

1-1-2000

Planeación estratégica y propuesta de indicadores de gestión para control de la producción en la Cooperativa de Cosmeticos y Populares Cosmepop

Blanca Clemencia Ramos
Universidad de La Salle, Bogotá

Eddie Orlando Fernández
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Ramos, B. C., & Fernández, E. O. (2000). Planeación estratégica y propuesta de indicadores de gestión para control de la producción en la Cooperativa de Cosmeticos y Populares Cosmepop. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/236

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

“PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN
PARA CONTROL DE LA PRODUCCION EN LA COOPERATIVA DE
COSMETICOS Y POPULARES “COSMEPOP”

BLANCA CLEMENCIA RAMOS

EDDIE ORLANDO FERNADEZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISION DE FORMACION AVANZADA
MAGISTER EN ADMINISTRACION
BOGOTA D.C

2000

**“PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN
PARA CONTROL DE LA PRODUCCION EN LA COOPERATIVA DE
COSMETICOS Y POPULARES “COSMEPOP”**

BLANCA CLEMENCIA RAMOS

EDDIE ORLANDO FERNADEZ

Trabajo de Grado presentado como
requisito parcial para optar al
título de Magister en Administración

Director
Pedro Chaves
Psicólogo. Magister en Economía

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISION DE FORMACION AVANZADA
MAGISTER EN ADMINISTRACION
BOGOTA
2000**

Nota de Aceptación

Director de Tesis

Presidente de Jurado

Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá

ARTICULO 95: "Ni la Universidad, ni el asesor, ni el Jurado Calificador son responsables de las ideas expuestas por el graduando"

Reglamento Estudiantil de la
Universidad de la Salle.

CONTENIDO

	Pág.
CONTENIDO -----	v
LISTA DE TABLAS -----	vii
LISTA DE FIGURAS -----	viii
LISTA DE ANEXOS -----	vii
GLOSARIO-----	ix
1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	18
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.3 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	19
1.4 INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS.....	19
1.4.1 Metodología:.....	19
1.4.2 Fuentes de información:.....	20
1.4.3 Población:.....	20
2 DESARROLLO CONCEPTUAL DE LOS INDICADORES DE GESTION.....	21
2.1 MARCO TEORICO.....	21
2.1.1 Algunas definiciones conceptuales.....	22
3 SISTEMA ACTUAL DE PRODUCCION DE COSMEPOP.....	39
3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	39
3.2 DEFINICION DEL NEGOCIO.....	42
3.3 DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA.....	43
3.4 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCION.....	45
3.4.1 Especificaciones del área de cosméticos.....	45
3.4.2 Especificaciones del área farmacéutica.....	46
3.4.3 Organigrama del área de producción.....	47
3.4.4 Proceso de producción.....	48
3.4.5 Programación de producción.....	49
3.4.6 Costos.....	50
3.5 ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DEL ÁREA DE PRODUCCION.....	51
3.5.1 Dirección de Aseguramiento de Calidad.....	51
3.5.2 Jefatura de Control de Calidad.....	51
3.5.3 Dirección Operacional.....	52
3.5.4 Departamento de Almacén.....	52
3.5.5 Dirección Técnica.....	52
3.5.6 Gerencia Comercial:.....	53
3.5.7 Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamento y Alimentos INVIMA.....	53
4 PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTION.....	55

4.1	METODOLOGIA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LOS INDICADORES DE GESTION.....	56
4.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	57
4.2.1	<i>Principios Corporativos.....</i>	57
4.2.2	<i>Política de calidad.....</i>	60
4.2.3	<i>Formulación de la VISIÓN para la cooperativa.....</i>	60
4.2.4	<i>Formulación de la MISIÓN para la cooperativa.....</i>	63
4.2.5	<i>Objetivo general. Constituye una declaración formal de lo que la cooperativa desearía para el futuro de la gestión institucional.....</i>	65
4.3	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	66
4.3.1	<i>Análisis Interno.....</i>	67
4.3.2	<i>Análisis externo.....</i>	71
4.4	OPCIONES ESTRATÉGICAS.....	75
4.5	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	79
4.5.1	<i>Lograr un crecimiento del mercado real y sostenible.....</i>	79
4.5.2	<i>Mejorar la rentabilidad y dividendos de la cooperativa.....</i>	79
4.5.3	<i>Lograr el grado de cumplimiento en cuanto a la cantidad y calidad del servicio prestado.....</i>	80
4.5.4	<i>Lograr el progreso económico, social y cultural de los asociados.....</i>	80
4.6	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS OPERATIVOS.....	80
4.7	INDICADORES DE GESTION PARA EL AREA PRODUCTIVA.....	85
4.7.1	<i>Plan de implementación.....</i>	86
4.8	SATISFACCION DEL CLIENTE.....	88
4.9	EFFECTIVIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS COMPROMISOS.....	96
4.10	EFICIENCIA EN EL USO DE USO RECURSOS.....	97
4.11	MEJORAMIENTO.....	99
4.12	MOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	100
5	CONCLUSIONES.....	104
	RECOMENDACIONES -----	109
	BIBLIOGRAFIA-----	111
	ANEXOS -----	113

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Especificación del área de cosméticos	46
Tabla 2: Especificaciones del área farmacéutica.....	47
Tabla 3: Principios corporativos.....	59
Tabla 4: Matriz Axiológica.....	59
Tabla 5: Matriz DOFA para Cosmepop.....	75
Tabla 6: Elementos que constituyen las Políticas.....	78
Tabla 7: Objetivos Operativos.....	84
Tabla 8: Direccionamiento estratégico del área de producción	103

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Mapas de factores claves de éxito de gestión	35
Figura 2: Fusión Cointercos y Blanco - Pharma	40
Figura 3: Consolidación de COSMEPOP	42
Figura 4: Negocio de COSMEPOP	43
Figura 5 Reflejo del porcentaje de cumplimiento de compras para el área de producción.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 6 Comparativo de índices de productividad presupuestados e índices de productividad ejecutados.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 7 Establecimiento de Indicadores de Gestión.....	87
Figura 8 Gráfico comparativo de ventas del año de 1.999	107
Figura 9 Gráfico comparativo de ventas del año 2.000	107

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A Plan de acción para implementar objetivos corporativos	81
Anexo B Estructura orgánica de Cosmepop Ltda.....	81
Anexo C Organigrama del área de producción de Cosmepop Ltda.....	82
Anexo D Encuesta de para determinar la Misión	81
Anexo E Encuesta de para determinar la Visión	82

GLOSARIO

ACONDICIONAMIENTO: comprende las operaciones de envase, etiquetado, empaque, destinadas a dar el acabado al " Producto Terminado".

AFIJACION SIMPLE: la muestra total se dividirá en partes iguales.

BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA (BPM): conjunto de normas a ser aplicadas en la producción de cosméticos y medicamentos que lleven a asegurar su calidad.

CALIDAD: conjunto de propiedades de una materia prima, de un material, de un cosmético y de un medicamento que determinan la identidad, concentración, pureza y seguridad del uso que ofrece tener.

CAPACIDAD: es la cantidad de productos a realizar en un tiempo dado.

CAPACIDAD INSTALADA: unidades de trabajo por área que puede manipular una maquina o cada proceso.

CONTROL DE PRODUCCIÓN: comprende la Organización, el planteamiento, la comprobación de los materiales, los métodos, las herramientas, los tiempos de operaciones, la manipulación de las rutas de fabricación, la formulación de programas y su despacho o distribución, que produzcan los resultados de fabricación apetecidos desde el punto de vista de cantidad, calidad, tiempo y lugar.

CONTROL EN PROCESO: verificaciones que se ejecutan durante la producción para asegurar que un producto y el proceso que se realiza, están de acuerdo con las especificaciones predeterminadas.

COSMETICO: son formulaciones de aplicación local fundamentadas en conceptos científicos, destinados al mejoramiento de la piel humana y sus anexos, sin perturbar sus funciones vitales, irritar, sensibilizar o provocar efectos secundarios indeseables, atribuibles a su absorción sistémica.

COSTO: lo que el empresario le vale monetariamente colocar un producto en el mercado. Incluye valores tales como la materia prima, las erogaciones financieras, productivas, administrativas y de comercialización.

EFFECTIVIDAD: el logro de objetivos al menor costo o con el menor número de consecuencias imprevistas.

EMPAQUE: conjunto de acciones destinadas a embalar o disponer de " productos terminados" para su almacenamiento o distribución.

ENVASADO: conjunto de acciones destinadas a fraccionar un " granel" introduciéndolo en un recipiente o contenedor de recipientes.

GESTION: es la acción y resultado de un proyecto.

INSUMOS: son todos los materiales utilizados en la producción de cosméticos o medicamentos e incluye tanto las materias primas como los materiales de envase y empaque.

LOTE: una cantidad definida de materia prima, material de envasado, producto elaborado en un solo proceso o en una serie de procesos, de tal manera que pueda **esperarse** que sea homogéneo. En caso de un proceso continuo de

producción, el lote debe corresponder a una fracción definida de la producción, que se caracterice por la homogeneidad que se busca en el producto. A veces es preciso dividir el lote en una serie de sublotes, que más tarde se juntan de nuevo para formar un lote final homogéneo.

MATERIA PRIMA: todo componente de calidad definida empleado en la producción de un producto cosmético o medicamento. Excluyendo los materiales de envase.

MATERIAL: todo componente (envase, estuche, etc., que sumado al " granel" integra el "producto terminado".

METODO DE TRABAJO: procedimiento para realizar cada operación en cada unidad de producto.

OBSERVACION ESTRUCTURADA: permite percibir deliberadamente ciertos rasgos existentes de una manera sistemática identificando cuales son los aspectos más relevantes y cuales no, para el propósito de la investigación.

PLANEACION: selección de misiones y objetivos y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos: toma de decisiones selección de alternativas.

PROCEDIMIENTO: conjunto ordenado de operaciones que interviene en un proceso productivo.

PROCESO: conjunto ordenado de procedimientos para elaborar cierto producto.

PRODUCCIÓN: conjunto de acciones necesarias para la obtención de un producto desde su desarrollo, pasando por su fabricación y control hasta su puesta en el mercado.

PRODUCTIVIDAD: normalmente es una medida de la tasa de producción, expresada como la relación entre un volumen de producción en un tiempo dado y el número de hora hombre necesario para obtenerlo.

PRODUCTO EN GRANEL O A GRANEL: forma cosmética o farmacéutica destinada a ser envasada y acondicionada fraccionadamente para constituir el "producto terminado".

PRODUCTO TERMINADO: producto que ha sido sometido a todas las etapas de producción, incluyendo el envasado en el contenedor final y el etiquetado.

TECNOLOGIA: conjunto de conocimientos aplicados a la elaboración y colocación en el mercado de un producto dado.

RESUMEN

El Objetivo de este trabajo es presentar una propuesta de un modelo apropiado de Indicadores de Gestión que suministre las herramientas necesarias para evaluar la gestión de Producción en la COOPERATIVA DE COSMÉTICOS Y POPULARES “COSMEPOP”.

La puesta en marcha del Modelo de Aseguramiento de Calidad como la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura fue la base para el desarrollo del presente trabajo ya que hubo la necesidad de definir el Direccionamiento Estratégico para la Cooperativa, el cual estaba fundamentado en políticas de las empresas que le dieron origen y no reunían las expectativas reales del objetivo real del negocio. La Planeación Estratégica es fundamental para el diseño de indicadores ya que están orientados a apoyar la verificación del logro de los objetivos y el seguimiento de desarrollo de las estrategias definidas para alcanzar las metas propuestas en la Misión y la Visión.

Los Indicadores de Gestión planteados nos van a permitir evaluar el desempeño del área de producción frente al uso de recursos (eficiencia) y el cumplimiento al programa (efectividad), orientados hacia las metas y Objetivos fijados por la Cooperativa.

INTRODUCCION

La Cooperativa de Cosméticos y Populares “ COSMEPOP” consciente de que el cambio y la innovación son la constante donde la capacidad de respuesta se convierte en un elemento estratégico fundamental para la supervivencia y que lograr una organización con colaboradores comprometidos, integrados como equipo, claros en su misión, su visión, sus objetivos y estrategias corporativas conlleva al logro de la competitividad, replantea en este trabajo mediante la *Planeación Estratégica* el direccionamiento estratégico de la cooperativa con el fin de tener claros uno objetivos a corto, mediano y largo plazo que permitan mantener a la organización dentro del ámbito del negocio y dar a sus asociados mejores expectativas de vida dentro de la sociedad.

Todo esfuerzo que se realice debe ser verificado, para lo cual se plantean los indicadores de gestión inicialmente para el área de producción, que nos permitirán mantener un seguimiento permanente de los servicios para aumentar la calidad y productividad y así poner en marcha o reforzar iniciativas que permitan incrementar la competitividad.

Durante el año de 1.999 Cosmepop, tras la implementación del Modelo de Aseguramiento de Calidad encaminado hacia el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y la certificación ISO 9002 , observa que en la empresa no se tenían políticas claras que permitieran evaluar el desempeño de las diferentes áreas del laboratorio para el cumplimiento del objetivo fijado a comienzo de periodo por la alta gerencia.

Una propuesta de indicadores de gestión en el área de producción se hace teniendo en cuenta que es la base para el cumplimiento de los requerimientos para la obtención de la certificación en BPM. Actualmente el cumplimiento de la Gestión de Producción está evaluado con relación a la entrega de las unidades solicitadas en una simulación de producción.

La finalidad de la propuesta es que la Cooperativa ponga en práctica una propuestas de evaluación por medio de indicadores de gestión, puesto que los resultados que se obtengan permitirán evaluar la forma en que la Dirección de Producción utiliza todos los recursos a su disposición para lograr el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Es importante la evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño de los procesos de toma de decisiones en donde es trascendental desarrollar las mismas de la manera más participativa posible, que conlleva el compromiso de todos los involucrados en la generación de un buen servicio y permite detectar inconsistencias entre el que hacer de la Cooperativa y sus objetivos prioritarios, induciendo adecuaciones en los procesos internos para lograr un clima de confianza y aceptación en que se deben desenvolver las mediciones, así como a mejorar los niveles de involucramiento de todo el grupo de trabajo.

Aunque existen varios modelos teóricos para evaluar la gestión de un área determinada, lo que se pretende con este proyecto es conjugarlos y adecuarlos a un modelo que pueda ser aplicable en COSMEPOP.

El trabajo no termina aquí sino que la meta a lograr tener un sistema que entregue información periódica sobre la calidad de la gestión de todas las áreas, que posibilitará mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de los funcionarios implicados en su implementación en la medida que delimita mejor el campo de sus atribuciones y deberes, incrementará la autonomía

y responsabilidad de los directivos en tanto cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones.

Las partes Directivas de la Cooperativa de Cosméticos y Populares “COSMEPOP”, están interesadas en que se proponga una alternativa diferente a la actual, relacionada con la evaluación del desempeño de las diferentes áreas de la Cooperativa, con el fin de utilizar adecuadamente todos los recursos disponibles, tanto materiales como humanos.

“Lo que se mide es lo que se logra”

1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.1 OBJETIVO GENERAL.

Proponer Indicadores de Gestión para control de la producción de la el área de producción Mediante un proceso de planeación estratégica determinar los objetivos corporativos de la cooperativa, que nos sirvan de guía para proponer un modelo apropiado que suministre las herramientas necesarias para evaluar la gestión del área de producción en la COOPERATIVA DE COSMÉTICOS Y POPULARES “COSMEPOP”.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Establecer la incidencia de la Planeación Estratégica en el desarrollo de Indicadores de Gestión.
- Determinar los diferentes factores que influyen en el establecimiento de Indicadores de gestión para el área de producción de COSMEPOP.
- Diseñar una propuesta de indicadores de gestión para el área de producción que se ajuste a las necesidades y recursos propios de “COSMEPOP”.
- Dejar planteadas las opciones estratégicas a todo nivel organizacional, para que con los objetivos que se definan se logre el tener indicadores que sirva como herramienta en la toma de decisiones,

1.3 ALCANCES Y LIMITACIONES.

Este proyecto es viable ya que se cuenta con todo el apoyo de las directivas de la empresa, que ven debilidad en el proceso actual de gestión, siendo conscientes de que las políticas manejadas no son las más adecuadas. El objetivo será dejar planteado los indicadores de gestión para el área de producción y por ende levantar la información referente al direccionamiento estratégico.

1.4 INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS

1.4.1 **Metodología:** Para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos se llevará la siguiente metodología.

- El proceso se inicia consultando la información de la empresa Cosmepop en lo referente a el planeamiento estratégico y entrevistando a los directivos de la empresa Cosmepop para evaluar el estado del ambiente en el campo de la planeación estrategia.
- Se contactan las directivas de la empresa para que aprueben y faciliten los recursos humanos, bibliográficos y otros para lograr el objetivo de este estudio.
- Con la aprobación del proyecto por parte de las directivas de la empresa se realiza un Plan de Acción para lograr tener los objetivos corporativos (véase Anexo A)
- Una vez establecidas las herramientas básicas y con la información obtenida se procede a realizar la propuesta de los índices de gestión para el área de producción.

1.4.2 **Fuentes de información:** Las fuentes para la obtención de la información serán:

- Consulta de información en libros, revistas, Internet especializados en temas sobre Indicadores de Gestión y Planeación Estratégica.
- Conceptos emitidos de los Directivos de la cooperativa en reuniones de Planeación Estratégica.
- Encuestas realizadas a nivel Directivo y jefes.
- Estadísticas e informes del área de producción referentes a metas de ventas, cantidades de compras, informes de devoluciones, etc.
- Observaciones de las actividades operacionales del área de producción

1.4.3 **Población:** La población objeto de estudio serán los Directivos y jefes de las diferentes área de la cooperativa y el personal involucrado directa e indirectamente con los procesos de producción.

2 DESARROLLO CONCEPTUAL DE LOS INDICADORES DE GESTION

2.1 MARCO TEORICO.

La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño, conlleva el compromiso de todos los involucrados en la generación del servicio o "producto" que ofrece su respectiva organización o unidad y permite detectar inconsistencias entre el que hacer de la institución y sus objetivos prioritarios, induce adecuaciones en los procesos internos y aporta mayor transparencia a la gestión.

La medición de indicadores de gestión, en estricta lógica tienen que iniciarse por el proceso integral de planeación estratégica, debe involucrar en forma democrática y participativa a todos los funcionarios implicados en la producción de un servicio o función, por lo que su desarrollo e implementación debería beneficiar tanto a sus productores como a sus destinatarios. Las áreas funcionales establecen, con base en el plan corporativo, unos objetivos que garanticen el logro del éxito de la gestión de la organización; con base es esos objetivos y planes, cada área efectúa la ejecución de los mencionados planes.

Toda organización necesita revisar de cuando en cuando sus operaciones básicas para cerciorarse de que se desenvuelven a tono de acuerdo con los cambios del medio ambiente y las oportunidades. De acuerdo con la problemática económica del país ninguna de las áreas de una organización está exenta de la posibilidad de que resulten anticuados los objetivos, las normas y los programas. En primer lugar, el medio ambiente tiende a experimentar cambios continuos y rápidos. En

segundo lugar, intervienen también las deficiencias de la organización que invaden a todos los departamentos, mermándoles su eficiencia operativa ¹

Con la Planeación estratégica se pretende que la cooperativa influya en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino, permitiendo planificar a largo plazo con una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieran surgir, cuando es solamente la subjetividad la base para las decisiones importantes.

Además la cooperativa puede aprovechar *oportunidades* claves en su círculo de acción, minimizar el impacto de las *amenazas* externas, utilizar las *fortalezas* internas con el único objetivo de explotar las debilidades de la competencia y vencer las *amenazas* internas que afectan lentamente el desarrollo corporativo, logrando un método efectivo para sincronizar el funcionamiento de equipo, debido a que los direccionamientos de acción que se plantearon enfatizan la interacción adecuada y necesaria que debe existir entre Socios, Directivos, Gerente y demás empleados, en busca de un objetivo común. "Misión".

La planeación estratégica incluye la generación de una mayor conciencia de las amenazas externas y la generación de estrategias para contrarrestar la acción lesiva de los competidores, al igual genera mayor productividad en el desempeño personal y la eficiencia en la utilización de Maquinas y procesos. Por otra parte genera una menor resistencia al cambio y permite una visión más clara de las relaciones Desempeño / Resultado.

2.1.1 Algunas definiciones conceptuales.

2.1.1.1 Definiciones Estratégicas. Nos movemos en un mundo lleno de cambios

¹ ALFORD, L.P. Manual de producción. Mexico: Uteha, 1994 p.72

*e incertidumbres. Lo que ayer fue verdad hoy es historia. La globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de tecnología, la aparición de la revolución en las telecomunicaciones están destruyendo las barreras tradicionales . Parece que estamos llegando al final de la Geografía. Ya los negocios no tendrán las barreras geográficas y territoriales del pasado.*²

El resultado será lograr una organización con una cultura estratégica, que es consolidada con el desarrollo del *Plan Estratégico*, el cual nos permitirá saber para donde va la cooperativa con el fin de definir las acciones necesarias para lograr los objetivos propuestos.

Los conceptos y guías propuestas por el Doctor Humberto Serna en su libro “Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión- Teoría y Metodología “ permiten realizar una metodología muy útil para los propósitos de este trabajo, ya que constituye un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una organización apunta a la especificación de su misión, a la expresión de esta misión en objetivos, y al establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión.

- **El Direccionamiento Estratégico.** Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Los Principios Corporativos. Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de la organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por

² SERNA GOMEZ, H. Gerencia Estratégica. Colombia. 3R Editores Ltda. p.13

tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte cultural organizacional.

El Concepto de Visión. Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.

El Concepto de Misión. Determinar la Misión de una organización, institución o servicio, es formalizar el propósito o la razón de ser de la misma. La definición de la misión debe constituirse en un proceso mucho más dinámico, abierto a la revisión de las funciones, necesidades, productos y grupos clientes del respectivo servicio.

- **El Diagnóstico estratégico.** El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Para ello es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.
- **Opciones estratégicas.** Definido el direccionamiento estratégico y realizado el diagnóstico estratégico, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.
- **Formulación estratégica.** Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

➤ **Los Objetivos Institucionales.** Constituyen una declaración formal de lo que el conjunto de los actores desearía para el futuro de la gestión institucional.

Por lo general un objetivo contempla un propósito de mediano y largo plazo para su cumplimiento, o incluso puede ser una declaración de carácter permanente, como por ejemplo: "mejorar la calidad del servicio", aunque de todas formas debería hacer referencia a tiempos más o menos definidos, (por ejemplo, dos a cuatro años).

Los objetivos deben ser realistas respecto a plazos y a los recursos físicos, humanos y financieros que podría involucrar su logro y por lo tanto, factibles de alcanzar.

2.1.1.2 Indicadores de Gestión. El logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional. Las áreas funcionales establecen, con base en el plan corporativo, unos objetivos que garanticen el logro del éxito de la gestión de la organización; con base en esos objetivos y planes, cada área efectúa una asignación de requisitos para su ejecución, para lo cual se debe contar con un adecuado sistema que nos permita dar respuesta a las siguientes preguntas.³

¿Tengo los recursos adecuados para ejecutar los planes?

¿ Como vamos?,

¿ Donde estamos frente al plan trazado?,

¿ Que tan eficiente estoy utilizando mis recursos?

¿ Que tan eficazmente estoy logrando los objetivos?

¿ Que tan bien o que tan mal voy?

¿ Como lo mantengo?

³ BELTRAN JARAMILLO. J.M. Indicadores de Gestión. 3R Editores. Santafé de Bogotá. p XII

Muchas veces se interpreta que la mediación sólo es útil para conocer las tendencias “ promedios”, olvidando que estas son útiles dependiendo de cómo sean presentadas o procesadas y que cuando dirigimos procesos dentro de la empresa, no nos basta saber solo las tendencias sino que debemos ir más allá, conociendo con precisión la variabilidad en toda su gama y la interconexión de factores y causas en cada nueva situación.

La medición no puede entenderse sólo como un proceso de recoger datos, sino que deben insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones. Se pueden tener muchos datos, sobre las causas de un efecto pero si no se tiende a clasificarlos, estudiar su frecuencia, aislar los principales y establecer sus relaciones, con la finalidad, ya sea de poner bajo control un proceso o de mejorar su desempeño, de poco servirán dichos datos y la medición.

- **Indicadores.** Son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cuantitativos o cualitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "logrado", "no logrado" o sobre la base de alguna otra escala cualitativa.

- **Indicadores de Gestión.** Indicador de gestión es la expresión cuantitativa de comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá señalar una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso, permiten analizar la forma como se está administrando la empresa o unidad, en áreas como uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad) errores de documentos (Calidad), etc.

Para trabajar con los indicadores, se debe establecer todo un sistema que vaya desde la correcta aprehensión del hecho o característica hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar los procesos.

- **Valor del Indicador.** Es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada, estas mediciones pueden ser porcentajes, unidades, índices o series estadísticas. Por ejemplo, la relación entre el costo de la administración y el costo de los programas puede ser un 25%. Si hemos fijado previamente una meta de 15%, estaremos en presencia de un mal resultado, en cambio si la meta era de 30%, esto indicará un buen resultado.

- **Objetivo de un indicador.** Los Indicadores de Gestión son una herramienta que ayuda a los jefes de las organizaciones a mantener una evaluación permanente de los resultados de todos sus productos y/o servicios que permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las anomalías, logrando un aumento de la productividad.

El objetivo debe expresar él para qué se quiere gerenciar el indicador seleccionado.

El objetivo, en consecuencia, permitirá seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección. El objetivo permitirá tener claridad sobre lo que significa mantener un estándar en niveles de excelencia y adecuarlo permanentemente ante los diversos cambios, así como proponerse nuevos retos.

- **Niveles de referencia de un indicador.** El acto de medir se realiza a través de una comparación y esta no es posible si no se contacta con una referencia contra la cual contrastar el valor del indicador. Esa desviación es la que realmente se nos transforma en el reto de resolver. Más aún, un mismo valor actual de un indicador puede señalar varios tipos de problemas si lo comparamos contra diversos niveles de referencia.

- *Nivel histórico:* Se determina a partir del análisis que se haga de la serie de tiempo de un indicador, nos da la manera como ha variado en el tiempo. Con esa información y aplicando las técnicas de análisis y proyección adecuada, se puede proyectar y calcular un valor esperado para el periodo que se gerencia bajo la premisa que nada cambiará.

El valor histórico nos señala la variación de los resultados de la unidad de análisis, su capacidad real, actual y probada. Nos informe acerca de si el proceso está, o ha estado controlado o no, según la disposición de sus valores.⁴

- *El estándar.* Señala el potencial de un sistema determinado, vale decir, unos equipos, insumos y mano de obra dada, con unos métodos de trabajo dados en unas instalaciones dadas. En tal sentido, representa el valor loggable si se hace “bien” las tareas.

El estándar no nos dice el comportamiento del sistema en el tiempo, no nos dice mucho acerca de la incidencia de factores externos en coyunturas, o, sencillamente, del comportamiento ante la incidencia de factores o situaciones extraordinarias.

El estándar es un nivel de sistema insustituible y siempre debe tratar de construirse; pero el estándar no se calcula una sola vez, sino que hay que mantenerlo actualizado con los diversos cambios de orden tecnológico, o de materias primas, o avances en las curvas de aprendizaje de los operarios o por mejoras en los métodos y sistemas.

- *Nivel teórico:* El nivel teórico se usa fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales, fallas esperadas.

- *Nivel de requerimiento de los usuarios:* la utilización adecuada de los requerimientos de los usuarios como nivel de referencia, presupone un conocimiento a fondo de las verdaderas necesidades de los usuarios. Implica el conocimiento a fondo de las características de calidad real del usuario, a fin de fijarnos adecuadamente parámetros para las características de calidad substitutas.

- ***Cómo se construyen los indicadores de gestión.*** La medición de la gestión de producción de una empresa requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión que abarquen, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones, las dimensiones de Economía (manejo adecuado de los recursos financieros), Eficacia (logro de los objetivos institucionales), Eficiencia (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos) y Calidad del Servicio (satisfacción de los requerimientos de los usuarios)⁵

Economía. Este concepto se relaciona con la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión empresa.

La administración de recursos exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos, cuando ésta no interfiere con la misión empresa.

Eficacia. El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la empresa como un

⁴ RODRÍGUEZ G, Ricardo. Optimización de la productividad: su proceso en la pequeña y mediana empresa: México. Editorial Trillas, 1986. p. 37

⁵ INTERNET, www.seminarios/indicadores.edu.mx

todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la institución. Así, servicios que producen un conjunto definido de prestaciones, orientadas a una población acotada, pueden generar medidas de eficacia tales como cobertura de los programas, aceptabilidad de la prestación, grado de satisfacción de los usuarios, tiempo de tramitación de los beneficios, etc.

Eficiencia. El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto. El indicador habitual de eficiencia es el costo unitario o costo promedio de producción, ya que relaciona la productividad física, con su costo. Otro tipo de indicadores de eficiencia es el que relaciona volúmenes de bienes y servicios o recursos involucrados en su producción, con los gastos administrativos incurridos por la empresa.

Calidad del Servicio: La calidad de la gestión de producción sólo puede ser evaluada con relación a alguna base o estándar.

Siempre se debe considerar las cambiantes condiciones de la empresa y del entorno, de modo de que se hagan comparables los datos de los períodos escogidos.

- **Qué requisitos deben cumplir los indicadores de gestión.** El proceso por el cual se obtienen los indicadores de gestión determina de manera importante su legitimidad y aplicabilidad. Dicho proceso debe garantizar que los indicadores resultantes satisfagan los requisitos de validez, confiabilidad y mínimo costo.⁶

⁶ INTERNET, www.seminarios/indicadores.edu.mx

El desarrollo de indicadores de gestión debe ser abordado con criterios técnicos y en un ambiente de amplia participación, ya que el proceso mediante el cual se obtengan los indicadores, determinará de manera importante su legitimidad y aplicabilidad.

Requisitos básicos de los indicadores de gestión:

- *Pertinencia:* Nos referimos a que las mediciones que hagamos deben ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones que se toman con base a las mismas. Estas deben ser revisadas periódicamente ya que algo que sea muy importante en un momento determinado, puede dejar de serlo al transcurrir el tiempo. A medida que colocamos un sistema bajo control, podemos gerenciar por excepción un conjunto de variables y ellos no ayuda a concentrarnos en otras que requieran mayor dedicación.
- *Precisión:* Con este término nos referimos al grado en que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud del hecho que queremos analizar o corroborar.

Para lograr la precisión de una medición, deben darse los siguientes pasos:

- Realizar una buena definición operativa.
- Elegir un instrumento de medición con el nivel de apreciación adecuado.
- Asegurar que el dato dado por el instrumento de medición, sea bien recogido por, el operador.
- Es necesario contar con medidas precisas, y para ello debemos implantar el mismo procedimiento descrito, refiriéndonos a lapsos de espera, hojas de ruta, niveles de satisfacción y a encuestas como instrumento de medición.

- *Oportunidad*: La medición es información para el logro de ese conocimiento profundo de los procesos, que nos permita tomar decisiones más adecuadas, bien sea para corregir restableciendo la estabilidad deseada del sistema, bien sea para prevenir y tomar decisiones antes de que aparezca la anormalidad indeseada o más aún para diseñar incorporando elementos que impidan que las características deseadas se salgan fuera de los límites de tolerancia.
- *Confiabilidad*. Se refiere fundamentalmente al hecho de que la medición en la empresa no es acto que se haga una sola vez; por el contrario es un acto repetitivo y de naturaleza generalmente periódica.

Una auditoria periódica nos puede llevar a replantearnos la importancia de la característica o problemas que queremos medir o a introducir precisiones en las definiciones operativas o a detectar deformaciones en la lectura de los instrumentos, que amerite actualizar el entrenamiento de quienes están involucrados en la medición.

- *Economía* : La actividad de medición debe ajustarse también a los criterios de Calidad y Productividad, de tal manera que es fundamental adoptar nuevos enfoques que fomente que el propio operario tenga la capacidad y habilidad para realizar la medición.
- *Comparables*: Las actividades o prestaciones que se escojan para ser medidas deben ser comparables en términos de calidad, costo y usuarios a quienes van dirigidas.
- *Independientes* : Los indicadores deben ser independientes y responder a las acciones desarrolladas por la empresa. Se debe evitar usar indicadores que puedan estar condicionados en sus resultados por factores externos, tales como la situación general del país, o la actividad.

- *Los indicadores deben tomar en cuenta las situaciones extremas*, no para promediarlas y esconder por este medio las falencias de algunas de las unidades o elementos del sistema, sino por el contrario, para sugerir indicadores específicos para cada elemento, especialmente cuando sus resultados sean demasiado divergentes con los otros.
- *Públicos*: Los indicadores deben ser, conocidos y accesibles a todos los niveles y estamentos de la empresa.
- *Participativos*: Los indicadores deben ser generados en un medio que involucre en el proceso de elaboración a todos los actores relevantes (funcionarios, directivos, autoridades, usuarios), lo anterior como una forma de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con las metas e indicadores resultantes.

Los indicadores deben cubrir los aspectos más significativos de la gestión, privilegiando los principales objetivos de la organización, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar.

En suma, la medición de Indicadores de Gestión está destinada a dar cuenta de la actividad, productividad y calidad del servicio que presta el conjunto de cada una de las unidades, empresariales u organizaciones del Sector Público.

Esto significa que la medición del conjunto de los indicadores seleccionados debe entregar un perfil de lo que dicho servicio u organización es y hace.

Parodiando un dicho popular, se podría afirmar: "**dime lo que mides y te diré qué era** "

➤ ***Patrones para la especificación de indicadores.***

Composición. Un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características.

- Nombre : La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- Forma de cálculo: Generalmente cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- Unidades : La manera como expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- Glosario : Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo.

Naturaleza. En cuanto a su naturaleza se refiere, los indicadores se clasifican según factores claves de éxito. Definitivamente los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores clave. Así, se encuentran indicadores de efectividad, de eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto), de eficiencia (Actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación, etc.), de productividad. La figura 1. muestra la interrelación de los factores clave mencionados.⁷

Contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores claves descritos es garantizar la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones.

⁷ BELTRAN J. JESUS MAURICIO. Indicadores de Gestión. 3R Editores. 1ª edición. 1998..p 45

Vigencia. Según la vigencia los indicadores se clasifican en temporales y permanentes.

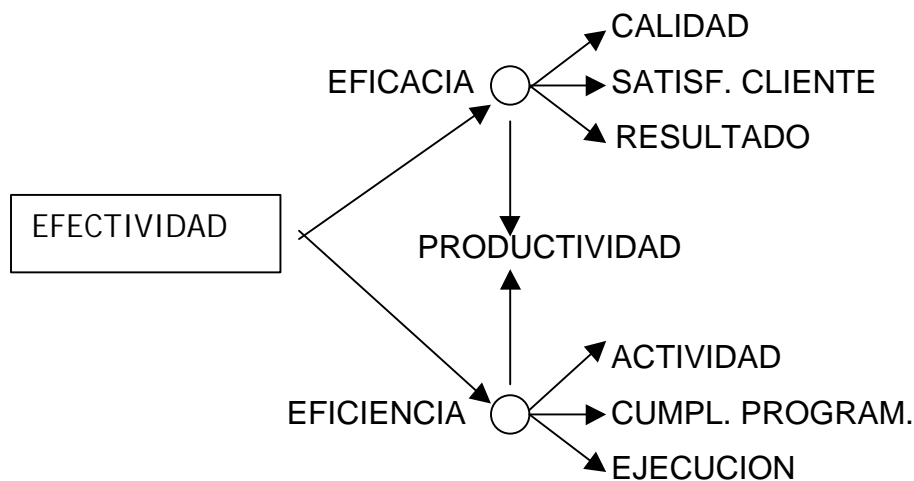


Figura 1: Mapas de factores claves de éxito de gestión

- Temporales: Cuando su validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto.
- Permanentes: Son indicadores que se asocian a las variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos.

➤ ***Necesidad e importancia que tiene contar con indicadores de gestión.***

Quizá la importancia derivada del uso de Indicadores de Gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores, en detalle las ventajas son:

- Ventajas para el personal: Mayores cualidades de liderazgo, mejor trabajo en equipo, mejor comunicación, aumento en la productividad, más creatividad en la fuerza de trabajo, mayor aceptación y uso de nuevas ideas y tecnología, espíritu de equipo más elevado y menores índices de rotación de personal.
- Adecuar los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su quehacer cotidiano. Es frecuente que como resultado de la implementación de un sistema de evaluación, se eliminen tareas innecesarias o repetitivas o se inicie un proceso de adecuación Organizacional.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de herramientas de información sobre la gestión del negocio, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que pueden ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivo de corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.

- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorganizar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.
- Mejoras en costos y en otros asuntos de dinero: Sustanciales ahorros en costos, mejoras en el manejo de efectivo, eliminación de asuntos innecesarios o costosos.
- Correcciones en la calidad: Productos o servicios de mayor calidad, mejor control y aseguramiento de la calidad.
- Progreso en productos y servicios: Mejoras importantes en la competitividad del producto, su desempeño, confiabilidad, empaque y peso.
- Procedimientos o procesos mejorados: Logística interna modernizada, tiempos de producción más cortos, mejor disponibilidad de partes.
- Inducir un proceso de participación en la responsabilidad que implica prestar el servicio o función, así como compartir el mérito que significa alcanzar niveles superiores de eficiencia.

De los anteriores puntos se puede concluir que es muy importante implantar un buen sistema de medición de la gestión del área de producción en COSMEPOP debido a que:

- Apoyar el proceso de planificación y de formulación de políticas de mediano y largo plazo, en la medida en que todos los implicados tienen la oportunidad de analizar el qué y el cómo de sus afanes cotidianos.

- Señala dónde se han de buscar posibilidades de mejoramiento.
- Influye en el nivel de su desarrollo tecnológico, la madurez de la dirección de la empresa y la fuerza de trabajo, la planificación, los ingresos, las políticas salariales y de precios.
- Contribuye al análisis de la eficacia y de la eficiencia. Su medición puede estimular el mejoramiento del funcionamiento de la empresa.
- Ayuda en el establecimiento de metas realistas y puntos de control para llevar a cabo actividades de diagnóstico durante un proceso de desarrollo de la organización, señalando los estrangulamientos y trabas del rendimiento.

3 SISTEMA ACTUAL DE PRODUCCION DE COSMEPOP

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.

El nacimiento de la COOPERATIVA DE COSMETICOS Y POPULARES (COSMEPOP), es el resultado de la transformación de las empresas COMPAÑÍA NTERAMERICANA DE COSMÉTICOS (COINTERCOS) y BLANCO-PHARMA.

A finales de los años 70's, una familia con actividades económicas en diversos sectores (grupo económico), comenzó con el negocio de la venta y distribución de productos farmacéuticos, cosméticos y afines (droguería), siendo sus proveedores empresas nacionales y multinacionales existentes. El negocio fue en ascenso logrando contar con numeroso puntos de venta y distribución en el ámbito nacional, con un mercado dirigido a las clases media y media-baja.

Teniendo en cuenta la gama de productos objeto del negocio, se vio como oportunidad la creación de laboratorios para la fabricación de sus propios productos farmacéuticos y cosméticos, y continuar con la distribución de aquellos productos de diferente índole.

A mediados de los años 80's, se crearon LABORATORIOS BLAIMAR y BLANCO-PHARMA fijándose objetivos específicos en cada uno de ellos, naciendo como microempresas con una infraestructura administrativa y con producción elaborada

por terceros, situación que se modificó en el año 1988 con la adquisición de tecnología para la propia elaboración de sus productos.

LABORATORIOS BLAIMAR es un laboratorio fabricante de productos cosméticos y BLANCO-PHARMA es el laboratorio de productos farmacéuticos; ambas empresas pertenecientes a un grupo económico con actividades en diversos sectores de la economía nacional.

De estas dos empresas, LABORATORIOS BLAIMAR presentó un mejor desarrollo organizacional y mayor generación de empleos. Por iniciativa de sus empleados, en 1995 se creó la Cooperativa de Cosméticos y Populares-COSMEPOP, cuyo objetivo es ser un instrumento de progreso económico y social, así como cultural de sus asociados, velando por el bienestar y mejoramiento de las condiciones de vida en general, tanto de sus asociados como de las personas a las que se haga extensivo su servicio.

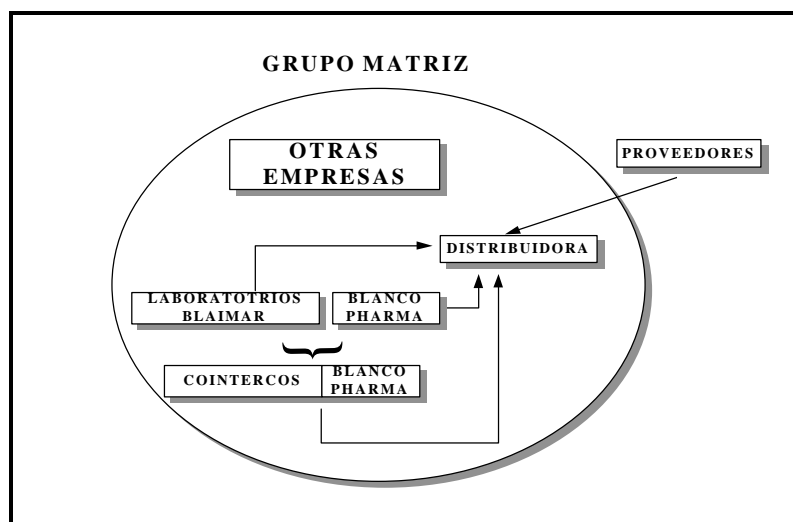


Figura 2: Fusión Cointercos y Blanco - Pharma

Dado que el desarrollo de BLANCO-PHARMA no se dio en igual proporción, se decide fusionar a partir de enero de 1996 estas dos empresas, no solo a nivel de instalaciones físicas sino también a nivel de estructura organizacional, a pesar de

permanecer las dos razones sociales independientes. Durante este proceso de fusión, se vivió una crisis estructural en el sentido de encontrarse redundancia en los diferentes cargos (Ejemplo dos departamentos de contabilidad); hasta lograrse por medio de diferentes estudios y análisis su integración, mejorando métodos y estrategias para no ver afectado el desempeño de cada una de estas empresas. Esta nueva fuerza laboral, también entra a formar parte de la cooperativa. al mismo tiempo, las directivas de la empresa y la junta directiva, tomaron la decisión de cambiar la razón social de LABORATORIOS BLAIMAR, para llamarse COMPAÑIA INTERAMERICANA DE COSMETICOS – COINTERCOS (Véase la figura 2).

Debido a factores coyunturales externos de tipo político, económico, jurídico y social en el año 1995 se ven afectadas las empresas del grupo económico matriz en su nivel de ingresos y pago de obligaciones, viéndose la necesidad de independización de las diferentes empresas del grupo económico.

Por iniciativa de los dueños se propone la venta de estas empresas a sus empleados, a través de sus cooperativas (COSMEPOP y COOPSERVIR) De esta manera, los objetivos iniciales de las mismas se ven alterados por las nuevas actividades y responsabilidades adquiridas.

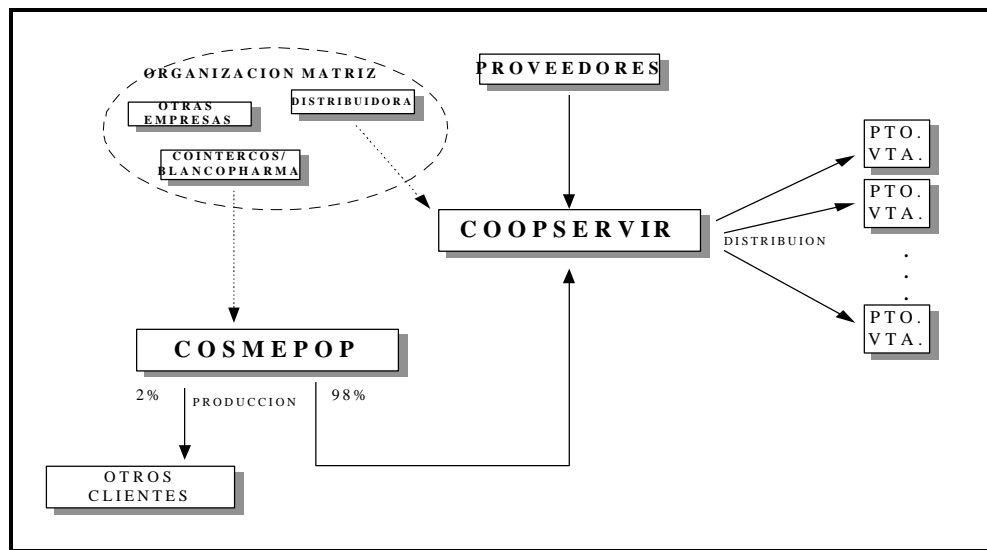


Figura 3: Consolidación de COSMEPOP

La venta de COINTERCOS y BLANCO-PHARMA a la cooperativa COSMEPOP, se consolidó el 1º de agosto de 1996 con una financiación a 10 años. En la actualidad, se encuentra en proceso de fijar nuevas políticas empresariales y estructurales, así como ampliar la visión del negocio dado que por contratos de exclusividad anteriores, el único cliente es Coopservir (véase la figura 3)

3.2 DEFINICION DEL NEGOCIO

El objeto del negocio de COSMEPOP en primera instancia es la producción de cosméticos, farmacéuticos (formas cosméticas con actividad farmacéutica) y droga blanca (reempaque de productos como anilinas, sulfato de magnesio, semillas, ácido bórico, etc.); y la distribución de elementos complementarios clasificados como varios, todo a terceros (algodón, alcohol, jeringas, curas, gasas, etc.) (véase la figura 3).

Además, se consideran ingresos adicionales por los servicios propios de entidades catalogadas como cooperativas (intereses por préstamos a sus asociados para inversión posterior en otros sectores).

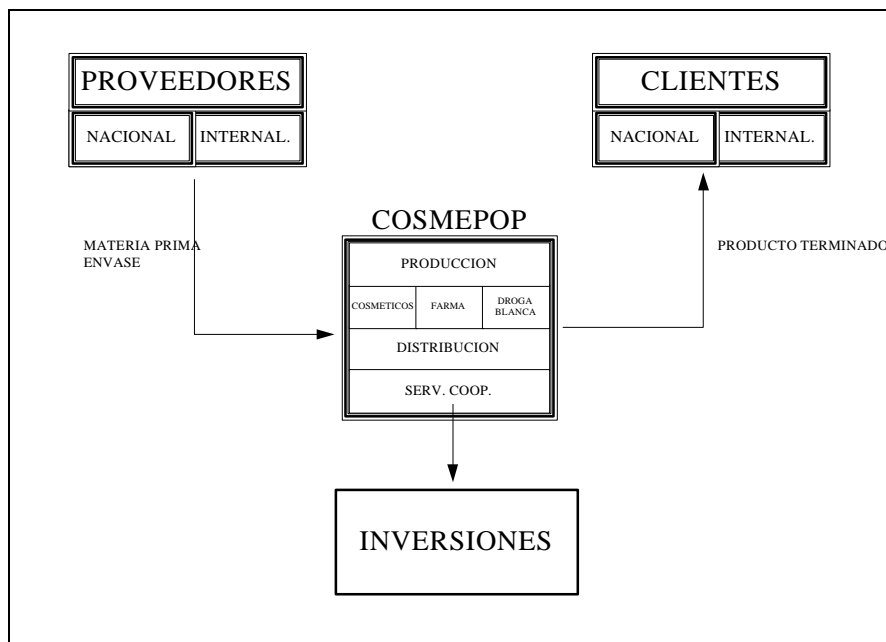


Figura 4: Negocio de COSMEPOP

3.3 DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA

Como requisito fundamental para acceder a las Buenas Prácticas de Manufactura emitidas por el INVIMA, el Laboratorio cuenta con diez áreas plenamente identificadas y separadas una de otra físicamente.

- Área Administrativa.
- Área de Control de Calidad.
- Área de producción de Cosméticos.
- Área de producción farmacéuticos.

- Área de producción de polvos y reempaque.
- Área de prelistamiento.
- Área de Almacenamiento de Materias Primas.
- Área de Almacenamiento de Material de Envase y empaque.
- Área de Almacenamiento de Producto Terminado.
- Área de despachos.

Dentro del sector Farmacéutico actualmente tiene implementado un 70% del programa de Buenas Prácticas de Manufactura cuyo termino de cumplimiento es para septiembre 30 del año 2000, posee capacidad de fabricación para Líquidos y semisólidos no estériles no betaláctamicos, contemplando productos como soluciones, emulsiones, ungüentos y geles, en el campo de los cosméticos la implementación de las BPMC tiene plazo hasta febrero del año 2003 pero la meta es tenerlas implementadas a finales del 2001, ya que el programa se encuentra bastante adelantado con la implementación en el área farmacéutica. Tiene capacidad de producción para Champúes, cremas, geles, lociones, polvos para el cuerpo, todo lo anterior encaminado hacia el Modelo de Aseguramiento de Calidad ISO NTC 9002.

Se cuenta con un plan de diseño de cargos y establecimiento de perfiles para los mismos. En caso de ser requerido un nuevo colaborador, el primer mecanismo en consideración es la promoción interna y en segunda instancia la contratación de personal externo.

A pesar de la incertidumbre por parte de los colaboradores respecto a su futuro en la organización, se observa una clara tendencia al aumento de la generación de empleo.

De manera adicional, es importante resaltar la labor que como Cooperativa desempeña la organización velando por el bienestar y mejoramiento de las condiciones de vida de sus asociados.

Actualmente se tiene la siguiente estructura orgánica: (Véase Anexo B)

En la actualidad se cuenta con un área total de 4866 mt², distribuidos de la siguiente manera.

- Área Materias Primas 598.5 mt²
- Área de dispensación de Materias Primas 88 mt²
- Bodega de Material de envase y empaque 1043 mt²
- Bodega de Producto Terminado 1132 mt²
- Cuarentena 33.75 mt²
- Área de Producción Cosméticos 773.5 mt²
- Área de producción de medicamentos 103.68 mt².
- Control de Calidad 76 mt².
- Investigación y Desarrollo 24.2 mt².
- Área Administrativa 993.50 mt².

3.4 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCION

3.4.1 **Especificaciones del área de cosméticos.** En el área de cosméticos se lleva acabo la producción de granel y terminado de los siguientes grupos de productos.

- Cremas
- Champó
- Colonias
- Líquidos en general
- Geles
- Talcos
- Cremas Dentales

MAQUINARIA	PRODUCTOS	TIPO DE OPERACION	CAPACIDAD/ RENDIMIENTOS
MONOBLOQUE F-75 IMA	Envase de líquidos y semiviscosos 1000 – 12000 cps	Automático	3000 unidades/hora
MONOBLOQUE F-87 IMA	Envase de cremas en pote y frasco 20.000 – 100.000 cps	Automático	3000 unidades/hora
MONOBLOQUE COLAPSIBLES COMADIS	Envase de colapsibles de Polietileno, Polietileno Aluminio y Aluminio	Automático	3000 unidades/hora
GRISONA	Envase de cremas y Hueles 15000 – 130000 cps	Semi automático	1700 unidades/hora
FILAMATIC (2)	Envase de líquidos y semiviscosos 600 – 15000 cps	Semi Automático	1700 unidades/hora
TURBO EMULSOR LABORALL	Fabricación de emulsiones	Automático	350 Kilos
MARMIA CON TURBO EMULSOR Y VACIO	Fabricación de emulsiones	Automático Neumática	350 Kilos
MARMITA CON AGITACION	Fabricación de cremas y semilíquidos	Semi automático	350 Kilos
HOMOGENIZADOR HOMOREX	Semisólidos	Automático	
TANQUES DE ACERO INOXIDABLE (2) EQUINOX CON AGITACION	Fabricación de Líquidos y semiviscosos	Automático	3 Toneladas c/u
TANQUES DE ACERO INOXIDABLE (1) CON AGITACION	Líquidos y semiviscosos 1000 – 12000 cps	Automático	1 Tonelada
TANQUES DE ACERO INOXIDABLE (3) CON AGITACION	Líquidos y semiviscosos 1000 – 12000 cps	Automático	500 Kilos c/u
FILTRO PRENSA EN ACERO INOXIDABLE	Líquidos	Automático	3000 unidades/hora

Tabla 1: Especificación del área de cosméticos

3.4.2 **Especificaciones del área farmacéutica.** En el área farmacéutica se fabrican.

- Líquidos NO estériles y
- Semi sólidos No estériles

MAQUINARIA	PRODUCTOS	TIPO DE OPERACION	CAPACIDAD/ RENDIMIENTOS
MONOBLOQUE F-45 IMA	Envase de líquidos en presentaciones de 30 a 120 ml	Automático	3000 unidades/hora
FILAMATIC	Envase de líquidos	Semi Automático	1700 unidades/hora
NEUMATICA	Envase de cremas y geles	Semi Automático	1700 unidades/hora
MARMITA CON AGITACION	Fabricación de cremas y semilíquidos	Semi automático	200 Kilos
MARMITA CON AGITACION	Fusión de grasas	Semi automático	50 Kilos
HOMOGENIZADOR HOMOREX	Semisólidos	Automático	
TANQUES DE ACERO INOXIDABLE (1) CON AGITACION	Líquidos	Automático	1 Tonelada

Tabla 2: Especificaciones del área farmacéutica.

Teniendo en cuenta el plazo de implementación de las Buenas Práctica de Manufactura para Productos Farmacéuticos, a está área se le ha venido invirtiendo desde Octubre de 1999 en adecuación de instalaciones, Sistema de Extracción y Suministro de Aire, Sistema de Agua Desmineralizada y Tratamiento de Aguas Industriales, los cuales a la fecha se encuentran terminados y están en proceso de validación.

3.4.3 Organigrama del área de producción. Con la puesta en marcha de la implementación de las BPM y optimización de la planta de producción fue necesario incrementar la planta de personal especializada, con el fin de controlar procesos ya específicos por área.

En la actualidad se tiene el siguiente organigrama área de producción Cosmepop: (véase anexo C)

3.4.4 Proceso de producción. A partir de enero de este año y de acuerdo a las modificaciones estructurales en el área productiva el proceso productivo responde al siguiente procedimiento.

- Se cuenta con un presupuesto en unidades a producir mensualmente para el año 2000 y de acuerdo a seguimiento realizado por el Departamento Comercial, Compras, Planeación y la Gerencia cada día 25 del cada mes, se emite una simulación para el mes inmediatamente siguiente.
- El Departamento comercial es el responsable de recopilar la información de los estimados de compra de las diferentes regionales, de acuerdo con esta información, y con los inventarios existentes de producto terminado y en proceso (Para cada inventario existe un stock mínimo de seguridad, determinado por la rotación histórica de los últimos seis meses), el Departamento de Compras determina las necesidades de producto terminado y de los materiales e insumos necesarios para el cumplimiento de la simulación.
- De acuerdo con la simulación, Producción evalúa las horas a laborar durante el mes, personal y maquinaria necesaria. Si las necesidades superan la capacidad existente se solicita autorización de presupuesto a la Gerencia general.
- Planeación a partir de la simulación de producción emite las ordenes de producción en lo posible una semana anterior a su producción, las cuales deben ser entregadas al departamento de Producción debidamente priorizadas.
- Se realiza la programación semanal, teniendo en cuenta inicialmente las prioridades generadas en la simulación de acuerdo al stock, necesidades del cliente y compromisos adquiridos por el área comercial

- El programa se ejecuta en dos formas, mediante un proceso continuo e intermitente.
- Por cada proceso de producción se llevan los respectivos registros de tiempo y procesos los cuales al finalizar la orden los primeros son costeados por el departamento de contabilidad y los segundos son archivados en el Batch Record.
- En los procesos productivos existe rotación de personal, para buscar la poli funcionalidad, evitando así el exceso de monotonía en las labores.
- Todo el personal de producción tiene definidas claramente sus responsabilidades y funciones, lo cual hace más eficiente los procesos productivos, disminuyendo los tiempo muertos y tiempos en proceso.
- Por las características de algunos productos , las líneas de producción no existen como deben ser concebidas, ya que el proceso de loteado y etiquetado se efectúa fuera de la misma, no pudiéndose tener predeterminado un tiempo real de producción para dichos productos.

3.4.5 Programación de producción

- La programación se efectúa semanalmente de acuerdo con las unidades a producir arrojadas por la simulación y su categoría (A, AA, AAA).
- Existe una programación de los equipos predeterminada, indicando el orden de los productos a trabajar y las fechas de elaboración del proceso sea de fabricación o de envase.

- Se está implementando un programa de seguimiento de cada equipo con el fin de establecer el número de horas mes que estuvo ocupado, junto con los tiempos empleados en cada producto que se proceso.
- La programación de los productos no permite que los subprocesos se efectúen con la conveniente anterioridad, por el mismo manejo de ordenes de producción por separado de gráneles y envase y empaque.

3.4.6 Costos

Costos de los productos Cosmepop

- A comienzo del mes, se determinan los costos mediante una tasa predeterminada para efectos de liquidación de mano de obra directa (tarifa operarios)
- Este tarifa se calcula mediante las horas proyectadas de producción vs. los gastos presupuestados.
 - Gastos Presupuestados = MOI + costos totales
 - MOI es la mano de obra indirecta que incluye los costos de Control de Calidad, Dirección Técnica, Supervisoras, Jefe de Producción, Almacén, etc.
 - Costos de los productos Cosmepop
 - Los costos totales incluyen los costos agregados al producto y costos de materias primas, mano de obra, etc
 - Costos agregados al producto
 - Depreciación de Maquinaria, Edificio
 - Mantenimiento
 - Combustibles
 - Servicios Públicos
 - Amortizaciones de cargos diferidos

- Precios : Costos de los productos Cosmepop
- Otros costos
 - Materias primas
 - Material de envase y empaque
 - Envase
 - Tapa
 - Etiqueta
 - Impresión
 - Codificado
 - Caja de Embalaje
- Costo de mano de obra directa
- Costo de preparación granel
- Costo de mano de obra de envasado

3.5 ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DEL ÁREA DE PRODUCCION

3.5.1 Dirección de Aseguramiento de Calidad. Esta encargada de poner en marcha el Modelo de Aseguramiento de Calidad, atendiendo todos los requerimientos del INVIMA, Normas ISO 9002 y normas de Aseguramiento de Calidad Nacionales e Internacionales.

3.5.2 Jefatura de Control de Calidad. Esta encargado de asegurar el control de la calidad como parte de las BPM, en lo que se refiere al muestreo, especificaciones y ensayo, como también a los procedimientos de organización, documentación y autorización que aseguren que dichos procedimientos se efectúen hasta que la calidad de los productos sea aprobada como satisfactoria.

3.5.3 Dirección Operacional. Tiene a su cargo numerosos factores, tales como los costos de inventario y de transporte, la disponibilidad del suministro, la eficacia en las entregas y la calidad de los proveedores.

Dentro de sus responsabilidades se tienen:

- Se ocupa de desarrollar nuevos proveedores fiables, desarrollando su capacidad para producir y negociar relaciones aceptables.
- Tener disponibilidad a largo plazo de las compras críticas o de alto precio.
- Obtener la eficiencia de las operaciones a través de la integración de todas las actividades de adquisición, movimiento, almacenaje de los materiales de la empresa.
- Planificar la cantidad a producir ajustando los ritmos de producción, los niveles de mano de obra y los niveles de inventario, creando planes mensuales que resuelvan el problema de emparejar la productividad con las demandas fluctuantes.

3.5.4 Departamento de Almacén. Establece los procedimientos necesarios que conlleven al despacho oportuno y contable de los productos terminados a los clientes de la Empresa, así como garantizar el suministro oportuno, calidad y cantidad de insumos requeridos por el Departamento de Producción.

3.5.5 Dirección Técnica. Responde por el funcionamiento integral del área técnica y asegura la aplicación de las normas establecidas en relación con los productos farmacéuticos y cosméticos, coordinando los tramites ante el INVIMA, Superintendencia de Industria y Comercio, Ministerio de Salud y Ministerio del

Medio Ambiente, además de vigilar el cabal cumplimiento de las exigencias de las BPM.

3.5.6 Gerencia Comercial: . Tiene a su cargo las ventas y mercadeo de los productos en la actualidad maneja dos mercados el cerrado que hace referencia a las ventas a Copservir y mercado abierto a tiendas de cadena, supermercados y misceláneas.

Dentro de sus responsabilidades se tienen:

- Desarrollar nuevas estrategias de ventas que conlleven al cumplimiento del presupuesto de ventas.
- Diseñar el plan de ofertas.

El cumplimiento de las metas propuestas esta condicionado al producto suministrado por el área de producción.

3.5.7 Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamento y Alimentos INVIMA.

Es la Institución encargada dentro del marco de la política y programas nacionales de control y vigilancia a nivel nacional de los productos Farmacéuticos, Cosméticos, Alimentos y Varios. Suministra Sistemas de información como herramienta de consulta y apoyo tanto para fabricantes y consumidores de los productos de su competencia, permitiendo la inscripción y actualización de los Registros sanitarios. El gobierno debe garantizar, hoy más que nunca, la calidad, surgiendo la necesidad de diseñar herramientas que faciliten a la industria la adopción de estrategias para enfrentar el reto de la calidad.

Con los Decretos 677 y 219 del Ministerio de Salud a través del INVIMA legalizo un conjunto de normas mínimas de obligatorio cumplimiento que tienen por objeto

enunciar los estándares vigentes que deben ser observados por la Industria para la manufactura de Medicamentos y Cosméticos, los cuales deben satisfacer criterios de calidad establecidos.

4 PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTION

COSMEPOP en los últimos años venía evaluando sus resultados bajo parámetros dejados por las anteriores empresas, los cuales por los cambios que se habían presentado no se ajustaban al objeto del negocio, a mediados del año 1999 con el cambio presentado a nivel Gerencial y teniendo en cuenta las exigencias legales del cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura así como la implementación del Modelo de Aseguramiento de Calidad para lograr una mayor competitividad a nivel nacional e internacional, se determinó que era necesario tener un grupo con los conocimientos suficientes que lideraran dicha implementación, así fue como se creó el departamento de Aseguramiento de Calidad que conjuntamente con la Gerencia, Directores y jefes evaluaron los elementos con que contaba la cooperativa para el logro de dichos objetivos, llegando a la conclusión que era necesario iniciar por el Direccionamiento Estratégico, ya que las bases que se tenían de las anteriores empresas no contaba con directrices claras, ni se ajustaban a lo que se quería lograr.

Este trabajo plantea una propuesta de Indicadores de gestión para evaluar la gestión del Departamento de Producción, teniendo en cuenta que los resultados que venían presentándose no se ajustaban a una metodología clara. Todo se evaluaba con relación al cumplimiento de un presupuesto y se comparaba con los resultados reales, pero al final no se podía discernir sobre las causas de las fallas y tampoco se determinaban estrategias para lograr los objetivos.

Para establecer Indicadores de Gestión a cualquier nivel es vital basarse en hechos y datos que brinden información precisa antes de la ejecución de los planes, durante estos y después, tener claro lo correcto y cómo hacerlo

correctamente. Lo correcto se asimila a los resultados específicos que se esperan, y cuáles son las características específicas de esos resultados. En cuanto a como sería, hacer las cosas correctamente significa tener presente la capacidad de gestión actual, la secuencia de pasos que nos llevarán a lograr los resultados y los recursos disponibles teniendo en cuenta factores óptimos de aprovechamiento.

Lo anterior es el concepto general de la administración que implica, como acciones básicas, planear, organizar, dirigir y controlar.⁸

4.1 METODOLOGIA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LOS INDICADORES DE GESTION.

La medición de indicadores de gestión debe iniciarse por el proceso integral de Planeación Estratégica, se involucra en forma democrática y participativa a todos dentro de la organización, con el fin de evaluar la situación presente, así como su nivel de competitividad para decidir sobre el direccionamiento de la cooperativa hacia el futuro.

El proceso de Planeación Estratégica debe ser lo mas participativo posible, de tal manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con la Política de Calidad, Visión, la Misión y los Objetivos de la Cooperativa.

Tomando como base el plan de acción para implementar el Modelo de Aseguramiento de Calidad se establece un comité integrado por la Gerencia, Directores y Jefes de área que serán los que lideraran el proceso de direccionamiento hacia la planeación estratégica.

⁸ BELTRAN JARAMILLO. J.M. Indicadores de Gestión. 3R Editores. Santafé de Bogotá. p XII

Se parte por definir los principios corporativos, fijación de la Política de Calidad, Visión, Misión, Fijación del objetivo general, formulación de opciones estratégicas, formulación de proyectos estratégicos, fijación de objetivos operativos, de manera que los indicadores de gestión estarán orientados a apoyar la verificación de los objetivos y el seguimiento del desarrollo de las estrategias definidas para alcanzarlos.

4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la política de calidad, la visión , la misión y el objetivo general de la cooperativa.

4.2.1 **Principios Corporativos.** Con el Plan General de Implementación de Modelo de Aseguramiento de Calidad de acuerdo a las Buenas Prácticas de Manufactura en la Industria Farmacéutica y Cosmética, inicialmente la cooperativa debe identificar y definir los principios corporativos que son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de la organización. Se definen aspectos que son importantes en la Cooperativa y que deben ser compartidos por todos.

Los principios corporativos no son parte de la VISION , como tampoco de la MISIÓN. En cambio, son el soporte de la Visión y de la Misión.⁹

La Formulación de los Principios Corporativos se realiza a través de la elaboración de una matriz axiológica corporativa.

⁹ SERNA GOMEZ , Humberto. Gerencia Estratégica Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Colombia: 3R Editores, 1997. p .2

Se definen:

Los principios y valores corporativos alrededor de los cuales está constituida la vida organizacional.

Se identifica los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa, que son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la cooperativa en la operacionalización y logro de sus objetivos.

Se elabora la matriz en la cual se buscará los valores que cada uno de ellos competen

GRUPO DE REFERENCIA	PRINCIPIOS
Cooperativa	Rentabilidad
Asociados	Seguridad Social
Estado (INVIMA, DAMA)	Progreso Social
Clientes	Calidad Total
Proveedores	Productividad
Accionistas	Comercialización
	Competitividad
	Protección del Medio Ambiente
	Avance Tecnológico.

Tabla 3: Principios corporativos

Grupo de referencia / Principios	Cooperativa	Asociados	Estado	Clientes	Proveedores	Accionistas
Rentabilidad	X	X		X	X	X
Calidad Total	X		X	X	X	
Productividad	X	X		X	X	X
Comercialización	X					
Competitividad	X	X		X	X	X
Protección al Medio ambiente	X	X	X			
Avance Tecnológico	X			X	X	
Seguridad Social		X				
Progreso Social	X	X		X	X	X

Tabla 4: Matriz Axiológica

Principios corporativos:

- Tener un alto nivel de rentabilidad sobre los productos.
- Iniciar la implementación de Modelo de Aseguramiento de Calidad con el fin de obtener la certificación de las Buenas Prácticas de Manufactura e ISO 9002.
- Obtener unos altos niveles de calidad que permita ampliar el mercado en el ámbito nacional e iniciar la expansión a nivel Internacional.
- Ampliar el servicio de producción a terceros para copar la capacidad instalada de producción y así lograr mejorar los índices de productividad.
- Cumplir cabalmente las normas gubernamentales.
- Ampliar el cubrimiento social a los asociados, que redundara en un mejor nivel de vida.
- Realizar alianzas estratégicas con nuestros proveedores.

4.2.2 **Política de calidad.** Una vez definidos claramente los principios corporativos y tomando como marco de referencia diferentes políticas de calidad se formalizó la Política de Calidad de Cosmepop, teniendo en cuenta.

- La consistencia con la necesidades y expectativas de los clientes determinadas a partir del trabajo desarrollado por el área de mercadeo.
- La consistencia con las metas organizacionales de la empresa.
- Definir y documentar el compromiso del grupo directivo con la calidad.

Entregar productos y servicios competitivos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes. El sistema de calidad está diseñado para garantizar que se mantengan los niveles de calidad y un alto nivel de rentabilidad mediante un proceso continuo de mejoramiento. Mantenemos un programa de formación organizado para asegurar la profesionalización de la cooperativa. Cumplimos con todas las disposiciones gubernamentales en Salud Ocupacional y el medio ambiente garantizando la seguridad de nuestro equipo humano así como nuestra responsabilidad para con la sociedad. Trabajamos en concordancia con las normas de solidaridad de nuestra cooperativa.

4.2.3 **Formulación de la VISIÓN para la cooperativa.** La formulación de la Visión y la Misión es la que marca dirección y da consistencia al desarrollo empresarial.

La Visión requiere de una administración comprometida, que no le tema al cambio y motive la participación de los integrantes de la compañía en el logro de los objetivos y las estrategias propuestas.

Teniendo en cuenta la definición de Visión Corporativa como un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que poseen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro y habiendo definido los principios

corporativos y la Política de Calidad, se realizó una encuesta a nivel directivo en el mes de Julio de 1.999 (véase anexo D) tomando como base los siguientes elementos.

- Debe ser formulada por los líderes de la organización
- Debe estar dimensionada en el tiempo
- Integradora
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora
- Realista en lo posible y consistente

De acuerdo a los conceptos emitidos por los encuestados a las preguntas formuladas se tiene:

Pregunta 1: En diez (10) años se desea ser la mejor compañía de productos Farmacéuticos y Cosméticos de amplia trayectoria y reconocimiento a nivel Nacional e Internacional, cuyos beneficios en rentabilidad estarían compartidos por todos los asociados.

Pregunta 2: Si nada cambia, en diez años estaríamos sumergidos en la mediocridad de muchas compañías nacionales, tratando de subsistir sin visión de futuro.

Pregunta 3: De los factores que tenemos actualmente para lograr el cambio se tiene Recurso Humano capacitado, apoyo económico, concientización de reducción de costos y gastos para mejorar la rentabilidad, portafolio de productos muy buenos, actitud positiva al cambio, mercado identificado, implementación de las BPM e ISO 9002, profesionalización de las áreas y tecnología aplicada al futuro.

Pregunta 4: De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta la complejidad de los cambios se iniciarían por involucrar al recurso humano, evitar redundancia de operaciones, generar valor, reducción de costos y gastos, obtener la certificación en BPM para el área farmacéutica para el año 2000, modernizar el portafolio, masificar la distribución, adquirir nueva tecnología, obtener la certificación en BPM para cosméticos en el año 2001.

Pregunta 5: Las convicciones básicas de la forma de dirigir el negocio teniendo en cuenta nuestro grupo de referencia se basarán en:

- Generar utilidades y rentabilidad para hacer mas potencial el negocio.
- Satisfacer necesidades identificadas o crearlas teniendo en cuenta para la toma de decisiones del consumidor “precio y calidad”.
 - Adquirir disciplina que conlleve a la consecución de resultados preestablecidos.
 - Mantener un adecuado portafolio de productos, mejorando su imagen continuamente.
 - Mantener una imagen sólida y de respaldo en el sector.
 - Ser proactivos al cambio con relación a la competencia.
 - Consecución de nuevos beneficios sociales a nivel de lo asociados y la sociedad.

De lo anterior y de común acuerdo entre los encuestados se sintetizó la siguiente VISION.

Ser el mejor y un modelo como laboratorio de producción y comercialización de productos cosméticos y farmacéuticos, consolidado en el mercado colombiano y con nuevos mercados a nivel internacional. Cumpliendo con las normas técnicas y en continuo avance tecnológico para ofrecer productos rentables y competitivos. Fomentando el progreso económico, social y cultural de sus asociados.

Además es la que nos servirá de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que proporciona un propósito a la organización.

Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la organización que se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definidos.

4.2.4 Formulación de la MISIÓN para la cooperativa. Expresa la razón de ser de una organización y es esencial para formular estrategias y responde a la pregunta ¿Qué quiere ser? ¿A quien se desea servir?. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados y la tecnología

Al igual que la metodología utilizada para determinar la visión se realizó una encuesta (véase anexo E) a nivel directivo y de acuerdo a los conceptos emitidos por los encuestados a las preguntas formuladas en tiene:

Pregunta 1: Nuestro negocio es la producción, comercialización y distribución de productos Cosméticos y farmacéuticos, ofreciendo rentabilidad y bienestar social a los miembros de la cooperativa.

Pregunta 2: Nuestros productos son Cosméticos, Farmacéuticos y cualquier línea que se pueda producir en las instalaciones.

Pregunta 3: Nuestros consumidores es la población colombiana, productos sustitutos y compañías que requieren nuestros servicios de producción.

Pregunta 4: El concepto de la calidad de nuestros productos es buena y cumplen con las expectativas para que fueron diseñados, pero se debe mejorar la imagen de alguno de ellos.

Pregunta 5: La población objetivo con la variedad de portafolio que se posee es a todas las edades y su cobertura actual es a nivel de clase media y media alta en el territorio colombiano

Pregunta 6: Los caminos viables y alternativos que presenta la cooperativa hacia el futuro son:

- Ampliación de nuestro mercado a nivel del grupo Andino.
- Actualizarnos en el ámbito tecnológico.
- Profesionalización del personal.
- Involucrar más a los asociados en el desarrollo de la cooperativa.
- Aprovechar al máximo la capacidad instalada del laboratorio.
- Obtener la certificación de BPM e ISO 9002.

Pregunta 7: La función de la cooperativa en el ámbito social es bríndale al asociado apoyo a todo nivel que se vea reflejado en su bienestar y el de su familia, humanizando las relaciones y desarrollo de una clase social trabajadora más competente e involucrada con la cooperativa.

Pregunta 8: Teniendo en cuenta que el entorno es favorable para el desarrollo futuro de la cooperativa, está debe reforzar:

- La capacitación, fortaleciéndose así en el ámbito interno.
- Desarrollar líneas acordes con los procesos evolutivos del mercado colombiano y mundial.
- Ampliar canales de distribución.
- Cumplir la normalización legal.
- Trabajar con nuevas estrategias.
- Medición de las expectativas de mercado potencial y de los costos de fabricación.

Pregunta 9: La estructura organizacional de la cooperativa está en un proceso de cambio con el fin de eliminar niveles de autoridad que dificultan la agilización en la toma de decisiones, evolucionando hacia un esquema más dinámico.

De lo anterior y de común acuerdo entre los encuestados se sintetizó la siguiente MISIÓN.

Satisfacer las necesidades de consumo mediante la producción y comercialización de productos cosméticos y farmacéuticos a lo largo del territorio nacional y a nivel internacional. Basados en los principios de calidad total, estructuras competitivas de precio, rentabilidad y mejoramiento continuo, que aplicando tecnología de avanzada, permita el desarrollo integral de la cooperativa y sus asociados.

4.2.5 Objetivo general. Constituye una declaración formal de lo que la cooperativa desearía para el futuro de la gestión institucional.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, este será definido en el más alto nivel en un carácter macro y que sirva de marco de referencia a los objetivos funcionales.

Teniendo el presupuesto como punto de partida en la planeación de gestión en Cosmepop se definió el Objetivo general.

Lograr una rentabilidad neta a través del cumplimiento de un presupuesto fijado para cada periodo.

La ejecución presupuestal debe medirse y evaluarse sistemáticamente tanto a nivel corporativo (Macro) , como en cada una de las unidades estratégicas y operativas.

La metodología para el seguimiento debe comprender cuatro elementos muy importantes.¹⁰

- Diseño u obtención de un programa que integrado con la contabilidad agregue y desagregue los rubros presupuestales y su ejecución, con acceso discriminado por usuario.
- En ausencia de un sistema automatizado de control en la ejecución presupuestal es indispensable diseñar la formas manuales que permitirán hacer comparaciones de ejecución entre lo presupuestado y lo ejecutado en términos de Ingresos, Costos y Gastos.
- Diseño de un sistema de alarmas en la ejecución presupuestal .
- Análisis de la ejecución presupuestal. La información que se genere sobre la ejecución presupuestal será base para la toma de decisiones, y por tanto ser un elemento de CONTROL DE GESTION . Si la información sobre la ejecución presupuestal se obtiene y no pasa nada, se ha perdido el esfuerzo.

La ejecución presupuestal para el año 2000 fue realizada con la participación de todos los departamentos, los cuales desarrollaron su presupuesto, el cual fue analizado, ajustado e integrado al presupuesto general.

En los años anteriores se realizaba por niveles históricos, no habiendo seguimiento ni compromiso para su ejecución.

4.3 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

¹⁰SERNA GOMEZ, H. Gerencia Estratégica. Colombia. 3R Editores Ltda. p.247

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia de la situación actual de la cooperativa tanto internamente como frente al entorno.

Se procede a analizar el estado actual de cada una de las diferentes áreas de La cooperativa para así identificar sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

4.3.1 Análisis Interno

4.3.1.1 Estructura Organizacional : El laboratorio ha tenido un gran crecimiento, contando con la colaboración de profesionales de diferentes áreas (Químicos Farmaceutas, Ingenieros Industriales, Ingenieros de Sistemas, Administradores de Empresas, Contadores, Psicólogos, etc).

Con todos los cambios que ha implicado la implantación del Modelo de Aseguramiento de Calidad actualmente se tiene una estructura orgánica conformada por la Junta Directiva, Gerencia General, Dirección Administrativa, Dirección Financiera, Dirección Operativa, Dirección Técnica, Dirección Comercial, Dirección de Producción, Dirección de Sistemas, y Dirección de Aseguramiento de Calidad.

Cada una de ellas conformada por un equipo de trabajo encaminado a un mejor desempeño de la cooperativa en lo que hace referencia a la implementación del Modelo de Aseguramiento de Calidad.

4.3.1.2 **Gerencia:** La cooperativa desde el punto de vista de manejo cuenta con una persona de gran experiencia en el ámbito de comercialización del portafolio de productos que se poseen y con una visión muy amplia de lo que se desea para la cooperativa, presta todo el apoyo necesario para logro de objetivos a todo nivel además de contar con toda la confianza de la asamblea de trabajadores y del comité de veeduría.

4.3.1.3 **Dirección de Comercial:** La cooperativa ofrece un portafolio de productos en el campo cosmético de gran variedad y reconocimiento en el mercado y un posicionamiento muy significativo de sus medicamentos a nivel popular.

Sus productos tiene un cubrimiento a nivel nacional con una ventas a Coopservir aproximadamente en un 85 % de su presupuesto y el restante 15 % con la incursión en el mercado de grandes cadenas.

El mercadeo de sus productos se viene efectuando por medio de la contratación de promotoras e impulsadoras ubicadas directamente en los puntos de venta de COOPSERVIR, además de incluir bonificaciones para la distribuidora por unidades vendidas al usuario directo final.

Es indispensable la formulación de mecanismos más agresivos de publicidad y mercadeo, como la utilización de medios masivos de comunicación, presencia en diferentes eventos como ferias, publicación de información no solo en medios escritos sino también utilizando las tecnologías multimediales y de acceso a Internet.

La distribuidora proporciona estadísticas de ventas, tanto de productos propios como de la competencia. Esto permite hacer una evaluación detallada de la tendencias del mercado para posicionamiento de productos nuevos o existentes.

4.3.1.4 **Dirección Administrativa:** Dentro del sector de los cosméticos se tiene amplia experiencia y reconocimiento de la calidad de mano de obra y profesionalismo de los colaboradores, se cuenta con un plan de diseño de cargos y establecimiento de perfiles para los mismos.

De manera adicional, es importante resaltar la labor que como Cooperativa desempeña la organización velando por el bienestar y mejoramiento de las condiciones de vida de sus asociados.

La cooperativa cuenta con unas instalaciones amplias y confortables, reuniendo todos los requerimientos para la manufactura de sus productos.

4.3.1.5 **Dirección Operativa:** Teniendo en cuenta la situación económica que se vive a todo nivel, hace que las compras se deban realizar sin contemplar el lapso de respuesta a cualquier inconveniente, razón por la cual en muchas oportunidades la planeación se ve improvisada afectando procesos productivos.

4.3.1.6 **Dirección Financiera:** Hasta el momento se tiene como única fuente de refinanciación la inversión de las utilidades por ventas, es inminente la necesidad de establecer vínculos con otros organismos nacionales o internacionales, que faciliten las fuentes de financiación que pudieran ser requeridas.

4.3.1.7 **Dirección de Sistemas:** En materia de tecnologías de información, Cosmepop cuenta con un equipo AS 400 con un sistema integral-secuencial de costos, compras, producción, facturación, inventarios, ventas, cartera, etc. además, de microcomputadores en diferentes áreas para la elaboración, manipulación y presentación de documentos; conexión a través de módem para la transferencia de archivos con proveedores y el distribuidor, correo electrónico interno , uso de fax. E Internet.

4.3.1.8 **Dirección de Aseguramiento de Calidad:** Cuenta con un excelente laboratorio de control de calidad en cuanto a instalaciones y equipos y con el personal necesario para de coordinar y hacer seguimiento a la implementación de Modelo de Aseguramiento de Calidad.

4.3.1.9 **Dirección Técnica:** La eficiencia del desempeño de esta área se ve afectada en lo que hace referencia a tramites de medicamentos por la demora del INVIMA en la expedición de Registros Sanitarios lo que no ocurre con productos cosméticos.

4.3.1.10 **Dirección de producción:** Cuenta con unas instalaciones y equipos que cumplen los requerimientos técnicos para producción de medicamentos y cosméticos y una planta de personal muy bien capacitado en los procesos productivos de acuerdo a las exigencias de las BPM.

Los procesos productivos se ven afectados en demoras y perdida de tiempo por la mala planeación en las compras.

La capacidad instalada no es de un 100% lo cual afecta los costos de producción.

Cuenta con personal suficiente y capacitado para las operaciones de mantenimiento.

4.3.2 Análisis externo.

4.3.2.1 **Aspectos legales:** Para la comercialización de cualquier producto cosmético, farmacéutico o vario, es requisito la solicitud de un registro sanitario expedido por el Instituto Nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos (INVIMA), que es una dependencia del Ministerio de Salud.

Cabe anotar que el registro no se expide inmediatamente para medicamentos, sino que se realiza un estudio técnico y legal, y solo se obtiene hasta que se completen todos los requerimientos y recomendaciones; veredicto que puede presentarse luego de varios meses posterior a su radicación.

El Registro Sanitario para Cosméticos se expide inmediatamente después de la revisión de la parte técnica y legal.

Los acuerdos entre los países de Grupo Andino en lo que hace referencia a un Registro único para Cosméticos facilitarían la exportación.

El costo de dichos tramites son altos lo cual limita la solicitud de registros.

Adicionalmente, se cumple con todos los compromisos tributarios y comerciales según la legislación colombiana.

4.3.2.2 **Análisis del sector:** El proceso de apertura económica facilita el ingreso de materias primas, bienes de capital y productos terminados; así como también la exportación y globalización del mercado.

Los productos del sector de los cosméticos no son considerados como de primera necesidad. Luego variables económicas como el crecimiento de la economía, la devaluación esperada, el pago del IVA, la inflación, el PIB, la tasa de desempleo,

el poder adquisitivo, entre muchos otros; afectan el movimiento de oferta y demanda de los mismos.

En contraposición, los productos del sector de los medicamentos y actividad terapéutica, son de primera necesidad a pesar de que se presente gran variabilidad económica. Además, su desarrollo y calidad es progresivo demandando mayor investigación.

4.3.2.3 Análisis de la competencia: En el marco de los cosméticos, la competencia directa se da por laboratorios nacionales y multinacionales como: Tecnoquímicas, Prebel, Vogue, Johnson's & Johnson's, Unilever Andina, Silueta, Yanbal, Ebel, etc.

Estos competidores utilizan medios masivos para publicidad con elevados presupuestos. Los lanzamientos de sus nuevos productos son agresivos y tienen capacidad de subsidiarlos con los ya existentes. El mercado puerta a puerta les permite manejar una mayor rotación de productos a crédito y de crecimiento en sus clientes potenciales.

Adicionalmente, la competencia nacional a nivel de medicamentos ya tienen una infraestructura de producción y comercialización de productos genéricos. Por ende, ya se cuenta con una cultura de consumo de genéricos.

4.3.2.4 Análisis de clientes: La comercialización de productos se encuentra dirigida a sectores populares, los cuales son más sensibles a las crisis económicas y por supuesto a disminuir la demanda de productos secundarios. Debido a la apertura económica y la globalización de mercados, se facilita el desarrollo de productos novedosos de mayor costos y al alcance a sectores económicos más exclusivos.

La consecución de nuevos clientes, se inicio a través de cadenas de supermercados como Cadenalco, Colsubsidio, Febor etc. con tres líneas de productos cosméticos y droga blanca.

En cuanto a clientes potenciales para productos farmacéuticos genéricos, se ve la posibilidad de expandir el mercado hacia las diferentes instituciones de salud, cadenas de supermercados y demás puntos de distribución como droguerías.

4.3.2.5 Análisis de proveedores: A nivel nacional existen dos clases de proveedores, ya sean productores de materias primas, material de envase y material de empaque; así como los representantes comerciales de empresas multinacionales para suministrar materias primas y material de envase importado.

Con relación a los materiales de envase y empaque, se tiene una amplia gama de proveedores nacionales que facilita el poder de negociación y escogencia de mejores alternativas. No se presenta esta misma situación para las materias primas, dado que la tendencia es que existe exclusividad de producción de las mismas, ya sea nacional o internacional.

4.3.2.6 Análisis tecnológico: El cambio tecnológico está atravesando por una época de grandes avances y transformaciones que han conducido a la Era de la Información, presentándose muchas posibilidades en cuanto a nuevas tecnologías para procesos de producción, comunicación, mercadeo, información, investigación y desarrollo, etc.

Tecnologías de telecomunicaciones y computacionales permiten acceso a diferentes tipos de información mundial de manera ágil y directa, pudiéndose generar mejores ventajas competitivas a nivel de investigación, desarrollo, mercadeo, publicidad, ventas; y siendo apoyo para la toma de decisiones a todo nivel.

4.3.2.7 Ecología y orden público: Debido a las crecientes tendencias ecológicas, al igual que la creación del Ministerio del Medio Ambiente, han aumentado las exigencias a todas las empresas productoras de cualquier tipo de bien o producto, con el fin de mantener un control sobre sus residuos de producción que son vertidos a la naturaleza, así como los componentes del producto final ofrecido. Todo esto implica a la empresa, realizar inversiones en obras exigidas para el cumplimiento de las mismas.

Dado que numerosos puntos de venta de la única distribuidora están localizados en zonas de difícil acceso y marcada violencia, se dificulta el envío de los productos a los clientes directos finales, disminuyéndose las ventas y la rotación de los mismos.

De análisis interno y externo se hace una agrupación de los factores claves de cada uno de ellos construyéndose de la matriz DOFA para Cosmepop.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de la apertura económica para la adquisición de bienes de capital, materias primas y productos terminados. • Aprovechamiento de las tecnologías de información existentes. • Incursión en nuevos mercados de distribución a nivel nacional e Internacional. • Diversificación en el mercado de nuevos productos. • Apertura económica facilita las negociaciones directas para exportaciones. • Cumplimiento de normas expedidas por el Ministerio del Medio Ambiente. • Registro automático de cosméticos. • Relaciones ara fomentar el mercado Internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora de expedición de registros sanitarios de medicamentos. • Consumo de cosméticos depende del poder adquisitivo, ya que la prioridad se centra en artículos de primera necesidad. • Ventas concentradas en un 85 % en un cliente. • No uso de medios masivos para la publicidad. • Agresivas estrategias de marketing por la multinacionales. • Ingreso al país de productos terminados de calidad, marca a bajo costo. • Orden público en ciertas localidades colombianas.
FORTALEZAS	DEBILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de las BPM e ISO 9002. • Conciencia de las directivas respecto al desarrollo humano y tecnológico. • Información confiable de rotación de productos a nivel nacional. • Portafolio de productos. • Experiencia calificada en el sector de los cosméticos. • Proceso automático de producción. • Capacidad de procesamiento y almacenamiento de datos. • Productos de alta calidad. • Aceptación del personal a todo nivel al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con entidades de financiación nacional e internacional. • Falta de estrategias de publicidad y mercadeo agresivas. • Distribución y aplicación de la información. • Fomento de cultura con base en tecnología. • Deficiencia en la Planeación de compras. • Capacidad de planta subutilizada. • Deficiencias en la entrega de producto terminado.
---	--

Tabla 5: Matriz DOFA para Cosmepop.

4.4 OPCIONES ESTRATÉGICAS.

Definido el Objetivo General y el diagnóstico estratégico se procede a identificar los caminos mediante los cuales la cooperativa pueda definir las estrategias para alcanzar el cumplimiento del objetivo propuesto.

De acuerdo a los elementos que constituyen la Política de Calidad, Visión y Misión se plantean dos preguntas que serán aplicados dichos elementos:

¿ Que tiene la empresa?

¿ Que debería tener para cumplir?.

ELEMENTOS	¿QUE SE TIENE?	¿QUÉ SE DEBERIA TENER?
Satisfacer las necesidades del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de productos. • Calidad del portafolio • Canales de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de Mercado. • Desarrollo de producto. • Mayores canales de

	<ul style="list-style-type: none"> • Know How 	<ul style="list-style-type: none"> • distribución. • Modificación.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones. • Capacidad. • Tecnología. • Recurso Humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las BPM. • Distribución de planta. • Planeación • Estudios de tiempos y movimientos. • Mejor aprovechamiento y adquisición de nueva. • Capacitación
Comercialización de productos Cosméticos y Farmacéuticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Know How • Mercado cautivo. • Amplio potencial de mercado. • Grupo de ventas numeroso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modificar. • Ampliar los clientes. • Publicidad y promoción. • Capacitación.

ELEMENTOS	¿QUE SE TIENE?	¿QUÉ SE DEBERIA TENER?
Mercado Colombiano	<ul style="list-style-type: none"> • Cubrimiento nacional. • Política de precios. • Potencial de mercado. • Vendedores con experiencia. • Clientes cautivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mas redes de distribución. • Mantenerla. • Publicidad. • Estudios de mercado. • Capacitación. • Mejorar servicio al cliente.
Mercado Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Buenos productos (Portafolio, precio y calidad) • Recurso Humano. • Respaldo. • Proyecto BPM e ISO 9002. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado Internacional. • Capacitación y contactos claves en el exterior. • Acceso a entidades financieras. • Certificaciones.
Principios de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso Humano. • Tecnología. • Instalaciones de Control de Calidad. • Proyecto BPM e ISO 9002. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Inversión. • Certificaciones.
Estructura competitiva de precios.	Sistema de costeo por análisis de compras y costos de manufactura	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de costeo por actividades.
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Costo controlado. • Estándares de tiempo. • Flujo de caja positivo. • Concientización en racionalización de gastos. • Rotación de cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación. • Acceso a todos los proveedores. • Acceso al mercado financiero. • Costeo por centro de costos. • Recaudo más eficiente.
Mejoramiento continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso Humano. • Evaluación de desempeño. • Capacidad de planta. • Proyecto BPM e ISO 9002. • Estructura Administrativa. • Auditoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Planeación. • Implementación.

ELEMENTOS	¿QUE SE TIENE?	¿QUÉ SE DEBERIA TENER?
Tecnología avanzada.	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria. • Sistema de Información centralizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización total. • Sistema de información descentralizado.
Cumplimiento de normas técnicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto BPM e ISO 9002 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir las disposiciones Gubernamentales en salud ocupacional y medio ambiente.
Cumplir con las disposiciones gubernamentales de Salud ocupacional y Medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Pertenecer a una ARP. • Capacitación continua. • Se tiene el panorama de riesgos • Se tiene programa y Cronograma de Salud ocupacional. • Emisiones atmosféricas en caldera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación continua. • Manejo de residuos líquidos. • Manejo y recolección de basuras. • Contabilidad Ambiental. (EVA)
Desarrollo integral de la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura legal. • Cumplimiento de normas legales. • Capital de los asociados. • Capacitación deficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de cultura solidaria. • Promover la capacitación en cooperativismo. • Estrechar y fomentar nuevos vínculos de asociados. • Incrementar el patrimonio de la empresa.
Desarrollo integral de los asociados.	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza de trabajo. • Acceso a beneficios sociales. • Seguridad social. • Derechos. • Obligaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Destinar más recursos para programas sociales. • Fomentar la capacitación. • Fomentar la cultura de solidaridad entre asociados

Tabla 6: Elementos que constituyen las Políticas

Del análisis anterior se permite establecer cuatro “Opciones Estratégicas” que son las que van a direccionar el Plan Estratégico de la Cooperativa.

- Lograr un crecimiento del mercado real y sostenible.

- Mejorar la rentabilidad y dividendos de la cooperativa.
- Lograr el grado de cumplimiento en cuanto a la cantidad y calidad del servicio prestado.
- Lograr el progreso económico, social y cultural de los asociados.

4.5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.

Concluido el análisis estratégico, se inicia la formulación estratégica seleccionando aquellos proyectos estratégicos los cuales deben tener un desempeño excepcional para lograr el objetivo y por ende la Visión y Misión, estos además facilitan el logro de los objetivos.

Teniendo en cuenta lo que se debería tener se plantean los proyectos estratégicos para cada opción estratégica.

4.5.1 Lograr un crecimiento del mercado real y sostenible.

- Diversificación del mercado.
- Incrementar la rotación del portafolio de productos.
- Incrementar el portafolio de productos.
- Captar clientes potenciales.
- Alcanzar liderazgo integral en el mercado.

4.5.2 Mejorar la rentabilidad y dividendos de la cooperativa.

- Mejorar la tasa de rotación del activo.

- Mejorar la tasa de rotación del patrimonio.
- Aumento del precio promedio.
- Disminuir el costo promedio.

4.5.3 Lograr el grado de cumplimiento en cuanto a la cantidad y calidad del servicio prestado.

- Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.
- Alcanzar y mantener un sistema de calidad de acuerdo a las BPM e ISO 9002.
- Aprovechar de manera óptima la capacidad de planta.
- Cumplir las disposiciones Gubernamentales en salud ocupacional y medio ambiente.

4.5.4 Lograr el progreso económico, social y cultural de los asociados.

- Alcanzar la conciencia de cultura solidaria.
- Incrementar los beneficios económicos a los asociados.
- Fomentar el desarrollo cultural y social de los asociados.

4.6 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS OPERATIVOS.

La formulación de los objetivos son los que finalmente van a permitir establecer los indicadores de gestión, deben contener el propósito de mejorar las estrategias en alguna de sus dimensiones (calidad, eficiencia, eficacia, economía).

Debe ser un compromiso, cuyo cumplimiento dependa básicamente de la acción interna y no de las decisiones de otros.

1. Lograr un crecimiento del mercado real y sostenible.	
Formulación Estratégica	OBJETIVO
1. Diversificación del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante esfuerzos de mercadeo que afecten la demanda global y selectiva. • Buscar nuevos canales de distribución con los productos actuales pero con un posicionamiento diferente. • Crear un Departamento especializado en exportaciones.
2. Incrementar la rotación del portafolio de productos.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal de ventas en nuevas técnicas de venta y conocimiento de los productos. • Realizar análisis de valor (Calidad/ Precio)
3. Incrementar el portafolio de productos.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar constantemente estudios de mercado. • Buscar mayores ventas mediante la búsqueda de nuevos usos, ventajas comparativas o nuevos consumidores mejorando o modificando el producto actual o creando uno nuevo. • Modificar el Know How
4. Captar clientes potenciales .	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización total. • Descentralizar el sistema de información para tener información veraz y certera. • Crear cultura de servicio.(Mejorar el servicio al Cliente)
5. Alcanzar liderazgo integral en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en publicidad y promoción. • Certificación en BPM e ISO 9002.

2. Mejorar la rentabilidad y dividendos de la cooperativa.	
<i>Formulación Estratégica</i>	<i>OBJETIVO</i>
1. Mejorar la tasa de rotación del activo.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el manejo de Inventarios. • Disminuir las cuentas por cobrar. • Mejorar el manejo de la Liquidez. • Mejorar la productividad. • Mejorar el manejo de efectivo • Disminuir los gastos de Administración.
2. Mejorar la tasa de rotación del patrimonio.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el crédito con los proveedores. • Tramitar nuevos prestamos. • Mejorar la capacidad de negociación.
3. Aumento de precio promedio.	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentar el mercado. • Mejorar el posicionamiento de los productos. • Mayor exigencia en las condiciones de pago.
4. Disminución del costo promedio.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear nuevos canales de distribución. • Mejorar la productividad. • Disminuir los de materiales no conformes. • Cumplir en las entregas.

3. Lograr el grado de cumplimiento en cuanto a la cantidad y calidad del servicio prestado.	
Formulación Estratégica	OBJETIVO
1. Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.	<ul style="list-style-type: none"> • Planear oportunamente las entregas de insumos por parte del compras. • Mejorar el cumplimiento de entrega. • Disminuir el índice de devoluciones. • Cumplir el programa de producción.
2. Alcanzar y mantener un sistema de calidad de acuerdo a las BPM e ISO 9002	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a todo el personal involucrado con los procesos productivos en BPM. • Invertir en Tecnología que garantice el cumplimiento óptimo de los procesos productivos. • Realizar preauditorias periódicas para garantizar el cumplimiento de las exigencias en BPM. • Implementar los procedimientos operativos y así garantizar su estandarización.
3. Aprovechar de manera óptima la capacidad de planta.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar toda la capacidad instalada ofreciendo producción a terceros. • Automatizar aquellos procesos manuales para incrementar la productividad y disminuir el índice de rechazos. • Distribuir la planta para aprovechamiento de espacios y disminución de tiempos de operación. • Realizar nuevamente estudios de tiempos y movimientos teniendo en cuenta los nuevos procedimientos. • Determinar la planta óptima de producción. • Mejorar los parámetros de operación y de costos. • Mejorar en la exactitud y precisión de procesos.
4. Cumplir las disposiciones gubernamentales en Salud ocupacional y Medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el programa de Salud Ocupacional. • Implementar el procedimiento de manejo de residuos líquidos, sólidos y gaseosos.

4. Lograr el progreso económico, social y cultural de los asociados	
<i>Formulación Estratégica</i>	<i>OBJETIVO</i>
1. Alcanzar conciencia de cultura solidaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizado a todo el personal en nuevas normalizaciones en cooperativismo. • Estrechar y fomentar nuevos vínculos con otras Asociaciones.
2. Incrementar los beneficios económicos a los asociados.	<ul style="list-style-type: none"> • Extender la variedad de servicios a los asociados. • Incrementar el patrimonio de la empresa.
3 Fomentar el desarrollo cultural y social de los asociados.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la capacitación en temas de interés general para los asociados. • Implementar el plan carrera. • Asignar un mayor presupuesto para el bienestar social. • Implementar las BPM e ISO 9002.

Tabla 7: Objetivos Operativos.

Con lo anterior se formaliza de una manera general el Plan estratégico a seguir de manera que los indicadores de gestión estarán orientados a apoyar en la verificación del logro de los objetivos y en el seguimiento del desarrollo de las estrategias definidas para alcanzarlos. Teniendo en cuenta los términos en tiempo para la implementación de las BPM, la meta de la empresa para obtener la certificación ISO 9002 y el cumplimiento del objetivo general con relación a la rentabilidad se genero los planes de acción para el cumplimiento de los objetivos de las estrategias corporativas. Ver anexo F hasta el anexo I

4.7 INDICADORES DE GESTION PARA EL AREA PRODUCTIVA.

La gestión de producción consiste en el proceso continuo y dinámico de la toma de decisiones, acerca del conjunto de operaciones que se ejecutan en la cooperativa y que nos permiten evaluar su desempeño frente al objetivo general y las opciones estratégicas.

La medición debe realizarse en forma periódica, de tal manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan introducirse los ajuste o modificaciones que la situación requiera, asegurando la persistencia, permanencia, y continuidad del proceso.

Iniciaremos con identificar los componentes fundamentales contemplando todos los aspectos relacionados con los procesos de producción que incluye entre otras: Infraestructura tecnológica, exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, intensidad en el uso de mano de obra, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de materiales, procedimientos técnicos, planeación, programación, capacidad instalada, estabilidad del recurso humano, capacitación en programas de desarrollo, motivación, pertenencia, estabilidad de costos de los productos, rechazos, devoluciones, calidad en el servicio al cliente.

Las etapas antes descritas interrelacionadas con las opciones estratégicas constituyen el marco de referencia y la secuencia en que organizaremos esta propuesta, buscando desarrollar una guía metódica para lograr el objetivo principal.

4.7.1 Plan de implementación.

4.7.1.1 **Definición de la Misión para el área de producción:** Iniciaremos por elaborar la misión específica de producción, es decir su aporte al cumplimiento de la misión global de la cooperativa teniendo en cuenta:

- Las expectativas de los clientes determinadas a partir del trabajo desarrollado por el área.
- La consistencia con los objetivos estratégicos de la cooperativa.

De acuerdo a lo anterior se definió la siguiente Misión para el área de producción.

Garantizar oportunamente la disponibilidad de producto terminado, mediante un proceso continuo y dinámico de toma de decisiones, controlando el conjunto de operaciones que se ejecutan en el área y cumpliendo cabalmente las normas legales vigentes de las Buenas Prácticas de Manufactura e ISO 9002.

4.7.1.2 **Establecimiento de Indicadores de Gestión:** Los Indicadores de Gestión se formularan teniendo en cuenta:

Que el departamento puede ser analizado como un sistema productivo con clientes, productos, procesos, insumos y proveedores. (véase la figura 9)

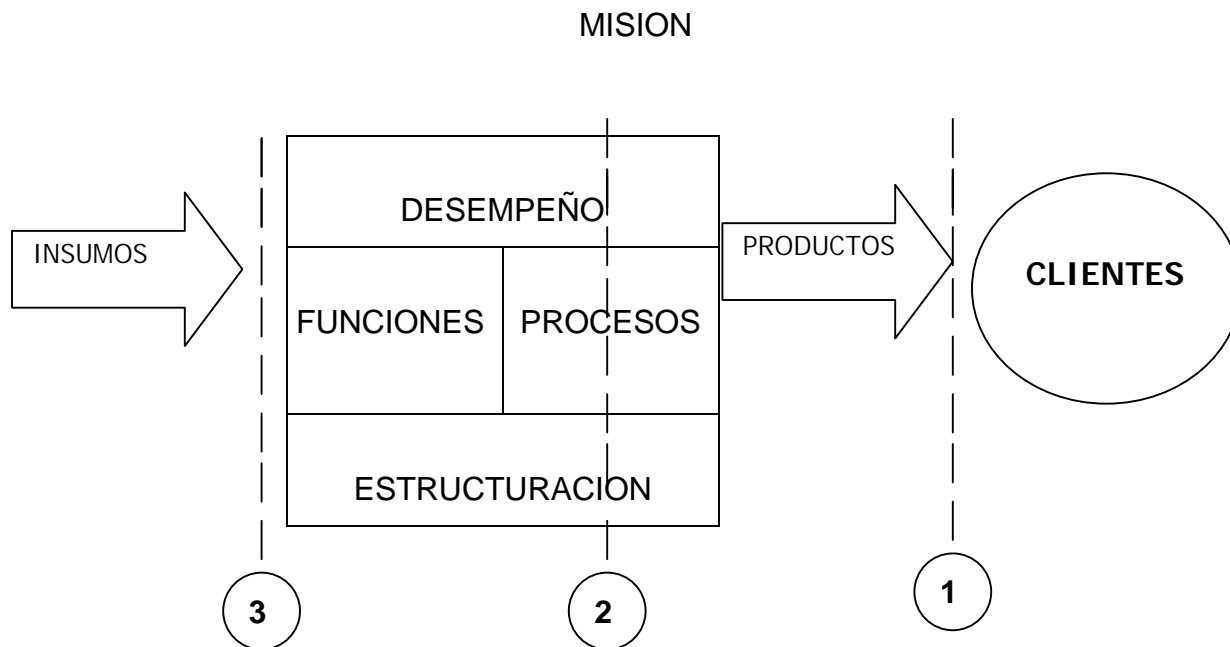


Figura 5 Establecimiento de Indicadores de Gestión

Cada unidad tiene un amplio campo de gestión en lo que se refiere a mejorar la calidad y la productividad de la misma. En tal sentido procedemos a identificar inicialmente el grado de satisfacción con respecto al producto que reciben, es decir primero identificar indicadores de eficacia (ver circulo con el número 1 en la figura 7)

Luego es necesario establecer los indicadores correspondientes a la eficiencia identificando los procesos estratégicos del área (ver tabla 8)

Finalmente es necesario colocar unos indicadores de entrada al área, con el fin de garantizar que los insumos que el área recibe tienen las condiciones óptimas para desarrollar su gestión(ver circulo con el número 3 en la figura 7)

4.7.1.2.1 Selección de los objetivos específicos de la cooperativa cuyo cumplimiento por parte del área de producción va ha mejorar las estrategias en

alguna de sus dimensiones.

El área de producción esta comprometida primordialmente con ***Lograr el grado de cumplimiento en cuanto a la cantidad y calidad del servicio prestado al:***

- Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.
- Alcanzar y mantener un sistema de calidad de acuerdo a las BPM e ISO 9002
- Aprovechar de manera óptima la capacidad de planta.
- Cumplir las disposiciones gubernamentales en Salud ocupacional y Medio ambiente.

Además de las definiciones estratégicas, la medición de indicadores de gestión está condicionada por la capacidad del Laboratorio de generar la información necesaria y de elaborar los indicadores, con niveles adecuados de calidad, certeza y confiabilidad.

Conjugando los Objetivos específicos de estas cuatro formulaciones estratégicas con el sistema productivo se procede a clasificar los indicadores de gestión en los siguientes bloques:

- Satisfacción del cliente.
- Efectividad en el cumplimiento de sus compromisos.
- Eficiencia en el uso de uso recursos.
- Mejoramiento.
- Motivación del recurso humano.

4.8 SATISFACCION DEL CLIENTE.

En primer lugar es identificar el producto o salida del área, los clientes del área y su grado de satisfacción con respecto al producto que reciben.

Teniendo en cuenta lo anterior se evitan malos entendidos y que se desvirtúen

los conceptos de calidad y productividad.

Al seguir el enfoque del “cliente”: El cliente inmediato (interno) de producción es ventas. Producción mantiene un contacto indirecto con los clientes externamente a través de ventas, la cual mediante los despachos, reclamos orientan hacia la satisfacción del cliente.

De acuerdo al grado de ejecución de los compromisos adquiridos con la simulación de producción se puede evaluar un indicador de efectividad en cumplimiento de la cantidad del servicio prestado.

Efectividad = Producción real / Producción programada

Para el año 1999 esta relación se tomaba como indicador de productividad y es el que evaluaba la gestión de producción, en el se contemplaban las unidades en proceso terminadas que aún no habían sido entregadas a bodega.

Este año su evaluación se hace teniendo en cuenta unidades completamente terminadas, no se mezcla con productos en proceso, es la producción conforme y aprobada, sigue siendo el indicador de la gestión de producción.

En la figura No. 6 se observa dicho comportamiento.

EJECUCION DE LA SIMULACION DE PRODUCCION

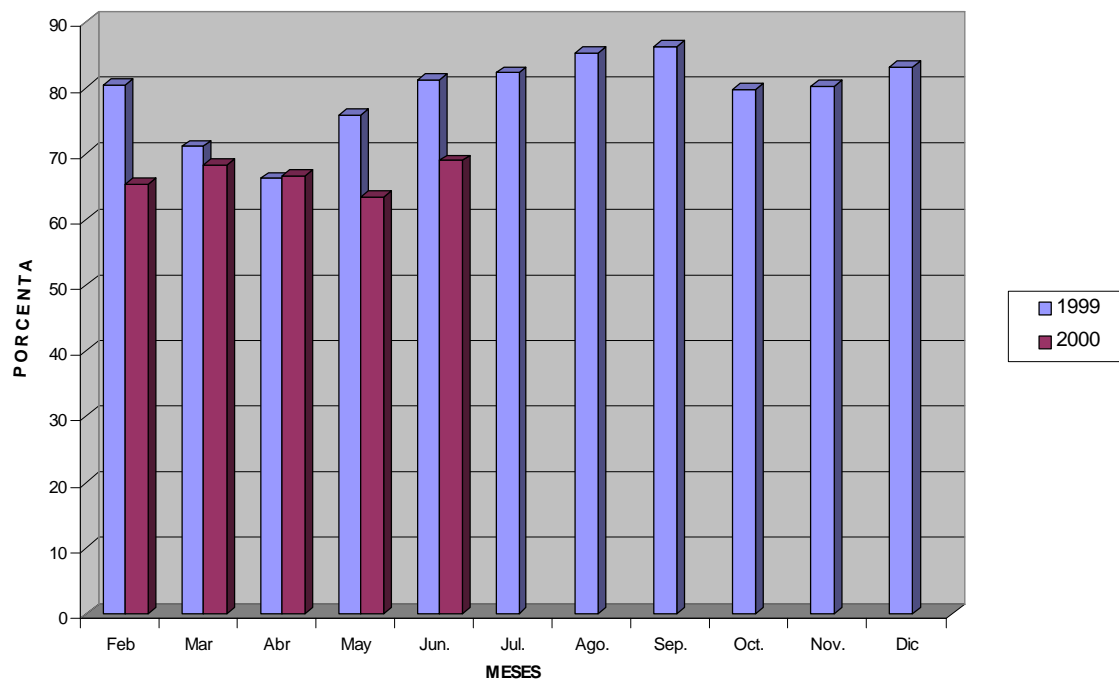


Figura 6 Ejecución de la simulación de producción .

Evaluando este indicador como un índice de efectividad se evitan malos entendidos y que se desvirtúen los conceptos de calidad y productividad.

El anterior indicador está condicionado por el desempeño de áreas interdependientes con producción así:

- Inventario oportuno de materiales.(Dirección operativa)
- Planeación de la producción.(Planeación)
- Calidad de los materiales.(Control de Calidad)
- Parada de máquinas. (Mantenimiento)

Si no se tiene un inventario oportuno de materiales en cantidad y calidad se afecta la producción programada generando retrasos e improvisaciones. En este caso la efectividad de producción estaría condicionada al siguiente indicador:

Efectividad de cumplimiento (%) de $\frac{\text{Unidades no entregadas por insumos}}{\text{Unidades simuladas}}$
Cantidad y calidad

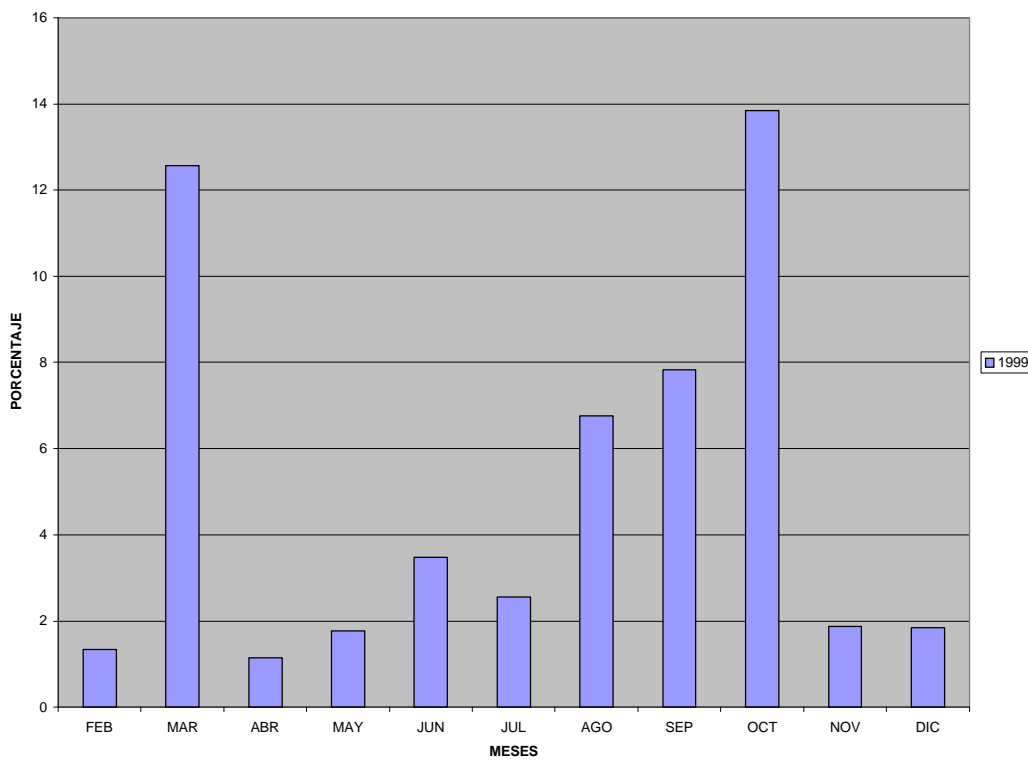


Figura 7 Reflejo del porcentaje de faltantes de compras para el área de producción

La planeación de producción debe contemplar todos los ítem a producir ya que las unidades no planeadas y si requeridas afectan la efectividad de producción, para lo cual se debe tener en cuenta el siguiente indicador:

$$\text{Efectividad de Planeación En Cantidad (\%)} = \frac{\text{Unidades producidas no planeadas}}{\text{Unidades simuladas}}$$

Este indicador no viene siendo evaluando ya que la producción de estas unidades no simuladas se toma independientemente a las unidades programadas, pero su ejecución por parte de producción se tiene en cuenta en la relación final de unidades entregadas.

Cuantificar este indicador independientemente a las unidades simuladas va ha permitir determinar de manera acertada el cumplimiento real por parte de producción a la simulación y como afecta independientemente la gestión de producción las unidades no simuladas.

La calidad de los materiales que ingresen al proceso productivo que estén fuera de especificaciones producen demoras en el cumplimiento del programa de producción, por paradas de maquinas o tiempos adicionales para acondicionamientos.

$$\text{Efectividad de cumplimiento por Calidad (\%)} = \frac{\text{Horas adicionales x problemas de calidad}}{\text{Horas presupuestadas}}$$

La función de mantenimiento es mantener y mejorara la disponibilidad de la maquinaria de producción, las paradas de equipos no programadas por fallas imprevistas causan demoras en los procesos productivos que afectan finalmente la efectividad de producción.

$$\text{Demoras parada de maquinas (\%)} = \frac{\text{Tiempo parada de equipo}}{\text{Total de tiempo disponible por equipo}}$$

En la actualidad estas horas adicionales por problemas de calidad y el tiempo de parada de equipo, están afectando los tiempos del producto que esta trabajando y por ende su costo, no son analizadas independientemente sino que forman parte de la relación final del tiempo ejecutado y es comparado con el presupuestado.

La figura No. 8 nos permite ver como en el año 1999 en todos los meses el tiempo ejecutado está por encima del presupuestado, siendo una de las causas el no tener en cuenta los tiempos adicionales consumidos por problemas de calidad y paradas de equipos.

Con la implementación de las BPM los tiempos adicionales por problemas de calidad y los programas preventivos de mantenimiento se deben ver disminuidos, pero a la fecha no se tiene una evaluación en este sentido.

La mejora de la calidad del producto, si bien limitada por la asignación de recursos, tiene un amplio espectro de búsqueda de alternativas para mejorar los parámetros de diseño del servicio que incrementen la satisfacción de los clientes y la conformidad del mismo.

Con relación a la efectividad en compromisos de calidad en donde se evalúa la proporción de productos que no cumplen con las características fijadas por control de calidad. En tal sentido existen dos indicadores típicos, las Devoluciones y los Rechazos.

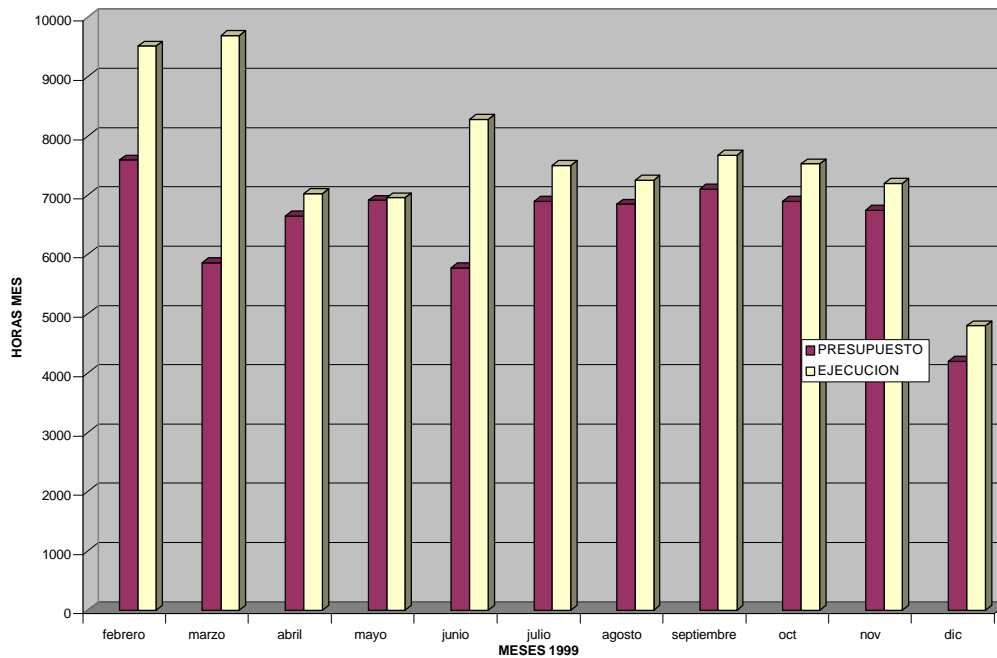


Figura 8. Relación de ejecución de tiempos con relación al presupuesto para el año 1999.

El Índice de Devoluciones evalúa la proporción de producto fuera de especificaciones que llegan al cliente y son devueltos.

$$\text{Porcentaje de devoluciones} = \frac{\text{Cantidad de productos devueltos}}{\text{Cantidad de productos despachados}}$$

Obviamente, el objetivo es que este indicador sea cero "0".

Tener la relación de devoluciones es una exigencia de las BPM, razón por la cual se recopiló la información del año 1999 obteniéndose la gráfica de la Figura No 9

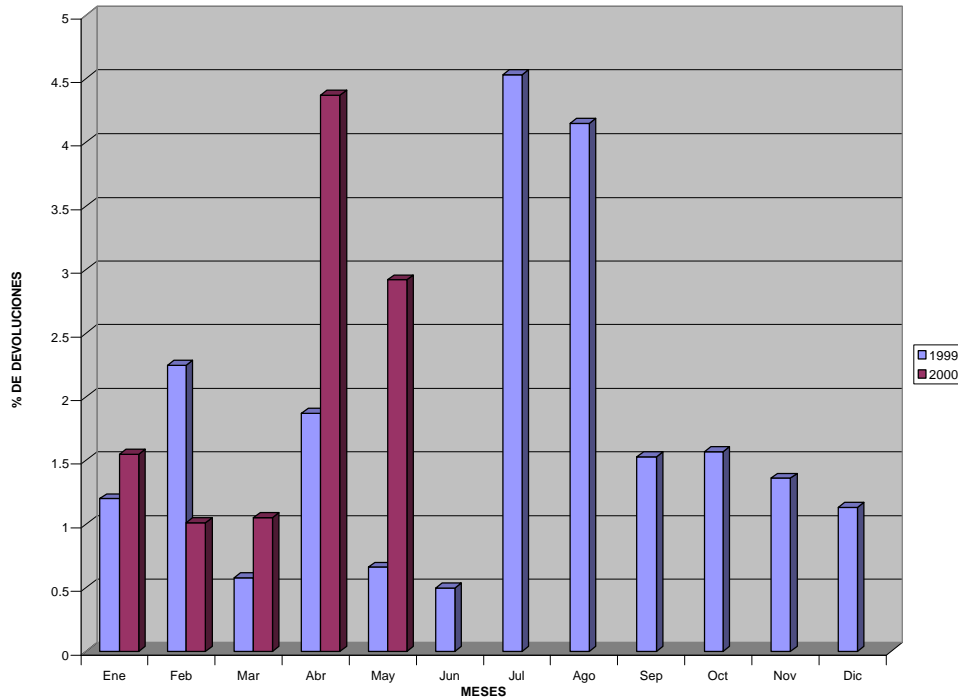


Figura 9. Índice de devoluciones año 1999 y 2000

este año se viene evaluando mes a mes para así tomar oportunas medidas preventivas y correctivas.

La meta para este año es de lograr máximo un 1.0 % en promedio y para el año 2001 un 0.5 %.

El índice de Rechazos, nos da cuenta de la proporción de productos que son devueltos antes de su despacho al cliente y detectados por control de calidad, la forma típica es:

$$\text{Porcentaje de rechazos} = \frac{\text{Cantidad de productos fuera de especificaciones}}{\text{Cantidad de productos inspeccionados}}$$

Nótese que en denominador tenemos productos inspeccionados y no los elaborados ya que no se tiene una inspección del 100% y el porcentaje de los mismos es calculado sobre una muestra. Esta es una de las causas por las cuales las devoluciones de los clientes pueden estar presentes.

Los anteriores indicadores pueden ser evaluados ya que con la implementación del modelo de Aseguramiento de Calidad ya se ha definido con claridad la prioridad o importancia de los defectos y las condiciones de aceptación de las devoluciones.

En la actualidad se vienen corrigiendo antes de ser entregadas para despacho y ese tiempo es asumido por la orden, siendo otro factor que afecta la variación de costos de un lote a otro de producción para un mismo producto.

La aplicación de este indicador así como el anterior va permitir tomar las medidas correctivas y preventivas oportunamente para que su valor tienda a cero.

4.9 EFECTIVIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS COMPROMISOS.

Cumplir con las fechas de entrega comprometidas debe también ser controlado, así como su conformidad en calidad y cantidad. El indicador para evaluar este tipo de situaciones es el retraso en la entrega.

Retraso en la entrega (%)
$$\frac{\text{No. De despachos retrasados}}{\text{No. De despachos realizados}}$$

El objetivo a lograr en este indicador es del cero "0" retrasos ya sea en días o porcentajes, lo cual equivale a una efectividad del 100% en la entrega.

Al igual que la calidad hay que precisar la unidad de referencia que para nuestro caso serian los lotes completos y no parciales.

Este indicador es muy importante tenerlo en cuenta en el despacho de productos de mercado abierto, ya que no cumplir con el despacho en la fecha estipulada afecta automáticamente su recibo.

4.10 EFICIENCIA EN EL USO DE USO RECURSOS

La eficiencia: Se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de las actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

Cuando nos detenemos a revisar las actividades en el área de producción podemos ver que es más el tiempo que el insumo, objeto de transformación, pasa en espera, en transporte e inspecciones, que el tiempo en que es realmente transformado, a esa relación es la que llamaremos.

$$\text{Ratio de operación} \quad = \quad \frac{\text{Tiempo de operación}}{\text{Tiempo total}}$$

Tiempo de operaciones: Es el tiempo en el cual el insumo es objeto de transformación que le añaden valor.

Tiempo Total. Es el tiempo que transcurre desde que los insumos son solicitados, hasta que el producto conforme es entregado. Es la sumatoria del tiempo en operaciones.

Teniendo en cuenta los estudios de tiempos y movimientos que se vienen realizando actualmente, cuantificar este indicador nos va a permitir tener una

visión clara de aquellos factores que influyen en los tiempos que no añaden valor al producto para poder verlos disminuidos y así disminuir los costos indirectos que son aplicados al producto terminado.

En lo que se refiere al rendimiento por equipos de producción se tienen el siguiente indicador:

$$\text{Utilización Total} = \frac{\text{Tiempo de operación de la maquina}}{\text{Tiempo máximo de maquina}}$$

El tiempo máximo de la maquina: Es el tiempo total en que puede ser utilizada la maquina sin ninguna interrupción.

El tiempo de operación de la maquina: Es el tiempo total de la maquina menos el tiempo no disponible por días no trabajados, vacaciones, etc.. y el tiempo planeado de no operación por mantenimientos, pruebas, ajustes.

Este indicador va ha permitir determinar la capacidad instalada que tenemos por equipo en un periodo de tiempo determinado y así saber en que porcentaje esta trabajando la planta de producción.

Se podrán tomar decisiones oportunas en lo hace referencia a la subutilización de un equipo o en caso contrario que alternativa seleccionar cuando la capacidad de un equipo no es suficiente para una producción determinada.

La gestión de costo estará limitada, fundamentalmente, a mejorar la eficiencia en el uso de recursos y presentar alternativas o propuesta de nuevos procesos o tecnologías que mejoren el producto y faciliten su producción.

$$\text{Índice de costo} = \frac{\text{Costo Horas-hombre utilizadas}}{\text{Costo horas-hombre presupuestadas}}$$

Los índices de eficiencia deben integrarse con los de eficacia para así obtener el índice de productividad que consiste en ser eficaz con la mejor utilización de los recursos, eficiente.

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{Horas hombre consumidas}}$$

Con la aplicación de los anteriores indicadores se evaluará la incidencia de la gestión de producción en lo que hace referencia al aprovechamiento óptimo de la capacidad de planta.

4.11 MEJORAMIENTO.

Con la implementación de las BPM se requiere alcanzar y mantener el sistema de calidad lo cual implica la capacitación continua, entrenamiento en nuevos procedimientos, preauditorías permanentes para así garantizar el alcance de las mismas y su cumplimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos definir los siguientes indicadores:

$$\text{Evaluación de capacitaciones} = \frac{\text{Valor obtenido en la capacitación}}{\text{Rango a evaluar}}$$

Este indicador va a permitir evaluar la efectividad de la capacitación sobre el personal, que incide directamente en el cumplimiento de las BPM. El Departamento de Recursos Humanos sería el responsable de su seguimiento y las medidas correctivas en el ámbito de grupo o individual serán tomadas por el departamento de producción.

$$\text{Implementación de procedimientos (\%)} = \frac{\text{Procedimientos implementados}}{\text{Procedimientos totales a implementar}}$$

La implementación de procedimientos es un requisito fundamental en las BPM, ya que permiten saber el grado de responsabilidad con que se están ejecutando las operaciones por parte del personal y además permite evaluar el cumplimiento de un programa de capacitación a nivel de producción.

$$\text{Efectividad de auditorias (\%)} = \frac{\text{Ítem cumplidos}}{\text{Total de ítem a calificar}}$$

En las autoinspecciones que se realizaron para saber el grado de cumplimiento de los requisitos hacia la implementación de las BPM, se presentó un porcentaje de avance tomado de una forma subjetiva al trabajo que había ejecutado cada área, la guía de inspección existente permite cuantificar este índice obteniéndose datos reales del grado del cumplimiento de la implementación y permitir además efectuar seguimientos tomando como base dichos resultados y así logra siempre que se mantengan en un 100 %.

4.12 MOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO.

El recurso humano es un factor primordial para gerenciar las actividades del área de producción, personal desmotivado o ausencia del mismo puede afectar los programas operativos y por ende la efectividad de producción.

Es muy importante la implementación de incentivos al personal operativo por el logro de metas establecidas ya que sin estas es imposible alcanzar y mantener el sistema de calidad, así como el aprovechamiento al máximo de la capacidad de planta.

$$\text{Grado de motivación (\%)} \quad = \quad \frac{\text{Incentivos entregados}}{\text{Incentivos fijados por periodo}}$$

Este indicador sería una forma de evaluar el programa del “ Plan padrino” implementado el Departamento de producción a partir del segundo semestre del año 2000, que compromete a todo el personal de producción a ser responsable por determinado equipo o área, se fijaran incentivos para premiar aquellas ideas para mejorar los procesos que en ellas se realicen así como el resultado presentado en las capacitaciones de BPM.

La implementación del programa de Salud Ocupacional como el de Seguridad Industrial y su cumplimiento ausentismos en el personal, para lo cual se tienen el siguiente indicador.

$$\text{Grado de ausentismo (\%)} \quad = \quad \frac{\text{Horas-hombre por incapacidades}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$$

La evaluación del anterior indicador por parte de producción para su aplicación garantizará un control de operaciones para lograr el grado de cumplimiento en cuanto a la cantidad y calidad del servicio prestado.

Lograr el grado de cumplimiento en cuanto a la cantidad y calidad del servicio prestado		
<i>Formulación Estratégica</i>	<i>OBJETIVO</i>	<i>INDICADOR DE GESTION</i>
1. Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir el programa de producción. • Tener inventario oportuno de insumos. • Planear de acuerdo a lo requerido. • Garantizar la calidad óptima de los materiales. • Garantizar la funcionalidad de los equipos. • Mejorar el cumplimiento de entrega. • Disminuir el índice de devoluciones. • Anular el índice de rechazos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción real / Producción simulada. • Unid. no entregadas por insumos / Prod. Simulada • Unid. Producidas no planeadas / Producción simulada • Horas adicionales por ajustes / Horas presupuestadas • Tiempo parada de equipo / Total tiempo disponible equipo • No. despachos retrazados / No. despachos realizados • Cant. de prod. Devueltos / Cant. de produ. Despachados • Cant. de prod. fuera de especificaciones / Cant. Prod inspeccionados
2. Alcanzar y mantener un sistema de calidad de acuerdo a las BPM e ISO 9002	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a todo el personal involucrado con los procesos productivos en BPM. • Realizar preauditorias periódicas para garantizar el cumplimiento de las exigencias en BPM. • Implementar los procedimientos operativos y así garantizar su estandarización. <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un plan de incentivos al área de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor obtenido en la capacitación/Rango a evaluar • Items cumplidos / Total de items a calificar • Procedimientos implementados / Procedimientos totales a implementar. • Incentivos entregados / Incentivos fijados por periodo

Lograr el grado de cumplimiento en cuanto a la cantidad y calidad del servicio prestado		
3. Aprovechar de manera óptima la capacidad de planta.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar toda la capacidad instalada. • Distribuir la planta para disminución de tiempos de operación. • Realizar estudios de tiempos y movimientos. • Mejorar los parámetros de operación. • Mejorar los parámetros de costos. • Mejorar en la exactitud y precisión de procesos. • Determinar la planta óptima de producción. • Incrementar la productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de operación de la maquina/Tiempo máximo de maquina • Tiempo de operación/ Tiempo total • Tiempo de marcha/ Tiempo total disponible • Tiempo de marcha / Tiempo de operación de maquina • Tiempo de marcha/ Tiempo de producción • Costo Horas-hombre utilizadas / Costo horas-hombre presupuestadas • Tiempo de marcha/ Tiempo máximo de maquina • Unidades a producir / Unidades óptimas de producción • Producción obtenida / Horas hombre consumidas
4. Cumplir las disposiciones gubernamentales en Salud ocupacional y Medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el programa de Salud Ocupacional. • Implementar el procedimiento de manejo de residuos líquidos, sólidos y gaseosos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Horas-hombre por incapacidades / Horas hombre trabajadas. • Total de trabajadores retirados /Numero promedio de trabajadores. • Procedimientos implementados / Procedimientos totales a implementar.

Tabla 8: Direccionamiento estratégico del área de producción

5 CONCLUSIONES

- La medición de indicadores de gestión, en estricta lógica tienen que iniciarse por el proceso integral de planeación estratégica, debe involucrar en forma democrática y participativa a todos los funcionarios de la compañía, ya que su desarrollo e implementación beneficia tanto a sus productores como a sus destinatarios. Es necesario establecer, con base en el plan corporativo, unos objetivos que garanticen el logro del éxito de la gestión de la organización; en donde los indicadores de gestión serán la herramienta de evaluación para su cumplimiento.
- La definición de Indicadores de Gestión permite visualizar a la gerencia de manera concreta el desempeño de la cooperativa por sus áreas de trabajo y así poder tomar decisiones sobre hechos y no supuestos en el momento oportuno. Los informes globales que se venían presentando no permitían identificar claramente el hecho que estaba afectando un resultado y en muchas ocasiones las medidas correctivas se tomaban después que se afectaba considerablemente los resultados de la cooperativa.
- Entre los indicadores más importantes que se proponen para el área de producción como el de efectividad, cumplimiento de calidad y cantidad, porcentaje de devoluciones, retrasos de entrega, índice de costos e índice de productividad fueron analizados desde el punto de vista operativo, teniendo en cuenta que sus resultados afectan directamente el cumplimiento del objetivo general.

- Debido a las exigencias legales de la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) a cumplir con fecha límite del 30 de septiembre del 2000 para el área farmacéutica y la meta posterior de consecución de la certificación en ISO 9002, se realizó conjuntamente con el grupo directivo de la Cooperativa un diagnóstico el cual concluyó, que no se contaban con directrices claras, porque eran fundamentadas en políticas de las empresas anteriores a la creación de Cosmepop. Determinando la necesidad de implementar el Plan Estratégico para la cooperativa acorde al objeto actual del negocio.
- Con las experiencias que se habían tenido con los procesos de Planeación estratégica en las otras empresas los cuales se centraban más en las apreciaciones de la Gerencia, la metodología que se siguió fue muy acertada ya que al ser liderada por personal interno capacitado diferente a la Gerencia y con pleno conocimientos de las necesidades de la Cooperativa para conservar su posición competitiva en el mercado, se logró en un tiempo relativamente corto y con el compromiso de todos, la formulación de los Principios Corporativos alrededor de los cuales está constituida la vida organizacional de COSMEPOP.
- La formulación de la Política de Calidad, la Visión, la Misión y el Objetivo General y su inmediato despliegue hacia la parte operativa de la Cooperativa, creó una integración total de todo el personal en pos de una sola idea “ La supervivencia de la Cooperativa en el medio productivo y de comercialización, su expansión, continuo avance tecnológico en pos de un progreso económico, social y cultural de sus asociados”.
- El desarrollo de la Matriz DOFA como marco de referencia del Direccionamiento Estratégico permite concretar las siguientes estrategias corporativas:

Lograr un crecimiento del mercado real y sostenible.

Mejorar la rentabilidad y dividendos de la cooperativa.

Lograr el grado de cumplimiento en cuanto a la cantidad y calidad del servicio prestado.

Lograr el progreso económico, social y cultural de los asociados.

Que encierran en su conjunto el cumplimiento del Objetivo General y le permite a la gerencia tomar decisiones sobre hechos concretos y no supuestos, mantener un continuo seguimiento para aprovechar las oportunidades y fortalecer las debilidades, así como crear estrategias alternas para que al final del periodo el Objetivo propuesto se cumpla.

- El cumplimiento de los objetivos operativos va a permitir a nivel gerencial evaluar el desempeño de las áreas y aplicar medidas correctivas o preventivas en pos del cumplimiento de las estrategias propuestas, se inicia con la evaluación del comportamiento de las ventas a primer semestre de 1999 (Figura 10), comparado con el mismo periodo del presente año (Figura 11) reflejándose un cambio positivo en el cumplimiento de las metas y el presupuesto, producto del seguimiento permanente a la ejecución, formulando en algunas oportunidades estrategias alternas en miras del cumplimiento del Objetivo General.

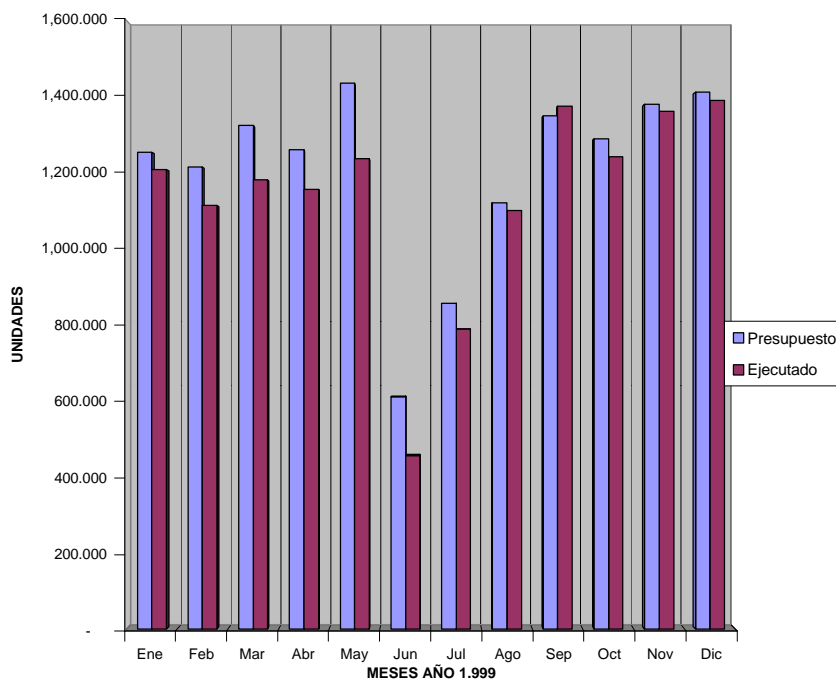


Figura 9 Gráfico comparativo de ventas del año de 1.999

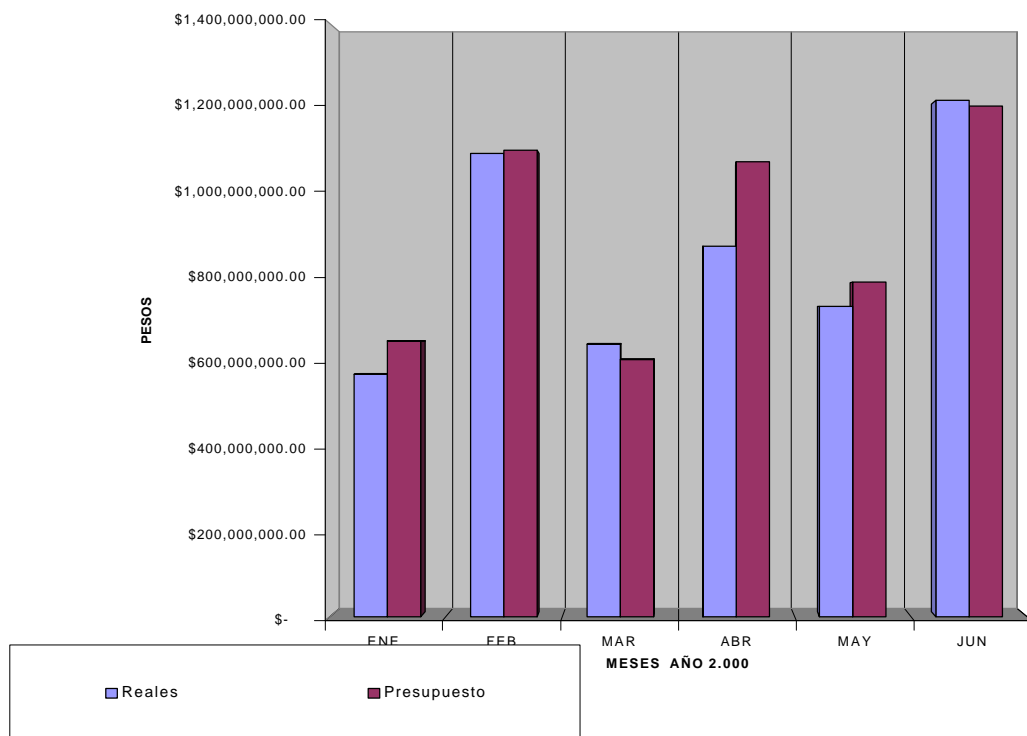


Figura 10 Gráfico comparativo de ventas del año 2.000

- La Misión, Visión y el Objetivo general, junto con la experiencia de la ejecución del presupuesto realizado por cada área para el año 2000, serán la base para la elaboración presupuesto para el año 2001, lo cual facilita su realización ya que se cuentan con objetivos concretos.

RECOMENDACIONES

- El Seguimiento permanente al Plan Estratégico de la cooperativa por parte de todo el personal directivo es de suma importancia para el cumplimiento del Objetivo a final de periodo.
- Se debe aprovechar al máximo el entusiasmo actual del personal del laboratorio por la certificación en las BPM y así encaminarlo hacia la obtención de las ISO 9002 en un periodo relativamente corto, lo cual va a beneficiar a la cooperativa a nivel Internacional.
- Se deben proponer para las demás áreas de la Cooperativa sus Indicadores de Gestión y aprovechar la puesta en marcha de un sistema estándar de operaciones para ser seleccionados aquellos que permitan la toma de decisiones a nivel gerencial.
- Las estrategias corporativas deben ser evaluadas por cada periodo que se fije de actividades para su ajuste o modificación, ya que estas se ven afectadas por cambios de políticas internas y externas a la cooperativa.
- Se debe tener siempre en cuenta que las personas que laboran en la cooperativa son las más capacitadas en uno u otro sentido para el desarrollo de cualquier planteamiento estratégico, ya que son las que conocen más la empresa y sus operaciones.

- En lo que se refiere a la selección e implementación por parte del área de producción de los indicadores propuestos, este proceso se iniciará de manera paulatina teniendo en cuenta que la Cooperativa se encuentra en la recta final para la Certificación de las Buenas Prácticas de Manufactura para el área Farmacéutica, lo cual requiere de todo el tiempo del personal del área de producción para los últimos ajustes de los requerimientos exigidos.

BIBLIOGRAFÍA

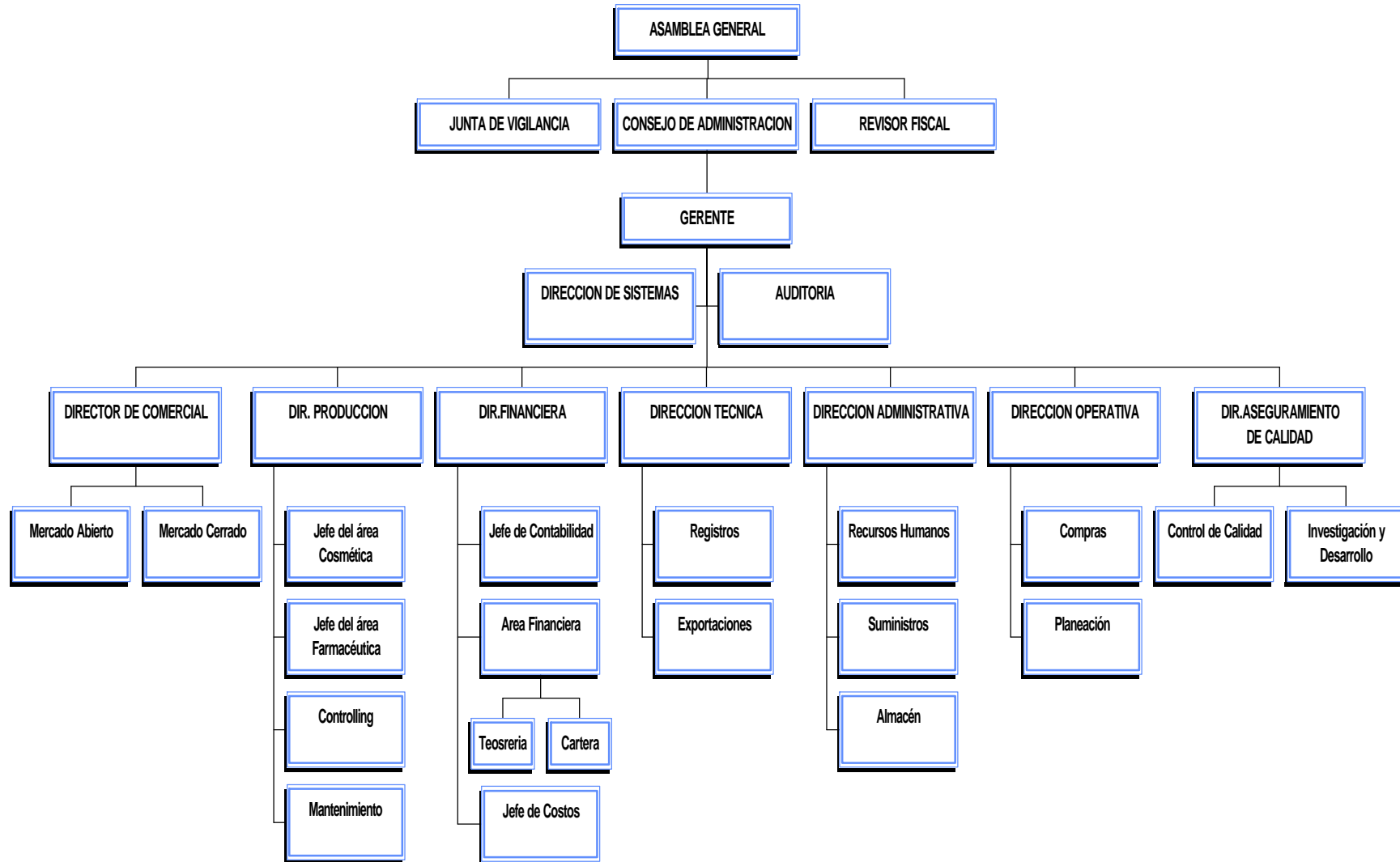
1. RODRÍGUEZ G, Ricardo. Optimización de la productividad: su proceso en la pequeña y mediana empresa: México. Editorial Trillas, 1986.
2. RODRIGUEZ, Javier Francisco.- GOMEZ B, Luis. Indicadores de Calidad y productividad en la empresa. Editorial Nuevos Tiempos, 1991.
3. MONTOYA U, Augusto . Curso básico de Administración de Empresas. Producción. Grupo Editorial Norma. 1991.
4. EVERETT E, Adam Jr. -. HERSHAUER, James C. - RUCH, William A. Productividad y calidad: su medición como base del mejoramiento. México México: Editorial Trillas, 1991.
5. PROKOPENKO, Joseph. La gestión de la productividad. Manual práctico. México: Editorial Limusa, 1991.
6. TAWFIK .L. - A. M. Chauvel. Administración de la producción. México: McGraw-Hill, 1992.
7. TYLCZAK, Lynn. Cómo incrementar la productividad de los empleados. México: Editorial Iberoamericana, 1993.
8. ALFORD.L.P, BANGS, Jhon R. Manual de la producción. México: Uteha, 1994.
9. COSTA, Ramón. La empresa hacia el año 2010. Guía práctica de supervivencia empresarial. Ediciones Alfaomega, S.A., 1995
- 10.MENDEZ, Carlos A. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Colombia: McGraw-Hill , 1995.
- 11.SUMANTH, David J. Ingeniería y administración de la productividad. Medición, evaluación, planeación y mejoramiento de la productividad en las organizaciones de manufactura y servicio. México: McGraw - Hill, 1996.

12. SERNA GOMEZ , Humberto. Gerencia Estratégica Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Colombia: 3R Editores, 1997.
13. HEIZER J. RENDER B. Dirección de Producción. Decisiones Tácticas. 4ª edición..1997
14. SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión- Teoría y Metodología. 3 R Editores. 5ª Edición. 1997.
15. BELTRAN J. JESUS MAURICIO. Indicadores de Gestión. 3R Editores. 1ª edición. 1998.

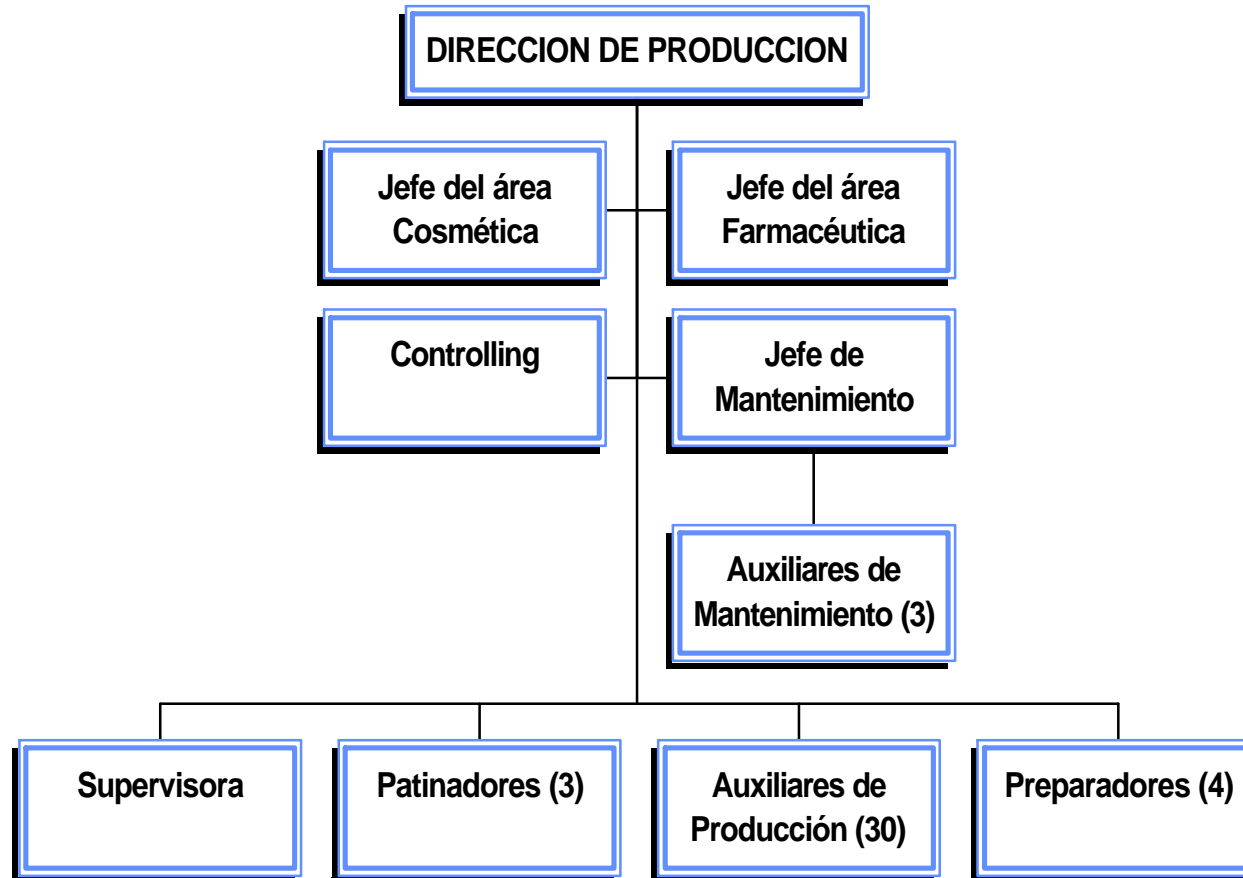
ANEXO A

PLAN DE ACCION PARA IMPLEMENTAR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO EN COSMEPOP		COSMEPOP				
OBJETIVO. Iniciar el proceso de Planeación Estratégica						
RESPONSABLES : Gerencia General, Directores y Jefes de área.						
RECURSOS. Taller de Planeación Estratégica.						
ETAPA	METODO	CRONOGRAMA año 1.999				
		AGO	SEP	OCT	NOV	
1. Establecer un comité directivo y definir su papel dentro del plan de trabajo. 2. Taller de Planeación Estratégica. 3. Direccionamiento estratégico. 4. Realizar el Diagnostico Estratégico. 5. Definir las Opciones Estratégicas. 6. Formulación de Estrategias. 7. Formulación de Objetivos operativos	1. Formalizar las condiciones de participación y operación del comité. Puntualizar los siguientes aspectos. Integrantes. Convocatoria a reuniones. Periodicidad de las reuniones. Agenda de trabajo. Seguimiento a compromisos y actividades. Coordinación. 2. Desarrollar un taller de trabajo con el grupo directivo con el propósito de precisar los conceptos relacionados con la Planeación Estratégica. 3. Definir por medio de conceptos, encuestas análisis los Principios Corporativos de la Cooperativa. 4. Realizar el análisis interno y externo de la cooperativa para definir la Matriz DOFA. 5. Identificar las Opciones Estratégicas teniendo en cuenta ¿ Qué se tiene? Y ¿ Qué se debería tener? 6 Plantear los proyectos estratégicos para cada opción estratégica. 7. Formular los Objetivos específicos para cada proyecto estratégico	■				
		■				
			■			
			■	■		
					■	■
						■
						■
					■	

Anexo B. Estructura Organizacional “COSMEPOP”



Anexo C Organigrama Area Producción “COSMEPOP”



ANEXO D

DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN

Expresa la razón de ser de una organización y es esencial para formular estrategias.

- ¿Cual es nuestro negocio ?

- ¿Cuales son y que son nuestros productos?

- ¿Quienes son los consumidores a los que estamos sirviendo?

- ¿Que opinan los clientes acerca de la calidad del Producto?

- ¿Cual es la población objetivo y cual es la cobertura actual?

- ¿Cuales caminos viables y alternativos se le presentan a la cooperativa hacia el futuro.

- ¿Cual es en general la función que cumple la cooperativa en el sistema social ?

- ¿El entorno de la cooperativa es favorable para su desarrollo futuro? _____ ¿
Que se debe hacer para que el entorno sea mas favorable _____

- ¿La estructura actual de la Cooperativa facilita la iniciativa del personal?

ANEXO E

DETERMINACIÓN DE LA VISION

Son sueños e imágenes que podemos pintar sobre lo que queremos crear en el presente y en el futuro y los sentimientos a lo que queremos llegar y deseamos experimentar

- ¿Dado lo que ahora sabemos, si tuviéramos una varita mágica donde estaría la Cooperativa en 10 años ?

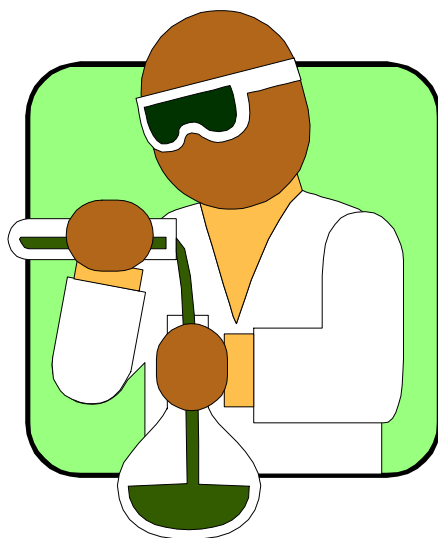
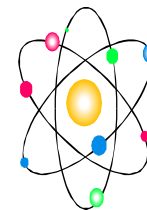
- ¿De hecho si nada cambiara donde estaríamos entonces?

- ¿Cuales son los factores que existen actualmente y que pueden hacernos pasar de donde estamos a la imagen que tenemos en la primera respuesta? _____

- ¿Cual es el orden de clasificación de los cambios y que tan difícil será el cambio de cada uno? _____

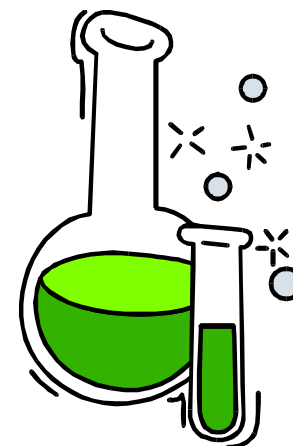
- ¿Cuales son la convicciones fundamentales básicas sobre la forma de dirigir el negocio, teniendo en cuenta los Accionistas, Productos, Competencia, Talento Humano. Clientes y Sociedad?

PLANEACION ESTRATEGICA Y PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTION PARA EL CONTROL DE LA PRODUCCION EN LA COOPERATIVA DE COSMETICOS POPULARES Y COSMEPOP LTDA

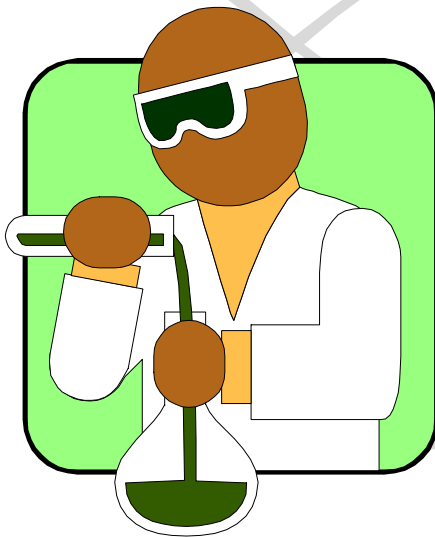


Presentado:

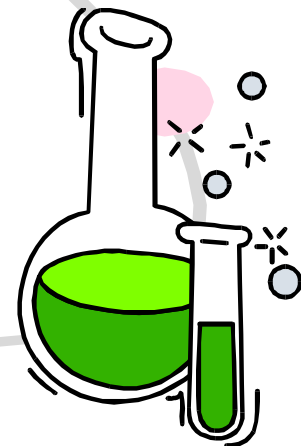
BLANCA RAMOS BONILLA
EDDIE ORLANDO FERNANDEZ



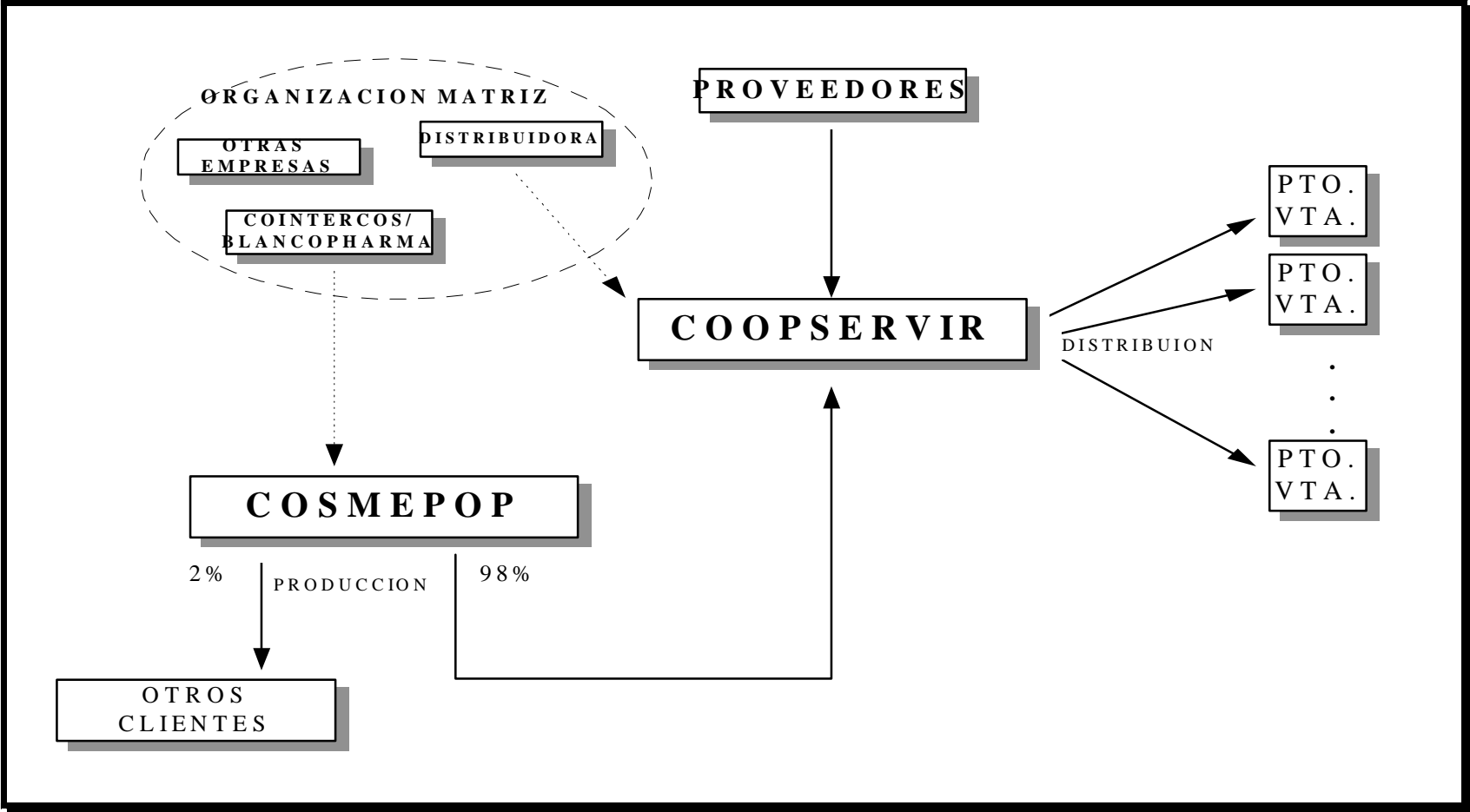
PLANEACION ESTRATEGICA Y PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTION PARA EL CONTROL DE LA PRODUCCION EN LA COOPERATIVA DE COSMETICOS POPULARES Y COSMEPOP LTDA



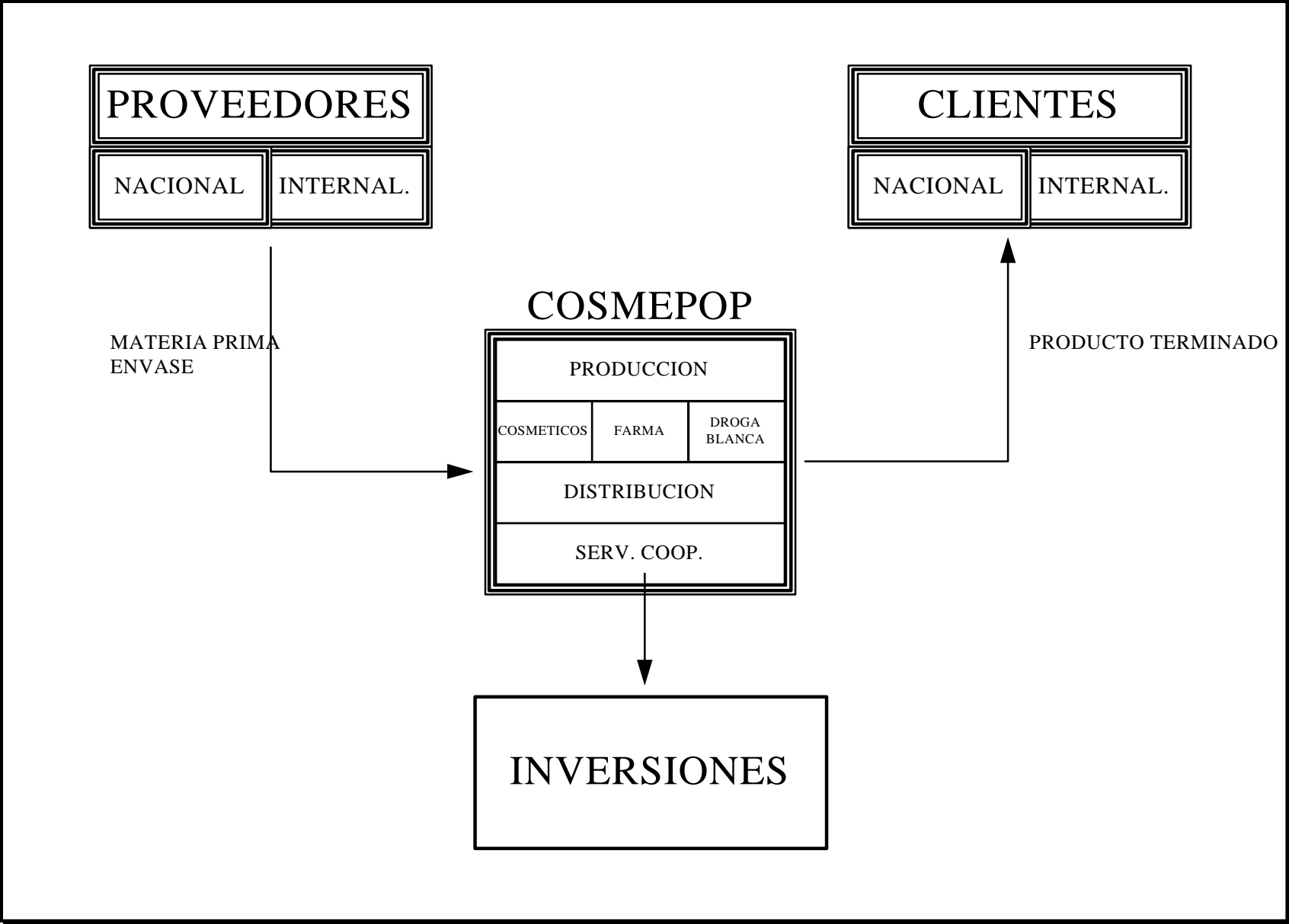
**Presentado:
BLANCA RAMOS BONILLA
EDDIE ORLANDO FERNANDEZ**



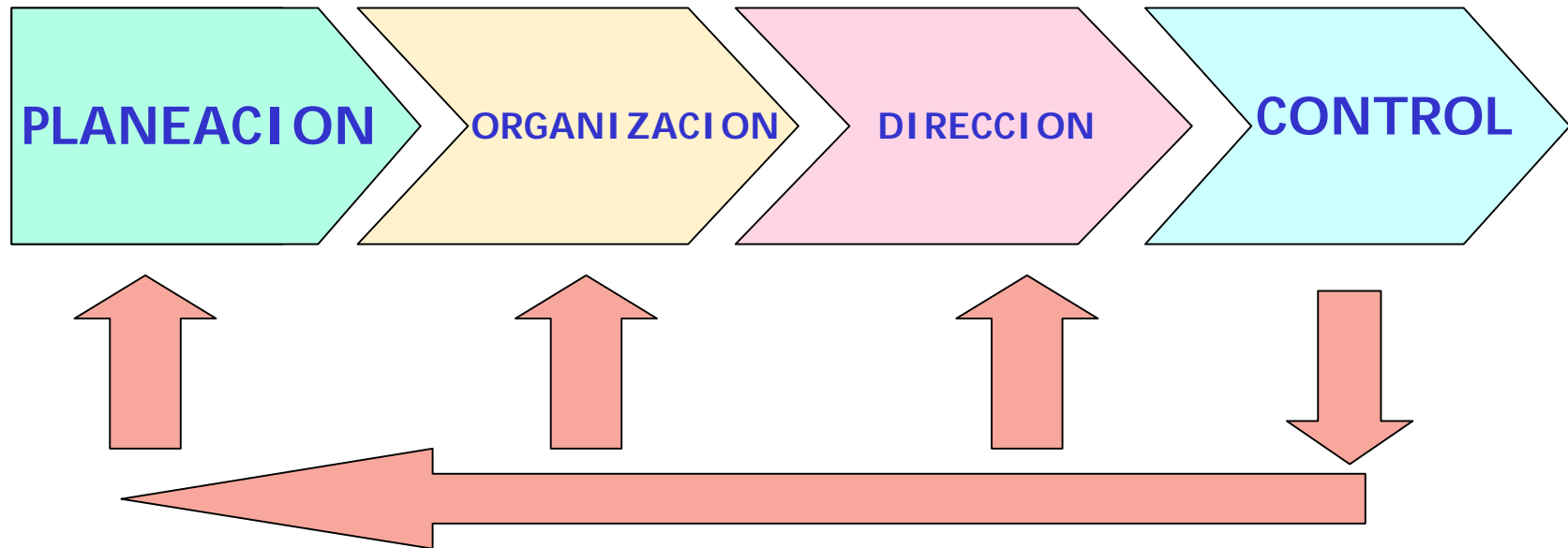
CONSOLIDACION DE COSMEPOP LTDA

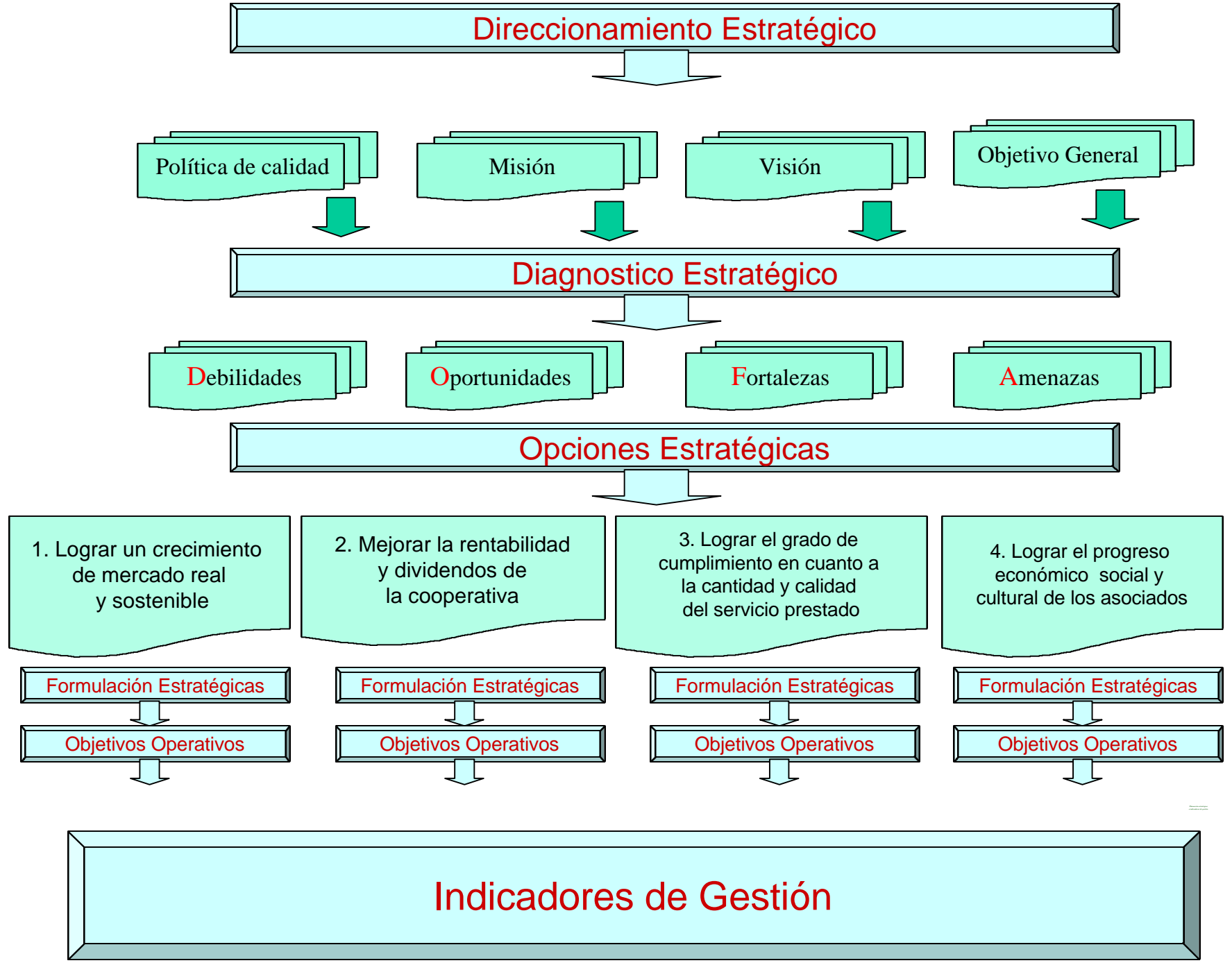


EL NEGOCIO



FUNCIONES GENERICAS DE LA ADMINISTRACION





Indicadores de Gestión

