

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS - UDLA

**TESIS PREVIA OBTENCION DEL TITULO DE
MBA-ESPECIALIZACION FINANZAS**

**TEMA: "REINGENIERIA DEL AREA LOGISTICA DE UNA
DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA"**

**AUTORES: NORMA ROSERO AYALA
FRANCISCO ROMOLEROUX**

**QUITO-ECUADOR
ABRIL, 2008**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	4
OBJETIVO	5
ALCANCE DEL PROYECTO	5
CAPITULO I	5
1. EVALUACION DEL ENTORNO COMPETITIVO.....	5
a. Posición en el mercado de las distribuidoras farmacéuticas.....	6
b. Tipo de mercado.....	7
c. Situación de las distribuidoras farmacéuticas en el entorno empresarial.....	8
d. Entorno macroeconómico	11
e. Productos y servicios sustitutos	13
f. Barreras de entrada al mercado.....	14
g. Oportunidades y Amenazas del negocio.....	14
CAPITULO II	16
2. ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	16
a. Indicadores financieros y no financieros.....	16
b. Indicadores de desempeño.....	17
c. Indicadores de procesos	17
d. Clientes.....	17
e. Misión.....	18
g. Visión.....	19
h. Estructura Organizacional.....	20
i. Fortalezas.....	20
j. Debilidades.....	21
k. Ventajas Competitivas	21
CAPITULO III.....	22
3. REDISEÑO ORGANIZACIONAL.....	22
a. Cadena de Valor	22
b. Proceso actual de logística	24
c. Procesos propuestos.....	25
d. Herramientas a utilizar en el nuevo proceso.....	26
e. Layout del proceso.....	29

f. Mejoras propuestas.....	29
CAPITULO IV.....	37
4. PLAN DE COMUNICACIÓN DE MEJORAS INTERNAS Y EXTERNAS	37
CAPITULO V.....	37
5. EVALUACION FINANCIERA.....	38
a. Planteamiento de la meta	38
b. Comparación indicadores iniciales versus propuestos.....	38
c. Resultados de análisis	40
BIBLIOGRAFIA	41

ANEXOS

- Anexo 1** Organigrama actual
- Anexo 2** Organigrama propuesto
- Anexo 3** Layout actual
- Anexo 4** Layout propuesto
- Anexo 5** Flujo del proceso de Abastecimientos
- Anexo 6** Cash flow actual
- Anexo 7** Cash flow propuesto

INTRODUCCION

La empresa Farmaenlace ha analizado la posibilidad de iniciar un proceso interno que la conduzca a desarrollar las condiciones para poner en marcha un Proyecto de Mejora de Procesos - Reingeniería de Procesos - en toda su Cadena de Abastecimiento (desde el área de Compras de productos suministrados, hasta sus terminales de venta).

Dentro de este marco general, la Dirección de la empresa quiere establecer claramente cuales serían los diversos pasos que debería dar para conseguir ese objetivo, y explícitamente poder hacer una evaluación previa para conocer el impacto que la Reingeniería de Procesos en toda su Cadena de Abastecimiento, tendría sobre su estructura y capacidad de gestión operativa.

Por tales motivos, hemos considerado conveniente presentar nuestra propuesta como un Proyecto de Inversión previo a la obtención del título de MBA con especialización en Finanzas.

En la elaboración de una reingeniería, se deben analizar varios aspectos, iniciando por el manejo de procesos operativos, diseñando como debería ser un proceso bien manejado, olvidándonos de todo lo que existe actualmente, evaluando financieramente si es viable la propuesta que se está realizando y en ver de qué manera participan todos los actores de la cadena de valor.

También es indispensable comunicar a toda la compañía el objetivo de revisar el proceso determinado para esta tesis, con el ánimo de que participen activamente en los cambios que se generarán del análisis, así como hacer un acercamiento con todos los proveedores que suministran bienes o servicios a la empresa.

Este plan de reingeniería agrupa todas las áreas de estudio que se han dado en la maestría, por lo que nos permite poner en práctica los conocimientos adquiridos, siendo un análisis muy importante e interesante para el flujo de caja que maneja actualmente la empresa y, tomando en cuenta que la mayor parte de su capital de trabajo se encuentra concentrado en los inventarios, esto debido al giro del negocio de la compañía.

Estamos seguros que este plan de inversión entregará un aporte cualitativo y cuantitativo para los directivos de Farmaenlace y de una manera totalmente

objetiva para que se tomen decisiones determinantes dentro y fuera de la empresa.

OBJETIVO

El objetivo de este proyecto de inversión es elaborar una reingeniería de procesos a ser aplicados en toda la cadena de Abastecimiento y en especial en el área de Logística, que determine los pasos necesarios para llevar a cabo la implementación de mejoras diseñadas para generar una mayor rentabilidad a la compañía.

ALCANCE DEL PROYECTO

El proyecto abarcará a todas las actividades que se encuentran relacionadas con toda la cadena de Abastecimiento de la empresa, con la finalidad de establecer las herramientas y procesos que apoyen la optimización de la operación y que puedan ser aplicadas de acuerdo a la estructura del negocio.

CAPITULO I

1. EVALUACION DEL ENTORNO COMPETITIVO

a. Posición en el mercado de las distribuidoras farmacéuticas

El sector del comercio al por mayor y al por menor ha crecido considerablemente en los últimos cuatro años. Del 2003 al 2004 el sector se desarrolló en un 3.02 % para luego crecer entre 2005 y 2006 un 5.55%. Para el año 2007 el Banco Central tiene previsto que esta tendencia continúe con un crecimiento del 5.41%, lo cual significaría un incremento en ventas de USD\$170 millones, en comparación con los cinco años anteriores. Asimismo, este sector mantiene un alto porcentaje de participación del PIB ya que representa el 14% del mismo y ha mantenido su tendencia hacia la alza en los últimos años.

Esta evolución positiva en el sector comercial esta principalmente explicada por la expansión que ha sufrido el consumo en los hogares. Este último esta previsto que crezca en USD\$ 850 millones para el 2007. Además, desde el 2002 el consumismo ecuatoriano ha crecido 5.59% en promedio cada año.

En la sub-rama comercial de las farmacias los indicadores de rentabilidad revelan un panorama favorable para la expansión y crecimiento de las compañías que se encuentran en este sector. El margen bruto promedio para el 2005 fue de 36% y el neto de 4%. Igualmente, la rentabilidad sobre activos promedio fue del 12% y sobre el patrimonio 29%. También, los indicadores de liquidez y endeudamiento muestran el estado positivo en el cual se encuentran el sector de las farmacias. La liquidez promedio en el 2005 fue de 4.79 veces, el endeudamiento promedio de 0.60, y el apalancamiento de 3.65.

En el mercado de la comercialización de fármacos la competencia es constante. Existen varias comercializadoras grandes así como cientos de pequeñas farmacias familiares. La estrategia de supervivencia ha sido la formación de alianzas entre los grandes distribuidores y las farmacias barriales, ya que de esta forma, los primeros consiguen obtener mas participación en el mercado llegando a diferentes sectores sociales y los segundos consiguen asegurar sus ventas y no ser eliminados del mercado.

Hasta el segundo trimestre del 2005 el mercado de la comercialización de fármacos estaba liderado por 5 compañías Difare, Farcomed, Quifatex, Literago y Difromer. Las dos primeras ocupaban más del 26% del mercado cada uno. Sin embargo esta situación cambio al final del tercer trimestre del 2005 una vez que Farmaenlace se constituyó. En ese momento pasó a ser la comercializadora número cuatro a nivel regional después de Farcomed y la quinta a nivel nacional.

En el 2007 Farmaenlace terminó como la tercera comercializadora del mercado nacional y número dos a nivel regional.

b. Tipo de mercado

Los productos farmacéuticos se han vuelto indispensables para nuestra sociedad. Con el avance de la medicina se ha logrado descubrir nuevos tratamientos contra muchas enfermedades de forma más eficaz y barata, especialmente a través de los fármacos. En general los laboratorios farmacéuticos tienen grandes inversiones en tecnología y en investigación científica para el desarrollo de nuevos productos. De esta forma pueden

incrementar su participación en el mercado y, ya que estos productos cubren necesidades vitales su demanda incrementa con cada aparición de un nuevo fármaco.

En este momento las más grandes casas farmacéuticas tienen la tendencia de juntarse en grandes aglomerados con el propósito de alcanzar economías de escala, abaratando costos y ser más competitivos en el mercado mundial.

A nivel nacional los fármacos llegan hasta al consumidor gracias a las industrias farmacéuticas que los producen, que en su mayoría, son compañías internacionales y a las comercializadoras que se dedican a distribuirlos.

En base a la información que se menciona anteriormente, las distribuidoras farmacéuticas se encuentran en un mercado oligopólico, ya que existen varios grupos económicos y compañías que incursionan en este sector económico.

RANKING REGIONAL DISTRIBUIDORAS FARMACEUTICAS		
Distribuidor	Participación	
	Montos	Unidades
Farcomed	41%	37%
Quifatex	15%	14%
Leterago	12%	11%
Farmaenlace	11%	12%
Grunenthal	5%	6%
Sumelab	3%	4%
Otros	13%	16%

Estas empresas representan el 87% del mercado en monto

RANKING NACIONAL DISTRIBUIDORAS FARMACEUTICAS		
Distribuidor	Participación	
	Montos	Unidades
DIFARE	24%	25%
Farcomed	18%	16%
Leterago	15%	13%
Quifatex	14%	11%
Farmaenlace	5%	6%
Ecuaquímica	4%	3%
Otros	20%	26%

Estas empresas representan el 80% del mercado monto.

c. Situación de las distribuidoras farmacéuticas en el entorno empresarial

En el Ecuador el mercado de distribuidoras farmacéuticas representa el 1,5% del PIB, es decir \$660 millones de un total del producto interno bruto de 44 mil millones de dólares al 2007.

Enfocándonos en la compañía de estudio, Farmaenlace Cia. Ltda, a continuación hacemos una breve descripción de la compañía en el entorno empresarial.

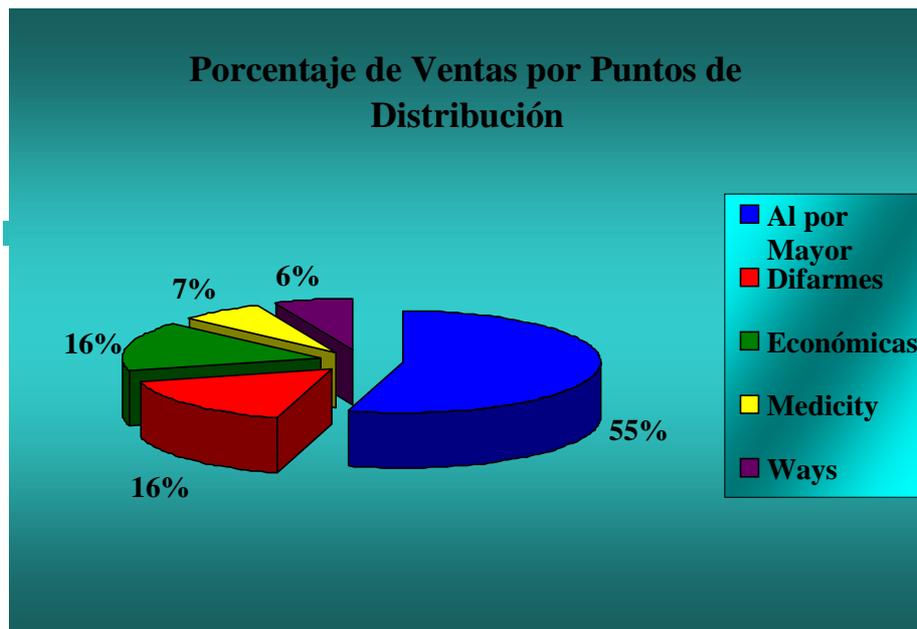
En lo que se relaciona a Farmaenlace Cia. Ltda., ésta se dedica a la distribución, venta y comercialización de toda clase de medicinas, productos farmacéuticos, cosméticos, etc., al por mayor y al por menor directamente desde sus bodegas y, también a través de Difarmes (Punto de Venta al por mayor), al menudeo por medio de su cadena de farmacias Económicas, Medicity y Ways.

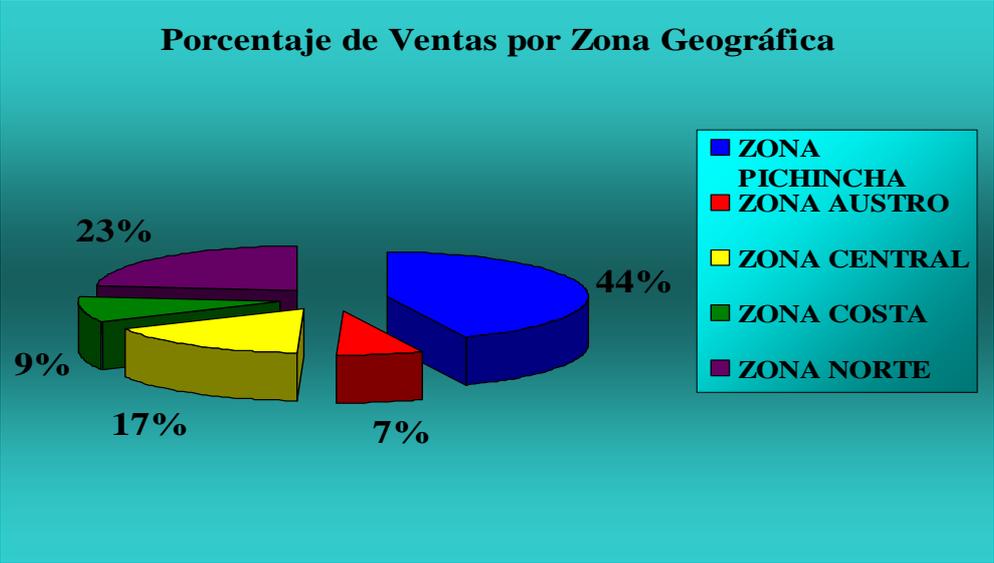
Farmaenlace Cia. Ltda., expende más de 8.000 productos de la línea fármacos, los cuales representan el 85% de las ventas totales de la empresa y aproximadamente 2.000 artículos de consumo e higiene que representan el 15% de las ventas totales.



Las farmacias deben seguir un sinnúmero de regulaciones para mantener su estatus legal. Por ejemplo deben estar abiertos por lo menos 12 horas diarias ininterrumpidas. La ley también requiere que las farmacias obligatoriamente reciban la dirección técnica de un profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico, quien debe brindar atención farmacéutica especializada.

Podemos observar gráficamente los puntos de distribución que tiene la compañía:





Para abastecerse de los productos que expende Farmaenlace recurre a más de 300 proveedores diferentes, lo cual reduce el riesgo que acarrea depender de pocos proveedores. A continuación un extracto de los proveedores y su porcentaje de participación:

PROVEEDOR	Total Ventas Enero - Junio 2007	% participacion
BAYER S.A.	2,194,415	10.23%
LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	1,189,214	5.54%
SCHERING PLOUGH DEL ECUADOR	992,811	4.63%
PFIZER CIA LTDA	972,785	4.53%
BRISTOL MYERS SQUIBB CIA LTDA.	795,869	3.71%
MERCK C.A.	774,143	3.61%
GRUNENTHAL ECUATORIANA C.LTDA.	723,563	3.37%
LABORATORIOS INDUSTRIALES LIFE C.A.	723,223	3.37%
QUIFATEX S.A.	718,159	3.35%
GLAXO SMITHKLINE ECUADOR S.A	689,192	3.21%
WESTERN PHARMACEUTICAL S.A.	602,444	2.81%
MERCK SHARP&DHOME	578,525	2.70%
DIFARNOVA S.A.	554,908	2.59%
ABBOTT LABORATORIOS DEL ECUADOR CIA. LDT	531,863	2.48%
BOEHRINGER INGELHEIM DEL ECUADOR	517,891	2.41%
SANOFI-AVENTIS DEL ECUADOR S.A.	435,891	2.03%
D Y MCARMEN MUÑOZ S.A.	425,418	1.98%
EUAQUIMICA	410,743	1.91%
JOHNSON Y JOHNSON DEL ECUADOR	383,930	1.79%
LABORATORIOS LA SANTE COMPAÑIA LIMITADA	382,809	1.78%
DIFARE S.A.	368,349	1.72%
NOVARTIS OTC	357,138	1.66%
INTERPHARM DEL ECUADOR S.A	351,104	1.64%
GRUPO FARMA DEL ECUADOR	334,497	1.56%
PRODUCTOS FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR SA	273,181	1.27%
NEW YORKER S.A.	243,191	1.13%
GARCOS S.A.	229,754	1.07%
NOVARTIS ECUADOR S.A.	226,450	1.06%
BEIERSDORF S.A.	224,364	1.05%
OTROS (278)	4,254,239	19.82%
TOTAL	21,460,063	100.00%

d. Entorno Macroeconómico

La perspectiva económica en el Ecuador ha tenido muchas variaciones en los últimos meses, debido especialmente a todos los cambios, reformas y leyes que el Gobierno Central ha dictado. Es claro que nuestro país presenta una marcada desaceleración de su ritmo de crecimiento y las perspectivas para el primer semestre de este año no son halagadoras.

Los análisis que se realizan a los índices de crecimiento anticipan que la baja de tasa del PIB no petrolero puede en este año ser cero o inclusive ser negativa, lo que se traduciría en un fuerte deterioro del empleo.

La reducción de la liquidez de la economía ecuatoriana como consecuencia de las medidas gubernamentales en las áreas tributaria y bancaria, así como el incremento de los costos de producción ocasionado por la elevación de la remuneración mínima frente a las expectativas de inflación, la introducción de

impuestos a los activos e ingresos y el encarecimiento del financiamiento interno y externo no muestran la luz al final del túnel.

El índice de precios al productor tuvo un incremento de alrededor del 30% en este último semestre, situación que afecta dramáticamente a los productores nacionales que exportan sus artículos o que compiten con mercadería importada.

En este contexto los incentivos para que la expansión de la producción industrial dirigida a los mercados externos se ubique en Perú y Colombia son muy grandes lo que ocasionaría un caos económico a todo nivel.

Al formar parte activa del sistema económico ecuatoriano, FARMAENLACE CIA. LTDA., tiene claramente identificado la variabilidad del entorno en el que se desenvuelve, tanto en el aspecto comercial como el social. Los impactos que provocan la inseguridad jurídica y ciudadana, el alto nivel de desempleo y subempleo, inestabilidad política recurrente, entre otros temas, representan una constante en la proyección anual de las actividades comerciales de la empresa; sin embargo, la ventaja del conocimiento del mercado y anticipar precisamente estas variables, han permitido desarrollar las estrategias comerciales adecuadas, generando escenarios de trabajo y resultados, con distintos niveles de alcance, que derivan en realidades.

A continuación se presenta una tabla con los principales indicadores de las condiciones de entorno económico del país que la empresa considera anualmente, para el establecimiento de sus proyecciones y desarrollo de sus estrategias comerciales.

Principales Indicadores	
Variación PIB 2007	2.65 %
Producto Interno Bruto	48.508 MDD
PIB per Cápita	3.514 USD
Canasta Básica	469,57
Canasta Vital	328,03
Salario Unificado	200,00
Inflación Anual	5,10%
Inflación Mensual	0,94%
Tasa de Interés activa	10,43%
Tasa de Interés pasiva	5,96%
Tasa de desempleo	9,80%
Subempleo	39,37%
Empleo adec.	50,83%
Índice de Riesgo País	650,00
Barril de Petróleo	104,72 USD
Oro (100 oz)	909,00 USD
Precio del Cacao	2272,00 USD
Esperanza de vida al nacer (Hombres)	68.52 años
Esperanza de vida al nacer (Mujeres)	74.28 años
Tasa de alfabetización (Hombres)	92.00%
Tasa de alfabetización (Mujeres)	88.20%
Tasa de mortalidad infantil	34.08%

Fuente: Banco Central del Ecuador

e. Productos y Servicios Sustitutos

Como producto y/o servicios sustitutos podríamos catalogar a curanderos, hierbas medicinales, productos homeopáticos y naturales.

Generalmente el uso de estas opciones se da por la falta de dinero, educación o confianza en el caso de curanderos y brujos que supuestamente curan a través de ciertos productos que ellos elaboran o formulas elaboradas caseramente, sin embargo se considera que no será un obstáculo para el

sector, ya que inclusive en los puntos de venta se encuentran productos naturales y son parte de la comercialización de las empresas de este sector económico.

f. Barreras de entrada al mercado

Como barreras de entrada para la competencia, se ha analizado que una de las más fuertes es la infraestructura que las cadenas de distribución y farmacias han desarrollado en el transcurso de algunos años, si una empresa internacional estaría dispuesta a invertir, existen además otras barreras macroeconómicas y de riesgo país.

g. Oportunidades y Amenazas del negocio

Oportunidades

Las que se han definido para Farmaenlace son:

- Hábitos de consumo (el cliente busca precios y cobertura).
- Oportunidad de crecer en el mercado franquiciando farmacias que aún son independientes (mercado no saturado).
- Creación de nuevas líneas de productos/servicios (para cubrir necesidades de nichos de mercado).

Amenazas

Todas las fuerzas procedentes del entorno, la competencia o el mercado que pueden presentar dificultades para la empresa., así:

- Ingreso de capitales extranjeros en otras empresas del sector, mismas que están dispuestas a trabajar en determinado momento con los mínimos márgenes en función de posicionarse y ganar market share.
- Inseguridad social en el país (robos, asaltos, pérdida de mercadería, etc.).
- Políticas tributarias. (pagos anticipados)
- Situación política social del Ecuador (riesgo país).

CAPITULO II

2. ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

a. Indicadores financieros y no financieros

Se presentan indicadores financieros de la empresa y la competencia, de los cuales podemos concluir lo siguiente:

- Farmaenlace es la empresa que más bajo apalancamiento tiene.
- Presente un menor índice de endeudamiento porque tiende a cero entre sus activos y pasivos, en relación a la competencia.
- Farmaenlace debe mejorar su índice de solidez, ya que sus gastos son altos dando una menor rentabilidad a la empresa.
- Puede mejorar su índice de prueba ácida, si optimiza su nivel de inventarios.
- Debe mejorar su margen de utilidad neta sobre ventas.

INDICES FINANCIEROS		Ecuaquimica		Quifates		Leterago		Farcomed		Ditromer		Difare		Farmaenlace	
		2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2006	2007
Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	2,44	2,69	4,73	3,91	4,29	3,65	4,16	3,87	5,14	4,43	3,63	4,19	1,81	2,06
0 La empresa no tiene ningún endeudamiento >1 La empresa se encuentra altamente endeudada <1 La empresa tiene bajo nivel de endeudamiento															
Endeudamiento	$\frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}}$	0,71	0,73	0,83	0,80	0,81	0,78	0,81	0,79	0,84	0,82	0,78	0,81	0,64	0,67
0 Mientras más cercano a cero, mejor >1 La empresa tiene alto nivel de endeudamiento <1 La empresa tiene un aceptable nivel de endeudamiento															
Capital de Trabajo	AC - PC	19.060.834	22.432.996	4.976.654	7.276.543	3.080.393	4.375.052	-4.520.497	-7.675.563	1.241.111	664.748	7.978.358	10.885.727	5.442.839	4.956.570
>0 Alta liquidez de la empresa 0 Puede responder con las obligaciones inmediatas <0 No hay liquidez para cubrir obligaciones inmediatas															
Pasivo LP a CT	$\frac{\text{Pasivo LP}}{\text{Capital de Trabajo}}$	0,63	0,64	0,09	0,06	0,04	0,04	-0,89	-0,17	0,33	1,20	0,34	0,40	0,21	0,46
>0 Suficiente C T para cubrir los PLP de la empresa <0 Insuficiente C T para cubrir los PLP de la empresa															
Solvencia	$\frac{\text{A. Circulante}}{\text{P. Circulante}}$	2,18	2,20	1,15	1,21	1,20	1,25	0,90	0,87	1,15	1,10	1,26	1,27	1,48	1,44
>=1 Buen nivel de liquidez para pagar deudas a CP <1 Deficiente nivel de liquidez para pagar deudas a CP															
Prueba Acida	$\frac{\text{A.C. - Inventarios}}{\text{P. Corto Plazo}}$	0,96	0,88	0,59	0,67	0,81	0,82	0,56	0,56	0,95	0,87	0,97	0,93	0,81	0,65
>=1 Buena capacidad de pago de la empresa <1 Deficiente capacidad de pago de la empresa															
Solidez	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$	0,29	0,27	0,17	0,20	0,19	0,22	0,19	0,21	0,16	0,18	0,22	0,19	0,36	0,33
>0.5 Gastos excesivos, menor rentabilidad de la empresa. (Riesgo de menor recaudación) 0 a 0.5 Aceptable nivel de gastos															
Margen Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	0,01	0,01	0,01	0,02	-0,05	-0,004	0,02	0,02	0,002	0,002	0,01	0,01	0,01	-0,01
>0.5 Alto nivel de rentabilidad sobre ventas (Mayor recaudación) 0 a 0.5 Baja rentabilidad sobre ventas (Riesgo de menor recaudación)															

Días de cuentas por cobrar

b. Indicadores de desempeño

La empresa no cuenta con indicadores de desempeño, sin embargo hemos considerado pertinente sugerir ciertos indicadores que pueden implementarse en el desempeño de la empresa, estas pueden ser del volumen del negocio, el número de clientes, empleados, nivel de servicio, etc.

Estos indicadores claves de rendimiento o Key Performance Indicators (KPI's) sirven de herramienta para el análisis y la detección de la necesidad de instituir planes de acción para corregir desviaciones de los resultados obtenidos versus los objetivos trazados.

Los KPI's permitirán a la alta gerencia de la compañía a monitorear los resultados que se obtienen en toda la unidad del negocio o en ciertos procesos específicos, realizar las gestiones pertinentes para mejorar la actuación y lograr los niveles que se desee alcanzar como objetivos, predecir resultados e identificar eventuales pérdidas de ingresos por parte de la empresa.

c. Indicadores de Procesos

La empresa no cuenta con indicadores de procesos, sin embargo en el capítulo siguiente se muestran algunos KPI's que se sigue implementando.

d. Clientes

Los principales clientes que tiene la empresa son las farmacias de barrio y ciertas instituciones como son hospitales o médicos. La cartera total de clientes asciende a \$3.830.477,76 con un total de 800 clientes. La cartera por su plazo de otorgamiento y vencimiento se distribuye así:

DISTRIBUCION CARTERA			
ESTADO CARTERA AL 31-marzo-2008			
SEDE	MADUREZ CARTERA	CARTERA	%
TODAS	VENCIDO AÑO 2005	6.378,60	0,2%
TODAS	VENCIDO AÑO 2006	55.175,96	1,4%
TODAS	VENCIDO ENE A DIC 2007	109.747,34	2,9%
TODAS	NORMAL ENE Y FEB 2008	1.734.122,92	45,3%
TODAS	VENTAS MARZO 2008	1.925.022,94	50,3%
	TOTAL CARTERA AL 31-mar-2008	3.830.447,76	100,0%

e. Misión

La misión de Farmaenlace es:

Servir y Comercializar en las áreas de Distribución-Puntos de Venta-Farmacias en forma profesional y confiable.
Satisfacer la necesidad y Oportunidad del mercado e incentivar la demanda de nuevos servicios y productos mientras transmitimos seguridad y respaldo a través de un equipo capacitado constantemente.

f. Visión

La visión de Farmaenlace es:

Consolidarnos como Grupo Empresarial, líderes profesionales en la distribución farmacéutica y venta de productos para la salud y bienestar de los clientes con una cultura diferenciada en atención al Cliente, mejoramiento continuo, estabilidad del personal y rentabilidad de la empresa. Cultura que nos permita constituirnos en la mejor alternativa del mercado nacional con proyección internacional.

g. Estructura Organizacional

La estructura de la empresa ha sido analizada y se ha incorporado ciertas áreas a otras, de manera que se pueda manejar una adecuada organización que garantice su funcionamiento y los resultados de manera eficiente y eficaz, tanto para los accionistas de la compañía como para sus clientes y proveedores.

Esta definición permitirá establecer con claridad los deberes y responsabilidades que se deben cumplir en la organización, independientemente de las personas que están contratadas, que además de estar ya algún tiempo en la compañía, conocen sus políticas institucionales y como desempeñar su trabajo.

El organigrama actual se puede apreciar en el Anexo 1 y el propuesto en el Anexo 2, difiriendo el uno del otro en que se han eliminado algunas gerencias como la del Austro, Gerente de la Costa, Pichincha y Cuentas Claves, generando esta absorción una mejor comunicación con las áreas de Operaciones del negocio y disminuyendo costos.

h. Fortalezas

Se consideran las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas en determinadas áreas de la empresa en el mercado, que nos ayudan a aprovechar las oportunidades que como empresa tenemos y a superar las amenazas, por ello hemos considerado las siguientes:

- Ubicación geográfica (para proveedores, farmacias y empleados resulta una ubicación central).
- Revisión y mejoramiento continuo de procesos (apertura por parte de la alta administración al cambio)
- Precios competitivos (negociación con proveedores para obtener por volumen los mejores precios).

i. Debilidades

Son las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades, por lo que se debemos evitarlas y superarlas, las más importantes son:

- Falta de un sistema tecnológico adecuado (en este año se adquirió el sistema ERP)
- Alta rotación de personal (26%)
- Problemas con el inventario (altos costos y equivocaciones en el despacho)
- Baja rentabilidad en el área de distribución (márgenes mínimos en medicinas).

j. Ventajas Competitivas

Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando desarrolla una estrategia que crea valor tanto para el cliente como para el accionista y no puede ser implantada simultáneamente por cualquier competidor, real o potencial, ni se pueden duplicar los beneficios obtenidos mediante estrategias paralelas, por lo que hemos definido como ventajas a:

- La singularización del cliente
- Primacía del coste
- Una respuesta rápida (mejor, más barato, más novedoso)

**PLAN DE ACCION ENFOCADO A LAS FORTALEZAS,
OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.**

PLAN DE ACCION					
FODA	OBJETIVO	ACCIONES	FECHA	RECURSOS	META PARA CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
OPORTUNIDAD	CREAR HABITOS DE CONSUMO EN EL CLIENTE	SINGULARIZACION DEL CLIENTE ENFOCADA EN ATENCION AL CLIENTE, PRECIOS BAJOS, Y AGILIDAD EN EL SERVICIO	31/12/2008	*POLITICAS DE COMUNICACION AL CLIENTE,RADIO , PRENSA. *MARKETING INTERNO TRABAJANDO EN LA CAPACITACION AL PERSONAL PARA LOGRAR EL OBJETIVO.	INCREMENTO EN VENTAS(15% ANUAL) Y NUMERO DE CLIENTES(10% ANNUAL)
OPORTUNIDAD	CRECER EN MERCADO CON FRANQUICIAS	NEGOCIAR LA INCLUSION Y ADQUISICION DE LAS FRANQUICIAS DE FARMAENLACE, EL ARGUMENTO SERA EL CONTINUO CIERRE DE FARMACIAS INDEPENDIENTES.	31/12/2008	* TRABAJAR CON NUESTRA FUERZA DE VENTAS, MISMA QUE MANTIENE UN NIVEL DE AFINIDAD ALTO CON LOS FARMACEUTICOS, CON EL FIN DE TRANSMITIR TODOS LOS BENEFICIOS DEL PROGRAMA Y ASI FRANQUICIAR O COMPRAR LAS FARMACIAS.	CRECER CON 10 FRANQUICIAS AL ANIO, Y QUE ESTA VENTA INCREMENTE NUESTRO TOTAL DE VENTAS UN 7% ANNUAL
OPORTUNIDAD	CREAR NUEVAS LINEAS DE PRODUCTOS	TRATAR DE CREAR LINEAS DE PRODUCTOS CON MARCAS PROPIAS Y DE ESA MANERA DISMINUIR COSTOS	31/12/2008	*TRABAJAR CON PLANTAS MAQUILADORAS PARA LA PRODUCCION DE LOS PRODUCTOS Y/O NEGOCIAR CON PROVEEDORES QUE PRODUZCAN EL PRODUCTO SOLICITADO.	INCREMENTAR UN 0.02% NUESTRA RENTABILIDAD TOTAL.
AMENAZA	INGRESOS DE CAPITALES EXTERNOS EN LA COMPETENCIA	BUSCAR ALTERNATIVAS DE NUEVOS NEGOCIOS DE INVERSION Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO	31/12/2009	*INICIAR PROCESO DE EMISION DE OBLIGACIONES. *BUSCAR FUENTES DE FINANCIAMIENTO O INVERSION EXTRANJERA CON MEJORES CONDICIONES FINANCIERAS.	TENER POR LO MENOS 2 PROPUESTAS DE INVERSION AL FINAL DEL PERIODO
AMENAZA	INSEGURIDAD SOCIAL	FORTALECER EL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y BUSCAR ALIANZAS CON LA POLICIA	31/08/2008	*CAMARAS DE SEGURIDAD. *CONTRATO CON COMPANIA DE SEGURIDAD FIABLE.	DISMINUIR EN UN 30% POR LOMENOS LA SINIESTRALIDAD EN PUNTOS DE VENTA
AMENAZA	POLITICAS TRIBUTARIAS	EVITAR POSIBLES CONTINGENTES TRIBUTARIOS ESTABLECIENDO POLITICAS INTERNAS CLARAS Y ACTUALIZADAS.	31/08/2008	* DEPARTAMENTO TRIBUTARIO BIEN CAPACITADO. *ASESORIA DE ESPECIALISTA TRIBUTARIO.	NO TENER CONTINGENTES TRIBUTARIOS AL FINAL DEL PERIODO
AMENAZA	RIESGO PAIS	CREAR PROVISIONES PARA QUE EN UNA POSIBLE CRISIS NOS SIRVA DE COLCHON FINANCIERO MIENTRAS DURA LA MISMA.	31/12/2008	*INFORMACION ACTULIZADA DE LAS POLITICAS DEL PAIS Y UN CORRECTO ANALISIS DE LAS MISMAS.	
FORTALEZAS	CONSOLIDACION DE LA COMPANIA	FORTALECER EL PROGRAMA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO ESTABLECIDO.	31/07/2008	*CONSULTORIAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	TENER AL FINAL DEL PERIODO IMPLEMENTADO EL PLAN DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

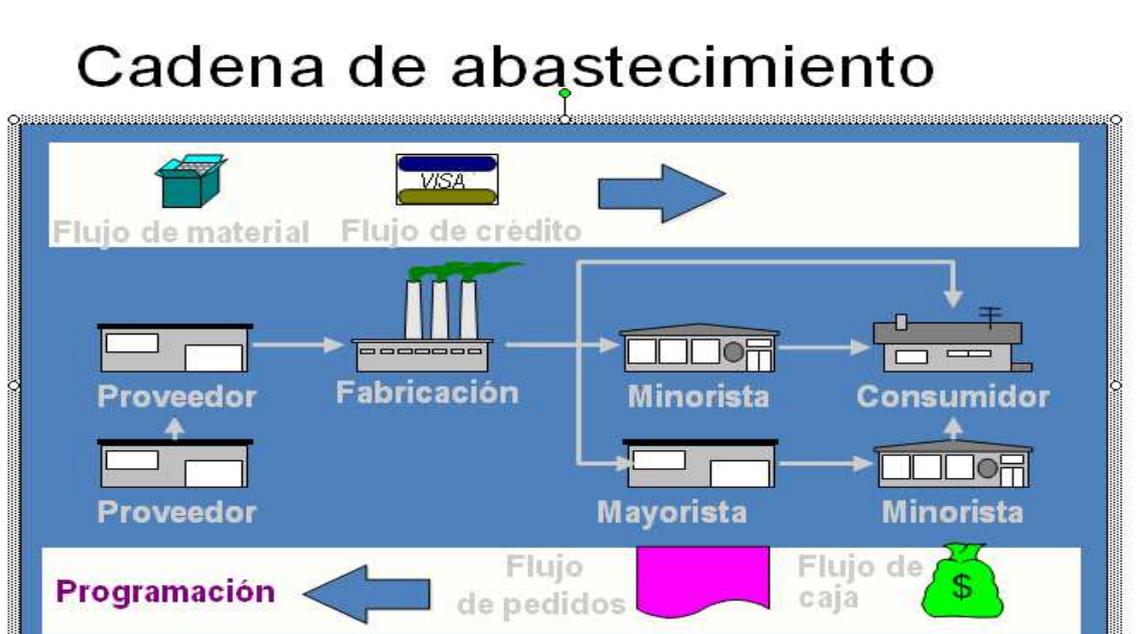
FORTALEZAS	UBICACION GEOGRAFICA FAVORABLE	CREAR VENTAJAS COMPETITIVAS DISMINUYENDO LOS COSTOS LOGISTICOS APROVECHANDO LA FAVORABLE UBICACION DE NUESTRAS BODEGAS.	31/07/2008	*IMPLEMENTACION DE GPS Y PROGRAMAS LOGISTICOS.	TENER IMPLEMENTADO EL PROYECTO DE CONTROL VIA GPS AL FINAL DEL PERIODO
FORTALEZAS	REVISION Y MEJORAMIENTO CONTINUO EN PROCESOS	TRABAJAR EN EL DESARROLLO DE PROCESOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO Y CREAR GRUPOS DE SEGUIMIENTO DEL MISMO	31/08/2008	*GRUPO DE TRABAJO QUE DE SEGUIMIENTO A LOS PROCESOS IMPLEMENTADOS (EQUIPOS DE SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES)	TENER EN MARCHA EL PROYECTO CON UN EQUIPO DE SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS.
FORTALEZAS	PRECIOS COMPETITIVOS	ESTABLECER UN BIEN ESTRUCTURADO DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION DE MERCADO QUE NOS PERMITA DETERMINAR LAS POLITICAS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA Y ESTABLECER UNA POLITICAS DE BAJOS COSTOS SIEMPRE BASADA EN UNA POLITICA BIEN ESTRUCTURADA DE UTILIDADES.	31/08/2008	*DEPARTAMENTO DE COSTOS *DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION DE MERCADO.	TENER UN 50% DE LOS PRODUCTOS CON MAS ROTACION CON PRECIOS DIFERENCIADOS A LOS DE LA COMPETENCIA
DEBILIDADES	FALTA DE TECNOLOGIA ADECUADA	FORTALECER EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS SIEMPRE TRATANDO DE ESTAR A LA VANGUARDIA TECNOLOGICA.	31/12/2008	*SOFTWARE ENFOCADO EN LAS NECESIDADES DEL NEGOCIO *HARDWARE CAPAZ DE PROCESAR LA INFORMACION OBTENIDA.	CRECER EN UN 50% DE ACEPTACION DE LAS HERRAMIENTAS INFORMATICAS POR PARTE DEL USUARIO INTERNO
DEBILIDADES	ALTA ROTACION DE PERSONAL	CREAR FIDELIZACION EN EL PERSONAL DE FARMACIAS DANDOLE INCENTIVOS DE ACUERDO AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.	31/09/2008	*DEPARTAMENTO DE RRHH *SOCIOS ESTRATEGICOS QUE	DISMINUIR POR LO MENOS UN 50% DEL INDICE DE ROTACION ACTUAL
DEBILIDADES	PROBLEMAS DE INVENTARIO	APALANCARSE EN EL DESARROLLO DE CONTROLES TECNOLOGICOS QUE EVITEN POSIBLES MECANISMOS DE ROBO DE INVENTARIOS Y CORRECTOS MECANISMOS DE CONTROL DE PARTE DEL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD MEDIANTE UNA ORGANIZADA COBERTURA POR MEDIO DE CAMARAS DE SEGURIDAD Y COORDINACION ENTRE SEGURIDAD Y DEPENDIENTES DE FARMACIAS.	31/12/2008	*DEPARTAMENTO DE AUDITORIA. * DEPARTAMENTO DE SISTEMAS * DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD	DISMINUIR UN 40% DEL PORCENTAJE ACTUAL DE PERDIDAS DE INVENTARIOS.
DEBILIDADES	BAJA RENTABILIDAD EN DISTRIBUCION	IR PAULATINAMENTE CAMBIANDO DE LINEA DE NEGOCIO CADA VEZ ENFOCANDOSE MAS EN LAS CADENAS DE FARMACIAS QUE EN LA DISTRIBUCION A FARMACIAS INDEPENDIENTES.	31/12/2009	*ANALISIS DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING PARA EVALUAR EL MOMENTO EDECUADO PARA INICIAR EL CAMBIO DE LINEA DE NEGOCIO	INCREMENTAR UN 0.5% POR LO MENOS LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO.

CAPITULO III

3 REDISEÑO ORGANIZACIONAL

a. Cadena de valor

La cadena de valor inicia con la identificación del proveedor que nos hará la entrega de productos, tanto farmacéuticos como de bazar, mismos que son negociados por el área de Adquisiciones, posteriormente el Departamento de Bodega y Logística recibe el producto y lo ubica en la bodega principal y en el pickin, para que de acuerdo a los pedidos que recibe Call Center se embalan, se facturan y se despachan a farmacias, que a su vez venderá en el punto de venta al cliente, a partir de eso inicia nuevamente el ciclo.



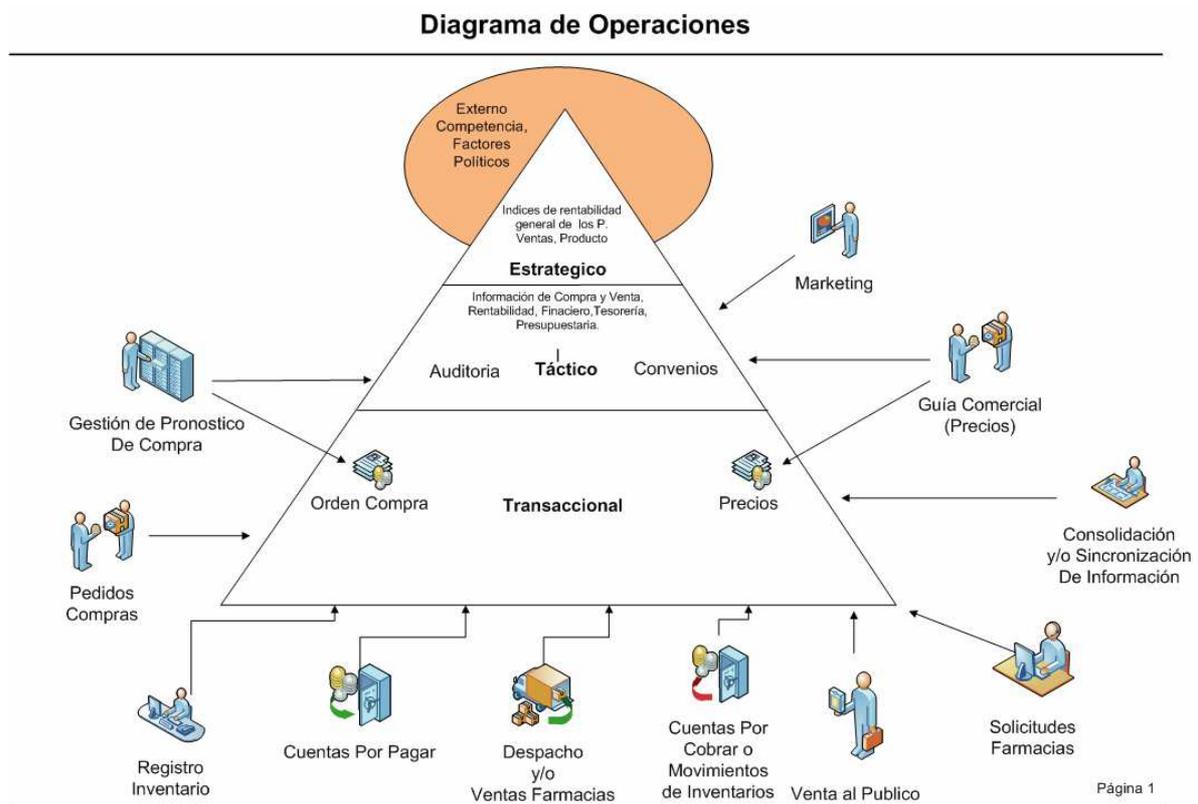
Los canales de distribución directos de la empresa están constituidos por:

- **BODEGAS** : Se realizan ventas tanto al por mayor como al por menor, previo un análisis de crédito del cliente efectuado a nivel interno de la empresa

- **DIFARMES:** Es un punto de venta de atención directa a los clientes en venta al por mayor
- **FARMACIAS ECONOMICAS:** La empresa mantiene 40 locales bajo este nombre, de los cuales 13 son de propiedad de Farmaenlace y 27 son franquiciadas.
- **FARMACIAS MEDICITY:** La empresa cuenta con 25 locales bajo esta marca, de los cuales 14 son propios y 11 franquiciados.
- **FARMACIAS WAYS:** La empresa cuenta con 6 locales propios.

Para finales del 2007, la empresa desea ampliar su operación de 71 farmacias a 100 farmacias a nivel nacional, es decir un crecimiento de 29 farmacias hasta fines del año.

En el diagrama se visualiza la cadena de valor que integrada a un sistema óptimo de Operación se debe establecer de manera automática.



b. Proceso actual de logística

Inicia con la entrega del producto por parte del proveedor, misma que se recibe en el área de recepción de las bodegas centrales de la empresa. Posteriormente se verifica que el producto esté completo, para lo cual se cuenta físicamente cada uno de los productos que ingresan, se revisa que la presentación sea la solicitada, que las fechas de caducidad se encuentren conforme a las políticas internas con mínimo 1 año para su caducidad.

Una vez confirmado que el producto cuente con todas estas condiciones, se lo pasa a bodega central donde se almacena el total de entregas. En bodega central se lo clasifica alfabéticamente por laboratorio, mismo que servirá como lugar de abastecimiento para el pickin. El pickin se encuentra organizado por laboratorio al igual que la bodega central, con la diferencia que los laboratorios están ubicados de acuerdo a la rotación que genera cada laboratorio.

Cada vez que se reciba un pedido de parte de ventas, se asigna una persona responsable para efectuar el pickin, por lo que irá tomando lo que se requiera y completando el pedido de cada uno de los clientes.

Una vez agrupado el producto, se deberá solicitar al facturador la emisión de guía de remisión (transferencia) o factura (distribución). Cuando se ha facturado se le entrega al empacador que está ubicado en las mesas de empaque, mismo que embalará el producto y certificará manualmente con la factura o guía de remisión que la agrupación haya sido correcta.

Una vez embalado y certificado el pedido se lleva la mercadería al área de despacho que se encuentra anexa a la bodega, aquí los paquetes serán ubicados de acuerdo a las zonas geográficas del país o ciudad, con su respectiva factura para ser enviados a cada punto de venta.

La flota de transporte recibirá la asignación de rutas de parte del Jefe de Logística cada día y en base a ello, se encargarán de entregar el producto, certificando que la entrega esté completa, haciendo firmar la factura para constancia de la entrega del producto.

La empresa exige ciertas normativas para que se pueda brindar el servicio de transporte como por ejemplo, el año de fabricación del vehículo, capacidad mínima, deberá estar asegurado y tener rastreo con monitoreo satelital.

c. Procesos propuestos

Los procesos que se van a integrar y concentrar en la reingeniería de este proyecto de inversión es el de Logística y Bodegas, ya que el área de Bodega es donde se concentra el mayor rubro de inversión de la empresa, pues su core de negocio es la distribución de medicinas y no medicinas, por lo que el capital de trabajo que se pueda optimizar en este proceso es fundamental.

En general, la empresa obtendrá un mayor beneficio de su inversión cuando concentren su gestión procesos de negocios, su mejora continua con la reingeniería de procesos propuesta en lo que se relaciona directamente con los objetivos y acciones desarrollados para mejorar sus fortalezas, aprovechando las oportunidades planteadas. Así la meta consiste en alinear la mejora de procesos logísticos en el corto plazo con las prioridades estratégicas en el largo plazo.

Como la empresa no tiene indicadores, hemos considerado pertinente plantear los siguientes:

- Departamento de Ventas y Marketing

Los índices que se medirán en esta área nos dará una visión general del incremento de ventas que se tiene de un año a otro, de si estamos o no creciendo en ventas en relación con otros períodos y de la satisfacción del cliente.

- Porcentaje en el incremento de ventas versus años anteriores.
- Número de pedidos por vendedor
- Porcentaje de incremento en número de pedidos mensual versus meses de años anteriores.
- Medición anual de satisfacción del cliente mediante estudios de mercado

- Departamento de Bodega y Logística

Esta área es en la que se centra nuestro análisis por tanto tendremos ciertos índices que deberán apoyar la reingeniería que se desea establecer para el proceso como son:

- Número de errores por pedido
 - Número de entregas diarias
 - Despacho de pedidos por persona
 - Tiempo de rotación y reposición del inventario
 - Costos de reprocesos
-
- Finanzas

En la perspectiva financiera se incluyen objetivos estratégicos para incrementar los ingresos, mejorar la eficiencia de operaciones y mejorar el uso del capital, así se ha determinado los siguientes indicadores:

- Rendimiento sobre los activos
- Rendimiento sobre el patrimonio
- Inversión como porcentaje de las ventas
- EBITDA

d. Herramientas a utilizar en el nuevo proceso

Se han analizado varias herramientas que pueden ser utilizadas en la reingeniería del área de Bodega y Logística de la empresa como son:

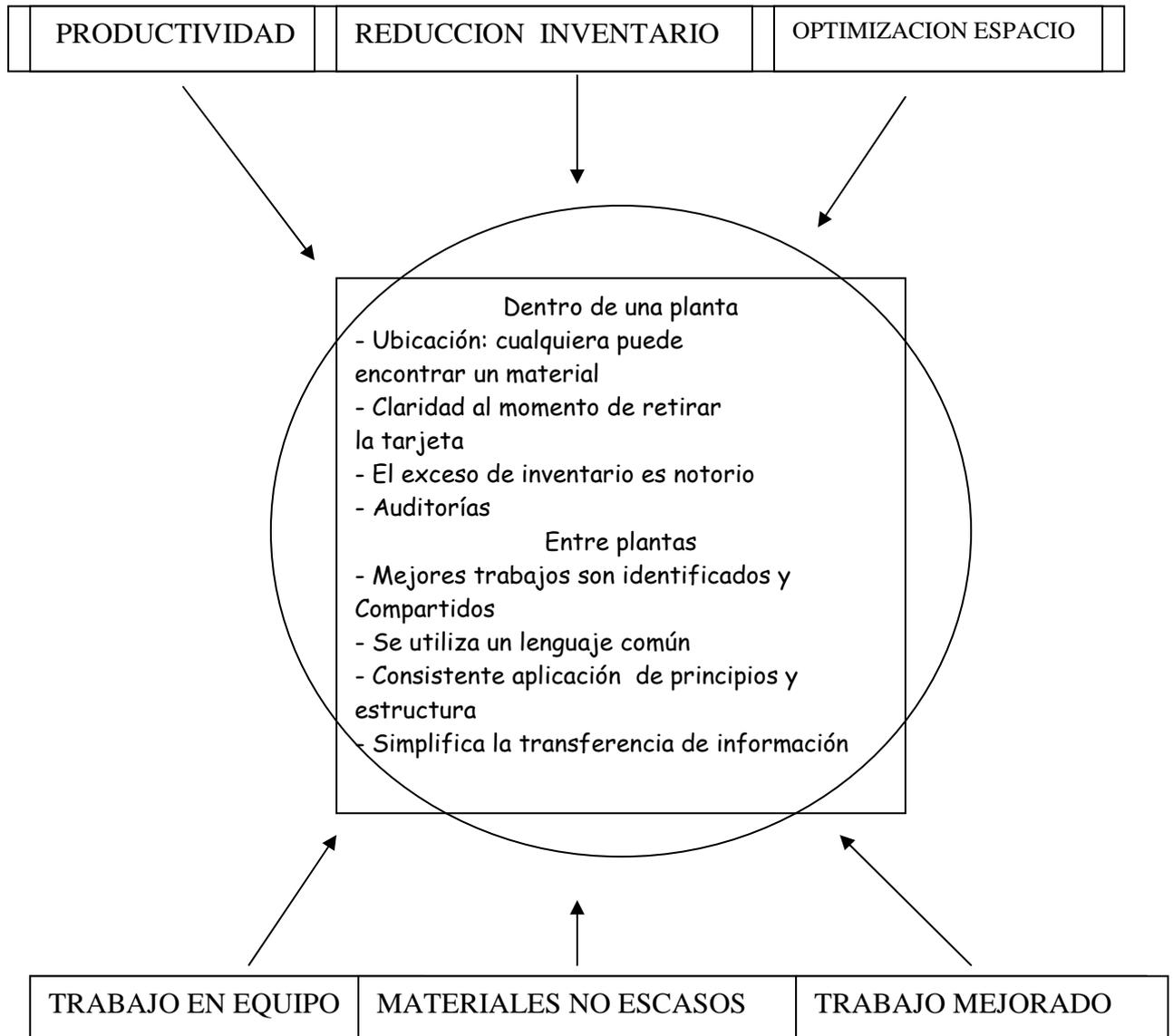
- "Metodología Kan-Ban"

Kan-Ban funciona con otros elementos de justo a tiempo, tales como calendarización de producción mediante etiquetas, buena organización del área de trabajo y flujo de la producción, Kan-ban significa en japonés "etiqueta de instrucción" y sirve como orden de trabajo.

Las dos funciones principales de Kan-ban son: Control de la producción y mejora de los procesos, es decir facilitar mejoras en las diferentes actividades de la empresa, esto se realiza mediante técnicas de eliminación de desperdicio, organización del área de trabajo y eliminación de tiempos muertos.

Kan-ban es una herramienta para alcanzar una producción justo a tiempo, es una tarjeta rectangular que se coloca en un sobre plástico, misma que tiene por objeto indicar el inventario que tiene cada producto.

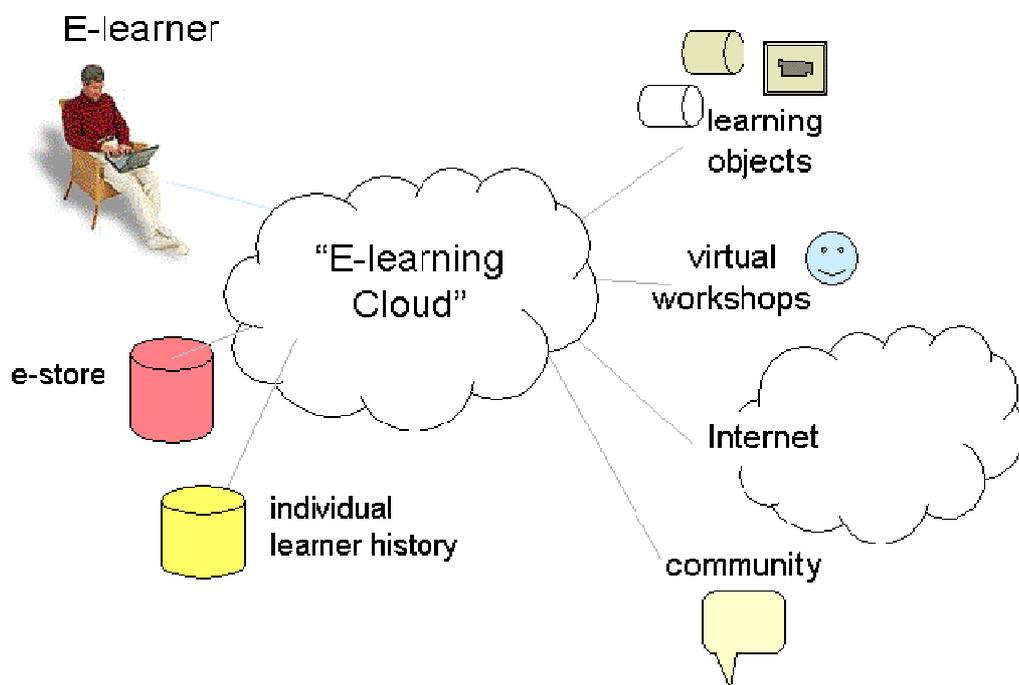
Utilizar la metodología Kan-ban provee de un gran número de beneficios y estándares los cuales son:



- Metodología Just in Time

Es una filosofía de dirección para la continua y obligatoria solución de problemas. Los suministros y componentes son "arrastrados" a través de un sistema allí donde y cuando sean necesarios.

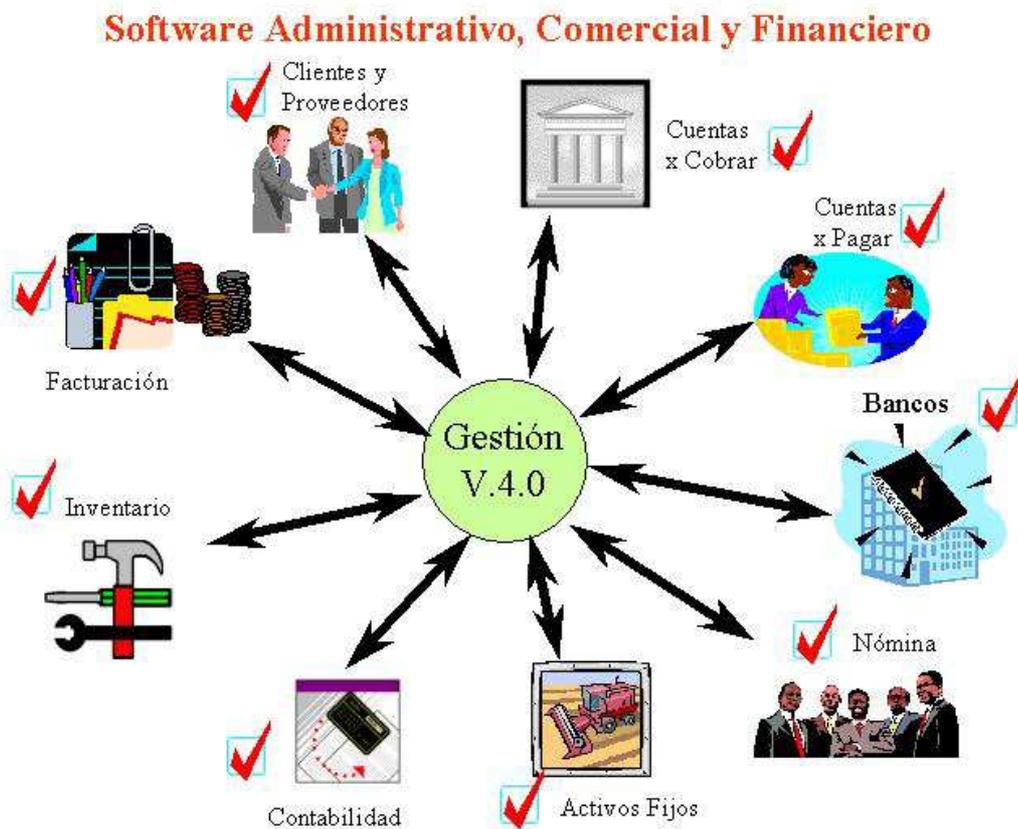
Se fundamenta en ir en contra de todo lo innecesario, todo aquello que no añade valor al producto. Desde la perspectiva del cliente. Se deben exponer los problemas y obstáculos causados por la variabilidad como desviación de lo óptimo, conseguir producción racionalizada reduciendo el inventario.



- Metodología ERP

El ERP es un sistema integral de gestión empresarial que está diseñado para modelar y automatizar la mayoría de procesos en la empresa (área de finanzas, comercial, logística, producción, etc). Su misión es facilitar la planificación de todos los recursos de la empresa.

Los sistemas ERP son extremadamente costosos y, una vez que los sistemas ERP se implantan con éxito trae una serie de beneficios importantes para las empresas. Orton y Marlene (2004) definen a los sistemas de planeación de recursos empresariales como un sistema que permite coleccionar y consolidar la información a través de la empresa.



e. Layout del proceso

Para un mejor entendimiento de en qué se basa la reingeniería propuesta del área de Bodega y Logística, presentamos el layout actual (Anexo 3) versus el layout propuesto (Anexo 4), tomando en consideración varios factores que se han analizado con el personal de toda la cadena de Abastecimientos.

Dentro de estos cambios se han incorporado las herramientas que se proponen y se utilizan codificaciones que nos indicarán el lugar exacto donde se encuentra el inventario y la cantidad que se tendrá mediante las tarjetas kanban.

f. Mejoras propuestas

En base al análisis de las herramientas mencionadas anteriormente, consideramos pertinente implementar la metodología Kan-ban, Just in time y utilizar el sistema ERP que la empresa tiene actualmente, con la finalidad de incluir en el mismo una fórmula que nos indique cómo asignar los productos dentro del área de Abastecimientos, optimizando los espacios actuales de mercadería y por supuesto, optimizando el cash flow en la compra de productos, indicándonos el lote exacto de reposición. También se podrá eliminar los errores detectados en el despacho de pedidos, se podrá optimizar el número de personas que se tiene actualmente en Call Center tomando pedidos y el número de personas que se necesitará en proceso de Abastecimiento.

A continuación se presenta el flujo de mejora en el proceso de Abastecimiento (Anexo 5), el mismo que se explica a detalle.

Para conocer cual es el lote exacto que deberá reponerse y no se siga solicitando desde farmacias de acuerdo a la apreciación de cada Jefe de Farmacia, se ha trabajado en una fórmula que calculará el lote que debe ser repuesto. Esta fórmula se trabajó con personal del área de Marketing, Abastecimientos, Sistemas y Finanzas. La fórmula será ingresada en el sistema ERP que la empresa hace un año lo ha adquirido, sin embargo no se estaba utilizando para el área de Abastecimientos.

Para la reposición de inventarios en farmacias se ha considerado los siguientes puntos:

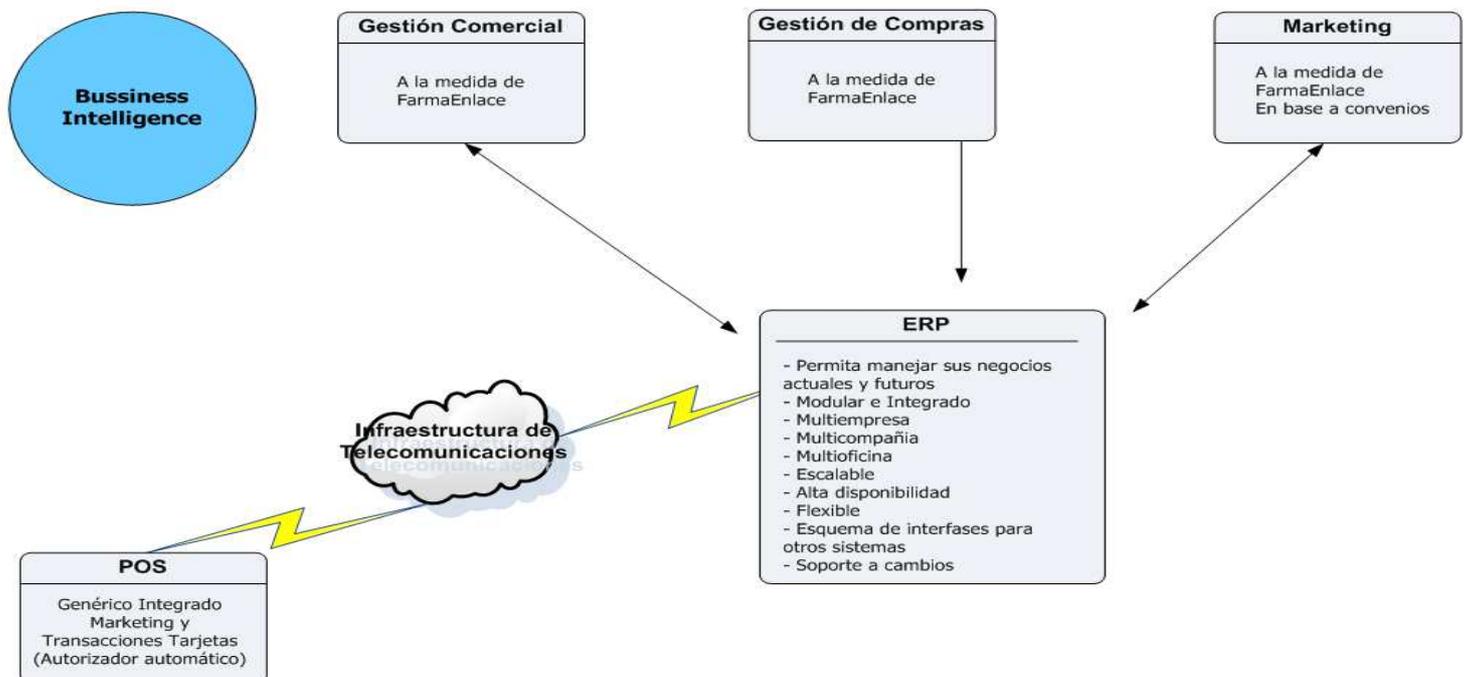
1. Productos de baja Rotación.- El primer paso que se desarrolló fue determinar si el producto ha tenido ventas en el corto plazo y que establezcan si se debe considerar o no su reposición.

2. Punto de Reposición.- Se crea el punto de reposición de acuerdo a las rotaciones que se presentan en los 4 últimos meses.
3. Cantidad para Reponer.- Se determina el comportamiento del producto y la tendencia que ha mantenido en los últimos 4 meses. Dependiendo de los resultados antes mencionados se establecen los parámetros para el cálculo del máximo para reponer.

En forma conjunta se le asigna una probabilidad ocurrencia del evento. Se determina el tiempo en el que se espera la reposición del producto, el valor obtenido se resta del stock que se disponga en la farmacia.

Por tanto el sistema ERP estará conectado a las diferentes áreas de la empresa y principalmente a las que tienen relación directa con Abastecimientos.

Módulos



Telemercadeo tomará el pedido que realizan las farmacias asociadas y con las farmacias propias se alimentará directamente desde el punto de venta, ya que le irá controlando el stock de productos. En el caso de las farmacias asociadas, se ingresará en el sistema en un formato pre-establecido, con los siguientes datos:

					
<u>HOJA DE PEDIDO FARMACIAS ASOCIADAS</u>					
FECHA: _____		FARMACIA: _____			
CIUDAD: _____		DIRECCION: _____			
CODIGO	CLASIFICACION	DETALLE	UNIDADES	VALOR	CONF.BODEGA
MERCADERISTA: HORA:			ASIGNACION DESPACHO: FACTURA No.:		

El pedido llega al área de Abastecimientos, a la zona de pickin, ahí el operador de pickin iniciará el despacho de mercadería, llenando en una canasta o carro de compras, dependiendo del tamaño del pedido.



En la zona de pickin los productos estarán distribuidos por la rotación que tienen, la mercadería que más rota estará más cerca de la zona de facturación y despacho. Dentro de esta asignación, la categoría se dará por códigos preestablecidos en el sistema. Por tanto un código está relacionado con un producto, si voy a la categoría H14, sabremos que es de medicinas y que ahí tengo el código H142451 que será aspirina, por ejemplo.



Cada percha de mercadería tendrá una tarjeta de color verde, que indicará que la percha está llena y con suficiente producto, el momento en que está el 50% de la misma se cambiará a la tarjeta color amarillo y cuando esté en un 15% se pondrá la tarjeta roja, para que el operador de pickin la vaya llenando nuevamente, transportando los productos desde la bodega central hacia el pickin, el mismo sistema se llevará en la bodega, de esta manera se está implementando la metodología Kan-ban.

Una vez que se ha completado el pedido, se lleva a la zona de facturación y empaque, en donde se ponen los productos en mesas, sobre las cuales existe un computador con un lector de código de barras, por donde se pasa la mercadería y se va descargando en el sistema cada uno de los productos por código.

El proceso se conciliará automáticamente y, además controlará que el error en entrega de producto se minimice, ya que se detectará por código que no se trata del producto con las especificaciones solicitadas y el sistema ERP le dará un aviso de error, indicando que si se solicitó un medicamento de 250 mg, se está pasando uno de 500 mg, obligando al operador a cambiar al producto correcto, caso contrario la hoja de pedido versus la factura no se cuadrará.



Una vez conciliado el pedido en el sistema, se procede a imprimir la factura y la hoja de pedido, se adjuntan al pedido y se procede a empaclar la mercadería, donde se la rotula debidamente por número de pedido, farmacia y ciudad de entrega.



Posteriormente, se entrega a la zona de despacho, en donde se ingresa a la hoja de ruta para que el camión que transportará la mercadería la lleve a su destino.

Listado de Rutas de Preventistas

[Altas](#) [Menú Reportes](#) [Salir del Sistema](#)

Ciudad:
Barrios:
Rutas:

# Visita	Rubro	Nombre	Dirección	Ingresar Ruta	Mostrar Ruta
1	Tiendas de barrio	Tienda	Avenida The Strongest #s/n	<input type="button" value="Ver Mapa"/>	<input type="button" value="Ver Mapa"/>
2	Tiendas de barrio	Tienda de Darrio	Calle Desconocida esquina Avenida The Strongest #504	<input type="button" value="Ver Mapa"/>	<input type="button" value="Ver Mapa"/>
3	Tiendas de barrio	Tienda de Barrio	Avenida The Strongest esquina Calle 47 A #21	<input type="button" value="Ver Mapa"/>	<input type="button" value="Ver Mapa"/>
4	Tiendas de barrio	Tienda	Avenida The Strongest esquina Calle 47 A #24	<input type="button" value="Ver Mapa"/>	<input type="button" value="Ver Mapa"/>
5	Tiendas de barrio	Tienda	Avenida The Strongest esquina Calle 47 A #22	<input type="button" value="Ver Mapa"/>	<input type="button" value="Ver Mapa"/>
6	Tiendas de barrio	Almacen	Avenida The Strongest #42	<input type="button" value="Ver Mapa"/>	<input type="button" value="Ver Mapa"/>
7	Tiendas de barrio	Tienda	Avenida The Strongest esquina Calle 46 A #220	<input type="button" value="Ver Mapa"/>	<input type="button" value="Ver Mapa"/>
8	Tiendas de barrio	Tienda de barrio	Avenida The Strongest esquina Calle 46 A #220	<input type="button" value="Ver Mapa"/>	<input type="button" value="Ver Mapa"/>



CAPITULO IV

4. PLAN DE COMUNICACIÓN DE MEJORAS INTERNO Y EXTERNO.

La comunicación a toda la organización de este cambio propuesto se lo hará mediante una charla formal, realizando una presentación por parte de los directivos de la empresa de cada proceso cambiado y los beneficios que esto produce a todo nivel haciendo hincapié en la participación que el personal operativo ha tenido en esta reingeniería del área de Abastecimientos. Posteriormente se planificará una visita de todos los departamentos al Área de Abastecimientos para que vean la organización que se ha logrado y la metodología utilizada.

En cuanto a la comunicación externa de la organización se hará a nivel de farmacias propias, farmacias asociadas y proveedores, manteniendo reuniones con cada una de ellas.

Con los proveedores se realizará una reunión especial con cada uno de ellos para explicar la importancia que tiene su participación esta reingeniería y que gran parte del éxito de que funcione como se espera es que ellos apoyen cumpliendo con las entregas de manera puntual.

Y de igual manera se realizara un circularización masiva a cada uno de los proveedores registrados en la base de la compañía.

CAPITULO V

5. EVALUACION FINANCIERA

a. Planteamiento de la meta

El objetivo de elaborar una Reingeniería enfocada en el proceso de Abastecimiento es aportar a la empresa Farmaenlace y sus ejecutivos, con la finalidad de mejorar su cash flow en un 8%, optimizando la compra de mercadería, eliminando el nivel de errores en entrega de productos en un 2%, reduciendo el número de personas en Telemercadeo esto representa el 0,05% del costo de ventas, en Abastecimiento y Bodega un 0,1% del total de gastos administrativos, representando el 10% del total de gastos de bodega, reduciendo las horas extras del personal y obteniendo el Inventario apropiado que las farmacias necesitan para su óptimo funcionamiento.

b. Comparación indicadores iniciales versus propuestos

Podemos comparar el número de errores que se presentan actualmente en el despacho de pedidos sin considerar la implementación de la reingeniería. Vemos que en el año 2007 se despacharon en promedio 11.000 pedidos y el número de errores que se presentan es de 447 mensuales, eso significa un 4% del total de pedidos eso significa 149 pedidos mal entregados, con un promedio de operadores de 74.

Con las metodologías propuestas se espera obtener una reducción de errores al 2%, ya que la conciliación entre la hoja de pedido y la factura reducirán notablemente el número de errores, esto gracias a que se utilizará el sistema ERP. Además, el tiempo que se utilizará en el despacho de productos se reducirá de 30 minutos a 25 minutos por pedido, permitiendo ser más ágiles en la entrega, ya que el cambio en la distribución del pickin proporciona una mejor organización de productos de acuerdo a la rotación y a la codificación que se pondrá en esta zona, sumando a todo esto las tarjetas Kan-ban para que el pickin siempre esté con productos y evitar tiempos muertos esperando que de la bodega central se traslade mercadería.

NUMERO DE ERRORES EN PEDIDOS

MES	PED TOT	ERROR MES	%	PERS.	PROM DESP. PERS
ENE	9.746	370	3,8%	73	134
FEB	8.386	320	3,8%	72	116
MAR	11.720	525	4,5%	73	161
ABR	11.213	368	3,3%	74	152
MAY	11.515	412	3,6%	72	160
JUN	11.383	404	3,5%	74	154
JUL	11.869	660	5,6%	73	163
AGO	11.522	624	5,4%	71	162
SEP	10.650	540	5,1%	76	140
OCT	11.273	439	3,9%	76	148
NOV	11.083	397	3,6%	76	146
DIC	11.637	306	2,6%	74	157
TOT	131.997	5.365	4,1%	74	1792
PROMEDIO	11.000	447	4%	74	149

La proyección de errores se presenta en la tabla que sigue, considerando el mismo número de pedidos:

NUMERO DE ERRORES PROYECTADO

MES	PED TOT	ERROR MES	%	PERS.	PROM DESP. PERS
ENE	10.000	200	2,0%	75	133
FEB	8.500	150	1,8%	65	131
MAR	12.000	350	2,9%	65	185
ABR	11.500	220	1,9%	65	177
MAY	12.000	350	2,9%	65	185
JUN	11.400	200	1,8%	65	175
JUL	12.000	350	2,9%	65	185
AGO	11.500	220	1,9%	65	177
SEP	11.000	180	1,6%	65	169
OCT	11.300	210	1,9%	65	174
NOV	11.000	180	1,6%	65	169
DIC	11.600	220	1,9%	75	155
TOT	133.800	2.830	2,1%	67	2007
PROMEDIO	11.150	236	2%	67	168

El uso del ERP y Just in time nos permitirá incrementar en aproximadamente \$13.000 mensuales de utilidad al negocio, ya que no van a dejar de vender, debido a un correcto uso del inventario, esto se registrará en otros ingresos dentro del flujo de caja, para poder determinar visualmente (para efectos de esta tesis) el ingreso adicional.

FLUJOS SIN REINGIENERIA							
			FLUJOS				
			2008	2009	2010	2011	2012
TASA DE DESCUENTO	20%						
PATRIMONIO	-4.000.000,00	-4.000.000,00	1.378.568,20	3.175.642,76	4.551.536,20	5.477.947,11	6.452.966,10
VAN	7.223.164,42						
TIR	69%						

FLUJOS CON REINGIENERIA							
			FLUJOS				
			2008	2009	2010	2011	2012
TASA DE DESCUENTO	20%						
PATRIMONIO	-4.000.000,00	-4.000.000,00	1.646.198,13	3.572.581,96	5.017.123,77	5.987.886,36	7.009.038,41
VAN	8.460.671,60						
TIR	77%						

c. Resultados del análisis

Se proyectó un flujo de caja de la empresa a 5 años, tomando una tasa de descuento del 20%, con un patrimonio de \$4.000.000,00 (cuatro millones), este análisis se lo hizo en base a las necesidades de la empresa, tomando en cuenta crecimiento en ventas, inversiones y préstamos para crecimiento del negocio (Anexo 6 y Anexo 7).

Paralelamente se proyectó el mismo flujo con la reingeniería propuesta, donde podemos ver que el TIR nos refleja un crecimiento del 8%, y un VAN de \$1.200.000,00 en cinco años., y todo esto es el resultado de una reducción en el número de personas en Telemercadeo lo que representa el 0,05% del costo de ventas, una mejora en Abastecimiento y Bodega de 0,1% del total de gastos administrativos, representando el 10% del total de gastos de bodega.

La combinación de las herramientas propuestas deberá ser ejecutada por la Gerencia de Operaciones, con el apoyo de los más altos directivos, lo que

ayudará a fijar metas estratégicas claras, asignar recursos consistentes con esas metas, fijar prioridades para las acciones del área operativa, reconociendo rápidamente el impacto operacional y estratégico de las decisiones que se tomen y si es necesario ir actualizando las metas, lo que finalmente se traducirá a un ahorro interesante de manera inicial, conforme las estrategias se vayan cumpliendo, los réditos de una reingeniería se visualizarán en el corto y largo plazo.

6. Bibliografía

- Hammer Michael & Champú James, Reingeniería, Grupo Editorial Norma. Séptima reimpresión, 1999.
- Thieraul Robert J., Toma de decisiones por medio de Investigación de Operaciones., Noriega Editores, 1998.
- Ross Stephen A., Weterfield Randolph W., Jordan Bradford D., Fundamentos de Finanzas Corporativas, Editorial Mc Graw Hill, Séptima Edición, 2007.
- IMS, Production Management Health Ecuador, Internacional Medical Stadistics 2006 y 2007.
- Milovich Daniel, Material de la material de Operaciones, MBA, UDLA, 2008.