estatus y registra en un formato</p>	<p>Se envía físicamente a un área de rechazo y se transfiere en sistema al almacén de Rechazado y luego se emite un correo al departamento encargado de revisar las condiciones del producto y cambiar el estatus del producto para que haga su chequeo respectivo y avale el rechazo del mismo.</p>	<p>Una de las formas es que, cualquiera de los operarios que vea un producto dañado, golpeado o en mal estado tiene la potestad para sacar la unidad y reportarla para que sea egresada en el sistema, esto frecuentemente ocurre con los productos nutricionales, debido a que se almacenan unos encima de otros y el peso tiende a hacer que cedan y se dañen algunas latas. Para el egreso de cualquier producto dañado se utiliza el formato denominado Aviso de Rechazo, con el cual se egresan las unidades del sistema. Al final del mes se descarga un</p>

que queda como soporte del rechazo de las unidades.	resumen o trazabilidad de las unidades dañadas lo cual me permite verificar que comportamiento tuvo ese aspecto y las causas de las mismas.
---	---

Análisis: La oportuna determinación de las fallas y mermas evita que los almacenes se cogestionen de mercancía en mal estado, que ocupen un lugar innecesario dentro de las estanterías; pudiendo retirarse o repararse el daño, para que pueda ser vendido al cliente. Partiendo de las respuestas ofrecidas, la verificación se realiza desde el mismo momento en que se recibe la mercancía; siendo que los operarios tienen la potestad de retirar aquellos que tengan algún daño, llenando una forma que ofrece la información sobre el producto y el tipo de daño del mismo.

Posterior a ello se coloca en una zona específica del almacén para que el Coordinador revise las condiciones del producto y proceda a descargarlo del sistema; por lo que se puede inferir que si se hace seguimiento a las mercancías en mal estado para darles salida del inventario y evitar que la misma sea despachada en malas condiciones a los clientes.

Ítem 14.- ¿Cuál grado de influencia tiene el control de fallas y mermas en el almacén con respecto a la calidad de servicio?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
Realmente son muy pocas. Aplicamos al momento de la entrega de productos a los transportistas una revisión que ayuda a detectar alguna unidad en mal estado y es cambiada, lo que evita que el producto llegue dañado al cliente.	La influencia es relevante porque el proceso de revisión que hacemos en varias áreas permite detectar productos dañados y al ser excluidos garantizan que el producto no llegue dañado al cliente.	Influye muchísimo, ya que permite evitar que lleguen unidades dañadas al cliente final o que exista algún faltante y no podamos cumplir con la entrega de la Orden Perfecta

Análisis: La mayoría de las grandes empresas cuidan la imagen que tienen ante el mercado; por lo que se esmeran en ofrecer productos y servicios de calidad a los clientes; es así que deben velar las excelentes condiciones de la mercancía que entregan; para ello es necesario verificar que no hayan sufrido daños los productos que van a despachar. En este contexto los entrevistados reconocen la importancia que tiene la oportuna detección de fallas y mermas para evitar que los productos salgan con un daño y no cumplir con su misión de orden perfecta, lo que incide en la realización de las revisiones respectivas.

Ítem 15.- ¿Cuál grado de influencia tiene el control de fallas y mermas en la contabilización del costo de ventas?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
No manejo esa parte.	Ese tipo de información no la conozco, no se que proceso sigue y como afecta.	Lo desconozco.

Análisis: La detección de fallas y mermas no sólo se realiza con la intención de entregar productos de calidad a los clientes, sino que además su cometido debe estar orientado a suministrar información a los departamentos administrativos a fin de que éstos la tomen en cuenta para la generación de registros que afectan la contabilidad de la entidad, más específicamente en lo relacionado con la estructura de costos. En este orden las respuestas que brindaron los entrevistados hace suponer que la información relacionada con las fallas y mermas no influye de manera alguna en la gestión de los costos; por lo que se puede decir, que no se está haciendo una adecuada determinación de los mismos.

Ítem 16.- ¿Cuántos ciclos de preparación retrasan el tiempo de entrega y la calidad de servicio?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
Tenemos la capacidad de recibir más de 40 pedidos, pero todo va a depender de la cantidad de líneas que tenga la factura y cuales sean las condiciones de la venta, cuales sean las fechas de entregas y depende	No existe un sistema o un tiempo estándar establecido, se trabaja con lo que va llegando para preparar. De acuerdo a los clientes y las cantidades de producto por pedido analizamos que es lo que	Para este indicador, se ha estado levantando una data desde febrero de este año, se puede consultar en un cuadro resumen que completa el chequeador al momento que revisa los pedidos preparados, el

de la división. Claro está hay circunstancias en la que los pedidos se retrasan porque no tenemos la disponibilidad de la mercancía o porque tenemos pedidos en cola y deben dejarse de lado si llega alguno de clasificación urgente.	se debe preparar primero, allí influye la zona hacia donde va el pedido o la urgencia. Tampoco se dejan esperando mucho tiempo, ya que un día puedo tener muchos pedidos pero al siguiente día no. Se podría decir que el máximo de retraso es de 2 o 3 días.	archivo contiene información de cada operador en la preparación, como lo es el tiempo de inicio y el tiempo final y si hubo algún error detectado. Apoyándonos en el archivo se puede analizar que necesito para preparar pedidos de condiciones no cotidianas, se puede analizar si necesito horas extras, si dirijo a todo el grupo para tal fin únicamente.
--	---	--

Análisis: Los ciclos por los que debe pasar un pedido influyen en la preparación oportuna o no de éste; por lo que se debe tener claro cuales son tales ciclos, destacando que los mismos deben pasar básicamente por la emisión de la orden del pedido y la preparación del mismo en este sentido los entrevistados mencionaron que el retraso de los pedidos depende en mayor parte a la cantidad de pedidos que deban preparar, esto debido a que en ocasiones los pedidos son tan amplios que requieren que todos los operarios se aboquen a su preparación exclusiva, en esos casos obviamente el resto de los pedidos se retrasan en su preparación; por cuanto el almacén no puede cumplir con su cometido en los tiempos estipulados.

Es de destacar que esto sucede mayormente cuando en los almacenes tienen pedidos en cola y les llega alguna solicitud de carácter urgente, la cual deben atender de manera inmediata; por lo que deben dejar de lado el resto de los pedidos que estaban preparando.

Ítem 17.- ¿Cuánto debe durar la preparación de pedido físico para la efectiva atención al cliente interno?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
Tres días promedios para los pedidos de viajes largos y dos días para los pedidos que van a zonas de viajes cortos.	Dos días promedio, si el pedido es Urgente se puede satisfacer en un día en cuanto a la preparación del pedido. pero para ello a veces debemos dejar de lado algunos otros pedidos; por lo que se retrasan en su preparación y entrega.	Todo va a depender de la factura, del tipo de cliente, ya que existen clientes con condiciones especiales, como Farmatodo que para la entrega exige un tamaño específico por paletas, es decir que se deben acondicionar los productos en las paletas como necesita el cliente. Pero, para satisfacer directamente a Atención al Cliente que es quien nos solicita el servicio tenemos como estándar 72 hrs para clientes de rutas largas y 48 hrs máximo para las rutas cortas

Análisis: El tiempo de preparación de los pedidos que tienen estipulado es de dos o tres días, ello depende de la zona de despacho, no obstante, según información suministrada existen algunos clientes que exigen ciertas condiciones para la entrega de sus pedidos; tal como la ubicación de manera específica de los productos en las paletas, lo que tiende a llevarles más tiempo de lo estimado; ello a su vez interfiere en la tramitación del resto de los pedidos, ya que la mayor parte de los operarios deben abocarse a acomodar dicha orden para cumplir efectivamente con los requerimiento del cliente y así lograr satisfacerlo vale resaltar nuevamente que esto se considera como un factor de retraso de los pedidos.

Ítem 18.- ¿Cuáles parámetros son seguidos para la reposición de los inventarios?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
En el almacén no definimos esos parámetros, de eso se encarga el área de planificación directamente, aquí se cumple con informarles la disponibilidad de espacio para futuras recepciones.	El departamento de almacén se encarga de mantener en óptimas condiciones el producto que Planificación compra y debe ingresar, pero no determinamos parámetros para la reposición o compra de mercancía. Pero debo decir que en varias oportunidades nos hemos quedado sin algunas líneas de producto, a pesar que nosotros decimos cuando se necesitan.	El Almacén no maneja ni interviene en la decisión de reponer los inventarios, nuestro papel entra en juego informándole al Departamento de Planificación como está dentro del almacén el aprovechamiento del espacio

Análisis: La decisión de reposición de los inventarios es sumamente trascendental para la continua operatividad de la empresa; por lo que se deben tomar en cuenta diferentes factores; como la demanda del producto, la rotación de éste, la disponibilidad en los inventarios, la disposición de espacios para su ubicación; entre otros.

En cuanto este punto los informantes comentaron que ellos no están en potestad para decidir en que momento deben reponer los inventarios; puesto que es una decisión del departamento de planificación, que ellos sólo se limitan a informar la cuantía de existencia de cada ítem, destacando además que en diversas oportunidades se han quedado sin existencia de algún producto en particular; por lo que se puede inferir que el departamento de planificación no está tomando en cuenta la información de el almacén les suministra para decidir cuando debe realizar una compra, lo cual es

preocupante; puesto que pudiera suceder que se queden sin productos por algún lapso de tiempo amplio y no puedan satisfacer la demanda, que considerando el tipo de productos (medicinas) agrava aún más la situación por el abastecimiento de la misma a los centros de venta.

Ítem 19.- ¿Cuáles variables determinan operativamente la calidad de servicio del departamento?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
Estas variables están altamente influenciadas en como cumplamos con las exigencias mínimas de los clientes, como el tiempo de entrega, facturas sin devoluciones.	En realidad se trabaja con el día a día; ya que va a depender de la cantidad de despachos y de la urgencia de éstos.	La rapidez del despacho y la calidad, que lleguen los lotes correctamente a cada cliente.

Análisis: Según la información suministrada por los entrevistados se pudo conocer que las variables que emplean para determinar la operatividad de la calidad del servicio del departamento se relaciona con la rapidez del despacho y la preparación del mismo; procurando que se les entregue a tiempo a los clientes y evitando las devoluciones.

Es de connotar que a pesar que toman algunos elementos para determinar si el departamento ofrece un servicio de calidad, no deja de llamar la atención el hecho de que no trabajan con una planificación estipulada, para la preparación de los pedidos; porque si bien es cierto que los clasifican según el tipo de pedido y la zona, no es menos cierto que los involucrados han mencionado en reiteradas ocasiones que en diversas oportunidades han tenido que dejar la preparación de pedidos incompletos para lograr sacar pedidos urgente; es decir; no son eficientes en todo

momento; por lo que se puede decir, que si bien satisfacen a algunos clientes; retrasan la entrega oportuna de otros, que no dejan de ser importantes.

Ítem 20.- ¿Cuáles variables determinan financieramente la calidad de servicio del departamento?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
No tengo conocimiento, la parte financiera es llevada más que todo el Dpto. de Finanzas.	Esa parte no la manejo muy bien, pero imagino que existen indicadores que permiten evaluar cuanto cuesta nuestra gestión y tomar decisiones acerca de que se debe reducir o como se debe presupuestar para futuros meses la operación.	No manejo tal información; eso lo lleva Finanzas.

Análisis: Las operaciones que ejecutan todos los departamentos de una empresa, llevan intrínsecos erogaciones de dinero para poder ejecutar todos los procesos que les permitan desarrollar sus actividades; en este sentido el departamento de almacén y distribución está obligado a realizar erogaciones en diferentes áreas; tales como el desgaste de los equipos empleados o el gasto de los fletes; que para poder medir su calidad, es necesario establecer parámetros por medio del proceso de presupuestario, para luego compararlo con lo ejecutado.

Al indagar sobre el tema, los entrevistados no ofrecieron mayor información al respecto, ya que ellos no manejan tales datos, lo que puede considerarse como una debilidad, debido a que tal y como lo expresa el coordinador del almacén, lo ideal es que se hagan evaluaciones de los

costos para luego tomar algunas medidas; sin embargo por el hecho de que estas personas desconozcan tales cifras hace suponer que el departamento de Finanzas no realiza un análisis de los costos o no informa al departamento del almacén sobre los resultados obtenido; por lo que no pueden evaluar su gestión, ni tomar medidas tendiente a mejorar.

Objetivo 3. Determinar la utilidad que los actuales indicadores de gestión suministran en la evaluación de la eficiencia operativa y financiera del departamento de Almacén y Distribución de Pfizer Venezuela, S.A., ubicada en el Estado Aragua

Ítem 21.- ¿Cuáles indicadores de gestión se emplean actualmente?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
El de tiempos de entrega, Órdenes perfectas, Devoluciones, Recepciones, unidades facturadas	Indicadores de tiempo de despacho de los operarios, errores al momento de la preparación, cantidad de productos que hay en almacén, el resumen de devoluciones.	Unidades recibidas y en que condiciones, Tiempos de entrega, ordenes perfectas.

Análisis: El empleo de indicadores es importante para conocer si la gestión se desarrolla o no adecuadamente, más aún en un proceso tan importante como el de Almacén y Distribución; donde se debe verificar si su labor está satisfaciendo o no las exigencias de la empresa y por ende, las necesidades de los clientes. En este orden los involucrados en el proceso hicieron mención a que actualmente aplican indicadores destinados a conocer sobre los tiempos de preparación y entrega de pedidos, la comisión de errores, las devoluciones recibidas, etc.

No obstante no están considerando algunos otros indicadores de importancia como lo son el coeficiente de utilización eficiente del espacio del almacén, el de capacidad disponible; ambos necesarios para la toma de decisiones de reposición de inventarios. Tampoco estudian el costo de almacenamiento, ni el de transporte, ni consideran el costo de las fallas y mermas los cuales obviamente inciden en la determinación de los costos de los productos, lo que pudiera estar alterando la adecuada determinación de la estructura de costos de la empresa.

Ítem 22.- ¿Cuál es la frecuencia de determinación de los indicadores?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
Mensual	Mensualmente	Al final del mes.

Análisis: No basta sólo con contar con una serie de indicadores que permitan medir la eficacia y eficiencia de los procesos; sino que además se debe procurar la aplicación oportuna de los mismos; en este sentido se puede afirmar que según las respuestas de los entrevistados, la frecuencia de la determinación de los indicadores es aceptable; puesto que lo hacen al cierre de cada mes.

Ítem 23.- ¿Cuáles reportes se desprenden del cálculo de los actuales indicadores de gestión?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
Específicamente no lo se, pero se que el Gerente toma esos datos que cada uno de nosotros le reporta y consolida la información	Todos generamos información de acuerdo a cada área dentro del almacén y la reportamos al Gerente, se que el genera un reporte con esa	Existe uno actualmente que es un archivo de Excel enviado por el corporativo de la empresa donde se consolidan todos los

para a su vez reportarla a otros niveles de la compañía.	data, pero no tengo conocimiento de como es ni como se llama exactamente.	datos que se le envían al gerente para que el cargue esa data.
--	---	--

Análisis: Cada área funcional dentro de la organización debe emitir reportes que les permitan dar a conocer los resultados obtenidos de la aplicación de los indicadores de gestión, a fin de que los departamentos o jerarquías superiores puedan analizar los resultados obtenidos y hacer los análisis respectivos para favorecer al proceso de toma de decisiones; basándose en datos reales que les permitirán mejorar los procesos que presenten fallas, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos para cada unidad.

En este orden los entrevistados explicaron que los indicadores los montan en una hoja de Excel, la cual es enviada al Gerente para que éste consolide la información y la envíe a los niveles superiores; lo que hace suponer que éste tan sólo toma los datos enviados por cada una de las personas involucradas; los unifica en un solo documento y no realiza ningún tipo de análisis de los datos; es decir no le está dando la importancia que los indicadores merecen y sólo los emplea por mero formalismo de cumplimiento de las exigencias de la casa matriz.

Ítem 24.- ¿Qué grado de utilidad le otorga la gerencia a los actuales indicadores de gestión en la toma de decisiones para el mejoramiento continuo del departamento?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
Desconozco que proceso realizan una vez que hemos enviando los	Asumo que los analizan.	No sé que proceso siguen, ya que no hemos recibido la

indicadores

correspondiente
evaluación.

Análisis: Tal y como se ha mencionado los indicadores de gestión son de suma importancia, ya que por medio de ellos se evalúa la eficiencia de las operaciones realizadas y sirven para detectar cualquier desviación en los procesos que imposibiliten el cumplimiento de las metas establecidas; por lo que a parte de su determinación cuantitativa, se hace necesaria el análisis crítico de los resultados obtenidos; a fin de tomar las decisiones que permitan mejorar los procesos y dar las indicaciones adecuadas al personal para que éste ayude a la empresa a cumplir su propósito.

En este orden de ideas y partiendo de las opiniones ofrecidas por los entrevistados se puede inferir que la gerencia no le está dando la utilidad respectiva a los indicadores; puesto que no realiza el proceso de retroalimentación al personal que labora en el departamento de almacén y distribución para que éste conozca cuales han sido sus fallas y tomen las medidas correctivas; también se puede presumir que el gerente no realiza los análisis y sólo recolecta los indicadores como medida de cumplimiento de sus obligaciones.

Es evidente que esto representa una grave falla; puesto que el diseño de los indicadores tiene como propósito evaluar resultados para tomar decisiones y hacerles conocer a quienes ejecutan los procesos que es lo que están realizando erróneamente, para que las partes coordinen actividades tendientes a mejorar la situación; sin embargo esto no ocurre así y se pudiera llegar a cometer graves fallas que perjudicarán a la empresa.

Ítem 25.- ¿Cuáles aspectos limitan el alcance de los actuales indicadores en el apoyo a la gestión?

Coordinador de Distribución	Coordinador de Almacén	Jefe de Distribución
Pudiera ser el hecho de que muchos no conocemos lo que otros reportan y tal vez estemos haciendo un retrabajo, a pesar de que cada quien reporta un área, muchas veces con la información de alguno podemos ayudarnos otros.	La falta de consolidación de la información para que todos tengamos acceso a todos los indicadores; que las personas que lo reporten sean realmente las que día a día mantiene el contacto con esa gestión.	la no retroalimentación, ya que no nos dan a conocer el resultado de nuestra gestión y no podemos saber si somos o no eficientes.

Análisis: Como se ha venido explicando la función de los indicadores es evaluar gestión, para conocer la eficiencia de un área o departamento, para darles las orientaciones o direcciones a seguir luego que se han tomado las decisiones que permitirán mejorar los procesos; sin embargo el alcance de los mismos en ocasiones se ven limitados por algunos factores.

Por su parte los entrevistados se refirieron a que la principal limitante que ellos consideran sobre los indicadores de gestión es la falta de retroalimentación de los resultados; por cuanto no conocen en que está fallando o cuáles son las labores desarrolladas por el resto del personal; por lo que no están al tanto si cada uno realiza una labor independiente o tienen un retrabajo; lo que pudiera estar afectando al buen desarrollo de sus labores. Esto se pudiera estar debiendo al hecho de que la gerencia no le da la importancia merecida a los indicadores y por tanto no ofrecen información para mejorar las fallas que se estarían generando.

Análisis de la Guía de Observación

Como complemento del trabajo de campo, los investigadores acudieron a la empresa a observar de manera directa lo que ocurre en el departamento objeto de éste estudio, lo que les permitió recabar la siguiente información:

Sistema de inventarios

El sistema de inventario está basado FEFO (First Expires First Out). El software que utiliza la compañía está diseñado para tomar las unidades en facturación de acuerdo a su fecha de expira; sin embargo el personal de almacén también realiza labores de verificación física y analiza algún estancamiento no notificado de un lote, o que se esté despachando un lote que tenga mayor tiempo de expira que otro. Las entradas se actualizan con el ingreso del producto al sistema una vez que llega y es notificado y verificado por Calidad. Las salidas están soportadas por facturación de pedidos que realiza cada cliente, asimismo existen casos de salidas que no son avaladas por facturas Otra de las formas de actualizar es cuando se realizan los inventarios cíclicos y se observa el comportamiento de los productos que tuvieron mas movimientos y si ocurrió algún error en torno a su salida.

Gestión operativa y administrativa de las fallas y mermas

En lo que respecta al tratamiento operativo de las mismas éstas son llevadas a un espacio delimitado con cercas y claramente identificado, del cual todo el personal del almacén tiene conocimiento. Allí se les realiza un documento individualizado que especifique en cada caso el motivo de su rechazo; ya sea: en la recepción, en el almacén, al momento del traslado, en

la entrega al cliente, entre otros. De igual forma son reportadas en un acta que emite el departamento de almacén para notificarle a Finanzas cuántas unidades y de que características fueron rechazadas por este departamento, sin embargo poco se conoce sobre el tratamiento contable que se les da.

Fortalecimiento de la calidad operativa

Toda la organización está dirigida por políticas corporativas que delimitan las acciones y funcionamiento de todas las unidades de la empresa, la misma se rige por procedimientos que en la actualidad se encuentran desactualizados, debido al proceso de fusión luego de la compra de Laboratorios Wyeth. Se observa que el personal operativo y administrativo está familiarizado con los procesos que han sido objeto de cambio y por costumbre está en sus características el trabajo con calidad, sin embargo se notan ligeras diferencias entre lo que está escrito, lo que dicen y lo que se hace. Igualmente se nota que algunas actividades son ejecutadas por cumplir con el procedimiento y en algunos casos hay desconocimiento de definiciones, normas o nuevos métodos.

Distribución física de mercancía

El almacén cuenta con estructuras metálicas o rack que sirven para ubicar la mercancía de forma organizada en distintos niveles de manera de evitar su contacto directo con el piso; además los productos biológicos que conforman la cadena de frío son almacenados en cavas cuartos con temperatura controlada tal y como indica el estuche, el almacenamiento de productos que requieran de condiciones de temperatura por debajo de 25 C son ubicados en áreas climatizadas, los productos psicotrópicos están ubicados en zonas cerradas con acceso restringido y bajo llave y aquellos productos que no

requieran una área específica de almacenamiento sino zonas o lugares frescos y secos con temperaturas no mayor a 30 C, están en zonas que cumplan esta premisa.

Procedimiento para la preparación de pedido

El Operario despachador retira la papeleta de despacho de la bandeja destinada para su colocación, observa en la papeleta el lote y la posición para dirigirse al sitio correspondiente, se dirige al rack con la ubicación que le indica la papeleta y toma la cantidad solicitada, traslada los productos a la zona destinada y firma la papeleta de despacho, luego el operario chequeador verifica la cantidad de bultos y unidades sueltas de cada lote, verifica el lote y además verifica la apariencia física de la mercancía y por último identifica el pedido colocando el número de la orden y la papeleta de despacho.

Documentación para la preparación del pedido

Únicamente la papeleta de despacho la cual refleja los mismos datos de la factura

Variables revisadas en la preparación de pedido

- 1.-Nombre y presentación del producto
- 2.-Numero de lote a despachar.
- 3.-Ubicación
- 4.-Numero de unidades
- 5.-Numero de bultos y unidades sueltas

Errores frecuentes en la preparación de pedido

- 1.-Error en la presentación
- 2.-Error en la cantidad
- 3.-Despachar un producto en mal estado
- 4.-Error en el lote
- 5.-Tomar un producto de otra ubicación.

Tiempo promedio vs. tiempo esperado de preparación de pedido

El tiempo promedio de dos días; sin embargo durante la observación se pudo ver que hay pedidos en los que tardan más tiempo ya que las especificaciones son particulares.

Responsables de calidad del servicio al cliente

Gerente de distribución, Jefe de distribución, Coordinador de distribución, coordinador de almacén, asistentes de facturación y despacho, operarios, ya que el resultado de las actividades que realicen repercutirá en el cliente final.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El departamento de almacén y distribución de una empresa dedica a la importación y comercialización de productos es una de las áreas operativas más importantes dentro de la organización; pues es allí donde se realizan los procesos dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes. Es por ello que en dicho departamento se llevan a cabo actividades relacionadas con la administración de los espacios, la ubicación de la mercancía y el manejo de ésta a fin de poder prestar un servicio de calidad; que garantice que los inventarios se mantengan en niveles óptimos y se les hagan las entregas oportunas a los clientes.

Para lograrlo es indispensable que se establezcan controles que permitan implantar parámetros de gestión, asimismo es necesario realizar las evaluaciones correspondientes a fin de determinar si la gestión es eficiente o no. En este sentido el presente trabajo de grado consistió en Analizar el alcance del sistema de control de Gestión en la medición de la eficiencia operativa y financiera del Departamento de Almacén y Distribución de Pfizer Venezuela, S. A. aplicando ciertos instrumentos que impulsaron el logro de los objetivos y que facilitaron a que los investigadores llegaran a las siguientes conclusiones.

En cuanto a los procesos que conforman al Departamento de Almacén y Distribución de Pfizer Venezuela, S. A. se tiene que el sistema de inventarios es el adecuado al tipo de productos que venden, ya que les permite hacer los

despachos en función a las fechas de vencimiento de las medicinas y demás productos.

Por su parte la colocación de los productos en racks impide que los mismos sean maltratados; asimismo su colocación por diferentes sectores dentro del área de los almacenes facilita la pronta ubicación de los mismos al momento de preparar los pedidos.

En lo que se refiere a la documentación soporte, ésta es apropiada, puesto que utilizan papeletas que son copia fiel de la factura, lo cual es conveniente en la preparación de los pedidos; no obstante de acuerdo con la observación realizada se pudo conocer que a pesar de ello los operarios cometen errores constantes relacionados con los productos o su presentación, lo que pudiera repercutir en una mala preparación de un pedido y que ésta sea devuelto por insatisfacción de parte del cliente.

Dentro de este contexto se tiene que la gestión de logística opera de manera adecuada puesto que existen procedimientos para la preparación de los pedidos que consisten en esperar a que el Departamento de Atención al Cliente envíe el pedido para emitir la factura y que un operario proceda a la preparación de éste; posterior a ello un chequeador revisa el pedido y se prepara la respectiva documentación, para darle salida al despacho; sin embargo se puso en evidencia por medio de la observación que a pesar de tales procedimientos en ocasiones los despachos salen con errores.

Pese a ello se tiene que debido a la reciente fusión de la empresa con otra del mismo ramo hay procesos que aún no están bien definidos o que son desconocidos por algunos operarios lo que incide en la comisión de errores por parte de estos.

Por otro lado, al identificar los factores claves de éxito de la eficiencia operativa y Financiera se pudo conocer que los productos que presenten algún defecto son retirados de los racks y llevados a un área específica para descargarlos de los inventarios, no obstante no se está al tanto sobre el grado de influencia de esto; puesto que se desconoce su contabilización en la determinación de los costos; destacando que es necesario que los mismos sean registrados como fallas y mermas. Por lo que no basta con la sola disminución de los productos del sistema de inventarios.

Los ciclos de preparación de los pedidos deben pasar básicamente por la emisión de la orden del pedido y la preparación del mismo, por lo que se puede decir que es fácil, sin embargo en ocasiones se presentan retrasos en el procedimiento puesto que tienen muchos pedidos en cola o porque los pedidos son muy grandes y todos los operarios deben trabajar en función a la preparación de un solo pedido; lo que a su vez genera retrasos en los tiempo de preparación de algunos pedidos y la salida.

Las variables operativas que inciden sobre la calidad del servicio son el tiempo de preparación de los pedidos y la rapidez con las que se preparan, por lo que se puede decir que su calidad es intermedia; pero la financiera como depende de la determinación de los costos, no se pudo obtener mucha información al respecto ya que el personal desconoce si se hace una adecuada determinación de los costos relacionados con la gestión que realizan.

Para finalizar se procedió a determinar la utilidad de los indicadores de Gestión, en este particular existen graves deficiencias que impiden el adecuado control, puesto que no toman en cuenta algunos indicadores que pudieran ofrecer datos de interés, tampoco obligan a los empleados a emitir

reportes, tan sólo les solicitan que monten los cálculos en una hoja de Excel la cual es enviada al gerente para que consolide los datos de todos los obligados.

Sin embargo éste se conforma con la información cuantitativa y no se esmera en hacer un análisis crítico de éstos, por lo que poco puede conocer si la gestión es o no adecuada, ni mucho menos tomar decisiones que les permitan mejorar los procesos. Así como tampoco ofrece el proceso de retroalimentación a los empleados que les permita estar al tanto sobre como están ejecutando sus labores.

Recomendaciones

El control de gestión es un una herramienta con la que cuentan los administradores para evaluar los procesos que se ejecutan en sus empresas y que les permiten verificar la correcta ejecución de los procesos; particularmente en el caso de los almacenes es importante ejercer tal control a fin de salvaguardar los bienes que allí se encuentran, ya que motivado por el constante flujo de procesos, los mismos tienen mayor riesgo de ocurrencia de error; por lo que partiendo de las conclusiones obtenidas se ofrecen las siguientes recomendaciones:

Mantener el actual sistema de inventarios, puesto que es el que mejor se adapta al tipo de producto ofrecido; procurando mantener el orden en los lugares destinados a la colocación de la mercancía.

Se sugiere mantener las políticas de preparación y despachos de los pedidos; además que se deben dar a conocer a todos los operarios y chequeadores para garantizar el éxito de las mismas; así como al incentivo

de mayores medidas de control para evitar que los operarios cometan errores en la preparación de los pedidos relacionados con la presentación de los productos.

Se emplaza a la empresa a no sólo ejercer un control operativo de las fallas y mermas, sino además reconocer la importancia de éstas a nivel contable; por lo que deben incluirlas en la determinación de la estructura de costos, teniendo en cuenta que éste a su vez incide en los precios de venta de los productos y por ende en los márgenes de rentabilidad del negocio.

Se recomienda al Coordinador del Almacén a reorganizar las actividades de los operarios cada vez que tengan pedidos grandes o de urgencia, a fin de impedir que el resto de los pedidos se paralice y se continúe con el ciclo normal de las operaciones, evitando así que se alarguen los tiempos de espera de los clientes.

En lo que respecta a los indicadores de gestión se recomienda incluir los relativos a la determinación de los costos; asimismo se exhorta al gerente a hacer un análisis de los datos numéricos obtenidos, para que se le de la utilidad que brinda el uso de tales ratios; pudiendo tomar decisiones que les permita mejorar la gestión del departamento; por su parte también se le recomienda dar a conocer tales resultados a los empleados; para que éstos puedan conocer cómo ha sido su gestión y realicen los cambios que consideren pertinentes para garantizar el ejercicio de sus labores; todo ello en pro de la calidad del servicio al cliente.

Para finalizar se le propone a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales; particularmente a la Escuela de Administración Comercial y contaduría Pública de la Universidad de Carabobo ha incluir en sus cátedras

lo relativo a la determinación y creación de indicadores de gestión; para ofrecer al país un profesional con un perfil amplio y apto para hacer frente al mercado laboral.

Bibliografía

- Anaya, J. (2007). **Logística Integral. La Gestión operativa de la Empresa.** (3 era. Ed). ESIC Editorial: Madrid España.
- Anaya, J. (2008). **Almacenes. Análisis, Diseño y Organización.** ESIC Editorial: Madrid España.
- Arias F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** (5a ed). Editorial Episteme. Caracas- Venezuela.
- Ballesteros, A. (2005). **Comercio Exterior. Teoría y Práctica.** (2da. ed). Servicio de Publicaciones, Universidad de Murcia: España.
- Ballou, R. (2004). **Logística. Administración de la Cadena de Suministro.** (5ta. ed). Prentice Hall: México.
- Beltrán, J. (2000) **Indicadores de Gestión.** (2da. ed.). Tema Gerenciales: Colombia.
- Bermeo, E. (2007). **Importancia de la Administración Logística y de la Cadena De Suministro.** [Documento en línea]. Disponible: www.unidadenlace.net/Articulos/Ing.../Logisticax.pdf. [Consulta: 2011, Enero 26].
- Casanova, A. y Cautrecasas, L. (2003). **Logística Empresarial.** Ediciones Gestión 2000: Barcelona-España.
- Cuesta M y Herrero F (s/f). **Introducción al muestreo.** [Documento en línea]. Disponible en <http://www.psico.uniovi.es/DptoPsicologia/metodos/tutor.7/p1.html>. [Consulta: 2011 Febrero 27].
- Escalante, G. Murillo, M. y Villaroel, H. (2007). **Diagnostico de los Sistemas de Almacenamiento, Control y Manipulación de los Colchones Semi-Ortopédicos en los Almacenes de Materia Prima, Producto en Proceso, Producto Terminado y Despacho, Caso de Estudio Empresa Tempurpedic, C. A.** Trabajo de Grado no Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Hernández, C. y Torres, G. (2007) presentaron en la Universidad de Carabobo, una **Propuesta de Mejora en el Sistema de Control Interno del Inventario de la Empresa CENPROFOT, C. A.; Para Lograr la**

Eficiencia en el Control de Existencias de Materiales y Productos Fotográficos.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2008). **Metodología de la Investigación**. (4ta. ed). McGrawHill. México.

Logística y Transporte (s.f). Distribución y Administración logística. [Artículo en línea]. <http://www.logisticaytransporte.org/logistica/administracion-logistica.html> Disponible: [Consulta: Febrero 25, 2011].

Márquez, M., Monsalve, M. y Ortega, O. (2009). **Propuesta de Aplicación de Indicadores de Gestión que Logren Optimizar el Desempeño del Departamento de Inventarios de la Universidad de Carabobo**. Trabajo de Grado no Publicado. Bárbula.

Méndez, C, (2002). **Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación** (3a. ed.). Colombia. Mc Graw - Hill.

Meza y Villamizar (2010) realizaron una **Evaluación del Control de Interno en el Manejo del Inventario en el Departamento de Almacén de la Empresa Distribuidora Pepsi-Cola Venezuela, C.A. Agencia Valencia**. Trabajo de Grado no Publicado. Bárbula.

Mira, J. (2006). **Apuntes de Auditoría**. España: Creative Commons.

Muñoz, L. (2003). **Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica**. Ediciones Gestión 2000: Barcelona-España.

Ospino, S. (2007), quien desarrolló un **Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión Para el Almacén de Repuestos de la Empresa Plumrose Latinoamericana C. A**. Trabajo de Grado no Publicado. La Morita.

Pérez, C. (s.f.). **Indicadores de Gestión**. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>. [Consulta: Febrero 25, 2011].

Peréz, P. (2007). Los Cinco Componentes del Control Interno. [Artículo en línea]. Disponible: http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno [Consulta: Febrero 25, 2011].

Ramírez, T. (2007). **Cómo Hacer un Proyecto de Investigación**. Caracas-Venezuela. Panapo.

- Sabino C, (2000). **Metodología de la Investigación**. (3ª ed). Caracas-Venezuela. Panapo.
- Salgueiro, A. (2001). **Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando**. Ediciones Díaz de Santos: Madrid-España.
- Santillana, J. (2003). **Establecimiento de Sistemas de Control Interno. La Función de Contraloría**. (2a. ed.). México: Thomson, S. A.
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). **El proceso de la Investigación Científica** (5a. ed.). México. Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales** (4a. Ed.). Caracas-Venezuela: FEDUPEL

ANEXOS

Definición de Términos

Almacén: Un almacén es un lugar o espacio físico para el almacenaje de bienes. Los almacenes son usados por fabricantes, importadores, exportadores, comerciales, transportistas, clientes, etc

Atención al Cliente: Conjunto de acciones interrelacionadas puestas en práctica por una empresa para que sus clientes pasen de la satisfacción del primer momento a la fidelización continua.

Clientes: Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Control: Proceso de monitorear los procesos y las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a las normas, para corregir las fallas o desviaciones.

Estantería: Muebles con anaqueles o entrepaños, generalmente sin puerta que sirve para colocar cosas.

Gestión: Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

Logística: Conjunto de técnicas y procedimientos relacionados con el abastecimiento, suministro, mantenimiento y transporte de equipo,

instalaciones y personal; El proceso de planeación, implementación y control del eficiente y efectivo flujo de bienes dentro de una entidad.

Mercancía: Es todo aquello que se puede vender o comprar.

Pedidos: Es el documento por el cual el comprador hace conocer al proveedor del deseo de adquirir determinada mercadería, conforme a las características especificadas y las condiciones aceptadas por ambas parte

Transporte: Es el traslado de algún lugar a otro algún elemento, en general personas o bienes.

Rack: Estructura metálica que sirve para ubicar los materiales de manera organizada en distintos niveles a fin de evitar su contacto directo con el piso.

Paleta: Accesorio de plástico o madera empleado para estibar materiales o productos.

Estibar: Proceso mediante el cual una persona coloca artículos en forma de tramas uno sobre otro conformando camadas hasta conseguir una altura y peso apropiado para su mejor ubicación en el almacén.

Papeleta de despacho: Documento que detalla los distintos productos a ser despachados a los clientes.

Guía de carga: Documento seriado donde se detalla las facturas a ser entregadas por los transportistas.

Guía de Entrevista

1.- ¿Qué sistema de inventarios maneja actualmente la empresa?

2.- ¿En qué consiste el sistema que proporciona seguridad a la mercancía a despachar?

3.- ¿Cómo se realiza la colocación de la mercancía en los anaqueles?

4.- ¿De acuerdo con el organigrama de la empresa quiénes son los responsables de la colocación de la mercancía en los anaqueles?

5.- ¿Cuál es la política de despacho en práctica en los almacenes?

6.- ¿Cuáles son los documentos que soportan la entrada y salida de la mercancía en los almacenes?

7.- ¿Cómo se garantiza que los canales de autorización en el proceso de almacén y distribución se lleven a cabo adecuadamente?

8.- ¿Qué tipo de políticas de control rigen los procesos de almacén y distribución?

9.- ¿Cuáles procedimientos son ejecutados en la preparación de los pedidos?

10.- ¿Cuáles variables son sometidas a revisión en los pedidos a despachar?

11.- ¿Cuáles son los documentos administrativos que soportan los pedidos a despachar?

12.- ¿Cuándo se procede a autorizar la salida de los pedidos?

13.- ¿De qué manera se determinan las fallas y mermas en el almacén?

14.- ¿Cuál grado de influencia tiene el control de fallas y mermas en el almacén con respecto a la calidad de servicio?

15.- ¿Cuál grado de influencia tiene el control de fallas y mermas en la contabilización del costo de ventas?

16.- ¿Cuántos ciclos de preparación retrasan el tiempo de entrega y la calidad de servicio?

17.- ¿Cuánto debe durar la preparación de pedido físico para la efectiva atención al cliente interno?

18.- ¿Cuáles parámetros son seguidos para la reposición de los inventarios?

19.- ¿Cuáles variables determinan operativamente la calidad de servicio del departamento?

20.- ¿Cuáles variables determinan financieramente la calidad de servicio del departamento?

21.- ¿Cuáles indicadores de gestión se emplean actualmente?

22.- ¿Cuál es la frecuencia de determinación de los indicadores?

23.- ¿Cuáles reportes se desprenden del cálculo de los actuales indicadores de gestión?

24.- ¿Qué grado de utilidad le otorga la gerencia a los actuales indicadores de gestión en la toma de decisiones para el mejoramiento continuo del departamento?

25.- ¿Cuáles aspectos limitan el alcance de los actuales indicadores en el apoyo a la gestión?

Guía de Observación

	Observación
1.- Sistema de inventarios (tipo de sistema, actualización de entradas y salidas)	
2.- Gestión operativa y administrativa de las fallas y mermas	
3.- Fortalecimiento de la calidad operativa (políticas y cumplimiento)	
4.- Distribución física de mercancía	
5.- Procedimiento para la preparación de pedido	
6.- Documentación para la preparación del pedido	
7.- Variables revisadas en la preparación de pedido	
8.- Errores frecuentes en la preparación de pedido	
9.- Tiempo promedio vs. tiempo esperado de preparación de pedido	
10.- Responsables de calidad del servicio al cliente	

Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Analizar el alcance del sistema de control de Gestión en la medición de la eficiencia operativa y financiera del Departamento de Almacén y Distribución de Pfizer Venezuela, S. A., ubicada en el Estado Aragua

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Entrevista	Guía de Observación
				Ítems	
Describir los procesos que conforman al Departamento de Almacén y Distribución de Pfizer Venezuela, S. A, ubicada en el Estado Aragua	Procesos de Almacén y Logística	Gestión de Almacén	Sistemas de Inventarios	1	1
			Sistemas de Seguridad	2	
			Colocación en Anaqueles	3-4	4
			Políticas de Despacho	5	
			Documentación	6	
			Canales de Autorización	7	
		Gestión de Logística	Políticas de Control	8	
			Procedimientos de Preparación de Pedidos	9	5 y 6
			Revisión de Pedidos	10	7
			Documentación del Pedido	11	
			Salida del Pedido	12	
			Eficiencia operativa	Factores Claves de Éxito de la Eficiencia Operativa-Financiera	Fallas y Merms
Ciclos de Preparación	16	8			
Tiempos de Preparación	17	9			
Reposición de Inventarios	18				
Calidad de Servicio	19 y 20	3 y 10			
Aplicación de indicadores	Utilidad de los indicadores de Gestión	Tipos de indicadores			21
		Periodicidad de determinación	22		
		Reportes	23		
		Utilidad	24		
		Limitaciones	25		

Fuente: Los Investigadores (2011)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus La Morita



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Isbelia Amundaraín,
titular de la Cédula de Identidad N° 6372774, mediante la
presente hago constar que he evaluado conceptual, gramatical y
ortográficamente la técnica e instrumentos utilizados para la recolección de
datos del Trabajo de Grado titulado: **EL SISTEMA DE CONTROL DE
GESTION Y SU ALCANCE EN LA MEDICION DE LA EFICIENCIA
OPERATIVA Y FINANCIERA DEL DEPARTAMENTO DE ALMACEN Y
DISTRIBUCION DE PFIZER, S.A. UBICADA EN EL ESTADO ARAGUA;**
cuyos autores son: Briceño Glendys, Cáceres Miguel y Carrillo Viyulimar,
titulares de las Cédulas de Identidad N° V-18.082.051, N° V-14.750.422 y N°V-
18.266.428 respectivamente; aspirantes al título de **Licenciados en
Administración Comercial**, reúne los requisitos suficientes y necesarios
para ser considerado válido y confiable, por lo tanto, apto para ser aplicado
en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los 05 días
del mes de agosto de 2011.

Atentamente,

C.I. 6372774



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus La Morita

Anexo E-2



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Oswaldo Ortega,
titular de la Cédula de Identidad N° 1.749.410, mediante la
presente hago constar que he evaluado conceptual, gramatical y
ortográficamente la técnica e instrumentos utilizados para la recolección de
datos del Trabajo de Grado titulado: **EL SISTEMA DE CONTROL DE
GESTION Y SU ALCANCE EN LA MEDICION DE LA EFICIENCIA
OPERATIVA Y FINANCIERA DEL DEPARTAMENTO DE ALMACEN Y
DISTRIBUCION DE PFIZER, S.A. UBICADA EN EL ESTADO ARAGUA;**
cuyos autores son: Briceño Glendys, Cáceres Miguel y Carrillo Viyulimar,
titulares de las Cédulas de Identidad N° V-18.082.051, N° V-14.750.422 y N°
V-18.266.428 respectivamente; aspirantes al título de **Licenciados en
Administración Comercial**, los cuales reúnen los requisitos suficientes y
necesarios para ser considerados válidos y confiables, por lo tanto, aptos
para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la
investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los 8 días
del mes de agosto de 2011.

Aterramiento,

Oswaldo Ortega
C.I. 1.749.410



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus La Morita

Anexo E-3



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Jose Duran,
titular de la Cédula de Identidad N° 11999925, mediante la
presente hago constar que he evaluado conceptual, gramatical y
ortográficamente la técnica e instrumentos utilizados para la recolección de
datos del Trabajo de Grado titulado: **EL SISTEMA DE CONTROL DE
GESTION Y SU ALCANCE EN LA MEDICION DE LA EFICIENCIA
OPERATIVA Y FINANCIERA DEL DEPARTAMENTO DE ALMACEN Y
DISTRIBUCION DE PFIZER, S.A. UBICADA EN EL ESTADO ARAGUA;**
cuyos autores son: Briceño Glendys, Cáceres Miguel y Carrillo Viyulimar,
titulares de las Cédulas de Identidad N° V-18.082.051, N° V-14.750.422 y N°
V-18.266.428 respectivamente; aspirantes al título de **Licenciados en
Administración Comercial**, los cuales reúnen los requisitos suficientes y
necesarios para ser considerados válidos y confiables, por lo tanto, aptos
para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la
investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los 09 días
del mes de Ago de 2011.

Atentamente,

Jose Duran
C.I. 11999925



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus La Morita

Anexo E-4



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Genovasio Gumbino,
titular de la Cédula de Identidad N° 7240852, mediante la
presente hago constar que he evaluado conceptual, gramatical y
ortográficamente la técnica e instrumentos utilizados para la recolección de
datos del Trabajo de Grado titulado: **EL SISTEMA DE CONTROL DE
GESTION Y SU ALCANCE EN LA MEDICION DE LA EFICIENCIA
OPERATIVA Y FINANCIERA DEL DEPARTAMENTO DE ALMACEN Y
DISTRIBUCION DE PFIZER, S.A. UBICADA EN EL ESTADO ARAGUA;**
cuyos autores son: Briceño Glendys, Cáceres Miguel y Carrillo Viyulimar,
titulares de las Cédulas de Identidad N° V-18.082.051, N° V-14.750.422 y N°
V-18.266.428 respectivamente; aspirantes al título de **Licenciados en
Administración Comercial**, los cuales reúnen los requisitos suficientes y
necesarios para ser considerados válidos y confiables, por lo tanto, aptos
para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la
investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los 06 días
del mes de Septiembre de 2011.

Atentamente,

C.I. 7240852