



Diseño del modelo de operación logístico del centro de distribución del Laboratorio Siegfried S.A.S para evaluar y recomendar la conveniencia de manejarlo directamente o tercerizado.

Propuesta Aplicada

Trabajo de Grado

Juliana Carreño Ariza

Julián Garcés Pérez

Pontificia Universidad Javeriana

Faculta de ingeniería

Departamento de Logística

Ingeniería Industrial

Director Proyecto de Grado

Sergio Remolina Prada

Facultad de ingeniería

Bogotá 16 de Octubre de 2015

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO DE TÉRMINOS	2
1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. ANTECEDENTES	4
2.1 Modelo para la operación logística de distribución de medicamentos del programa de salud Pública en Colombia	5
2.2 Caso Laboratorio Lafrancol S.A.....	7
3. JUSTIFICACIÓN.....	9
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
5. OBJETIVOS.....	13
5.1 Objetivo General	13
5.2 Objetivos Específicos	14
6. MARCO TEÓRICO	14
6.1 Técnicas de pronóstico de la demanda.....	15
6.2 Administración y control de Inventarios	16
6.3 Diseño de instalaciones	17
6.4 Plan de distribución	17
6.5 Cuadro de Mando Integral (BSC)	18
7. MÉTODOLÓGÍA Y RESULTADOS	19
7.1 Hacer levantamiento de la situación actual sobre las operaciones de almacenamiento y distribución de productos terminados.....	19
7.2 Diseñar el modelo logístico más apropiado para las necesidades y requerimientos actuales del CD	
7.2.1 Definición del modelo de pronóstico de la demanda	24
7.2.2 Selección del modelo del control de inventarios	28
7.2.3 Diseño de planta.....	30
7.2.4 Plan de distribución	37
7.3 Evaluar las alternativas de tercerización disponibles en el mercado.....	39
7.4 Establecer las implicaciones de implementar el modelo logístico definido de manera directa ..	41
7.5 Evaluar las alternativas de manejo directo y tercerización desde el ámbito financiero	43
7.6 Entregables a Laboratorios Siegfried Herramientas Balance Scorecard y Manejo de Inventarios	
7.6.1 Control de Inventarios en Excel	45
7.6.2 Balanced Scorecard	47
8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50

9	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
	ANEXO A. Tabla de Capacidad de Almacenamiento de producto terminado del Laboratorio LafrancoL.	54
	ANEXO B. Diagrama de calificación de operadores logístico diseñado por laboratorios LafrancoL	54
	ANEXO C. Resultado de la evaluación de operadores logísticos efectuado por laboratorios LafrancoL	55
	ANEXO D Detalle diagrama de Almacenamiento.....	56
	ANEXO E Detalle diagrama de Distribución.....	60
	ANEXO F Planilla de Registro de Incidentes	64
	ANEXO G Pronósticos de Demanda	65
	ANEXO H Política de Inventarios ABC	72
	ANEXO I Costos de Operaciones	76
	Anexo J. Costos fletes por Kilo y destino	78
	Anexo K: Simulación de rutas de Distribución	79
	Anexo L: Comparación Fletes Situación Actual Vs. Propuesta	82
	Anexo M Estimación de ahorro en costos.....	86
	Anexo N: Comparación Fletes C&M Vs. Modelo Actual	86
	Anexo O. Balanced Scorecard:	88

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo es el resultado de una colaboración entre el laboratorio farmacéutico Seigfried y estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana con la finalidad de definir el modelo de operación logística para el proceso de almacenamiento y distribución de los productos terminados del laboratorio en la planta de Bogotá, Colombia.

Gracias a la información brindada y entrevistas realizadas a cargos operativos del laboratorio se evidenció una falla en la operación logística del centro de distribución que corresponde al incremento progresivo en la demanda que sobrepasa la capacidad instalada del laboratorio. En consecuencia, el objetivo principal del trabajo consiste en el diseño del modelo logístico del centro de distribución de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa. En este orden de ideas, se evaluarán dos grandes alternativas de implementación del modelo: la primera consiste en hacer una inversión interna y la segunda radica en tercerizar el proceso por medio de un operador logístico.

Mediante el uso aplicado de herramientas como pronósticos de demanda, control de inventarios, matrices de evaluación y cuadro de mando integral se definió el modelo y evaluaron las alternativas para determinar en su finalidad mediante un análisis costo beneficio, cuál es la mejor opción que se adapta a las necesidades actuales del laboratorio. Así las cosas, el entregable del trabajo será un modelo logístico para las operaciones del centro de distribución de Laboratorios Seigfried S.A.S que cumpla con los requerimientos de la empresa.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Centro de distribución (CD): espacio donde son almacenados, inventariados y despachados los productos terminados.

Producto Terminado (PT): producto procesado y terminado, empaçado en unidad de venta individual

Tercerización: (o subcontratación) es el proceso en el cual una empresa contrata a otra entidad para operar una proceso de ésta.

Cuadro de Mando Integral (BSC): un sistema de gestión que ve más allá de de la perspectiva financiera tomando en cuenta indicadores para lograr medir de forma asertiva un proceso y generar acciones acertadas sobre el mismo

Picking: elemento de la preparación de pedidos donde se recolectan unidades de producto de algún recipiente que ya contiene más productos del mismo tipo.

Packing: elemento de la preparación de pedidos que se refiere al proceso de empaque del material.

Operador logístico: aquella empresa que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e, incluso, ciertas actividades del proceso productivo)

1. INTRODUCCIÓN

El sector farmacéutico, impulsado por los avances tecnológicos, representa uno de los mercados que más impulsan la economía mundial. Las inversiones en investigación y desarrollo en el sector representan alrededor del 12-16% de sus ventas, en economías dominantes que han enfrentado crisis como Estados Unidos, Europa y Japón, lo cual se ha soportado en el crecimiento orgánico de las grandes compañías a través de adquisiciones y fusiones (CGCOM, 2014).

En 1873 es fundado en Suiza Siegfried Rhein, un laboratorio farmacéutico que hasta el 2008 inicia sus operaciones en Colombia en alianza con el Grupo Roemmers, el laboratorio farmacéutico más importante de Argentina y con presencia privilegiada en varios países de América Latina. Desde entonces, los procesos de adquisición le han permitido a Laboratorios Siegfried tener un importante posicionamiento en el mercado farmacéutico en el país, una de las más recientes e importantes es el antigripal Noxpirin.

Así las cosas, la demanda de Laboratorios Siegfried ha venido aumentando significativamente, y con su planta de producción en la ciudad de Bogotá, pretende convertirse en el fabricante de medicamentos número uno para las empresas aliadas de la Región Andina.

Actualmente, el laboratorio maneja una cadena de operación logística interna la cual está encargada, entre otras, de sus operaciones de distribución y almacenamiento de la totalidad de sus productos. Sin embargo, con la adquisición del compuesto Noxpirin, la demanda y producción del laboratorio se ve fuertemente afectada poniendo al límite sus capacidades de respuesta, razón por la cual es indispensable definir un modelo efectivo de operación logístico en

el centro de distribución que genere un valor agregado a lo largo de toda la cadena, y así, cumplir satisfactoriamente con los requerimientos del cliente y acercarse a las metas de la compañía.

En consecuencia, surge este proyecto de aplicación el cual pretende definir un modelo de operación logística en el CD para el Laboratorio Siegfried el cual se acomode a sus necesidades actuales y unidades de operación. Posteriormente, se abordarán y analizarán dos alternativas sobre el manejo de este modelo: la primera se enfocará en la tercerización del mismo y la segunda en la inversión interna para adaptar las operaciones al modelo definido.

2. ANTECEDENTES

La industria farmacéutica ocupa actualmente uno de los renglones más destacados en la economía de los países. De acuerdo con la EAE Business School se espera un incremento entre 2012 y 2017 del 21% y un crecimiento medio anual esperado del 4%. En Colombia, por ejemplo, alcanza cifras por encima de los 3 billones de pesos, y se espera un crecimiento compuesto por encima del 7%, en valores de aquí al 2016 (data IMS) (Dinero, 2014).

Adicionalmente, Colombia invierte cerca del 8% del PIB en el sector Salud y el crecimiento en ventas de productos farmacéuticos tuvo una variación del 10.8% del año 2013 al año 2014, las cual representa el 2,3% del PIB nacional y corresponde a \$14 billones. Se espera que la evolución del sector en el país se vea impactada por la ley estatutaria, regulaciones del Ministerio de Salud, y las resoluciones y guías sobre medicamentos.

Sergio Clavijo, presidente de Anif, señala que el sector de petroquímica y farmacéuticos tienen especial potencial para ser viables y competitivos ahora que los TLC han abierto 75% del mercado (La República, 2014).

De acuerdo con el informe de la ANDI sobre el sector farmacéutico en Colombia basado en una encuesta de Opinión Industrial Conjunta, se determinó que los principales problemas de la industria farmacéutica en el país durante el 2014 fue la falta de demanda con 37,5 puntos porcentuales, seguido de competencia y contrabando con 25 puntos porcentuales cada uno.

Así las cosas, teniendo en cuenta que de los factores mencionados el que más compete a las empresas de la industria es la competencia, se ha determinado que en la calidad y eficacia de los procesos de las compañías está la oportunidad de generar ventaja competitiva y posicionarse en el mercado. Uno de los procesos que pueden ser intervenidos sin duda es la operación logística, teniendo en cuenta que el almacenamiento y distribución de los productos representan gran parte de su valor comercial.

A continuación se enlistan dos trabajos previos que de acuerdo a su área y tema de desarrollo son un acercamiento al desarrollo de este proyecto y de los cuáles se permite comparar y complementar información existente con el fin de ampliar la propuesta y dar foco a los objetivos del mismo.

2.1 Modelo para la operación logística de distribución de medicamentos del programa de salud Pública en Colombia

Durante el 2014, los estudiantes Juan Pablo Castrellón Torres, Jairo Humberto Torres Acosta & Wilson Adarme Jaimes, de las universidades Nacional y Distrital definieron el modelo general para la logística de distribución de medicamentos del programa de salud pública en Colombia. Se diseñó una estructura que responde a la información de salida deseada tomando como información de entrada: maestro de medicamentos, sistema de codificación e identificación de los medicamentos, sistema integrado de almacenamiento y políticas de inventarios.

De acuerdo con Castrellón, Torres & Adarme (2014) el modelo creado fue verificado a través de un sistema de simulación discreta que fue desarrollado a partir de información real fue implementado en visual.Net con entrada y salida para Excel, lo cual dio como resultado ahorros hasta del 57,44% en el costo total del modelo logístico de distribución medicamentos de salud pública en Colombia (Castrellón et al., 2014).

Es rescatable de este proyecto, además del ahorro conseguido, la definición de los parámetros de costos logísticos (Castrellón, Torres & Adarme, 2014) asociados a la compra, mantenimiento de medicamentos, *picking*, *packing*, transporte, cargue, descargue y otros parámetros derivados de la operación del modelo logístico como distancias y capacidades. (Castrellón et al., 2014).

Adicionalmente, tiene un factor que consideramos fundamental para la definición del modelo logístico del CD en Laboratorios Seigfried, el cual corresponde a la adaptabilidad del modelo propuesto a diferentes parámetros como lo son capacidad, costos, tiempos, portafolio,

entre otros, y que permite recolectar información para ser procesada de manera oportuna y ordenada para gestionar el mismo modelo a través de procesos acertados de toma de decisiones.

2.2 Caso Laboratorio Lafrancol S.A

En el año 2010 el laboratorio Lafrancol S.A desempeñó un proyecto de carácter parecido con la finalidad de establecer qué opción era mejor con el crecimiento de su producción. A partir del año 2007 se empieza a notar una insuficiencia en su capacidad de almacenaje y se empieza a tercerizar la parte de almacenaje (Anexo A).

A continuación el Laboratorio Lafrancol, bajo la dirección del departamento de logística de Eduardo Yunis, decide implementar herramientas de diagnóstico para rediseñar el sistema logístico y así identificar sus necesidades y responder a los requerimientos de la compañía. Así las cosas, empieza un proceso de diseño del modelo logístico bajo los siguientes criterios:

Personal: con este se pretende evaluar la capacitación del personal que se tiene para manejar la operación.

Infraestructura: la capacidad física que se dispone para el recibo, almacenaje, alistamiento, y despacho de la mercancía.

Costo Logístico: costo total de la operación.

Devoluciones: este indicador mide la cantidad de devoluciones generadas en comparación al total de productos despachados.

Cumplimiento acuerdo de despacho: con el lead time establecido se mide el cumplimiento de los despachos realizados.

Acondicionamiento: dado las especificaciones de los clientes; el valor de acondicionamiento para que se pueda cumplir.

Una vez dispuestos los criterios, se empezaron a aplicar modelos de pronósticos para que el modelo fuera adaptable al crecimiento que se venía presentando en la misma, adicionalmente, se emplearon modelos de manejo de inventario y distribución de planta para administrar la operación de almacenamiento. Cuando fue definido el modelo, dieron solución al cuello de botella en almacenamiento de producto terminado y despachos de pedidos de clientes, se mejoró el cumplimiento a los clientes con eficiencias promedio de 84.5% en el año 2007 hasta un 98.4% en el año 2010.

Pese a que mejoraron notablemente la eficiencia promedio de la cadena, Lafrancol entró a estudiar la posibilidad de implementación del modelo bajo manejo directo o tercerizado a través de diagramas y matrices de calificación (Anexo B)

Así las cosas, de este previo trabajo, es rescatable las herramientas empleadas en el diseño del modelo, sin embargo, se puede ir más allá de éste implementando herramientas estadísticas, y haciendo el análisis financiero sobre las alternativas de implementación, así como la definición e implementación de un BSC que permita gestionar la cadena logística frecuentemente.

Ambos proyectos reflejan resultados positivos consecuentes con la definición de modelos logísticos. Por un lado, el sistema de salud pública en Colombia alcanzó ahorros en costos de operación logística superiores al 50%, por otro lado, el Laboratorio Lafrancol aumentó su

porcentaje de eficiencias en cerca del 14%. Lo anterior sugiere que en efecto la definición del modelo logístico en laboratorios farmacéuticos es fundamental tanto en aspectos internos, relacionados a costos, como aspectos externos, relacionados al cliente, los cuales en conjunto acercan a las empresas a sus objetivos y metas.

3. JUSTIFICACIÓN

Dentro de Laboratorios Seigfried existe la oportunidad de cumplir satisfactoriamente con los objetivos que como compañía se han venido imponiendo. Para esto, necesita lograr ventas y cumplir a los clientes de manera satisfactoria, sin embargo, a medida que su mercado se va expandiendo, incrementa también, la dificultad de las operaciones logísticas. Así las cosas, a partir de información histórica de la compañía y de investigación y diálogo con diferentes cargos de la compañía, se ha evidenciado que Laboratorios Seigfried ha venido enfrentando grandes retos y dificultades como:

Entregas tardías

Devoluciones, quejas y reclamos de los clientes por incumplimientos

Reproceso de pedidos embalados

Exceso de la capacidad instalada de almacenaje

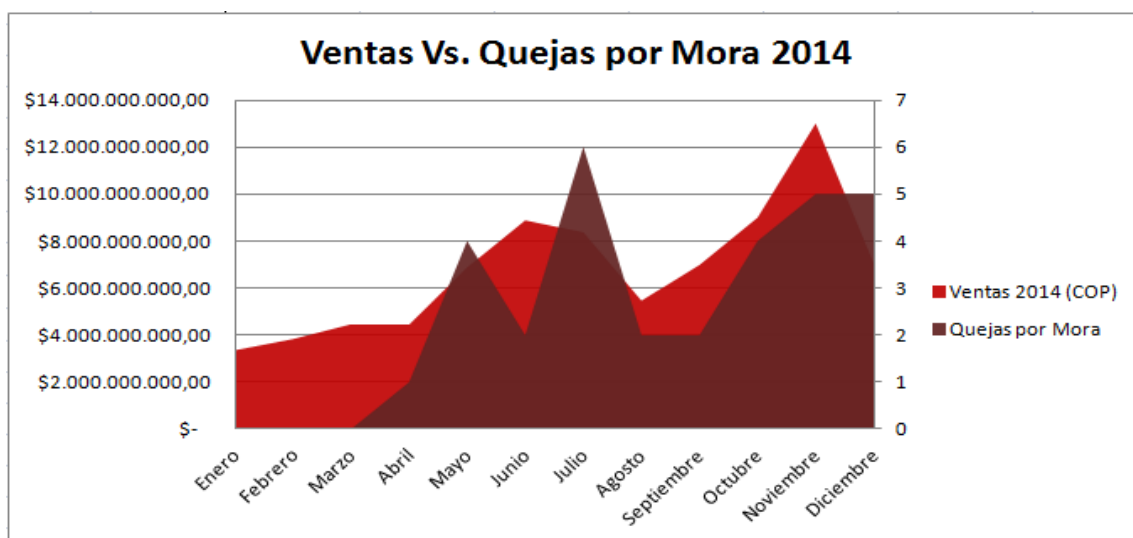
Inventario expirado en almacenaje por baja rotación

Producto almacenado en malas condiciones por acumulación

La anterior información fue identificada en el histórico de la compañía donde desde el mes de Enero del año 2014, con la adquisición del compuesto Noxpirin, empieza un aumento progresivo de las ventas y se registran quejas por mora.

Gráfica 1.

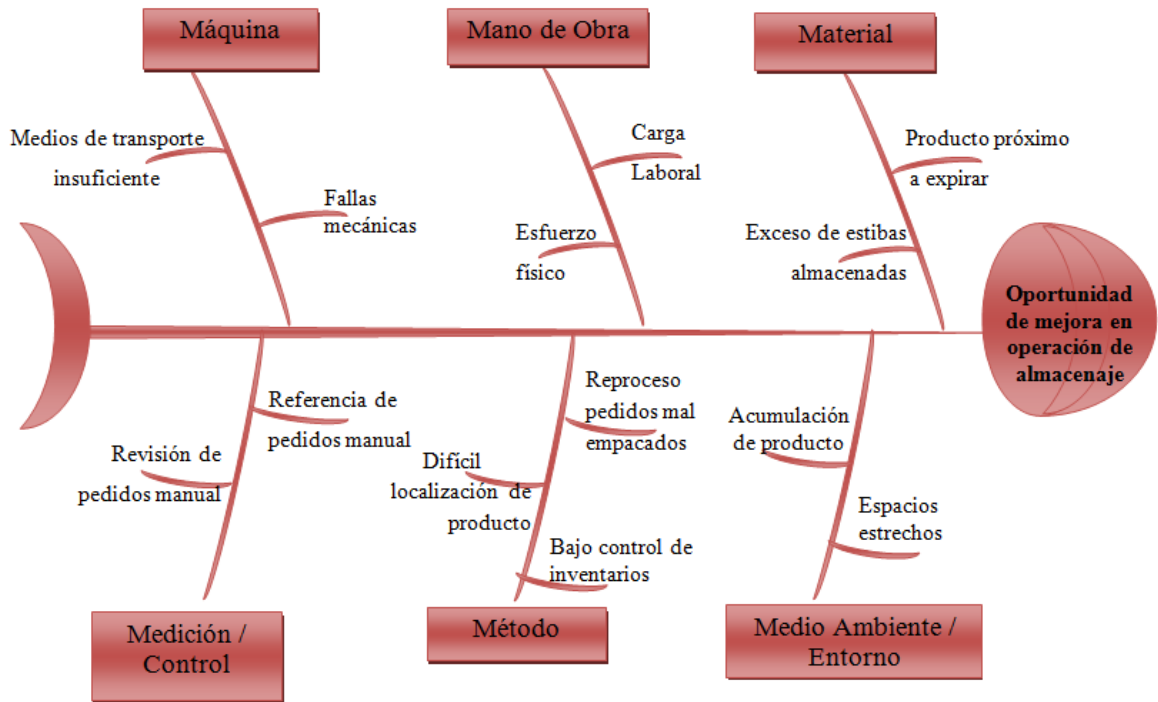
Histórico Ventas Vs. Quejas por Mora Laboratorio Seigfried



Adicionalmente, luego de observar directamente productos almacenados en el suelo, se entrevistó al personal operativo que tiene relación directa con el almacenaje y distribución de producto terminado en el laboratorio y se construyó el siguiente diagrama causa-efecto:

Figura 1.

Diagrama Causa-Efecto de operación almacenaje Laboratorio Siegfried



Adicionalmente se tomó registro fotográfico que pone en evidencia las carencias mencionadas por el personal del CD. A continuación se hace evidente la referenciación de productos manual, producto almacenado que excede la capacidad instalada, los espacios estrechos de circulación y la difícil localización de productos y pedidos.

Ilustración 1: Imagen bodega almacenamiento actual.



Por otra parte, se conoció que en la última junta de gestión ejecutiva y planeación, el plan estratégico tiene como objetivo triplicar las ventas para el año 2020, por lo cual se requiere planificación desde cada una de las áreas de la organización, incluyendo almacenaje y distribución.

Bowersox (2007) afirma que la logística añade valor al proceso de la cadena de suministro cuando el inventario se posiciona estratégicamente para lograr ventas. Así las cosas, existe en Laboratorios Siegfried la oportunidad de añadir valor a través del diseño de un modelo logístico que contemple las necesidades de la compañía y alcance la capacidad de respuesta que demanda

con fin de agregar valor a sus procesos y una ventaja competitiva frente a la compañía que los acerque más a sus objetivos.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente el Laboratorio Seigfried cuenta con una infraestructura de almacenamiento y distribución que no es adecuada para el nivel de demanda que se está manejando, razón por la cual existen inconsistencias en el sistema de almacenaje y distribución lo cual causa un volumen significativo de retrasos, moras y devoluciones.

Este suceso ha generado impactos negativos en la compañía, la cual debe ser capaz de adaptarse al cambio para lograr posicionarse como un laboratorio competitivo tanto a nivel nacional como regional. Por esa razón, este proyecto pretende determinar ¿Cuál es el modelo logístico que mejor se adapta a las condiciones actuales del Laboratorio Seigfried para el almacenamiento y distribución de los productos terminados, y cuál sería la recomendación de implementación en cuanto a tercerización o manejo directo?

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Diseñar el modelo de operación logístico para las operaciones de almacenaje y distribución de los productos terminados en Laboratorios Seigfried, y hacer una recomendación entre las alternativas de implementación directa o tercerización de operaciones.

5.2 Objetivos Específicos

Hacer levantamiento la situación actual sobre las operaciones de almacenamiento y distribución de productos terminados del Laboratorio Seigfried para determinar los requerimientos y necesidades de los mismos.

Diseñar el modelo logístico más apropiado para las necesidades y requerimientos actuales del CD del Laboratorios Seigfried

Evaluar las alternativas de tercerización disponibles en el mercado que mejor respondan a las necesidades del modelo logístico definido.

Establecer las implicaciones de implementar el modelo logístico definido de manera directa en la compañía.

Evaluar las alternativas de manejo directo y tercerización desde el ámbito financiero para recomendar la mejor opción.

6. MARCO TEÓRICO

Existen dentro del marco de procesos logísticos dos macro procesos que se deben abarcar al momento de definir el modelo para un CD: la gestión logística en el CD, la cual corresponde a la gestión de inventarios y almacenamiento, y la gestión logística del transporte y distribución de

carga. Estos macro procesos son alimentados a su vez de los procesos logísticos del pronóstico de la demanda, la planeación de la producción, almacenamiento del producto terminado, y distribución y transporte.

La planeación de la cadena logística es una metodología fundamental para el desempeño óptimo de la empresa y por lo tanto se deben aplicar procedimientos y herramientas metodológicas para lograr plantear estrategias efectivas. A continuación se presentan a grandes rasgos conceptos de ingeniería industrial que serán aplicados a lo largo del proyecto.

6.1 Técnicas de pronóstico de la demanda

Dado que Laboratorios Siegfried cuenta con información histórica de producción y pedidos despachados, se emplearán técnicas de pronóstico basadas en series de tiempo y técnicas de pronóstico causales a un horizonte de corto plazo, con el fin de disminuir el grado de incertidumbre al momento de plantear un plan de almacenamiento que permita satisfacer las necesidades actuales de almacenamiento y distribución.

Según el Richard B. Chase (2009), el pronóstico es la interpretación de una situación a partir de un contexto de incertidumbre; se emplea con el propósito de poder coordinar y planear un plan de acción efectivo que cumpla con lo estipulado, es decir, para la toma de decisiones que comprenden selección de procesos y planeación y programación de actividades sobre producción e inventarios.

Los pronósticos se utilizarán tanto como una herramienta inicial de diagnóstico en el proceso como insumo para el diseño del modelo logístico; con estos se buscará encontrar el comportamiento de crecimiento de la demanda y hacer una comparación con la capacidad disponible del laboratorio.

6.2 Administración y control de Inventarios

Los inventarios son una parte fundamental de la operación logística y su administración se refleja en pérdidas o ganancias para la organización. “Los sistemas de inventarios se definen como el conjunto de políticas y controles que vigilan los niveles del inventario y determina aquellos a mantener, el momento en que es necesario reabastecerlo y que tan grande deben ser los pedidos” (Chase, Jacobs y Aquilano, 2009, p.90).

Sin duda alguna los inventarios son un factor determinante en el modelo logístico de operación del CD, por lo tanto en este trabajo se implementará el control de inventarios con el fin principal de disminuir el inventario vencido o en mal estado, el cual es uno de los factores que más sobre costo genera al laboratorio, así como el sobre costo de mantener excesos de inventario y costos asociados bajos niveles de servicio por tener ausencia del mismo.

De los dos grandes grupos de modelos de control de inventarios: demanda probabilística y demanda determinística, se emplearán aquellos que correspondan al grupo de demanda

probabilística, pues la demanda de medicamentos está sujeta en cierto grado a la incertidumbre y variabilidad.

6.3 Diseño de instalaciones

El CD de laboratorios Siegfried ha venido presentando deficiencia en cuánto al espacio empleado para el almacenamiento de sus productos terminados. Así las cosas, teniendo en cuenta que el diseño de instalaciones corresponde a la disposición de áreas y/o espacios de trabajo de manera tal que los materiales que fluyan a través de éstos lo hagan de manera eficiente y efectiva. Será necesario entonces emplear el concepto de distribución de planta con el fin de utilizar el espacio y mano de obra eficientemente, eliminar los cuellos de botella y reducir la duración del ciclo de servicio al cliente.

6.4 Plan de distribución

La distribución de sus productos hacia el cliente final en Laboratorios Siegfried es generalmente a través de canales de venta al detalle y comercio mayorista, pues ellos distribuyen sus productos a grandes mayorista o pequeñas tiendas y droguerías que finalmente venden el producto al cliente final. Así las cosas, se definirá un plan de distribución que permita hacer seguimiento y planificar la capacidad de envíos, generar una previsión de demanda futura y el cálculo de los niveles de inventario de seguridad de cada centro de distribución.

Dadas las condiciones actuales y procesos de Laboratorios Siegfried se analizarán sistemas de almacén ya que permiten mantener inventarios para balancear las variaciones entre el programa de producción y el programa de la demanda, ya que actualmente se acumula y consolidan productos de varios puntos de manufactura para uno o varios clientes. Adicionalmente se evaluarán los sistemas de *picking* y *packing*, que impactan el proceso logístico de distribución, con el fin de establecer alternativas de mejora.

6.5 Cuadro de Mando Integral (BSC)

De acuerdo a Kaplan & Norton (2003) tanto los directivos de una compañía, como los pilotos de un avión, necesitan de herramientas que midan las condiciones en las cuales se están desempeñando y así mismo, el rendimiento del desarrollo de sus labores para conducir el viaje hacia la excelencia. Es entonces, el cuadro de mando integral un sistema de gestión que permite reflejar estas condiciones de entorno y dichos rendimientos de las unidades empresariales, con el fin de tomar decisiones que acerquen a la compañía a sus objetivos finales.

En el desarrollo del proyecto esta herramienta se utilizará para dos propósitos: el primero implica el evaluar cómo se encuentra la operación en la actualidad basado en diferentes indicadores previamente seleccionados y una vez efectuados los cambios se dispondrá de nueva información para hacer una comparación cuantitativa de la información y poder sacar conclusiones.

7. MÉTODOLOGÍA Y RESULTADOS

Para lograr el alcance de los objetivos que fueron planteados se llevaron a cabo diversas metodologías a través de la definición de variables pertinentes que permitieron obtener resultados medibles relevantes en la elaboración e implantación del plan logístico en el Laboratorio Siegfried.

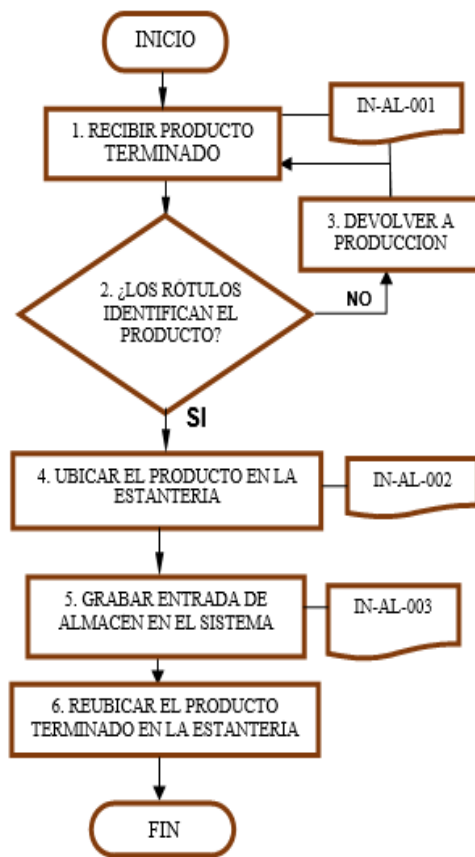
7.1 Hacer levantamiento de la situación actual sobre las operaciones de almacenamiento y distribución de productos terminados

Para cumplir con este objetivo se realizaron entrevistas con el personal que opera en el área de almacenaje y distribución y de ésta manera se obtuvo una visual de la situación actual de los procesos del CD por parte interna de la empresa. Para efectos prácticos, se definieron dos macro procesos en las operaciones del CD: Almacenamiento y Distribución. El primero corresponde a la recepción, manejo y almacenamiento de producto terminado y el segundo corresponde al alistamiento y despacho del PT.

Para comenzar se documentaron en los siguientes diagramas de flujo cada uno de los macro procesos.

Ilustracion 3.

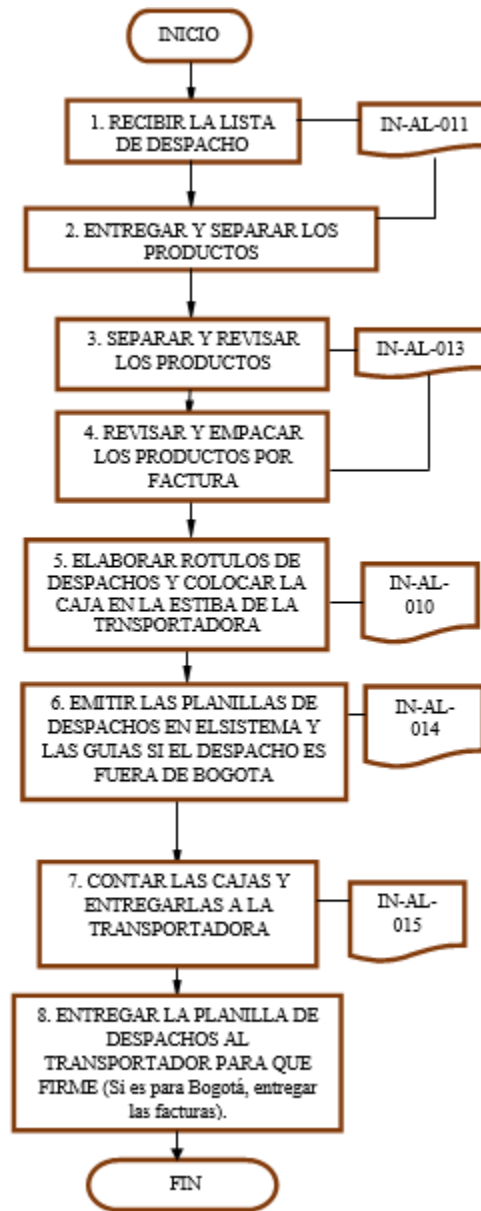
Almacenamiento: recepción, manejo y almacenamiento de producto terminado



Para ampliar el detalle del proceso de almacenaje refiérase al Anexo D

Ilustración 4.

Distribución: alistamiento y despacho



Para ampliar el detalle de la proceso de distribución refiérase al Anexo E

Una vez entendidos los procesos, se documentó la operación actual del CD con la infraestructura y recursos actuales de la siguiente manera

Tabla 2.

Recursos e infraestructura actual del CD

Almacenamiento		Maquinaria y equipo		Personal	
Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad	Cargo	Personal
Estibas de madera	800	Monta carga eléctrico	1	Jefe de Almacén	1
Estanterías	370	Estibador eléctrico	1	Coordinador de almacén	1
Ubicaciones	740	Gatos hidráulicos	4	Asistente administrativo	
		Vehículos turbo	3	Auxiliares de Almacén I	10
				Auxiliares de Almacén II	4

Fuente: elaboración propia

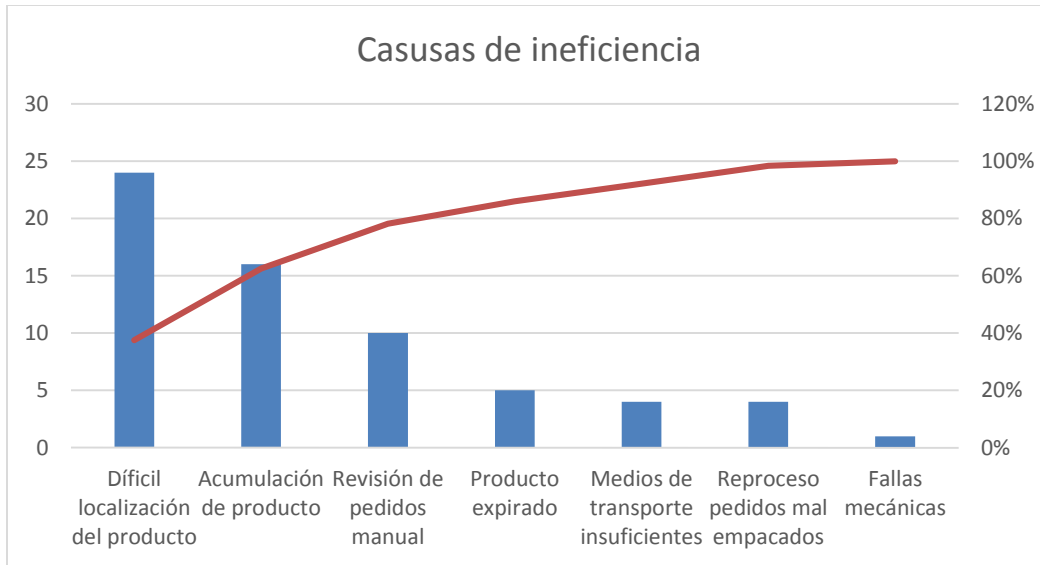
**El Auxiliar de Almacén es el encargado de realizar actividades varias según requerimiento de jefe. Por ejemplo: separar pedidos, empacar, cargar o descargar, entre otras. El Auxiliar el Almacén II se diferencia del Auxiliar de Almacén I en que éste está capacitado para manejo seguro del monta carga.*

Para completar se realizó un Diagrama de Pareto que permitió identificar desde la experiencia misma del operario cuáles eran los incidentes que más interrumpían el desarrollo normal de sus actividades.

Para la recolección de datos se le pidió a la empresa dejar una planilla en el CD (Anexo F) donde los operarios reportaban los incidentes y las veces que les ocurría durante el día por un periodo de dos semanas (10 días laborales). A continuación el resultado.

Gráfica 2

Diagrama de Pareto de relación entre incidentes e incidencia



De lo anterior, se evidencia que los causantes del 80% de las incidencias son la difícil localización del producto, la acumulación y la revisión de pedidos manual y que ambos incidentes están relacionados con el la capacidad excedida del almacenaje.

Así las cosas, se simuló en Flexsim (refiérase al numeral 7.2.3 para detalles de la simulación) la situación actual del macro proceso de almacenamiento en el CD con el fin de determinar en qué porcentaje está siendo excedida la capacidad del CD. Como resultado, se obtuvo que en promedio hay 83.5 de cajas empacadas que no pueden ser almacenadas debidamente en las ubicaciones del almacén, lo cual en efecto demuestra que la capacidad

instalada de almacenamiento del CD está siendo excedida y debe ser reevaluado el proceso. En promedio las estanterías pueden almacenar 720 posiciones, lo cual permite evaluar el exceso de la capacidad instalada de almacenamiento en un 11%.

7.2 Diseñar el modelo logístico más apropiado para las necesidades y requerimientos actuales del CD

Para diseñar el modelo logístico del CD se analizaron variables correspondientes a áreas disponibles, fluctuaciones en la demanda, niveles de inventario, inventario en mal estado. Este objetivo está dividido en actividades como sigue:

7.2.1 Definición del modelo de pronóstico de la demanda

De acuerdo con la división de los procesos del CD en los macro procesos de almacenamiento y distribución, se establecieron modelos de demanda para cada uno de estos. Para el proceso de almacenamiento se tomó como demanda la cantidad de PT que entra a la bodega por parte de producción, así mismo, para el proceso de distribución se tomó como demanda la cantidad de PT que es despachado desde el CD. Para la realización y análisis de estos procesos se tomó la información registrada en la empresa de los últimos 6 meses (periodo comprendido entre enero y junio del presente año).

Las unidades empleadas son unidad de venta (caja individual). Cuando se trabaja con pronósticos de demanda se calculan dos valores indispensables para su análisis los cuales

permiten escoger el que es más adecuado. El primero es conocido como la Desviación Media Absoluta (DMA), este valor indica qué tan desviada está la tendencia de la secuencia, así las cosas, entre más cerca a cero se encuentre este valor más acertada será la metodología de pronóstico evaluada, en este caso, para ambos procesos, las unidades del DMA corresponden a caja de venta individual. Adicionalmente, existe un segundo método de evaluación de pronósticos conocido como *Tracking Signal* el cual evidencia la capacidad del modelo para mantenerse dentro de los rangos de control, se considera que un *Tracking Signal* entre -2 y 2 DMA es óptimo y valida el modelo de pronóstico.(Anexo G)

De esta manera se determinó el método de pronóstico más acertado para cada uno de los procesos en el CD de Laboratorios Siegfried. A continuación se ilustran los resultados obtenidos para cada uno de los procesos. Cada pronóstico está dividido en tipo de línea de producto.

Almacenamiento

Para este proceso el método de pronóstico más acertado para el CD de Laboratorios Siegfried corresponde a regresión lineal. (Anexo G)

Tabla 3

Parámetros del modelo de inventarios para la operación de Almacenamiento

Estadísticos	
r	0.87
r²	75.36%
s	13,379
Intersección	-18,829
b	11,1845

Del modelo se puede concluir que la relación ente la demanda y el tiempo transcurrido es fuerte ya que el coeficiente de relación es mayor que 0.80. Adicionalmente, el coeficiente de determinación (representado por el estadístico r^2) explica que en un 75,36% de las veces la demanda es explicada por el modelo, lo cual es un dato razonable. A lo anterior se suma que el error estándar (representado por el estadístico s) es de 13,379 unidades, es decir que esta es la cantidad en la que el modelo puede desviarse de la realidad. De esta manera se pronosticó la demanda de unidades a almacenar en el CD por los meses restantes del año. (Anexo G)

Distribución

Para este proceso el método de pronóstico más acertado para el CD de Laboratorios.
(Anexo G)

Tabla 4

Parámetros del modelo de inventarios para la operación de Almacenamiento

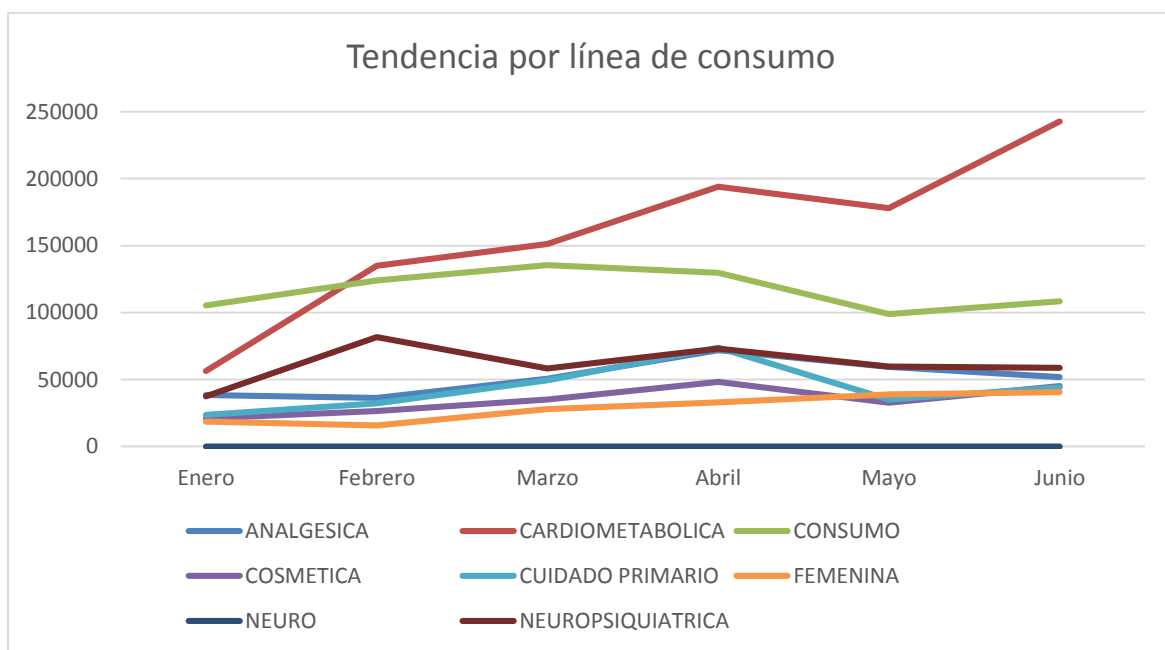
Estadísticos	
r	0.85
r²	71.65%
s	153,234
Intersección	335,693
b	116,460

Del modelo se puede concluir que la relación ente la demanda y el tiempo transcurrido es fuerte ya que el coeficiente de relación es mayor que 0.80. Adicionalmente, el coeficiente de determinación (representado por el estadístico r^2) explica que en un 71,65% de las veces la demanda es explicada por el modelo, lo cual es un dato razonable. A lo anterior se suma que el error estándar (representado por el estadístico s) es de 153,693 unidades, es decir que esta es la cantidad en la que el modelo puede desviarse de la realidad. (Anexo 7).

Adicionalmente se analizaron las tendencias de las ventas anteriores con base en los presupuestos suministrados por el área comercial y las ventas reales. Esto permitió determinar que no todos los productos se comportan igual, para efectos prácticos del proyecto se analizaron las tendencias por línea de producto.

Gráfica 3

Tendencia de demanda por línea de producto



La gráfica permite evidenciar que el comportamiento de la demanda no tiene variaciones de gran magnitud (mayor a 50000 unidades) para la totalidad de líneas exceptuando la línea cardiometabólica. Así las cosas, se analizó el portafolio de productos de esta línea con el fin de ajustar la demanda planeada.

7.2.2 Selección del modelo del control de inventarios

Una vez definidos los requerimientos del CD, se empezaron analizar los modelos de inventarios que más se pudieran adaptar a los requerimientos del CD de acuerdo con la demanda pronosticada en el numeral anterior. Dado que el PT en mal estado es uno de los incidentes reportados por el personal, se solicitó un reporte del PT que ha debido ser retirado del CD para destrucción u obsequios. El resultado se ilustra a continuación.

Tabla 5

Pérdidas por PT desechado por mal estado

Mes	Unidades dañadas	Porcentaje de ventas	Valor comercial
Enero	439	0.08%	\$4,101,720
Febrero	302	0.03%	\$4,425,899
Marzo	838	0.12%	\$1.692,328
Abril	3324	0.88%	\$1,770,491
Mayo	116	0.01%	\$6,023,359
Junio	854	0.09%	\$2,018,983
Grand Total	5873	0,13%	\$20,032,780

Fuente: elaboración propia a partir de información proporcionada por el Laboratorio.

A partir de la importante cifra reflejada en la información anterior, y con el fin de reducir el valor comercial perdido por inventario en mal estado, se decidió implementar la política de inventarios ABC por producto de la siguiente manera:

Refiérase al Anexo H para encontrar el detalle de la política de inventarios ABC.

Los productos con mayor costo por averías son los productos de la línea cosmética: frasco de EFAL limpiador líquido, spray AFELIUS total y tubo de AFELIUS oil free en crema. De acuerdo con la distribución mencionada fueron establecidas distintas estrategias de administración como se resume en la tabla a continuación.

Tabla 6

Productos A,B,C

Estrategias de administración			
	A	B	C
Etiquetado	Etiqueta impresa en calcomanía	Etiqueta impresa en calcomanía y/o papel ordinario adherido con cinta	En caso que se requiera puede ser marcada manualmente
Revisión	Quincenal	Mensual	Trimestral
Almacenado	En caja de cartón de tamaño medio para evitar averías por sobrecarga, caja por referencia	Caja por referencia disponible, sin mezclar referencias	Sin condición especial
Traslado	Sobre estivas hacienda uso del montacargas	Sobre montacargas con opción de estiva	En forma manual en caso que no existan herramientas de transporte disponibles
Lugar Almacén	Repisas alta. cerca ventilación	Repisas medias	Repisas bajas o en pasillo en caso tal de ser requerido

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente se generó una plantilla de control de inventarios en Excel, la cual muestra, de acuerdo a la política del Laboratorio de tener un 30% de la demanda en Stock, los costos de almacenamiento de acuerdo a la información provisionada por Siegfried. A continuación el costo de la operación almacenar de acuerdo a la demanda estimada y costos suministrados por el laboratorio.

Tabla 7

Costos de Almacenar Línea de Productos

Línea de producto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ANALGESICA	\$6,903,461.69	\$399,286.34	\$434,294.92	\$ 316,156.39	\$ 470,290.45	\$ 399,192.78
CARDIOMET ABOLICA	\$11,066,511.28	\$681,514.66	\$524,978.75	\$559,374.13	\$1,289,620.25	\$673,961.25
CONSUMO	\$ 54,251,747.15	\$692,473.20	\$ 612,825.15	\$728,301.68	\$933,760.02	\$ 669,403.89
COSMETICA	\$6,716,685.48	\$589,395.37	\$ 547,870.27	\$576,288.13	\$755,514.98	\$611,658.86
CUIDADO PRIMARIO	\$11,573,450.44	\$416,012.61	\$508,869.75	\$312,143.72	\$ 567,185.49	\$443,120.17
FEMENINA	\$4,856,781.42	\$255,408.32	\$216,204.85	\$146,930.59	\$ 244,389.03	\$261,295.02
NEURO	\$8,485.81	\$ 53,933.93	\$ 28,405.90	\$31,389.58	\$ 60,701.60	\$ 43,131.61
NEUROPSIQ UIATRICA	\$8,082,942.93	\$ 802,080.55	\$350,927.64	\$373,357.10	\$1,181,151.09	\$444,024.38
Grand Total	\$103,460,066.21	\$3,890,104.98	\$3,224,377.22	\$3,043,941.33	\$ 5,502,612.90	\$ 3,545,787.96

Fuente: elaboración propia. *Resultado del modelo de inventarios diseñado en Excel, el cual se alimenta de los costos de almacenamiento proporcionados por el Laboratorio*

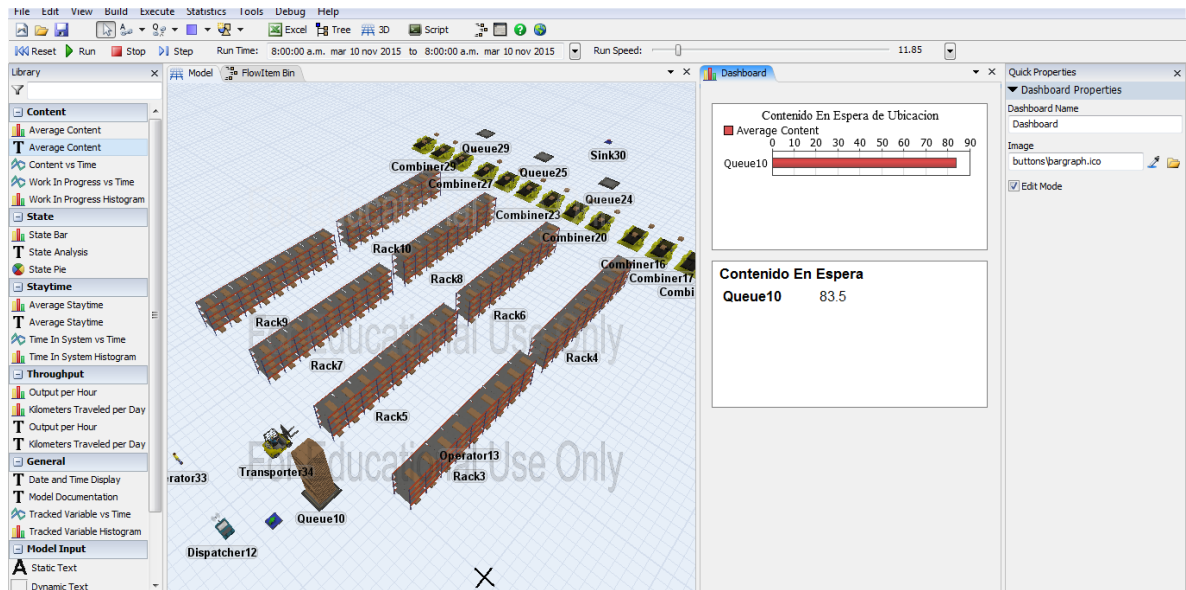
7.2.3 Diseño de planta

Para encontrar la mejor alternativa se hizo uso de Felxsim y se modeló la situación actual del CD. Vale aclarar que los *combiners* empleados en el modelo de simulación hacen referencia a los operarios encargados del *packing*. La simulación se corrió durante un periodo de 30 días. Refiérase al Anexo 6 para detalles del modelo simulado.

El resultado inicial de la simulación se demuestra a continuación

Ilustración 4.

Situación Actual Modelada



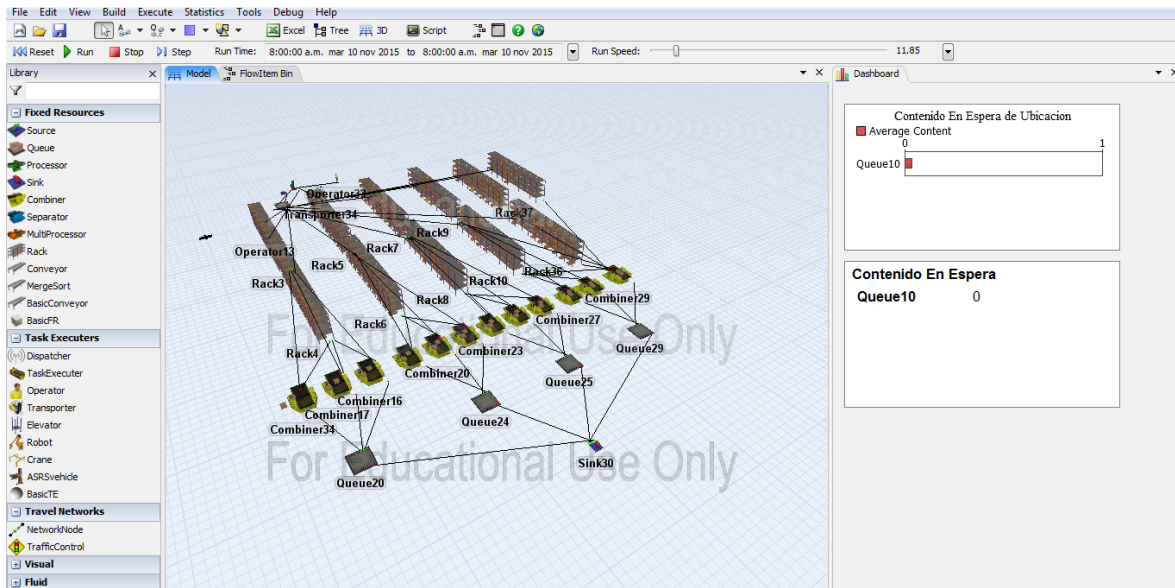
Esta ilustración demuestra la situación actual de la planta; de acuerdo con los datos recogidos se utilizaron racks en el programa Flexim para simular la capacidad instalada de la planta. Otro componente que se evidencia en la simulación son los “Combiners” los cuales simulan el tiempo real que se demora un trabajador en hacer el packing de los productos. Juntando estos dos tenemos un modelo completo de las operaciones que se llevan a cabo para el caso de estudio y los datos de salida demuestran una simulación de lo que está obteniendo en la actualidad.

En este se puede evidenciar los resultados los cuales se habían mencionado anteriormente en el levantamiento de la situación actual; el *Queue10* en el modelo representado el papel de una fila promedio de 83 cajas la cual se está armando y el cuello de botella se está causando gracias a que no existe suficiente almacenamiento para estos productos.

El objetivo principal radicó en disminuir el número de producto sin ubicación a cero; por lo tanto a través de la simulación se fue ampliando la capacidad instalada hasta cumplir con el objetivo.

Ilustración 5

Solución Propuesta Simulada



La ilustración muestra el producto de dicho objetivo plantado anteriormente; en este se puede evidenciar que se mantiene el número de empleados en el área de *packing*; sin embargo podemos ver un aumento en el número de *racks* (3 en total). La metodología se basó en calcular cuántos racks eran necesarios para poder llevar la fila de espera a 0 durante el total de la simulación la cual era efectuada por un mes.

De igual manera se intentó recurrir a un rediseño para poder acomodar la mercancía de una manera la cuya meta era la de disminuir los productos acumulados; sin embargo los estándares de tamaños de caja que se tiene no significativamente diferentes y en todas las posiciones de los rack la máxima cantidad de estibas que se podría tener son de dos.

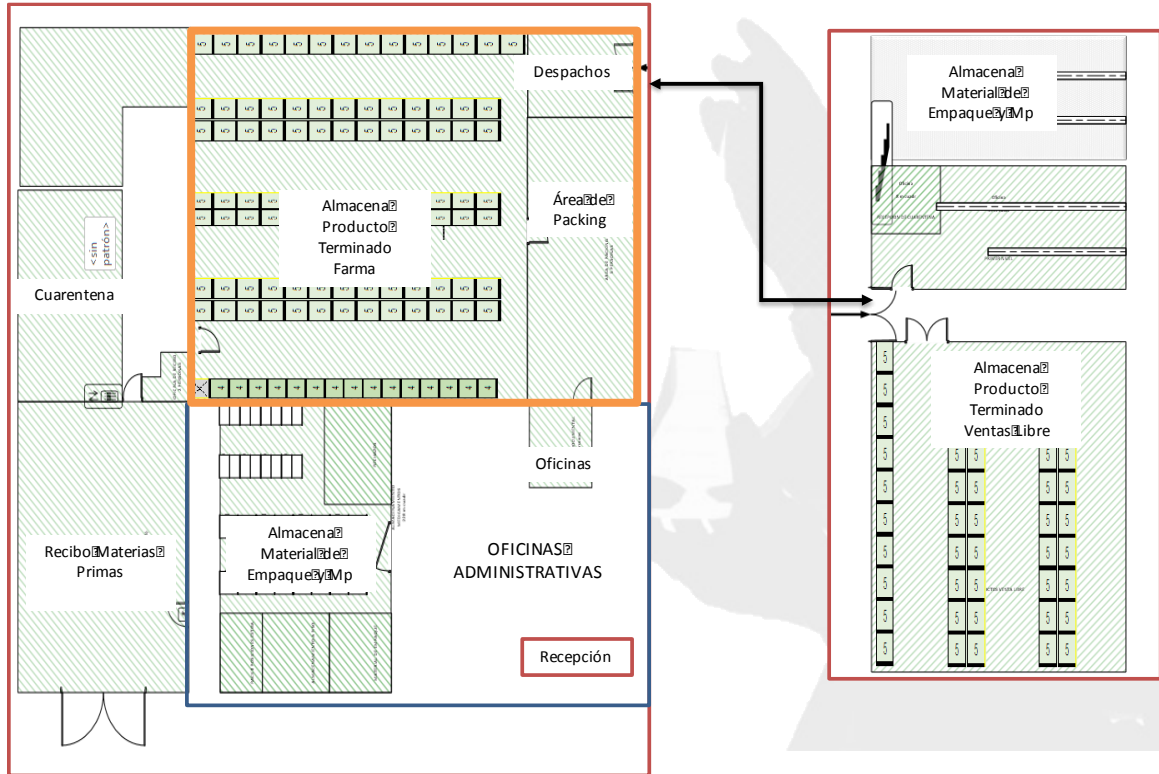
Otro factor importante a considerar cuando se decidió sobre la aplicación de una alternativa era ver el tiempo de vida que este le iba a otorgar a la empresa; para poder hacer estos cálculos se todo las proyecciones del mercado y estas como se veían reflejadas en la nueva cantidad de cajas que iban a ser generadas. Como se puede notar en los pronósticos de crecimiento a 5 años la variación no cambia en mas de un 0.1% lo cual a grande rasgos no representaría una amenaza considerable para las nuevas instalaciones.

Se debería aclarar que los cálculos realizados fueron efectuados para un comportamiento que fue deducido mediante pronósticos; en el caso que el laboratorio desee hacer compra de un nuevo componente tal como lo hizo con Noxpirin se deberían tomar medidas necesarias de antemano para poder hacer un calculo de las nueva demanda que van a recibir y ver si esta puede ser suplida en almacenamiento para no volver a tener un incidente.

Adicionalmente, se creó el *Layout* de planta, el cual evidenció que no existe espacio para la ubicación de los racks dado que las áreas adyacentes están actualmente en uso.

Ilustración 6

Diagrama Actual de la empresa



De este análisis surgen dos alternativas: la primera es adquirir una bodega aledaña a la planta y la segunda tercerizar la operación. A continuación se analizan cada una de las alternativas.

Adquirir una bodega

A continuación se enlista el costo adicional en que incurriría el laboratorio si implementa esta alternativa

Tabla 7

Costo Bodega Nueva

Pago de Contado		Costo anual
Concepto	Costo	
Arriendo Bodega	\$ 6.000.000,00	\$ 72.000.000,00
Salario mensual 2 Auxiliar de almacén I	\$ 2.080.000,00	\$ 24.960.000,00
Salario mensual Auxiliar de almacén II	\$ 1.261.000,00	\$ 15.132.000,00
Montacargas eléctrico	\$ 21.000.000,00	\$ 21.000.000,00
Gato Hidráulico	\$ 1.100.000,00	\$ 1.100.000,00
Servicios Públicos Mensuales	\$ 1.800.000,00	\$ 21.600.000,00
Mantenimiento y reparación anual	\$ 70.972,00	\$ 70.972,00
3 Dotaciones Anual	\$ 1.050.000,00	\$ 1.050.000,00
Servicios Privados (Sistemas de información) Anual	\$ 670.000,00	\$ 8.040.000,00
Costo Total		\$ 164.952.972,00

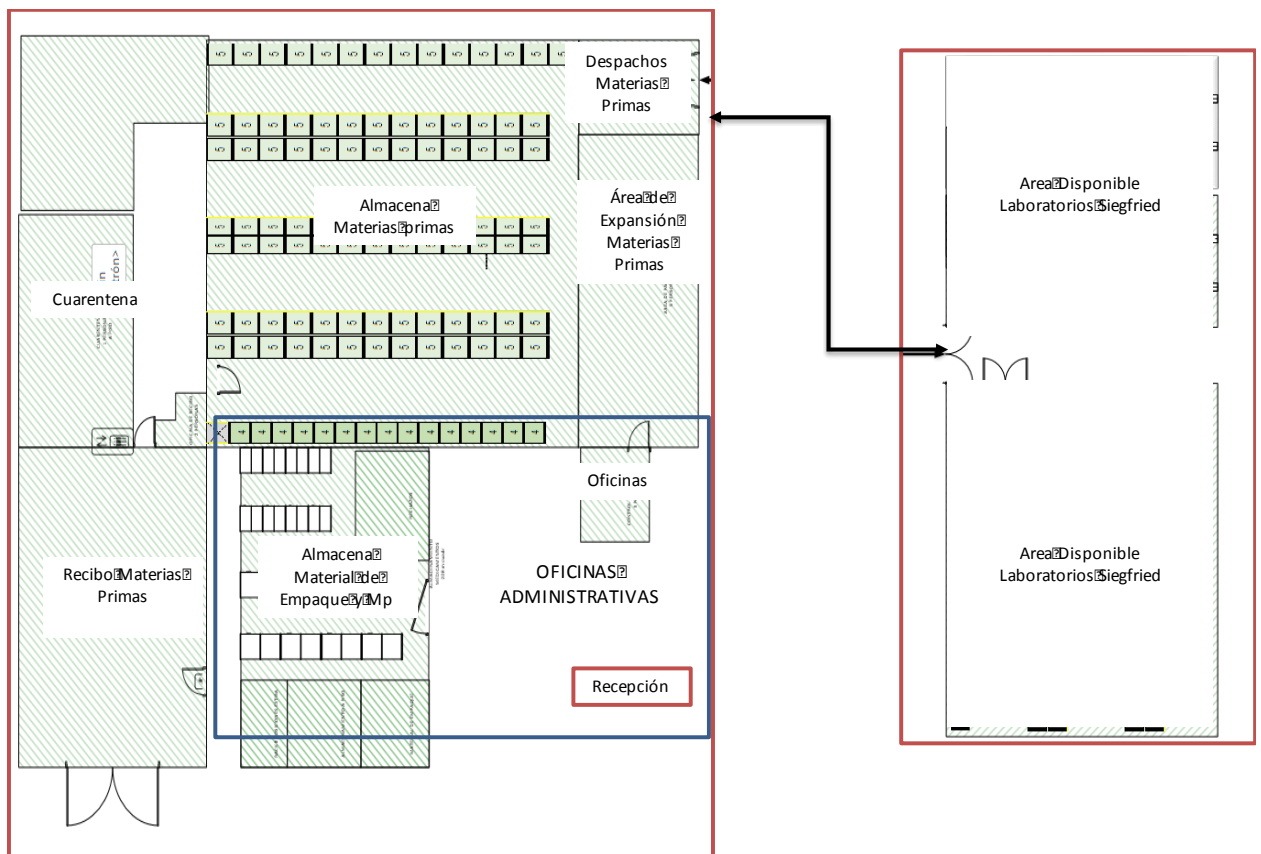
Fuente: elaboración propia. *Los costos relacionados con personal, servicios públicos y privados y mantenimiento fueron suministrados por el Laboratorio. Los costos de máquinas y equipos fueron consultados en el portal mercadolibre.com de acuerdo a la referencia y requerimientos establecidos por el Laboratorio. El arriendo de la bodega fue consultado en el portal inmuebles24.co de acuerdo a la dimensión de espacio requerido.*

Ver Anexo I para el detalle

La otra alternativa es tercerizar esta operación, en consecuencia, se diseñó el *layout* de esta situación. Adicionalmente se propuso que esta área fuera empleada para la verdadera razón social de la empresa la cual es producir elementos farmacéuticos. Por lo tanto, la propuesta es almacenar en este espacio la MP, y el espacio adicional emplearlo para ampliar la producción ya que los pronósticos de demanda muestran una pendiente creciente constante esto puede significar una necesidad para expandir la capacidad instalada de producción y de esta forma se dispondrá del espacio necesario para hacerlo.

Ilustración 7

Diagrama Nueva Distribución Planta



Al lograr este nuevo plan estamos incurriendo en posibles resultados eficiente; desde la disminución de la carga administrativa, disminución de costos ocultos de la operación y focalización del *core bussiness* del laboratorio, es decir no tener que gastar energía ni recursos en

una área de la cual no se tiene gran conocimiento. Para analizar el costo de esta alternativa se realizaron cotizaciones en el mercado con los siguientes resultados basándose en las posiciones requeridas en promedio de acuerdo al modelo de simulación (876 posiciones).

Tabla 8

Comparación Costo Almacenaje Laboratorio vs. Operadores Logísticos

Operador	Costo Total almac/to	Costo Total almac/to anual
SIEGFRIED	\$ 126.410.848,00	\$ 1.516.930.176,00
BIOTERMICS	\$ 108.435.000,00	\$ 1.301.220.000,00
C&M LOGISTICS	\$ 101.222.000,00	\$ 1.214.664.000,00
Ahorro	\$ 25.188.848,00	\$ 302.266.176,00
		20%

Fuente: elaboración propia. *Los costos fueron estimados a partir de los valores de picking, packing y almacenamiento proporcionados por cada operador logístico y el Laboratorio, multiplicado por el número de posiciones promedio que requiere el modelo. (Ver Anexo I para ampliar información)*

7.2.4 Plan de distribución

Con el fin de establecer un plan de distribución acertado se analizaron modelos de ruteo de vehículos comenzando por el inventario del equipamiento actual, basándose en la información de la organización actual del sistema de distribución recolectada de manera directa, el previo análisis de mapas y gráficas del territorio, la descripción de la ruta existente y estudios de tiempos de recorrido, demanda y costos.

La necesidad del plan de distribución surgió a partir de entrevistas con funcionarios que comentaron que en la actualidad no tenían unas rutas mensuales claras sino que el PT era enviado en la medida y orden que era facturado para su salida; esto llevaba a que la capacidad de los camiones casi siempre fuera desaprovechada en incurrir en costos adicionales. La totalización de costos es dividida en dos ítems; Kilo despachado y Flete a lugar de destino (Ver Anexo J). Se sugirió crear rutas mensuales maximizando la capacidad de los camiones y minimizando tiempo de rutas(Ver Anexo K)

Tabla 9

Rutas Propuestas

Zona1	Zona2	Zona3	Zona4	Zona5	Zona6	Zona7	Zona8	Zona9	Zona10	CiudadesIndependientes
Ciénaga	Montería	Bucaramanga	Tunja	Ubaté	Honda	Fusagasuga	Manizales	LaPaila	Neiva	Bogotá
Fundación	Sincelejo	Barrancabermeja	Ubaté	Villavicencio	LaFlorida	Melgar	Chinchina	Bugalagrande	Popayán	Cali
SantaMarta	Magangué	Aguachica	Chiquinquirá	Zipaquirá	Rionegro	Girardot	SantaRosa delCabal	Tuluá	Pitalito	Medellín
Valledupar	Caucasía	Ocaña	Sogamoso	Tocancipa		ElEspinal	Pereira	Bugal	Florencia	Cartagena
Riohacha	PlanetaRica	Cucuta	Duitama	Sopa		Ibague	LaVirginia	ElEdrito	Pasto	Barranquilla
Maicao	sahagun	Pamplona	Paipa	Tenjo			Cartago	Palmira	Ipiales	
	Lorica	SanGil		Facativa			Armenia	Candelaria		
								Pradera		
								PuertoTejada		
								Buenaventura		

Tabla 10

Creación de rutas minimizando tiempo

ZONA2									
HorasentreCiudades									
	Montería	Sincelejo	Magangué	Caucasía	PlanetaRica	sahagun	Lorica	Bogotá	Ruta
Montería	0	2.9	3.37	1.58	0.56	1.17	1.8	15.2	Bogotá
Sincelejo	2.9	0	1.35	3.12	2.11	0.56	1.37	16.1	Caucasía
Magangué	3.37	1.35	0	4.42	3.41	2.26	3.6	17.35	Montería
Caucasía	1.58	3.12	4.42	0	1.6	2.6	2.54	12.51	PlanetaRica
PlanetaRica	0.56	2.11	3.41	1.6	0	1.5	1.55	14.3	Sahagun
sahagun	1.17	0.56	2.26	2.6	1.5	0	1.21	15.14	Sincelejo
Lorica	1.8	1.37	3.6	2.54	1.55	1.21	0	15.47	Magangué
Bogotá	15.2	16.1	17.35	12.51	14.3	15.14	15.47	0	Lorica

Junto con funcionarios de la planta se evaluó que estas rutas podían reducir en un 40% el precio de los fletes (Ver Anexo L). En la tabla a continuación se evidencia la posible diferencia de precio con la implementación de las rutas.

Tabla 11

Comparación de Precios Situación Actual vs. Situación Real

	Kilos	Valor/Kilo	Valor/Flete	Valor/Flete/Ruteo	Valor/Despacho
Aguachica	56	\$789	COP1,184	COP16,510	COP19,808
Barrancabermeja	56	\$525	COP5,000	COP11,000	COP19,808
Cucuta	104	\$522	COP1,288	COP12,573	COP16,1072
Ocaña	48	\$758	COP6,384	COP11,830	COP15,264
Pamplona	136	\$375	COP19,000	COP11,400	COP15,248
San Gil	16	\$520	COP920	COP952	COP17,088
	416		COP98,776	COP79,266	

Totalizando el ejercicio con todas la rutas propuestas se evidencio una mejora en \$4,092,882 COP mensuales en la operación de transporte

Tabla 12

Totalización de Resultados

Situación Actual		Situación Propuesta	
Costo Flete	Costo Despacho	Costo Flete	Costo Despacho
COP15,872,184	COP19,031,168	COP11,779,302	COP19,031,168
COP34,903,352		COP23,810,470	

7.3 Evaluar las alternativas de tercerización disponibles en el mercado

En el momento de realizar un análisis de los operadores logísticos se tuvieron en cuenta tanto para realizar una comparación entre ellos como lograr una comparación directa con lo manejado actualmente por el laboratorio. Se tomaron en cuenta cinco criterios:

Infraestructura: las instalaciones físicas con la que se cuenta para almacenar y despachar el producto

Porcentaje de Cumplimiento: se espera que todos los operadores logísticos presenten un informe con indicadores de satisfacción del cliente históricos.

Personal Capacitado: evaluar la capacitación que posee el personal para manejar las especificidades de los productos; esta capacitación incluye tanto personal como infraestructura.

Costo de Almacenamiento: Costo de almacenar mercancía en posiciones del almacén.

Costo Distribución: Costo de la operación de distribución y transporte cumpliendo con los requerimientos del laboratorio.

A cada criterio se le fue asignado un porcentaje de importancia frente al resultado total y los operadores fueron calificados de 3-1(3 Siendo en mayor valor).

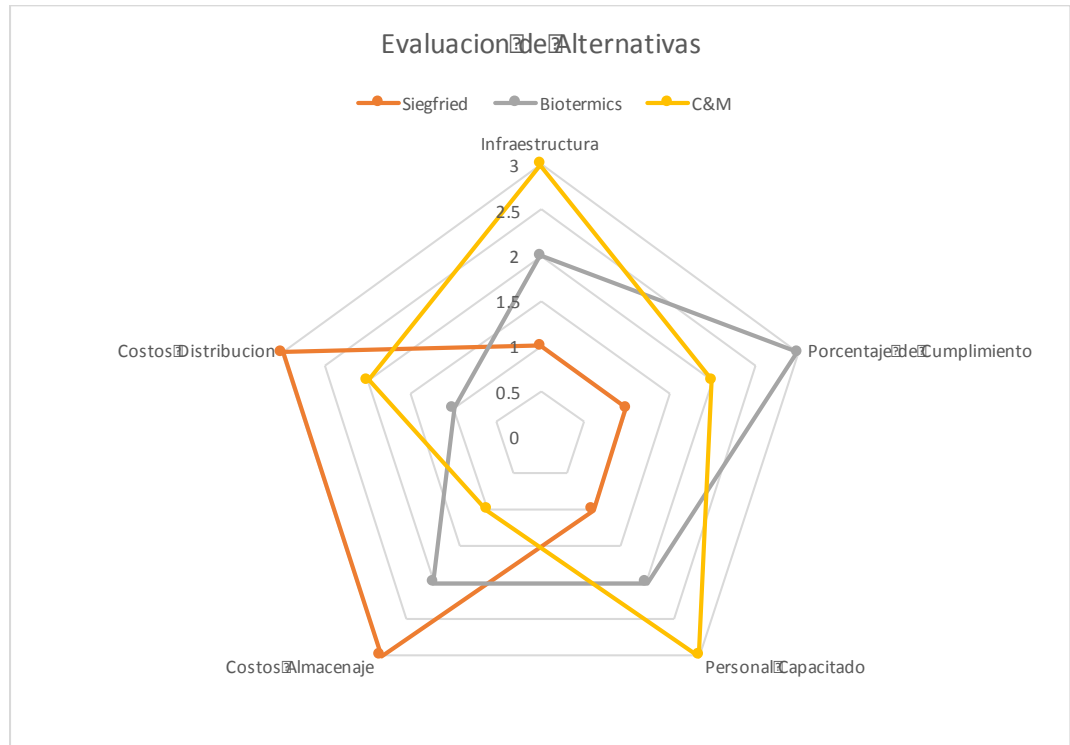
Tabla 13

Resultado Evaluación de Operadores Logísticos

	% de Evaluación	Siegfried	Biatermics	C&M
Infraestructura	15%	1	2	3
Porcentaje de Cumplimiento	20%	1	3	2
Personal Capacitado	15%	1	2	3
Costos Almacenaje	25%	3	2	1
Costos Distribucion	25%	3	1	2
Total	1	2	1.95	2.05

Ilustración 6

Análisis Gráfico de Evaluación Operadores Logísticos



Con el respectivo análisis se llegó a la conclusión que bajos los estándares planteados C&M es la mejor opción.

7.4 Establecer las implicaciones de implementar el modelo logístico definido de manera directa

Este objetivo ha venido siendo evaluado en los numerales anteriores, de acuerdo con la estimación de la inversión de espacio adicional mencionado en el numeral 7.2.3 y el costo de almacenamiento y transporte (numerales 7.2.2 y 7.2.4) se ha establecido que el costo de operación del modelo mensual es el siguiente

TABLA 14

Estimación de costo mensual

Situación actual		Situación propuesta	
Almacenamiento	\$20,444,481.77	Almacenamiento	\$31,734,729.43
Distribución y transporte	\$ 97,903,352.00	Distribución y transporte	\$ 93,810,470.40
		Inversión (única vez)	\$ 1,841,666.67
TOTAL ACTUAL	\$118,347,833.77	TOTAL PROPUESTO	\$127,386,866.50

Fuente: elaboración propia. *Los costos fueron estimados a partir del análisis previo de las operaciones de Almacenamiento y Distribución y Transporte. Los costos fueron suministrados por el Laboratorio y analizados de acuerdo al número de posiciones actuales y al número de posiciones requeridas en el modelo propuesto.*

Además del costo de operación, existe un costo adicional de esfuerzos del personal, pues dado que se aumentaría el tiempo de flujo del jefe, el supervisor y auxiliares entre ambas bodegas, adicionalmente la carga administrativa se vería impactada negativamente. Finalmente, el control de la operación se vería afectado dada la división del CD y su ampliación.

Pese a que el costo de operación de la situación propuesta se incrementa en un 8% (\$9,040.000 COP/Mes), los ahorros por tener un modelo logístico adecuado en el CD corresponden a los costos de desechar PT en mal estado, costos por devoluciones y nivel de servicio y costos de mano de obra de los auxiliar ubicando y despachando pedidos. A continuación el total de estos costos. (ANEXO M)

Tabla 15

Escenarios de ahorro de costos innecesarios

Concepto	COSTO		
	<i>Escenario ideal</i>	<i>Escenario optimista</i>	<i>Escenario Pesimista</i>
Producto averiado	\$ 20,032,780.00	\$ 16,026,224.00	\$ 8,013,112.00
Devoluciones	\$ 46,811,860.25	\$ 37,449,488.20	\$ 18,624,444.15
Horas hombre	\$ 465,946.07	\$ 372,756.85	\$ 186,378.64
TOTAL	\$ 67,310,586.32	\$ 53,848,469.05	\$ 26,924,234.79

Fuente: elaboración propia. *Los costos de producto averiado hacen referencia a la Tabla 5. El costo de devoluciones fue provisionado por el Laboratorio, y el costo de hora hombre responde a un estudio de tiempos realizado en planta y relacionado al salario de los auxiliares.*

Para este análisis, se estimó que el escenario ideal se adaptara 100% al modelo logístico y este se desarrollara óptimamente, sin embargo, teniendo en cuenta la variabilidad de la demanda y factores que afectan el desarrollo de las actividades del CD, se realizó un análisis de sensibilidad con distintos escenarios. En el escenario optimista, se alcanzarían a disminuir los conceptos en un 80% y en el pesimista los conceptos solo se reducen en un 40%.

En conclusión, con el modelo propuesto el costo de operación adicional el beneficio sería de \$44,808,469 COP mensuales, el referente al costo adicional de operación menos el ahorro en costos innecesarios; lo anterior en un escenario favorable. En el mismo orden de ideas, en un escenario adverso el beneficio sería de \$17,884,234 COP.

7.5 Evaluar las alternativas de manejo directo y tercerización desde el ámbito financiero

El beneficio que se espera obtener con el plan de implementación del proyecto es: implantar un modelo de bajo costo pero efectivo, que puede adaptarse a la demanda actual, que cuente con las capacidades necesarias para cumplir con todos los pedidos, y mantener la calidad de excelencia del laboratorio.

Para este análisis se manejó al igual que la división de operaciones del CD:

Almacenamiento y Distribución y Transporte

Almacenamiento:

De este análisis se eliminó del costo de operación mensual la inversión en máquina y equipo, ya que éste sería únicamente en el primer año de operación del modelo y en un único momento teniendo en cuenta la capacidad de pago del laboratorio.

Tabla 16

Comparación de costos Operación directa VS C&M

SIEGFRIED Situación actual	SIEGFRIED Situación propuesta	C&M	Actual Vs C&M	Propuesta Vs C&M
\$20,444,481.77	\$31,734,729.43	\$27,069,809.06	\$ 6,625,327.29	(\$4,664,920.37)

Fuente: elaboración propia a partir de la información de costos por posición, *picking & packing* proporcionada por el Laboratorio y cada uno de los operadores logísticos

Distribución y Transporte

Adicionalmente la empresa logística C&M presento su propuesta de cobro para el manejo de la distribución y transporte del laboratorio. Al igual que se maneja en la actualidad el operador propuso un costo por flete y por despacho (Ver Anexo O).

El análisis se estudió por tres frentes; el inicial comparando las operaciones actuales del laboratorio versus lo que ofrece el operador logístico y por otro lado haciendo una comparación entre la propuesta de distribución que se creó en el trabajo versus el operador. Los resultados muestran que inicialmente las operaciones del laboratorio eran superior pero con las mejoras de ruteo el costo de transporte podría ser inferior al propuesto por C&M

Tabla 16

Comparación Costos Modelo Actual Vs. Modelo Propuesto Vs. C&M

	Actual	Propuesto	C&M	Actual vs C&M	Propuesto vs C&M
Kilos Mínimos Para Despacho	15	15	13		
Costo Flete	COP 16,872,184	COP 11,779,302	COP 16,869,704	COP 997,520)	COP 5,090,402)
Costo Despacho	COP 2,031,168	COP 2,031,168	COP 88,283,520	COP 8,747,648	COP 8,747,648
Totalidad	COP 17,903,352	COP 13,810,470	COP 15,153,224	COP 2,750,128	COP 1,342,754)

Desde el ámbito financiero, implementar un modelo logístico que se adapte a las necesidades actuales de la empresa, es más económico que esta operación sea tercerizada, dado que el ahorro de la operación con C&M es de \$ 6,007,674.37 COP

7.6 Entregables a Laboratorios Siegfried Herramientas Balance Scorecard y

Manejo de Inventarios

Este capítulo comprende las herramientas de control y seguimiento entregadas al Laboratorio Siegfried las cuáles hacen parte del desarrollo del trabajo.

7.6.1 Control de Inventarios en Excel

Frente a la ausencia de un sistema de control de inventarios en el CD que facilitara la anticipación a los picos de facturación y permitiera tener una visual general sobre el CD, se construyó en conjunto con el Jefe de almacén un sistema de control de inventarios en Excel.

El sistema está compuesto y dividido por producto y línea de consumo respectivamente, allí se registran las ventas de meses anteriores, con el fin de poder tener el pronóstico de demanda para los meses siguientes, de acuerdo a los modelos establecidos previamente y los análisis de tendencia mencionados en el numeral 7.2.1. Adicionalmente el sistema realiza el cálculo de las unidades empacadas por caja de acuerdo la referencia del producto, esto con el fin de emparar las unidades de venta con las unidades de cajas empacadas ya que es de esta manera que se pueden determinar las posiciones que se requieren y los costos de cada una de estas. Así las cosas, se toma del sistema de información las unidades de venta y las posiciones que están ocupadas para finalmente se calculan los costos de *Picking*, *packing* y almacenamiento por posición. Toda la hoja de cálculo está formulada y la única información que debe ser actualizada mensualmente son las unidades vendidas y unidades en producción (Teniendo en cuenta que el tiempo de llegada de cada lote es 1 mes).

Este sistema de control de inventarios es relevante ya que este Laboratorio tiene una política especial y diferente a otras empresas de su gremio y es que el *Stock* debe ser siempre del 30%, razón por la cual el pronóstico está adaptado a este porcentaje. A continuación se ilustran algunas visuales del sistema, el cual es de fácil uso, seguimiento y utilidad.

El sistema además funciona como un tablero de alarma, pues en cuanto las unidades disponibles no cumplan con las políticas de inventario, la celda del producto correspondiente se resaltarán en color rojo, permitiendo así que el Jefe de Almacén comunique al Jefe de Operaciones y se tomen las medidas correspondientes para disminuir faltantes.

Ilustración 7

Parte de la estructura Sistema Control de Inventarios

CODIGO	LINEA	PRODUCTO	Ventas Enero	Ventas Febrero	Ventas Marzo	Ventas Abril	Ventas Mayo	Ventas Junio	Salidas				
									Pronóstico Julio	Pronóstico Agosto	Pronóstico Septiembre	Pronóstico Octubre	Pronóstico Noviembre
20104011122	CONSUMO	GAMADERM CHAMPU X	4,316	2,804	2,254	2,822	2,042	1,956	2,748	3,926	3,926	2,355	2,995
20124074228	CONSUMO	SUNDAY'S LOCION FPS	12,238	12,500	13,079	8,521	5,282	8,395	15,000	15,000	8,500	14,000	10102
20104011107	CONSUMO	NOXPIRIN F JUNIOR JA	5,168	1,738	11,309	10,426	4,833	10,108	9,301	8,139	9,301	6,976	8623
20124011088	COSMETICA	AFELIUS OIL-FREE CRE	4,432	7,941	9,583	10,426	7,728	14,002	12,869	12,229	10,311	9,032	9123
20104017602	ANALGESICA	ROTAFLEX POLVO CIA	1,375	1,420	2,545	1,762	3,217	1,926	2,861	2,572	2,583	2,499	2712
20104011117	CONSUMO	NOXPIRIN SINUS TABLI	139	10,981	13,757	22,338	16,971	9,896	12,000	60,000	4,036	3,027	38201
20104011120	CUIDADO PRIMARIO	BRONCOCHEM F JBE A	3,213	7,409	8,432	9,036	1,713	5,141	7,096	5,791	7,245	3,740	6075
20104011108	CONSUMO	NOXPIRIN F JUNIOR JA	1,566	1,118	6,925	5,050	5,064	6,421	6,014	5,262	6,014	4,510	4780
20124011082	CONSUMO	FLY OUT - REPELENTE	5,839	7,101	5,546	4,076	1,678	1,411	8,000	8,000	875	1,750	7870
20104010081	CARDIOMETABOLICA	LEVOTIROXINA SODIC/	0	1,880	8,650	6,859	19,384	12,088	20,000	20,000	20,000	20,000	20000
20104015910	FEMENINA	GYNOFLOR CREMA VAG	1,284	1,455	4,148	4,317	3,291	3,897	3,164	3,227	3,435	2,120	2311
20124011083	CONSUMO	FLY OUT - REPELENTE	3,754	3,448	5,415	1,740	765	410	6,000	6,000	593	1,186	5902
20164012960	NEUROPSIQUIATRICA	COQUAN 2MG CIA X 30	7,290	13,485	6,292	9,828	6,803	4,238	8,386	7,564	7,442	7,355	8019
20104010082	CARDIOMETABOLICA	LEVOTIROXINA SODIC/	237	0	0	0	0	289	18,684	16,608	16,608	16,608	18153
20104011101	CONSUMO	NOXPIRIN PLUS CAP C	8,331	2,495	1,726	1,341	539	1,764	4,845	4,240	4,845	3,634	4240
20104011131	ANALGESICA	ALGIMIDE F CAJA X 30	13,517	10,403	11,653	20,098	15,304	7,924	11,685	10,415	10,716	9,059	9213
20124011103	CONSUMO	HIPOGLOS CALENDULA	1,925	17	5,087	7,029	2,171	3,913	4,595	3,676	3,676	4,135	3836
20104011016	COSMETICA	SPORUM D FRASCO X	1,815	2,600	2,859	4,040	2,469	3,556	3,580	3,411	2,904	2,904	3183

CODIGO	LINEA	PRODUCTO	INVENTARIO POR CAJA				Costos de manejo de inventarios (Picking, Packing, Almacenaje)					
			Inventario Septiembre	Inventario Octubre	Inventario Noviembre	Inventario Diciembre	Inventario Julio	Inventario Agosto	Inventario Septiembre	Inventario Octubre	Inventario Noviembre	Inventario Diciembre
20104011122	CONSUMO	GAMADERM CHAMPU X	1	1	1	1	\$ 1,892,763.70	\$ 18,165.61	\$ 12,715.93	\$ 7,629.56	\$ 16,168.71	\$ 15,900.21
20124074228	CONSUMO	SUNDAY'S LOCION FPS	1	2	1	1	\$ 1,864,365.08	\$ 12,715.93	\$ 7,205.69	\$ 20,943.88	\$ 9,175.45	\$ 15,201.96
20104011107	CONSUMO	NOXPIRIN F JUNIOR JA	1	1	1	1	\$ 1,830,449.29	\$ 11,126.44	\$ 14,532.49	\$ 9,536.94	\$ 15,718.08	\$ 12,338.41
20124011088	COSMETICA	AFELIUS OIL-FREE CRE	1	1	1	1	\$ 1,787,651.61	\$ 12,084.08	\$ 10,721.28	\$ 11,138.77	\$ 12,843.80	\$ 16,994.99
20104017602	ANALGESICA	ROTAFLEX POLVO CIA	1	1	1	1	\$ 1,751,846.70	\$ 11,431.38	\$ 12,770.83	\$ 12,300.45	\$ 13,799.86	\$ 12,701.86
20104011117	CONSUMO	NOXPIRIN SINUS TABLI	0	1	13	1	\$ 1,653,070.37	\$ 63,579.63	\$ 855.27	\$ 9,536.94	\$ 160,492.68	\$ 18,146.35
20104011120	CUIDADO PRIMARIO	BRONCOCHEM F JBE A	1	1	2	1	\$ 1,629,208.63	\$ 10,376.82	\$ 15,909.89	\$ 6,563.10	\$ 20,657.58	\$ 14,233.46
20104011108	CONSUMO	NOXPIRIN F JUNIOR JA	1	1	1	1	\$ 1,553,353.32	\$ 11,126.44	\$ 14,532.49	\$ 9,536.94	\$ 13,475.84	\$ 14,115.21
20124011082	CONSUMO	FLY OUT - REPELENTE	0	2	4	1	\$ 1,421,996.02	\$ 12,715.93	\$ 1,391.00	\$ 25,431.85	\$ 57,177.43	\$ 11,677.00
20104010081	CARDIOMETABOLICA	LEVOTIROXINA SODIC/	1	1	1	1	\$ 1,271,592.59	\$ 12,715.93	\$ 12,715.93	\$ 12,715.93	\$ 12,715.93	\$ 12,715.93
20104015910	FEMENINA	GYNOFLOR CREMA VAG	1	1	1	1	\$ 1,089,505.01	\$ 12,972.74	\$ 13,534.24	\$ 7,846.60	\$ 13,863.27	\$ 12,011.63
20124011083	CONSUMO	FLY OUT - REPELENTE	0	2	5	0	\$ 1,066,497.01	\$ 12,715.93	\$ 1,256.44	\$ 25,431.85	\$ 63,295.52	\$ 3,061.56
20164012960	NEUROPSIQUIATRICA	COQUAN 2MG CIA X 30	1	1	1	1	\$ 1,042,351.35	\$ 11,469.50	\$ 12,510.58	\$ 12,567.10	\$ 13,863.75	\$ 11,957.95
20104010082	CARDIOMETABOLICA	LEVOTIROXINA SODIC/	1	1	1	1	\$ 882,434.35	\$ 11,303.05	\$ 12,715.93	\$ 12,715.93	\$ 13,899.20	\$ 12,481.96
20104011101	CONSUMO	NOXPIRIN PLUS CAP C	1	1	1	1	\$ 834,349.24	\$ 11,126.44	\$ 14,532.49	\$ 9,536.94	\$ 14,836.27	\$ 11,426.34
20104011131	ANALGESICA	ALGIMIDE F CAJA X 30	1	1	1	1	\$ 772,649.01	\$ 11,333.41	\$ 13,083.82	\$ 10,749.39	\$ 12,932.52	\$ 12,987.83
20124011103	CONSUMO	HIPOGLOS CALENDULA	1	1	1	1	\$ 744,642.37	\$ 10,172.74	\$ 12,715.93	\$ 14,305.42	\$ 11,795.80	\$ 12,218.69
20104011016	COSMETICA	SPORUM D FRASCO X	1	1	1	1	\$ 739,773.67	\$ 12,115.65	\$ 9,825.87	\$ 12,715.93	\$ 13,937.14	\$ 12,464.24
20104010069	CARDIOMETABOLICA	GIRALMET 2000 U.I. CA	1	1	1	1	\$ 725,698.32	\$ 15,356.22	\$ 9,070.08	\$ 9,621.01	\$ 15,587.92	\$ 10,501.94
20104015907	FEMENINA	GYNOFLOR TAB VAGIN	1	1	1	1	\$ 702,577.93	\$ 11,904.96	\$ 13,404.77	\$ 7,880.43	\$ 18,975.36	\$ 13,225.84
20104016728	CUIDADO PRIMARIO	MOPERID 1MG/ML SUS	1	1	1	1	\$ 693,765.57	\$ 12,196.68	\$ 13,801.05	\$ 9,998.28	\$ 14,415.97	\$ 14,193.95
20104010094	FEMENINA	OSTEOCAL 600 CAJA X	1	0	1	4	\$ 644,301.27	\$ 55,610.77	\$ 12,715.93	\$ 2,584.55	\$ 12,850.26	\$ 56,687.19
20104010079	CARDIOMETABOLICA	LEVOTIROXINA SODIC/	1	1	1	1	\$ 635,796.30	\$ 12,715.93	\$ 12,715.93	\$ 12,715.93	\$ 12,715.93	\$ 12,715.93
20124074220	CONSUMO	SUNDAY'S CREM FPS 3	0	2	1	1	\$ 619,901.39	\$ 12,715.93	\$ 4,238.64	\$ 25,431.85	\$ 10,128.24	\$ 16,890.71
20104010181	CUIDADO PRIMARIO	SAK 20MG CIA X 250 T	1	1	1	1	\$ 609,082.87	\$ 11,303.05	\$ 12,715.93	\$ 12,715.93	\$ 13,734.47	\$ 11,952.07

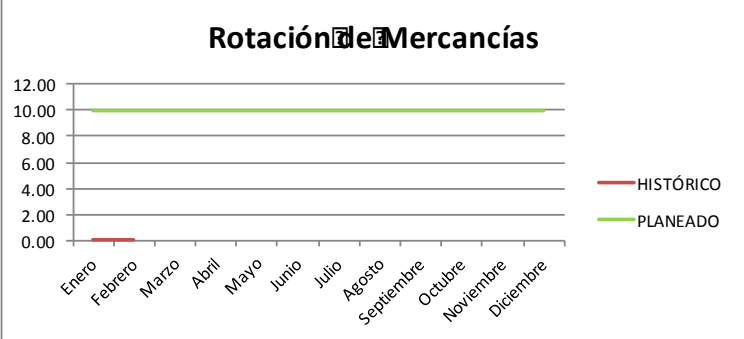
7.6.2 Balanced Scorecard

La *balanced scorecard* es una herramienta de gran utilidad en la ingeniería que permite la medición del desempeño de las operaciones a través de indicadores y así mismo monitorear su

progreso y comportamiento en el tiempo. Con este entregable se busca que sin importar la alternativa seleccionada por la empresa, se pueda tener un registro de los diferentes indicadores de desempeño que fueron seleccionados en conjunto con la gerencia de operaciones del Laboratorio. La herramienta cuenta con datos tales como nombre y descripción del indicador, fórmula matemática correspondiente al indicador, responsable, metas, entre otros.

Ilustración 8

Balance Scorecard

FICHA DEL INDICADOR			
NOMBRE	Rotación de Mercancías		
OBJETIVO	Incrementar número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas		
MEDICIÓN			
FÓRMULA	$\text{rotación de mercancía} = \frac{\text{Productos despachados}}{\text{Productos en inventario}}$	UNIDAD	# de veces
RESPONSABLE	Coordinador de bodega y despacho	FUENTE	Ventas
VALOR ACTUAL	6.88	META	10
EVOLUCIÓN DEL INDICADOR			
	MES	HISTÓRICO	PLANEADO
	Enero	0.00	10
	Febrero	0.00	10
	Marzo		10
	Abril		10
	Mayo		10
	Junio		10
	Julio		10
	Agosto		10
	Septiembre		10
	Octubre		10
	Noviembre		10
	Diciembre		10
CONSIDERACIONES DE GESTIÓN			
CAUSAS			
SOLUCIONES			

Lo mencionado anteriormente sobre la herramienta se puede ver evidenciado en la ilustración anterior. Uno de los puntos más valiosos y en el cual se le hizo mucho enfoque es en el potencial que tiene la herramienta para volverse un instructivo de mejora continua ya que posee la posibilidad de detectar fallas en el proceso y proponer mejoras para erradicar o

disminuirlas. Para lograr una cobertura amplia del proceso se diseñaron los siguientes indicadores los cuales cubren la totalidad de las áreas que se deseaban estudiar en el trabajo.

(Ver Anexo N para ampliar detalle del objetivo, cálculo y responsable de cada uno de los indicadores):

- Rotación de Mercancía
- Nivel de Servicio
- Margen Operacional
- Participación de Mercado
- Desperdicios en Almacenamiento

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La capacidad instalada del CD está excedida en un 11%, para ajustar este margen es indispensable ajustar el modelo logístico

Se espera que con el modelo logístico los sobre costos de la operación de Almacenaje se reduzcan el al menos \$ 17,844.234 COP por mes.

Se espera que con el modelo logístico la operación de Distribución reduzca sus costos en \$4,092,882 COP por mes.

La opción recomendada de implementación es con base en los costos de operación es tercerizar con C&M, con una diferencia positiva de \$ 6,007,674.37 COP

Tercerizar operaciones que son parte del *core* del negocio permite acceso a mejores tecnologías y mejores prácticas en dichas operaciones

Tercerizar operaciones del CD puede terminar en cero pérdidas de inventario, disminuir la carga administrativa y los costos ocultos de la operación

9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Castrellón, J.P., Torres, J.H., y Adarme, W. (2014). Model for the logistics distribution of medicines in the Colombian public health program. *DNYA*, 84(187), pp. 257-26

Chase, Richard B., Jacobs, f. Robert y AQUILANO, Nicholas J. (2009) *ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES: Producción y cadena de suministros*. (12ª. Ed.). México D.F, México. McGraw Hill.

Ermida Uriarte, Oscar y Colotuzzo, Natalia, *Descentralización, tercerización y Subcontratación*, OIT, (1ª. Ed), Uruguay.

Medallo, Alfonso. (2004). “Globalización y relaciones laborales: la individualización”, *Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho*.

Kaplan, R. i Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*, Editorial Gestion, Barcelona
Serrano Rodriguez, Carlos Eduardo, *La contratacion Administrativa*, San Jose, Editorial la Universidad de Costa Rica, 1991

Bowersox, Donald, Closs David, Cooper, Bisby (2007). *Administración y Logística en la Cadena de Suministros*. Segunda edición.

Consejo General de Colegios Oficiales de Médicos de España, CGCOM. (2014). Informe sobre el sector farmacéutico. Recuperado del sitio de internet de Organización Médica Colegial de España: Consejo General de Colegios Oficiales de Médicos de España:

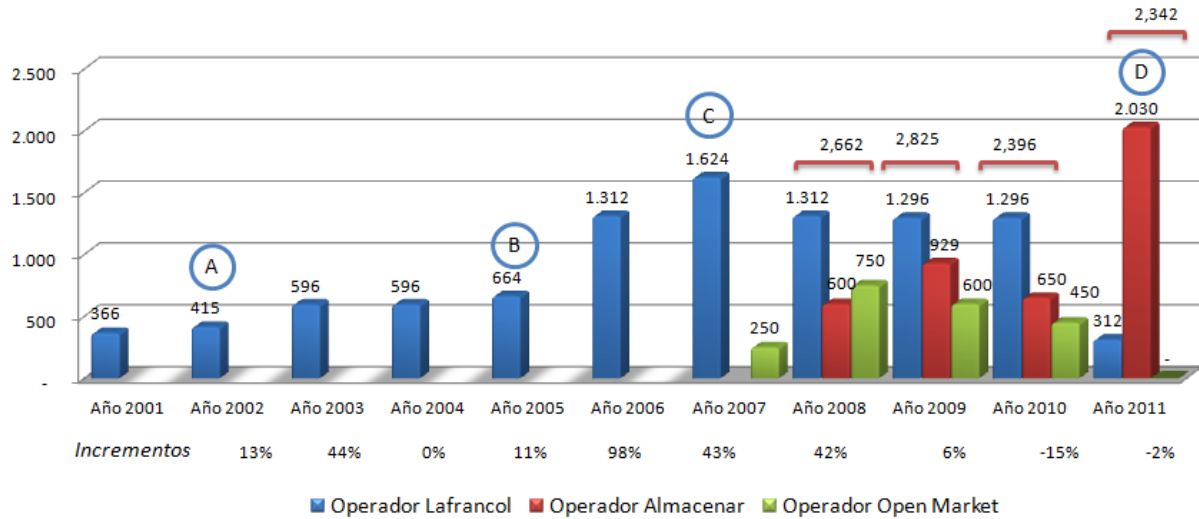
http://www.cgcom.es/sites/default/files/informe_omc_sector_farmaceutico_oct_2014_1.pdf

Mac Master, Bruce. (2014, 5 de Enero). *Andi estima crecimiento económico por encima de 4% en 2015*. Revisa Dinero. Recuperado de

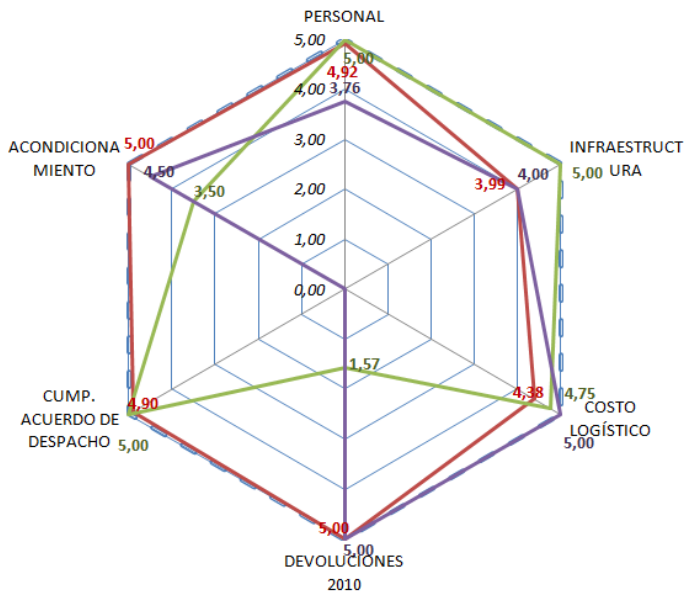
<http://www.dinero.com/economia/articulo/proyecciones-economicas-andi-para-2015/204552>

De Benito, Cynthia. (2014, 14 de Junio). *Sector farmacéutico, ficha clave para liderar la reindustrialización del país*. La República. Recuperado de http://www.larepublica.co/sector-farmac%C3%A9utico-ficha-clave-para-liderar-la-reindustrializaci%C3%B3n-del-pa%C3%ADs_133626

ANEXO A. Tabla de Capacidad de Almacenamiento de producto terminado del Laboratorio Lafrancol.



ANEXO B. Diagrama de calificación de operadores logístico diseñado por laboratorios Lafrancol



ANEXO C. Resultado de la evaluación de operadores logísticos efectuado por laboratorios

Lafrancol

	ALMACENAR	OPEN MARKET	SANCHEZ POLO
PERSONAL	0.49	0.50	0.38
INFRAESTRUCTURA	0.20	0.25	0.20
COSTO LOGÍSTICO	1.31	1.42	1.50
DEVOLUCIONES 2010	0.60	0.19	0.60
CUMP. ACUERDO DE DESPACHO	1.22	1.25	0.00
ACONDICIONAMIENTO	0.90	0.63	0.81
	4.73	4.24	3.49

Tabla 15.

Histórico Ventas Vs. Quejas por Mora Laboratorio Seigfried

	Ventas 2014 (COP)	Quejas por mora (unidades)
ENERO	\$ 3.352.641.622	0
FEBRERO	\$ 3.827.814.465	0
MARZO	\$ 4.457.555.767	0
ABRIL	\$ 4.442.536.990	1
MAYO	\$ 6.869.781.034	4
JUNIO	\$ 8.872.643.686	0
JULIO	\$ 8.362.106.362	6
AGOSTO	\$ 5.459.608.049	2
SEPTIEMBRE	\$ 6.975.231.885	2
OCTUBRE	\$ 8.987.784.614	1
NOVIEMBRE	\$ 12.987.859.380	0
DICIEMBRE	\$ 703.015.055	5
Total	\$ 75.298.578.909,0000	21

Tabla 16.

Incidentes que impactan negativamente el desarrollo de las actividades en el CD

Incidente	Incidencia
Medios de transporte insuficientes	4
Fallas mecánicas	1
Producto expirado	5
Revisión de pedidos manual	10
Difícil localización del producto	24
Reproceso pedidos mal empacados	4
Acumulación de producto	16

ANEXO D Detalle diagrama de Almacenamiento

Diagrama Almacenamiento

Ilustración 9:

Información Diagrama Almacenamiento

LABORATORIOS SIEGFRIED S.A.S	PR-AL-001	Página: 1 de 4
	RECEPCIÓN, MANEJO Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO	Fecha Emisión: 18 01 10
		Fecha Versión: 17 05 13
		Versión: 6

1. OBJETO. Establecer el procedimiento para la recepción, manejo, almacenamiento, embalaje y preservación de producto terminado.

2. ALCANCE. Este procedimiento se aplica a todos los productos farmacéuticos y dermatológicos que ingresan al almacén de producto terminado y que están disponibles para ser comercializados.

3. DEFINICIONES

3.1 ROTULO DE EMBALAJE. Rótulo adhesivo colocado en el área de empaque en una unidad de embalaje (cajas corrugadas), que identifica: Nombre del producto, número de lote, fecha de vencimiento (En números y barras), fecha de empaque, cantidad de producto y código del producto (En número y barras EAN).

3.2 NUMERO DE LOTE. Cantidad definida de un producto obtenido de un solo proceso o serie de procesos, de tal manera que puede esperarse que sea homogéneo y que es marcado con un número que unifica su identidad y calidad.

3.3 FECHA DE VENCIMIENTO. Es la fecha en la cual caduca el producto en su vida útil.

3.4 Unidad de Embalaje: Es la caja corrugada que contiene unidades de empaque, suministrada por el Area de Empaque en su estuche o caja plegadiza, de acuerdo a las especificaciones técnicas definidas por Investigación y Desarrollo.

3.5 Estuche o caja plegadiza: Caja de cartón impresa o frasco, el cual contiene una cantidad de producto farmacéutico y dermatológico. |

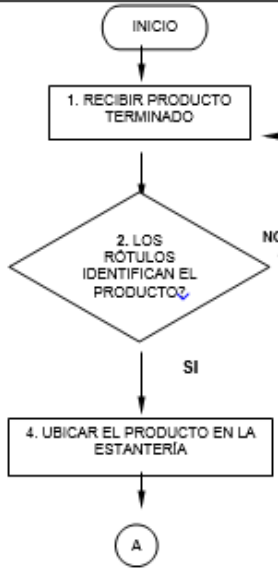
ELABORO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO ALMACEN PRODUCTO TERMINADO	NOMBRE: PAUBLO MORENO	FIRMA:
REVISO: JEFE DE ALMACEN PRODUCTO TERMINADO	NOMBRE: NUMAR CASAS	FIRMA:
APROBO: GERENTE FINANCIERO REGION ANDINA	NOMBRE: JUAN PABLO BENITEZ	FIRMA:

PR CD 001

FR-CD-004
V 1

LABORATORIOS SIEGFRIED S.A.S	PR-AL-001		Página: 2 de 4
	RECEPCIÓN, MANEJO Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO		Fecha Emisión: 18 01 10
			Fecha Versión: 17 05 13
			Versión: 6

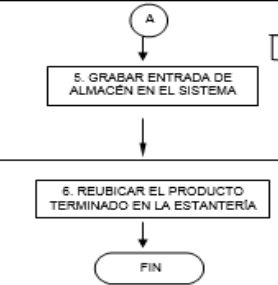
DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO.

DIAGRAMA DE FLUJO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO A SOCIADO
	1. RECIBIR LA ESTIBA CON EL PRODUCTO TERMINADO Y EL DOCUMENTO SOPORTE DE INGRESO DEL AREA DE PRODUCCION, DE ACUERDO AL INSTRUCTIVO RECEPCIÓN DE MERCANCIA EN EL ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO IN-AL-001	AUXILIAR ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO	RECEPCIÓN DE MERCANCIA EN EL ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO IN-AL-001
	2. VERIFICAR CONTRA EL DOCUMENTO DE INGRESO DE PRODUCCIÓN, QUE LOS RÓTULOS DE LAS CAJAS CORRUGADAS CONCUERDEN: PRODUCTO, NÚMERO DE LOTE, CANTIDAD Y FECHA DE VENCIMIENTO.	AUXILIAR ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO	RECEPCIÓN DE MERCANCIA EN EL ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO IN-AL-001
	3. EN CASO QUE SE PRESENTE UNA DIFERENCIA DEL PRODUCTO CONTRA LOS ROTULOS O CONTENIDO DEVOLVER LA ESTIBA CON EL PRODUCTO AL ÁREA DE EMPAQUE, SI NO HAY DIFERENCIA CONTINUAR EL PROCESO		
	4. UBICAR EL PRODUCTO TERMINADO EN LA ESTANTERÍA Y REGISTRAR EN EL DOCUMENTO RECEPCIÓN DE PRODUCCION, LA UBICACIÓN DONDE SE COLOCÓ EL PRODUCTO, DE ACUERDO CON EL INSTRUCTIVO IN-AL-002 ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO Y MUESTRAS MÉDICAS.	OPERARIO MONTACARGA	IN-AL-002 ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO Y MUESTRAS MÉDICAS FR-PS-039 RECEPCION PRODUCCION.

PR CD 001

FR-CD-004 V1

LABORATORIOS SIEGFRIED S.A.S	PR-AL-001		Página: 3 de 4
	RECEPCIÓN, MANEJO Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO		Fecha Emisión: 18 01 10
			Fecha Versión: 17 05 13
			Versión: 6

	5. REALIZAR EL TRASLADO EN EL SISTEMA AL ALMACEN CORRESPONDIENTE SEGÚN INSTRUCTIVO IN-AL-003 DIGITAR EN EL SISTEMA LOS INGRESOS DE PRODUCTO TERMINANDO RECIBIDOS DEL ÁREA DE EMPAQUE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO ALMACEN PRODUCTO TERMINADO	IN-AL-003 DIGITAR EN EL SISTEMA LOS INGRESOS DE PRODUCTO TERMINADO RECIBIDOS DEL AREA DE EMPAQUE SOPORTE DE RECEPCION GENERADO POR EL SISTEMA SEGUN INSTRUCTIVO IN-PS-1511 MANEJO DE PRODUCTO TERMINADO
	7. EN CASO DE QUE SEA NECESARIO REUBICAR EL PRODUCTO, EFECTUAR EL TRASLADO FÍSICAMENTE A LA NUEVA UBICACIÓN E INFORMAR AL ASISTENTE ADMINISTRATIVO ALMACEN PRODUCTO TERMINADO PARA QUE EFECTÚE EL TRASLADO EN EL SISTEMA LA NUEVA UBICACIÓN. SEGÚN INSTRUCTIVOS IN-AL-002, IN-AL-003	OPERARIO MONTACARGA	IN-AL-002 ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO Y MUESTRAS MÉDICAS IN-AL-003 DIGITAR EN EL SISTEMA LOS INGRESOS DE PRODUCTO TERMINADO RECIBIDOS DEL AREA DE EMPAQUE

PR CD 001

FR-CD-004 V1

LABORATORIOS SIEGFRIED S.A.S	PR-AL-001		Página: 4 de 4
	RECEPCIÓN, MANEJO Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO	Fecha Emisión: 18 01 10	
		Fecha Versión: 17 05 13	
		Versión: 6	

5. DOCUMENTOS ASOCIADOS

- 5.1 IN-AL-001 Recepción de producto terminado
- 5.2 IN-AL-002 Almacenamiento de producto terminado y muestras medicas
- 5.3 IN-AL-003 Digitar en el sistema los ingresos de producto terminado recibidos del área de empaque
- 5.4 IN-PS-1511 Soporte de recepción de producción según instructivo

6. MOTIVO DE CAMBIOS EN DOCUMENTOS

TITULO DEL DOCUMENTO: Recepción, Manejo y Almacenamiento de Producto Terminado

CODIGO DEL DOCUMENTO: PR-AL-001

FECHA	No. DE VERSION	NATURALEZA DEL CAMBIO	OBSERVACIONES
20-09-10	2	Se modifica por reestructuración de jefaturas y cambio descripción de cargo; kardixa a Supervisor de almacén de producto terminado	
20-10-11	3	Verificación general. Cambios por implementación del nuevo sistema SAP y eliminación del formato FR-PS-039	
18 05 12	4	Se modifica por cambio de responsables en el proceso en el numeral 5	
04 10 12	5	Se modifica por eliminación de término Pris-m .	
17 05 13	6	Se modifica por cambio descripción de cargo; asistente de logística a Asistente administrativo almacén de producto terminado	

PR-CD-001

FR-CD-004
V1

ANEXO E Detalle diagrama de Distribución

LABORATORIOS SIEGFRIED S.A.S	PR-AL-002	Página: 1 de 5
	ALISTAMIENTO Y DESPACHO DE PRODUCTO TERMINADO	Fecha Emisión: 18 01 10
		Fecha Versión: 07 09 15
		Versión: 5

1. OBJETO. Establecer un procedimiento para el embalaje y despacho de producto terminado para garantizar que corresponde con los requerimientos del cliente.

2. ALCANCE. Este procedimiento tendrá aplicación en todos los despachos de producto terminado que realice Laboratorios Siegfried S.A.S.

3. DEFINICIONES

3.1 ROTULOS DE FACTURA. Etiqueta generada en el sistema que sirve para identificar el cliente, dirección, ciudad, número de factura y cantidad de cajas a despachar.

3.2 PLANILLA DE DESPACHO. Documento emitido en el sistema donde figura el cliente, la ciudad, dirección, número de cajas y el número de guía correspondiente al despacho. Con esta planilla se le entrega la mercancía al transportador.

3.3 ORDEN DE CARGUE. Documento emitido por la empresa transportadora en donde se autoriza el cargue y está relacionado nombre del conductor, vehículo, placas del vehículo, cédula de ciudadanía del conductor, sello de la transportadora y firma.

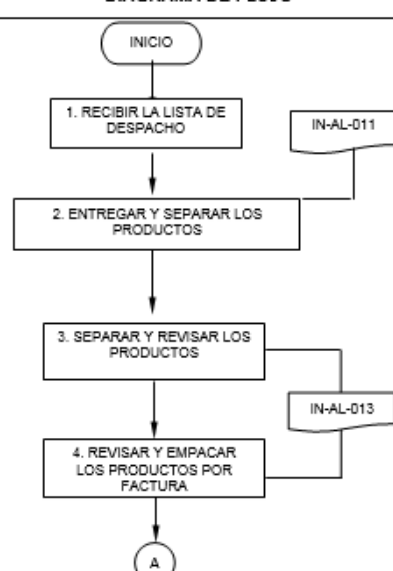
SUPERVISO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO ALMACEN PRODUCTO TERMINADO	NOMBRE: PAUBLO MORENO	FIRMA:
REVISO: JEFE DE ALMACEN PRODUCTO TERMINADO	NOMBRE: NUMAR CASAS	FIRMA:
APROBO: GERENTE FINANCIERO REGION ANDINA	NOMBRE: JUAN PABLO BENITEZ	FIRMA:

PR-CD-001

FR-CD-004
V 1

LABORATORIOS SIEGFRIED S.A.S	PR-AL-002		Página: 2 de 5
	ALISTAMIENTO Y DESPACHO DE PRODUCTO TERMINADO	Fecha Emisión: 18 01 10	
		Fecha Versión: 07 09 15	
		Versión: 5	

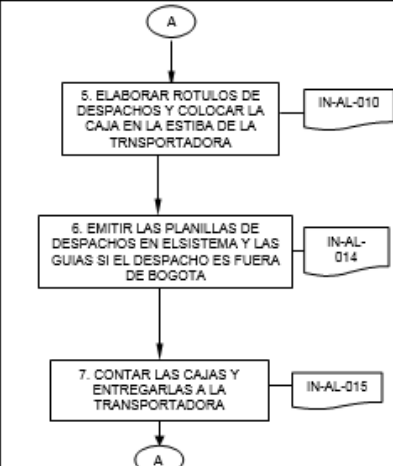
4. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO.

DIAGRAMA DE FLUJO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO ASOCIADO
	1. TOMAR LOS PEDIDOS DIGITADOS POR FACTURACION Y EMITIR LAS ORDENES DE TRANSPORTE 2. RECIBIR DEL ÁREA DE FACTURACION LAS FACTURAS CORRESPONDIENTES. 3. RECIBIR DEL AREA DE LOGISTICA LA SOLICITUD DEL PEDIDO DE EXPORTACION POR PAIS.	JEFE DE ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO / ASISTENTE ADMINISTRATIVO ALMACEN PRODUCTO TERMINADO	FACTURA DE VENTA FR-MV-002 ORDEN DE TRANSPORTE FR-LA-002
	2. ENTREGAR ORDEN DE TRANSPORTE AL AUXILIAR DE ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO PARA EFECTUAR LA SEPARACION Y ALISTAMIENTO DE LOS PRODUCTOS DE ACUERDO AL INSTRUCTIVO IN-AL-011 SEPARACION Y ALISTAMIENTO DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS DE LA ZONA DE ALMACENAMIENTO SEGUN LA ORDEN DE TRANSPORTE.	JEFE DE ALM. PROD. TERM. Y AUXILIAR DE ALM.	ORDEN DE TRANSPORTE IN-AL-011 SEPARACION Y ALISTAMIENTO DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS DE LA ZONA DE ALMACENAMIENTO
	3. SEPARAR LOS PRODUCTOS POR PRESENTACION Y VERIFICAR LAS CANTIDADES ALISTADAS SEGUN LA ORDEN DE TRANSPORTE DE ACUERDO AL INSTRUCTIVO IN-AL-013 REVISION LISTADO DE DESPACHO Y EMPAQUE PRODUCTO TERMINADO POR FACTURA.	AUXILIAR DE ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO	ORDEN DE TRANSPORTE IN-AL-013 REVISION LISTADO DE DESPACHO Y EMPAQUE PRODUCTO TERMINADO POR FACTURA FR-MV-002
	4. REVISAR Y EMPACAR LOS PRODUCTOS POR CLIENTE TENIENDO EN CUENTA NUMERO DE LOTE Y CANTIDAD DE ACUERDO IN-AL-013 REVISION LISTADO DE DESPACHO Y EMPAQUE PRODUCTO TERMINADO POR FACTURA. AL FINALIZAR SELLAR LAS CAJAS CON CINTA.	AUXILIAR DE ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO	IN-AL-013 REVISION LISTADO DE DESPACHO Y EMPAQUE PRODUCTO TERMINADO POR FACTURA

PR-CD-001

FR-CD-004
V1

LABORATORIOS SIEGFRIED S.A.S	PR-AL-002		Página: 3 de 5
	ALISTAMIENTO Y DESPACHO DE PRODUCTO TERMINADO	Fecha Emisión: 18 01 10	
		Fecha Versión: 07 09 15	
		Versión: 5	

	4. DIGITAR EN EL SISTEMA EN EL MODULO DE DESPACHOS ICONO GENERACION ROTULOS DE DESPACHOS.LOS ROTULOS DE ACUERDO CON EL INSTRUCTIVO IN-AL-010 GENERACION ROTULOS DESPACHOS EN EL SISTEMA, PEGARLOS EN LAS CAJAS Y UBICARLAS LAS CAJAS EN LA ESTIBA POR TRANSPORTADORA.	JEFE Y /O COORDINADOR DE ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO	INSTRUCTIVO IN-AL-010 GENERACION ROTULOS DESPACHOS EN EL SISTEMA FR-AL-007 ROTULO DE IDENTIFICACION
	6. IMPRIMIR LA PLANILLA DE DESPACHO Y LAS GUIAS, CUANDO EL DESPACHO SEA PARA FUERA DE BOGOTA SEGUN EL INSTRUCTIVO IN-AL-014 GENERAR LAS PLANILLA S DE DESPACHOS PARA ENTREGAR LAS TRANSPORTADORAS.	JEFE Y /O COORDINADOR ALMACEN PRODUCTO TERMINADO	INSTRUCTIVO IN-AL-014 IMPRIMIR PLANILLA S DE DESPACHO. PLANILLA DE DESPACHOS LT-AL-002
	7. CONTAR LAS CAJAS UBICADAS EN LA ESTIBA Y VERIFICAR CONTRA EL TOTAL DE LA PLANILLA SI HAY DIFERENCIA VERIFICAR POR FACTURA SEGUN INSTRUCTIVO IN-AL-015 ENTREGA DE PEDIDOS A LA EMPRESA TRANSPORTADORA. ENTREGAR A LAS TRANSPORTADORAS PARA QUE HAGA EL CARGUE.	JEFE Y /O COORDINADOR DE ALMACEN PRODUCTO TERMINADO	IN-AL-015 ENTREGA DE PEDIDOS A LA EMPRESA TRANSPORTADORA PLANILLA DE DESPACHOS LT-AL-002 FACTURA DE VENTA FR-MV-002

PR-CD-001

FR-CD-004
V1



SIEGFRIED

LABORATORIOS SIEGFRIED S.A.S	PR-AL-002		Página: 4 de 5
	ALISTAMIENTO Y DESPACHO DE PRODUCTO TERMINADO		Fecha Emisión: 18 01 10
			Fecha Versión: 07 09 15
			Versión: 5

<pre> graph TD Start([Δ]) --> Step[8. ENTREGAR LA PLANILLA DE DESPACHOS AL TRANSPORTADOR PARA QUE FIRME (Si es para Bogotá, entregar las facturas).] Step --> End([FIN]) </pre>	<p>8. ENTREGAR LA PLANILLA AL TRANSPORTADOR PARA LA FIRMA , JUNTO CON LA DOCUMENTACION CORRESPONDIENTE(FACTURAS Y PROTOCOLOS DE CALIDAD SI ASI LO REQUIERE) RECIBIR EL ORIGINAL FIRMADO POR EL TRANSPORTADOR, DIGITAR INFORMACION EN EL FORMATO FR-AL-014 Y ARCHIVAR</p>	<p>JEFE DE ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO</p>	<p>FACTURA DE VENTA FR-MV-002 CONTROL FACTURACION FR-AL-014 DESPACHOS</p>
---	--	--	---

PR-CD-001

FR-CD-004
V1

LABORATORIOS SIEGFRIED S.A.S	PR-AL-002		Página: 5 de 5
	ALISTAMIENTO Y DESPACHO DE PRODUCTO TERMINADO	Fecha Emisión: 18 01 10	
		Fecha Versión: 17 05 13	
		Versión: 5	

5. DOCUMENTOS ASOCIADOS

- 5.1 Factura de venta FR-MV-002
- 5.2 Lista de despachos
- 5.3 Instructivo IN-AL-011, Separación y alistamiento de los productos terminados de la zona de almacenamiento según lista de despachos.
- 5.4 Instructivo IN-AL-013. Revisión listado de despacho y empaque producto terminado por factura.
- 5.5 Instructivo IN-AL-010 Generación rótulos Despachos en el Sistema
- 5.6 Rotulo de identificación FR-AL-007
- 5.7 Instructivo IN-AL-014, Imprimir Planillas de Despachos.
- 5.8 Planilla de Despachos LT-AL-002
- 5.9 Instructivo IN-AL-015 Entrega de Pedidos a la empresa Transportadora
- 5.10 FR-LA-002 Orden de transporte.
- 5.11 FR-AL-014 Control facturación.

6. MOTIVO DE CAMBIOS EN DOCUMENTOS

TITULO DEL DOCUMENTO: ALISTAMIENTO Y DESPACHO DE PRODUCTO TERMINADO

CODIGO DEL DOCUMENTO: PR-AL-002

FECHA	No. DE VERSION	NATURALEZA DEL CAMBIO	OBSERVACIONES
20 09 10	2	Se modifica por reestructuración de cargos y funciones en el área. Se adicionan documentos asociados, numeral 5.	
11 05 12	3.	Se modifica por redistribución funciones en el área se adiciona formato de control facturación y despachos FR-AL-014 y formato Orden de Transporte FR-LA-002	
10 04 12	4	Se modifica por eliminación cambio de término "orden de Producción" a "orden de transporte"	
17 05 13	5	Se modifica por cambio descripción de cargo; Asistente de logística a Asistente administrativo almacén producto terminado	

PR-CD-001

FR-CD-004
V1



ANEXO F Planilla de Registro de Incidentes

Plantilla Registro Incidentes

Laboratorio Siegfried

Registro de incidentes

Alcance: la siguiente planilla está diseñada para documentar aquellos eventos que interrumpen y/o entorpecen las actividades de los procesos de almacenaje y distribución del Centro de Distribución del laboratorio, con el fin de priorizar y actuar sobre aquellos que tienen un mayor impacto.

Instrucciones: enliste los eventos que interrumpieron el normal de desarrollo de sus actividades y en seguida registre la hora y fecha del evento.

EVENTO	Hora	Fecha
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

ANEXO G Pronósticos de Demanda

Pronosticos

Ilustración 9:

Promedio Simple Almacenje

Promedio Simple

Información									
Tiempo	D (unidades)	Periodo	f	(d-f)	ABS (d-f)	rsfe	Error acumulado	MAD	TS
Enero	38519	1	51,448.67	-12,929.67	12929.66667	-12,929.67	12929.66667	12929.66667	-1
Febrero	36321	2	51,448.67	-15,127.67	15127.66667	-28,057.33	28057.33333	14028.66667	-2
Marzo	50753	3	51,448.67	-695.67	695.6666667	-28,753.00	28753	9584.333333	-3
Abril	71786	4	51,448.67	20,337.33	20337.33333	-8,415.67	49090.33333	12272.58333	-0.6857290302
Mayo	59409	5	51,448.67	7,960.33	7960.333333	-455.33	57050.66667	11410.13333	-0.03990604842
Junio	51904	6	51,448.67	455.33	455.3333333	0.00	57506	9584.333333	0
SUMA	308692				57506				
	Pronóstico		51,448.67						
	MAD		9,584.33						

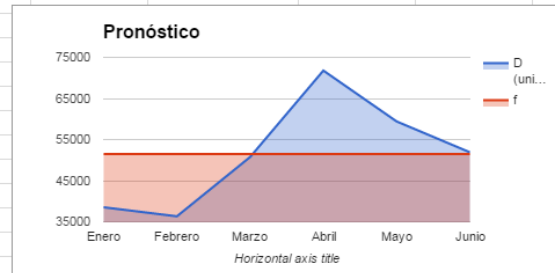
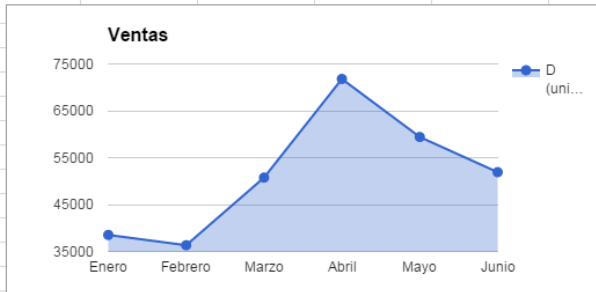


Ilustración 10:

Promedio Movil Simple Almacenaje

Promedio Móvil Simple											
Información			PMS Agrupación (2)			PMS Agrupación (3)			PMS Agrupación (4)		
Tiempo	D (unidades)	Periodo	f	(d-f)	ABS (d-f)	f	(d-f)	ABS (d-f)	f	(d-f)	ABS (d-f)
Enero	38519	1									
Febrero	36321	2									
Marzo	50753	3	37420	13333	13333						
Abril	71786	4	43537	28249	28249	41864.3333	29921.6667	29921.66667			
Mayo	59409	5	61269.5	-1860.5	1860.5	52953.3333	6455.6667	6455.66667	49344.75	10064.25	10064.25
Junio	51904	6	65597.5	-13693.5	13693.5	60649.3333	-8745.333333	8745.333333	54567.25	-2663.25	2663.25
SUMA	308692				43803			45122.66667			12727.5
Pronóstico			55656.5			61033.0000			58463		
MAD			10950.7500			15040.8889			6363.75		
Mejor Modelo	546.4000		PMS Agrupación (2)								
Información			PMS Agrupación (2)								
Tiempo	D (unidades)	Periodo	f	(d-f)	ABS (d-f)	rsfe	Error acumulad	MAD	TS		
Enero	38519										
Febrero	36321										
Marzo	50753	1	37420	13333	13333	13333	13333	13333	1		
Abril	71786	2	43537	28249	28249	41582	41582	20791	2		
Mayo	59409	3	61269.5	-1860.5	1860.5	39721.5	43442.5	14480.83333	2.74303965		
Junio	51904	4	65597.5	-13693.5	13693.5	26028	57136	14284	1.822178661		
SUMA	308692				43803						
Pronóstico			55,656.50								
MAD			10,950.75								

SUAIVIZACIÓN EXPONENCIAL								
Tiempo	D (unidades)	F.Inicial	Peso= 0.1	ABS(d-f)	Peso=0.5	ABS(d-f)	Peso=0.9	(d-f)
Enero	38519	5824	5824	32695	5824	32695	5824	32695
Febrero	36321		9093.5	27227.5	22171.5	14149.5	35249.5	1071.5
Marzo	50753		11816.25	38936.75	29246.25	21506.75	36213.85	14539.15
Abril	71786		15709.925	56076.075	39999.625	31786.375	49299.085	22486.915
Mayo	59409		21317.5325	38091.4675	55892.8125	3516.1875	69537.3085	-10128.3085
Junio	51904		25126.67925	26777.32075	57650.90625	5746.90625	60421.83085	-8517.83085
SUMA	308692		27804.41133	219804.1133	54777.45313	109400.7188	52755.78309	
Pronóstico		N	27,804.41		54,777.45		52,755.78	
MAD		6	36,634.02		18,233.45		14,906.45	

Ilustración 11:

Promedio Regresión Lineal Simple

Regresión Lineal													
Y		X		Método del computador									
Tiempo	D (unidades)	Periodo	F	Estadísticos			(d-f)	ABS (d-f)	rsfe	Error acumulad	MAD	TS	
Enero	38519	1	40218.52381	r	0.6357496616		-1699.52381	1699.52381	-1699.52381	1699.52381	1699.52381	-1	
Febrero	36321	2	44710.58095	r ²	75.36%	75.36%	-8389.580952	8389.580952	-10089.10476	10089.10476	5044.552381	-2	
Marzo	50753	3	49202.6381	s	11407.92257	Error estándar	1550.361905	1550.361905	-8538.742857	11639.46667	3879.822222	-2.200807761	
Abril	71786	4	53694.69524	Intersección	35726.46667	Mínimo (a)	18091.30476	18091.30476	9552.561905	29730.77143	7432.692857	1.285208751	
Mayo	59409	5	58186.75238	b	4492.057143	(b)	1222.247619	1222.247619	10774.80952	30953.01905	6190.60381	1.740510273	
Junio	51904	6	62678.80952				-10774.80952	10774.80952	0	41727.82857	6954.638095	0	
Pronóstico		7	67170.86667										
MAD			5961.11837	r ² -	medida en que la variación es explicada por el modelo								
				r	Correlación, si es mayor a 0.8 está bien, si puede decir que la relación es fuerte								

Ilustración 12:

Promedio Simple Distribución y Transporte

Promedio Simple

Información										
Tiempo	D (unidades)	Periodo	f	(d-f)	ABS (d-f)	rsfe	Error acumulado	MAD	TS	
Enero	377993	1	743304.1667	-365311.1667	365311.1667	-365311.1667	365311.1667	365311.1667	-1	
Febrero	518756	2	743304.1667	-224548.1667	224548.1667	-589859.3333	589859.3333	294929.6667	-2	
Marzo	865693	3	743304.1667	122388.8333	122388.8333	-467470.5	712248.1667	237416.0556	-1.968992783	
Abril	915188	4	743304.1667	171883.8333	171883.8333	-295586.6667	884132	221033	-1.337296542	
Mayo	719062	5	743304.1667	-24242.16667	24242.16667	-319828.8333	908374.1667	181674.8333	-1.760446549	
Junio	1063133	6	743304.1667	319828.8333	319828.8333	0.0000000002326	1228203	204700.5	0	
SUMA	4459825									
	Pronóstico		743,304.17							
	MAD		204,700.50							

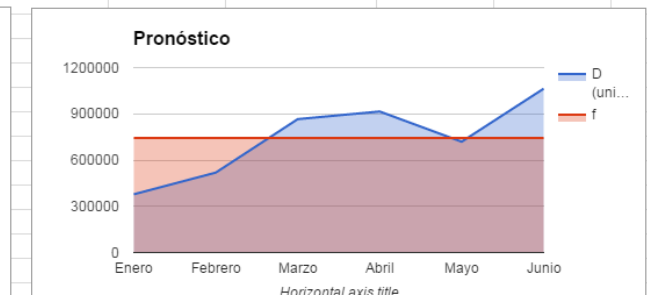
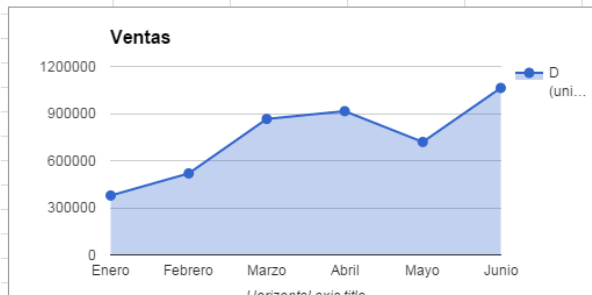


Ilustración 13:

Promedio Móvil Simple Distribución y Transporte

Promedio Móvil Simple											
Información			PMS Agrupación (2)			PMS Agrupación (3)			PMS Agrupación (4)		
Tiempo	D (unidades)	Periodo	f	(d-f)	ABS (d-f)	f	(d-f)	ABS (d-f)	f	(d-f)	ABS (d-f)
Enero	377993	1									
Febrero	518756	2									
Marzo	865693	3	448374.5	417318.5	417318.5						
Abril	915188	4	692224.5	222963.5	222963.5	587480.6667	327707.3333	327707.3333			
Mayo	719062	5	890440.5	-171378.5	171378.5	766545.6667	-47483.6667	47483.66667	669407.5	49654.5	49654.5
Junio	1063133	6	817125	246008	246008	833314.3333	229818.6667	229818.6667	754674.75	308458.25	308458.25
SUMA	4459825				640350			605009.6667			358112.75
	Pronóstico		891097.5			899127.6667			890769		
	MAD		160,087.50			201,669.89			179,056.38		
	Mejor Modelo	160,087.50	PMS Agrupación (2)								
Información			PMS Agrupación (2)								
Tiempo	D (unidades)	Periodo	f	(d-f)	ABS (d-f)	rsfe	Error acumulado	MAD	TS		
Enero	3483										
Febrero	2609										
Marzo	708	1	3046	-2338	2338	-2338	2338	2338	-1		
Abril	13315	2	1658.5	11656.5	11656.5	9318.5	13994.5	6997.25	1.331737468		
Mayo	52424	3	7011.5	45412.5	45412.5	54731	59407	19802.33333	2.763866211		
Junio	49365	4	32869.5	16495.5	16495.5	71226.5	75902.5	18975.625	3.753578604		
SUMA	121904				73564.5						
	Pronóstico		50,894.50								
	MAD		18,391.13								

Ilustración 14:

Promedio Suavización Exponencial Distribución y Transporte

Suavización Exponencial								
SUAVIZACIÓN EXPONENCIAL								
Tiempo	D (unidades)	F.Inicial	Peso= 0.1	ABS(d-f)	Peso=0.5	ABS(d-f)	Peso=0.9	ABS(d-f)
Enero	377993	434378	434378	56385	434378	56385	434378	56385
Febrero	518756		428739.5	90016.5	406185.5	112570.5	383631.5	135124.5
Marzo	865693		437741.15	427951.85	462470.75	403222.25	505243.55	360449.45
Abril	915188		480536.335	434651.665	664081.875	251106.125	829648.055	85539.945
Mayo	719062		524001.5015	195060.4985	789634.9375	70572.9375	906634.0055	187572.0055
Junio	1063133		543507.5514	519625.4487	754348.4688	308784.5313	737819.2006	325313.7995
SUMA	4459825		595470.0962	1723690.962	908740.7344	1202641.344	1030601.62	1150384.7
	Pronóstico	N	595,470.10		908,740.73		1,030,601.62	
	MAD	6	287,281.83		200,440.22		191,730.78	

Regresión Lineal

Y		X		Método del computador									
Tiempo	D (unidades)	Periodo	F	Estadísticos		(d-f)	ABS (d-f)	rsfe	Error acumulad	MAD	TS		
Enero	377993	1	452153.2381	r	0.85	-74160.2381	74160.2381	-74160.2381	74160.2381	74160.2381	-1		
Febrero	518756	2	568613.6095	r ²	71.65%	-49857.60952	49857.60952	-124017.8476	124017.8476	62008.92381	-2		
Marzo	865693	3	685073.981	s	153.234	180619.019	180619.019	56601.17143	304636.8667	101545.6222	0.5573964706		
Abril	915188	4	801534.3524	Intersección		113653.6476	113653.6476	170254.819	418290.5143	104572.6286	1.628101171		
Mayo	719062	5	917994.7238	b	116,460 (b)	-198932.7238	198932.7238	-28677.90476	617223.2381	123444.6476	-0.2323138776		
Junio	1063133	6	1034455.095			28677.90476	28677.90476	-0.000000000349	645901.1429	107650.1905	0		
Pronóstico		7	1150915.46667										
MAD			92,271.59										
				r ²	medida en que la variación es explicada por el modelo								
				r	Correlación, si es mayor a 0.8 está bien, si se puede decir que la relación es fuerte								

Tabla 17

Pronósticos de demanda para el almacenamiento segundo semestre del 2015

Línea	Pronóstico Julio	Pronóstico Agosto	Pronóstico Septiembre	Pronóstico Octubre	Pronóstico Noviembre	Pronóstico Diciembre
ANALGESICA	53485	51157	54130	43109	48335	47269
CARDIOMETABOLICA	218796	212499	196722	180001	200862	197151
CONSUMO	183990	218643	155744	132712	191883	201998
COSMETICA	46481	42820	37434	32314	39808	41241
CUIDADO PRIMARIO	54344	48673	55541	36591	47615	47199
FEMENINA	29472	40862	41936	23154	25964	36717
NEURO	65	84	56	42	64	60
NEUROPSIQUIATRICA	62959	60643	56476	53727	58650	57398
Grand Total	649594	675381	598039	501652	613181	629033

Tabla 18

Pronósticos de demanda para la distribución del segundo semestre del 2015

Línea	Julio	Agosto	Septiembre	Ocubre	Noviembre	Diciembre
ANALGESICA	22501	148396	145574	138713	134123	122109
CARDIOMETABOLICA	120254	589223	577586	578014	454444	388458
CONSUMO	23786	507100	480340	526593	499292	431409
COSMETICA	0	106374	109556	113363	102170	88989
CUIDADO PRIMARIO	0	133293	139747	131405	118495	103096
FEMENINA	26737	105953	91055	85835	81357	71205
NEURO	0	0	0	0	26	146
NEUROPSIQUIATRICA	10443	170846	168853	169775	153514	176464

Grand Total	203721	1761184	1712710	1743700	1543421	1381876
--------------------	--------	---------	---------	---------	---------	---------

Diagrama 7

Tendencias línea cardiometabolica



1 ★



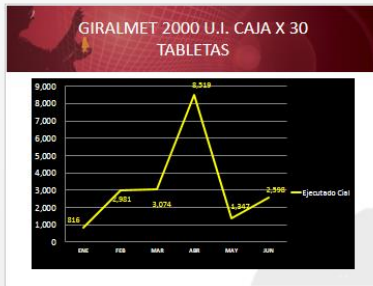
2 ★



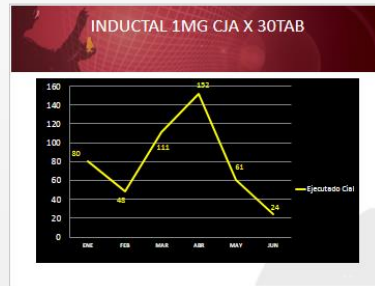
3 ★



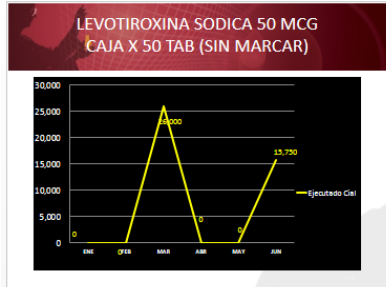
4 ★



5 ★



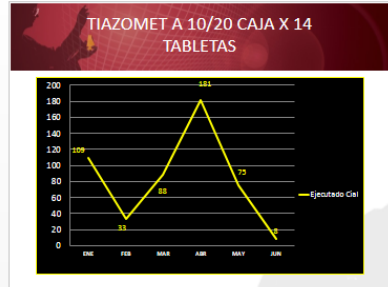
6 ★



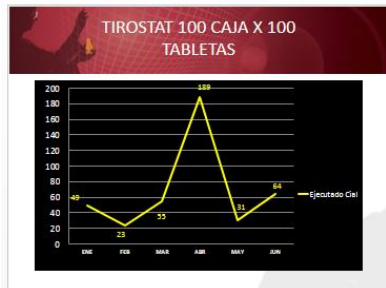
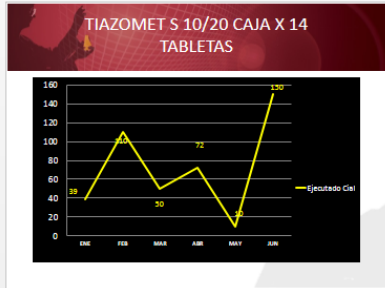
7



8



9



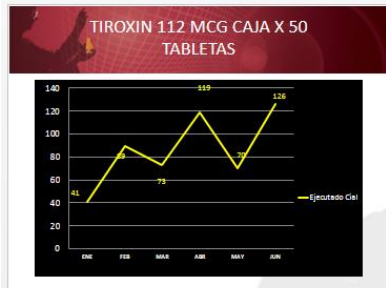
13



14



15



16

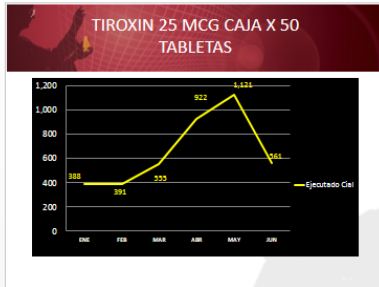


17

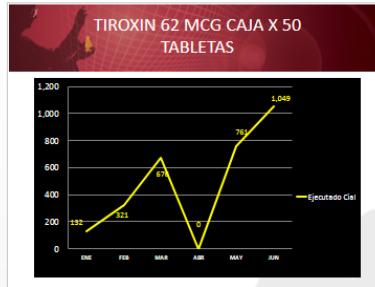


18

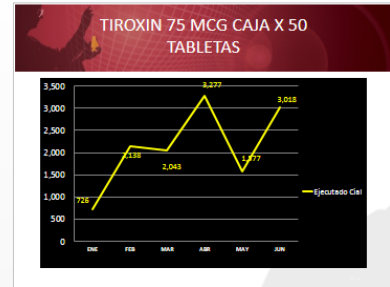




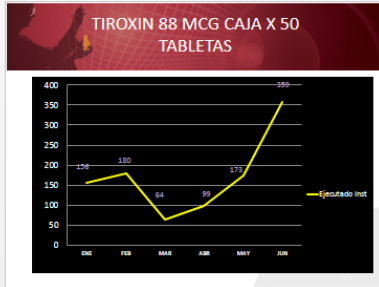
19



20



21



22



ANEXO H Política de Inventarios ABC

Inventarios ABC

Tabla 19

Clasificación Inventarios

Clasificación	%ABC	Criterio
A	66.45%	>20%
B	19.13%	>1%
C	14.42%	Entre 0% y 1%

El etiquetado hace referencia a como se marca la caja de cartón que contiene las cajas individuales, muchas veces por cuestión de tiempo, fallas técnicas y otras razones las calcomanías no alcanzan a estar listas y los operarios proceden a marcar las cajas empacadas

manualmente. Sin embargo, esto puede generar confusión dado la caligrafía de cada uno e incluso malas referencias producto del error humano, así las cosas para los productos correspondientes a la categoría A se recomienda que únicamente sean marcados con las calcomanías impresas, por lo tanto se recomienda al coordinador del almacén monitorear más de cerca y de manera especial estas calcomanías.

Adicionalmente en cuánto al empaçado, los productos de ésta misma categoría deberán ser empacados en cajas de tamaño mediano, con el fin que el mismo peso de PT no genere abolladuras en el producto, y solamente deben encontrarse por caja almacenada una referencia de PT. En el mismo orden de ideas, el transporte de estas cajas debe ser por montacargas y debidamente ubicado en estivas, además la ubicación de estos productos debe ser en ubicaciones alejadas del suelo, esto garantizará una mejor conservación del estado de la mercancía.

Para terminar, y haciendo referencia a que en este caso el producto expirado también cuenta como PT averiado, se deben programar revisiones por lote de producción de acuerdo a la categoría en que se encuentre el producto. Así las cosas y de acuerdo con la tabla anterior éstas revisiones podrán permitir desechar con anterioridad el PT expirado y solicitar su reposición a producción en caso tal de que sea necesario.

Tabla 20

Producto Expirado

Producto	Cantidad expirada	Precio comercial	Peso Porcentual
EFAL LIMPIADOR LIQUIDO FCO X 270G	429	3960810	19.77%
AFELIUS 100 TOTAL SPRAY X 120 ML	248	1271920	6.35%
AFELIUS OIL FREE CREMA TBO X 60 G	46	1176247	5.87%
DARKSUN PANTALLA CREMA FCO X 60 G	166	986350	4.92%
LENIDERM LOCION FCO X 240G	228	930784	4.65%



SIEGFRIED

LENIDERM CREMA EMOLIENTE FCO X 280 G	42	702840	3.51%
DARKSUN PANT-FILTR. SOLAR CREM.FCOX120G	21	702270	3.51%
STRATUM CREMA FCO X 240 G	62	537054	2.68%
CLIMBASEB CHAMPU ANTICASPA FCO X120G	23	456260	2.28%
SUNDAY'S LOCION FPS 50 CJA X 24 SACHET	41	455840	2.28%
PLUIT EMULSION FCO X 30 G	86	391888	1.96%
COMPLEGEL NF CJA X 5 AMPOLLAS	27	343218	1.71%
ALFALOE GEL FCO X 240 G	54	324616	1.62%
SUPPLY CHAMPU FCO X255ML	63	323930	1.62%
SUNDAY'S CREMA FPS 30 TUBO X 60 G	185	259280	1.29%
DARKSUN MANOS CREMA TBO X 60 G	109	245980	1.23%
ACIBATH LIMPIADOR FCOX 120 G	24	210365	1.05%
NOPTER SOLUCION FCO X 60 ML	11	195920	0.98%
ROSUCOL 20 MG CAJA X 28 TABLETAS	1	190950	0.95%
IRBETIAZID 300 MG CAJA X 28 TAB	1	188100	0.94%
ROSUCOL 10 MG CAJA X 28 TABLETAS	1	186190	0.93%
EFAL BARRA LIMPIADORA X 100 G	63	182525	0.91%
COMPLEGEL NF 250MG CJA X 30TAB	4	176211	0.88%
GLISAL RENOVADOR CUTANEO GEL X 30G	17	171958	0.86%
NORTRICOL 200 MG CAJA X 20 CAPSULAS	2	169200	0.84%
IRBETT 300 MG CAJA X 28 TAB	1	167730	0.84%
AFELIUS 100 FLUID COLOR FCO X 50G	12	164396	0.82%
COQUAN GOTAS 2,5MG/ML X 30ML	1106	163800	0.82%
SUNDAY'S CREM FPS 30 CJA X 24 SACH X 10G	16	158406	0.79%
AFELIUS - 50 CREMA FCO X 60 G	35	152958	0.76%
COQUAN 0,5MG CJA X 30TAB	818	151000	0.75%
REMITAL PROTECTOR CUTAN. CREM.TBOX60G	28	150196	0.75%
EFAL BARRA NINOS LIMPIADORA X 100 G	25	143040	0.71%
MANDELIA MASCARILLA POTE X 30 G	61	142100	0.71%
NOXPIRIN PLUS CAP CJA X 100 CAPSULAS	8	139058	0.69%
ALGIMIDE F CAJA X 30 TAB	14	135465	0.68%
HIPOGLOS POMADA X 60 G	46	129552	0.65%
ACIBATH SCRUB GEL FCO X 120 G	10	126519	0.63%
PARKEN 25/100MG CJA 30TAB	19	123200	0.61%
ESTATLEN 80 mg CAJA X 10 TABLETAS	2	115820	0.58%
PILOZINC CHAMPU ANTICASPA FCO X 120G	2	115512	0.58%
MOSAMET 5 MG CAJA X 30 TABLETAS	2	114440	0.57%
LUMINICA CREMA TBO X 30 G	8	113560	0.57%
TIROXIN 112 MCG CAJA X 50 TABLETAS	6	112170	0.56%
AFELIUS KIDS FCO X 90G	25	111866	0.56%
PROLASTAT 0.5 MG CAJA X 4 TABLETAS	1	106550	0.53%
MOPSALEM 10MG CJA 100TAB	2	105250	0.53%
DARKSUN PANTALLA Y FILTRO FCO X 500G	1	98535	0.49%
SILICARE EMULSION FCO X 60 G	9	97545	0.49%
SUNDAY'S LOCION FPS 50 FRASCO X 1000 ML	1	92760	0.46%

COQUAN 2MG CJA X 30 TAB	967	90600	0.45%
PARKEN 25/250MG X 100TB INST	2	87900	0.44%
DIMARD 200 MG CAJA X 20 TABLETAS	2	82937	0.41%
GYNOFLOR CREMA VAGINAL TBOX40G	3	82500	0.41%
LEVOTIROXINA SODICA 100 MCG CAJA X 80 TA	64	81012	0.40%
ARTRITES 75MG/3ML AMP CJA 5	2	78000	0.39%
SUNDAY'S LOCION FPS 50 TUBO X 120 ML	9	77814	0.39%
FASTFEN JBE FCO X 120ML	2	77358	0.39%
GYNOFLOR TAB VAGINAL CJA 10	3	74010	0.37%
LABIE PROTECTOR LABIAL X 5 G	15	66084	0.33%
SILICARE DERMOPROTECT EMULSION FCOX500 G	6	65030	0.32%
OSTEOCAL 600 CAJA X 100 TABLETAS	2	64230	0.32%
INDUCTAL 3MG CJA X 30TAB	2	58660	0.29%
TIZAFEN CJA X 20 TABLETAS	91	52440	0.26%
LEVOTIROXINA SODICA 50 MCG CAJA X 150 TA	1	48700	0.24%
HIPOGLOS CALENDULA POMADAX60 G	11	48582	0.24%
EXPAN 50MG CJA 30 TAB	1	47510	0.24%
KASTMAR 5MG CJA X 10 TAB	1	46850	0.23%
MOPERID 1MG/ML SUSP FCO X 60ML	10	46410	0.23%
BRONCOCHEM F JBE ADULTOS X 120 ML	4	45750	0.23%
OSTEOCAL D CAJA X 30 TABLETAS	4	44790	0.22%
ALGIMIDE F CAJA X 10 TAB	178	44400	0.22%
ARTRITES 75MG TAB CJAX 20	1	44070	0.22%
TIROSTAT 50 CAJA X 100 TABLETAS	1	40590	0.20%
GLIFORMIN 850 MG CAJA X 30 TABLETAS	1	40070	0.20%
ARTRITES 100MG/3ML AMP CJAX5	1	39650	0.20%
TIROXIN 25 MCG CAJA X 50 TABLETAS	1	39390	0.20%
INDUCTAL 1MG CJA X 30TAB	2	38690	0.19%
FASTFEN FRASCO X 10 TABLETAS	1	33350	0.17%
QUERCETOL 500MG TAB CJA 10	49	31627	0.16%
ADOREM 500MG TAB CJAX100 SOX4	1	29580	0.15%
TENSIVAN 0,25 MG X 30 TAB	1	27800	0.14%
CALCITRAL D CAJA X 15 SOBRES	1	25184	0.13%
NOXPIRIN F CALIENTE NOCHE CAJA X 24 SOB	4	24610	0.12%
TOPISEPT 2% TBO X 15 G	2	23450	0.12%
CARDANCOR POLVO CJAX15 SOB EXP	1	23450	0.12%
ANTALGINE FORTE CAJA X 20 TAB	4	23040	0.12%
HIPOGLOS POMADA X 30 G	16	21471	0.11%
GAMADERM CHAMPU BLISTER PACK X 3 SOB	10	20370	0.10%
TREX CREMA TBO 15G	4	19980	0.10%
VALSUP 250MG FRASCO X 30 TAB	1	17360	0.09%
ALGIMIDE CAJA X 10 TAB	65	14240	0.07%
BRONCOCHEM F JBE NINOS X 120 ML	1	12940	0.06%
FLY OUT - REPELENTE NINOS 100 ML	1	11830	0.06%
DESONIDA CREMA 0,1% X 15 G	1	10390	0.05%

VALSUP JBE 5% FCO X120ML	1	9960	0.05%
SAK 40MG X 200TB INST	1	7890	0.04%
HIPOGLOS CALENDULA POMADAX30 G	1	7157	0.04%
NOXPIRIN SINUS TABLETAS CAJA X 12 TAB	1	5970	0.03%
APRACAL GOTAS 2MG/ML FCO X 20ML	1	4970	0.02%

Tabla 21

Costo de manejo por Siegfried

COSTOS DE ALMACENAJE	
\$/Picking	\$ 3,709.00
\$/Packing	\$ 8,476.00
Almacenaje / posición	\$ 47,680.00
almacenaje prom. / Caja	\$ 1,765.93

ANEXO I Costos de Operaciones

Tabla 22

Salarios Auxiliares Almacen

Auxiliar de almacén II		Auxiliar de almacén I	
800000		650000	
sueldo	\$ 800.000,00	sueldo	\$ 650.000,00
aux transp	\$ 70.500,00	aux transp	\$ 70.500,00
cesantías	\$ 72.512,65	cesantías	\$ 60.017,65
prima	\$ 72.512,65	prima	\$ 60.017,65
vacacione	\$ 33.360,00	vacacione	\$ 27.105,00
int. Cesant	\$ 8.701,52	int. Cesant	\$ 7.202,12
Compensación	\$ 32.000,00	Compensación	\$ 26.000,00
salud	\$ 68.000,00	salud	\$ 55.250,00
pensión	\$ 96.000,00	pensión	\$ 78.000,00
ARL	\$ 8.000,00	ARL	\$ 6.500,00
Total	\$ 1.261.586,82	Total	\$ 1.040.592,42

Fuente: elaboración propia con costos de los recursos que actualmente emplea el CD en su operación

Tabla 23

Costo Operaciones Almacenaje

Costo / posición / mes					
Concepto		OPERACIÓN SIEGFRIED	BIOTERMICS		C&M LOGISTICS
PT	\$	47.680	\$	45.000	\$ 42.800
\$/Picking	\$	3.709	\$	3.500	\$ 3.335
\$/Packing	\$	8.476	\$	7.900	\$ 7.615

Fuente: costos suministrados por el La borator y cada uno de los operadores logísticos consultados

Anexo J. Costos fletes por Kilo y destino

Costo Fletes Por Kilo

Destino	VrKilo
Aguachica	\$789
Armenia	\$772
Barrancabermeja	\$625
Barranquilla	\$76
Bogota	\$188
Bucaramanga	\$295
Buenaventura	\$776
Buga	\$639
BugaLaGrande	\$668
Cali	\$296
Candelaria(Valle)	\$540
Cartagena	\$543
Cartago	\$313
Caucasia	\$925
Chinchina	\$600
Chiquinquirá	\$335
Ciénaga	\$314
Cucuta	\$522
Duitama	\$340
ElCerrito(Valle)	\$678
Espinal	\$335
Facatativa	\$393
Florencia	\$953
Fundacion	\$999
Fusagasuga	\$335
Girardot	\$335
Honda	\$335
Ibagué	\$295
Ipiales	\$315
LaDorada	\$355
LaPaila	\$746
LaVirginia	\$746
Lorica	\$1,020
Magangue	\$1,027
Maicao	\$1,038
Manizales	\$364
Medellin	\$295
Melgar	\$335
Monteria	\$386
Neiva	\$314
Ocaña	\$758
Paipa	\$340
Palmira	\$502
Pamplona	\$375
Pasto	\$610
Pereira	\$295
Pitalito	\$746
PlanetaRica	\$723
Popayan	\$591
Pradera	\$746
PuertoTejada	\$540
Riohacha	\$1,035
Rionegro	\$952
Sahagun	\$1,020
SanGil	\$620
SantaRosaDeCabal	\$594
SantaMarta	\$620
Sincelejo	\$314
Socorro	\$620
Sogamoso	\$340
Sopo	\$393
Tenjo	\$295
Tocancipa	\$393
Tuluá	\$639
Tunja	\$295
Ubaté	\$335
Valledupar	\$1,027
Villavicencio	\$312
Zipaquirá	\$188
Reexpediciones	\$1,196

Anexo K: Simulación de rutas de Distribución
Creación de Rutas

Tabla 24
Ruta Zona 1

ZONA 1									
Horas entre Ciudades									
	Cienaga	Fundacion	Santa Marta	Valledupar	Riohacha	Maicao	Bogota		Ruta
Cienaga	0	1.24	0.42	3.4	2.59	4.4	16.3		Bogota
Fundacion	1.24	0	1.47	2.35	4.2	5.5	15.25		Valledupar
Santa Marta	0.42	1.47	0	4.1	2.48	3.51	16.48		Maicao
Valledupar	3.4	2.35	4.1	0	3.6	2.53	15.22		Riohacha
Riohacha	2.59	4.2	2.48	3.6	0	1.6	18		Santa Marta
Maicao	4.4	5.5	3.51	2.53	1.6	0	17.52		Cienaga
Bogota	16.3	15.23	16.48	15.22	18	17.52	0		Fundacion

Tabla 25
Ruta Zona 2

ZONA 2									
Horas entre Ciudades									
	Monteria	Sincelejo	Magangue	Caucasia	Planeta Rica	sahagun	Lorica	Bogota	Ruta
Monteria	0	2.9	3.37	1.58	0.56	1.17	1.8	15.2	Bogota
Sincelejo	2.9	0	1.35	3.12	2.11	0.56	1.37	16.1	Caucasia
Magangue	3.37	1.35	0	4.42	3.41	2.26	3.6	17.35	Monteria
Caucasia	1.58	3.12	4.42	0	1.6	2.6	2.54	12.51	Planeta Rica
Planeta Rica	0.56	2.11	3.41	1.6	0	1.5	1.55	14.3	Sahagun
sahagun	1.17	0.56	2.26	2.6	1.5	0	1.21	15.14	Sincelejo
Lorica	1.8	1.37	3.6	2.54	1.55	1.21	0	15.47	Magangue
Bogota	15.2	16.1	17.35	12.51	14.3	15.14	15.47	0	Lorica

Tabla 26:
Ruta Zona 3

ZONA 3									
Horas entre Ciudades									
	Barrancabermeja	Aguachica	Ocaña	Cucuta	Pamplona	San Gil	Bogota		Ruta
Barrancabermeja	0	3.3	4.9	6.4	5.2	4.12	7.3		Bogota
Aguachica	3.3	0	1.24	5.13	6.53	6.54	11.9		San Gil
Ocaña	4.9	1.24	0	3.52	5.3	7.59	12		Barrancabermeja
Cucuta	6.4	5.13	3.52	0	1.47	6.51	10.55		Aguachica
Pamplona	5.2	6.53	5.3	1.47	0	5.1	9.2		Ocaña
San Gil	4.12	6.54	7.59	6.51	5.1	0	5.38		Cucuta
Bogota	7.3	11.9	12	10.55	9.2	5.38	0		Pamplona

Tabla 27
Ruta Zona 4

ZONA 4								
Horas entre Ciudades								
	Tunja	Ubate	Chiquinquirá	Sogamoso	Duitama	Paipa	Bogotá	Ruta
Tunja	0	1.53	1.36	1.13	0.55	0.39	2.19	Bogotá
Ubate	1.53	0	1	2.56	2.38	2.22	1.48	Ubate
Chiquinquirá	1.36	1	0	2.52	2.34	2.18	2.36	Chiquinquirá
Sogamoso	1.13	2.56	2.52	0	0.31	0.39	3.15	Tunja
Duitama	0.55	2.38	2.34	0.31	0	0.19	2.56	Paipa
Paipa	0.39	2.22	2.18	0.39	0.19	0	2.45	Duitama
Bogotá	2.19	1.48	2.36	3.15	2.56	2.45	0	Sogamoso

Tabla 28:
Ruta Zona 5

ZONA 5								
Horas entre Ciudades								
	Villavicencio	Zipaquirá	Tocancipa	Sopo	Tenjo	Facativa	Bogotá	Ruta
Villavicencio	0	6.4	6.3	6.6	7.2	7.38	6.6	Bogotá
Zipaquirá	6.4	0	0.38	0.35	0.49	1.28	1.7	Facativa
Tocancipa	6.3	0.38	0	0.19	0.57	1.34	1.2	Tenjo
Sopo	6.6	0.35	0.19	0	0.58	1.35	1.2	Zipaquirá
Tenjo	7.2	0.49	0.57	0.58	0	0.5	0.59	Tocancipa
Facativa	7.38	1.28	1.34	1.35	0.5	0	1.1	Sopo
Bogotá	6.6	1.7	1.2	1.2	0.59	1.1	0	Villavicencio

Tabla 29:
Ruta Zona 6

ZONA 6					
Horas entre Ciudades					
	Honda	La Dorada	Rionegro	Bogotá	Ruta
Honda	0	0.36	4.7	3.29	Bogotá
La Dorada	0.36	0	3.31	3.5	Honda
Rionegro	4.7	3.31	0	7.6	La Dorada
Bogotá	3.29	3.5	7.6	0	Rionegro

Tabla 30:
Ruta Zona 7

ZONA 7						
Horas entre Ciudades						
	Fusagasuga	Melgar	Girardot	El Espinal	Bogota	Ruta
Fusagasuga	0	1.7	1.1	1.18	2	Bogota
Melgar	1.7	0	0.34	0.42	2.41	Fusagasuga
Girardot	1.1	0.34	0	0.24	3.27	Girardot
El Espinal	1.18	0.42	0.24	0	3.33	El Espinal
Bogota	2	2.41	3.27	3.33	0	Melgar

Tabla 31:
Ruta Zona 8

ZONA 8								
Horas entre Ciudades								
	Chinchina	Santa Rosa del Cabal	Pereira	La Virginia	Cartago	Armenia	Bogota	Ruta
Chinchina	0	0.26	0.49	1.7	1.1	1.35	7.11	Bogota
Santa Rosa del Cabal	0.26	0	0.32	0.5	0.53	1.17	7.32	Armenia
Pereira	0.49	0.32	0	0.34	0.37	0.58	6.48	Pereira
La Virginia	1.7	0.5	0.34	0	0.29	1.16	7.8	Santa Rosa del Cabal
Cartago	1.1	0.53	0.37	0.29	0	1.17	7.13	Chinchina
Armenia	1.35	1.17	0.58	1.16	1.17	0	6.16	Cartago
Bogota	7.11	7.32	6.48	7.8	7.13	6.16	0	La Virginia

Tabla 32:
Ruta Zona 9

ZONA 9													
Horas entre Ciudades													
	La Paila	Bugalagrande	Tulua	Buga	El Cedrito	Palmira	Candelaria	Pradera	Puerto Tejada	Buenaventura	Bogota	Ruta	
La Paila	0	0.17	0.32	0.49	1.49	1.28	1.33	1.52	1.56	6.29	7.17	Bogota	
Bugalagrande	0.17	0	0.2	0.37	1.38	1.18	1.2	1.39	1.44	6.17	7.37	La Paila	
Tulua	0.32	0.2	0	0.32	1.34	1.13	1.15	1.34	1.39	6.12	7.53	Bugalagrande	
Buga	0.49	0.37	0.32	0	1.1	0.5	0.52	1.11	1.16	5.5	8.8	Tulua	
El Cedrito	1.49	1.38	1.34	1.1	0	0.48	0.45	1.3	0.49	5.2	9.17	Buga	
Palmira	1.28	1.18	1.13	0.5	0.48	0	0.21	0.27	0.44	5.32	8.37	Palmira	
Candelaria	1.33	1.2	1.15	0.52	0.45	0.21	0	0.21	0.25	5.14	8.43	Candelaria	
Pradera	1.52	1.39	1.34	1.11	1.3	0.27	0.21	0	0.44	6	9.6	Pradera	
Puerto Tejada	1.56	1.44	1.39	1.16	0.49	0.44	0.25	0.44	0	5.46	9.11	Puerto Tejada	
Buenaventura	6.29	6.17	6.12	5.5	5.2	5.32	5.14	6	5.46	0	10.32	El Cedrito	
Bogota	7.17	7.37	7.53	8.8	9.17	8.37	8.43	9.6	9.11	10.32	0	Buenaventura	

Tabla 33:
Ruta Zona 10

ZONA 10								
Horas entre Ciudades								
	Neiva	Popayan	Pitalito	Florencia	Pasto	Ipiales	Bogota	Ruta
Neiva	0	6.4	3.36	7.43	9.33	10.55	5.7	Bogota
Popayan	6.4	0	3.47	8.52	4.59	6.28	11.1	Neiva
Pitalito	3.36	3.47	0	5.11	6.2	7.23	8.26	Popayan
Florencia	7.43	8.52	5.11	0	11.1	12.25	12.17	Pitalito
Pasto	9.33	4.59	6.2	11.1	0	1.42	13.56	Florencia
Ipiales	10.55	6.28	7.23	12.25	1.42	0	15.25	Pasto
Bogota	5.7	11.1	8.26	12.17	13.56	15.25	0	Ipiales

Anexo L: Comparación Fletes Situación Actual Vs. Propuesta

Tabla 34:

Ruta 1

	Ruta 1				
	Kilos	Original	Ruteo	Precio Flete	Precio Despacho
Ciénaga	56	\$ 814	\$ 488	COP 7,350	COP 109,808
Fundación	80	\$ 999	\$ 599	COP 7,952	COP 85,440
Maicao	112	\$ 1,038	\$ 623	COP 9,754	COP 119,616
Riohacha	24	\$ 1,035	\$ 621	COP 4,904	COP 75,632
Santa Marta	144	\$ 620	\$ 372	COP 3,568	COP 1,053,792
Valledupar	32	\$ 1,027	\$ 616	COP 9,718	COP 134,176
	448		Total	COP 233,246	

Tabla 35:

Ruta 2

	Ruta 2				
	Kilos	Valor Kilo	Valor Flete	Valor Flete Ruteo	Valor Despacho
Caucasia	40	\$ 25	COP 7,000	COP 2,200	COP 92,720
Lorica	152	\$ 1,020	COP 155,040	COP 3,024	COP 1,112,336
Magangué	56	\$ 1,027	COP 57,512	COP 4,507	COP 109,808
Montería	128	\$ 86	COP 113,408	COP 68,045	COP 36,704
Planeta Rica	88	\$ 723	COP 63,624	COP 8,174	COP 643,984
Sahagún	96	\$ 1,020	COP 97,920	COP 8,752	COP 770,528
Sincelejo	120	\$ 814	COP 97,680	COP 8,608	COP 878,160
	680		COP 22,184	COP 73,310	

Tabla 36:

Ruta 3

	Ruta 3				
	Kilos	Valor/Kilo	Valor/Flete	Valor/Flete/Ruteo	Valor/Despacho
Aguachica	56	\$789	COP 4,184	COP 26,510	COP 409,808
Barrancabermeja	56	\$625	COP 5,000	COP 21,000	COP 409,808
Cucuta	104	\$522	COP 54,288	COP 2,573	COP 761,072
Ocaña	48	\$758	COP 6,384	COP 21,830	COP 351,264
Pamplona	136	\$675	COP 19,000	COP 1,400	COP 995,248
San Gil	16	\$620	COP 9,920	COP 5,952	COP 117,088
	416		COP 98,776	COP 79,266	

Tabla 37:

Ruta 4

	Ruta 4				
	Kilos	Valor/Kilo	Valor/Flete	Valor/Flete/Ruta	Valor/Despacho
Chinchina	88	\$600	COP 2,800	COP 1,680	COP 43,984
Duitama	56	\$340	COP 9,040	COP 1,424	COP 409,808
Paipa	40	\$340	COP 3,600	COP 8,160	COP 92,720
Sogamoso	96	\$340	COP 2,640	COP 9,584	COP 102,528
Tulua	80	\$639	COP 1,120	COP 8,672	COP 85,440
Ubate	96	\$335	COP 2,160	COP 9,296	COP 102,528
	456		COP 201,360	COP 20,816	

Tabla 38:

Ruta 5

	Ruta 5				
	Kilos	Valor/Kilo	Valor/Flete	Valor/Flete/Ruteo	Valor/Despacho
Facatativa	40	\$393	COP 5,720	COP 19,432	COP 292,720
Sopo	120	\$393	COP 7,160	COP 28,296	COP 378,160
Tenjo	40	\$295	COP 1,800	COP 7,080	COP 292,720
Tocancipa	40	\$393	COP 5,720	COP 19,432	COP 292,720
Villavicencio	80	\$312	COP 24,960	COP 14,976	COP 85,440
Zipaquirá	56	\$188	COP 10,528	COP 6,317	COP 409,808
	376		COP 25,888	COP 75,533	

Tabla 39:

Ruta 6

	Ruta 6				
	Kilos	Valor/Kilo	Valor/Flete	Valor/Flete/Ruteo	Valor/Despacho
Honda	144	\$335	COP 48,240	COP 48,944	COP 1,053,792
La Dorada	72	\$255	COP 18,276	COP 19,656	COP 26,896
Rionegro	136	\$352	COP 47,947	COP 47,683	COP 95,248
	352		COP 110,472	COP 112,283	

Tabla 39:

Ruta 7

	Ruta 7				
	Kilos	Valor/Kilo	Valor/Flete	Valor/Flete/Ruteo	Valor/Despacho
Espinal	96	\$335	COP 32,160	COP 32,296	COP 702,528
Fusagasuga	152	\$335	COP 50,920	COP 50,552	COP 1,112,336
Girardot	16	\$335	COP 5,360	COP 5,216	COP 117,088
Melgar	48	\$335	COP 16,080	COP 15,648	COP 351,264
	312		COP 104,520	COP 103,712	

Tabla 40:

Ruta 8

	Ruta 8				
	Kilos	Valor/Kilo	Valor/Flete	Valor/Flete/Ruteo	Valor/Despacho
Armenia	24	\$172	COP 4,128	COP 4,797	COP 117,632
Cartago	88	\$313	COP 27,544	COP 26,526	COP 643,984
Chinchina	88	\$300	COP 26,800	COP 26,180	COP 643,984
La Virginia	72	\$274	COP 19,712	COP 19,227	COP 526,896
Pereira	72	\$295	COP 21,240	COP 20,744	COP 526,896
Santa Rosa De Cabal	120	\$394	COP 47,280	COP 46,768	COP 117,160
	464		COP 123,904	COP 122,742	

Tabla 41:

Ruta 9

	Ruta 9				
	Kilos	Valor Kilo	Valor Flete	Valor Flete Ruteo	Valor Despacho
Buenaventura	40	\$ 776	COP 1,040	COP 8,624	COP 92,720
Buga	56	\$ 639	COP 5,784	COP 1,470	COP 09,808
Buga-La Grande	24	\$ 668	COP 6,032	COP 9,619	COP 75,632
Candelaria (Valle)	80	\$ 540	COP 3,200	COP 5,920	COP 85,440
El Cerrito (Valle)	72	\$ 678	COP 8,816	COP 9,290	COP 26,896
La Paila	152	\$ 746	COP 13,392	COP 8,035	COP 1,112,336
Palmira	120	\$ 502	COP 6,024	COP 6,144	COP 78,160
Pradera	48	\$ 746	COP 5,808	COP 1,485	COP 51,264
Puerto Tejada	40	\$ 540	COP 1,600	COP 2,960	COP 92,720
Tulua	80	\$ 639	COP 1,120	COP 0,672	COP 85,440
	712		COP 57,032	COP 74,219	

Tabla 42:
Ruta 10

	Ruta 10				
	Kilos	Valor Kilo	Valor Flete	Valor Flete Ruteo	Valor Despacho
Florencia	96	\$ 953	COP 1,488	COP 4,893	COP 02,528
Ipiales	120	\$ 815	COP 7,800	COP 8,680	COP 78,160
Pasto	64	\$ 610	COP 9,040	COP 3,424	COP 68,352
Pitalito	64	\$ 746	COP 7,744	COP 8,646	COP 68,352
Popayan	72	\$ 591	COP 2,552	COP 5,531	COP 26,896
	416		COP 18,624	COP 91,174	

Anexo M Estimación de ahorro en costos

Costos hora hombre

Incidente	Incidencia	Tiempo Promedio/Incidente (horas por mes)	COSTO
Medios de transporte insuficientes	4	3.2	\$ 16,821.16
Fallas mecánicas	1	0.24	\$ 1,261.59
Producto expirado	5	7.2	\$ 37,847.60
Revisión de pedidos manual	10	30	\$157,698.35
Difícil localización del producto	24	16.8	\$ 88,311.08
Reproceso pedidos mal empacados	4	14.24	\$ 74,854.15
Acumulación de producto	16	16.96	\$ 89,152.14
TOTAL	64	88.64	\$465,946.07

Fuente: se realizó a partir de la toma de tiempo de recorrido de los operarios de acuerdo a cada uno de los incidentes. El costo fue calculado a partir del salario dividido el número de horas.

Costo devoluciones: correspondiente al 25% de la facturación del pedido

Mes	Devoluciones	Facturación	Costo devolución
Enero	1805	\$ 2,611,042.00	\$ 652,760.50
Febrero	4005	\$ 22,401,462.00	\$ 5,600,365.50
Marzo	2633	\$ 15,702,647.00	\$ 3,925,661.75
Abril	22193	\$ 72,979,211.00	\$ 18,244,802.75
Mayo	11689	\$ 40,303,524.00	\$ 10,075,881.00
Junio	5946	\$ 33,249,555.00	\$ 8,312,388.75
Grand Total	48271	\$ 187,247,441.00	\$ 46,811,860.25

Fuente: elaboración propia a partir de información suministrada por el Laboratorio

Anexo N: Comparación Fletes C&M Vs. Modelo Actual

Tabla 43: Fletes C&M

Destino	DIF. 01		
	VrKiloC&M	VrKilo	C&M/ACT UAL
Aguachica	\$785	\$789	\$4
Armenia	\$355	\$372	\$17
Barrancabermeja	\$643	\$625	\$18
Barranquilla	\$472	\$376	\$96
Bogota	\$175	\$188	\$13
Bucaramanga	\$293	\$295	\$2
Buenaventura	\$769	\$776	\$7
Buga	\$634	\$639	\$5
BugaLaGrande	\$675	\$668	\$7
Cali	\$275	\$296	\$21
Candelaria(Valle)	\$525	\$540	\$15
Cartagena	\$527	\$543	\$16
Cartago	\$318	\$313	\$5
Caucasia	\$945	\$925	\$20
Chinchina	\$485	\$600	\$115
Chiquinquirá	\$325	\$335	\$10
Ciénaga	\$895	\$814	\$81
Cucuta	\$529	\$522	\$7
Duitama	\$335	\$340	\$5
ElTerrito(Valle)	\$635	\$678	\$43
Espinal	\$336	\$335	\$1
Facatativa	\$195	\$393	\$198
Florencia	\$1,050	\$953	\$97
Fundacion	\$895	\$999	\$104
Fusagasuga	\$325	\$335	\$10
Girardot	\$336	\$335	\$1
Honda	\$695	\$335	\$360
Ibague	\$294	\$295	\$1
Ipiales	\$845	\$815	\$30
LaDorada	\$485	\$355	\$30
LaPaila	\$748	\$746	\$2
LaVirginia	\$485	\$746	\$261
Lorica	\$1,075	\$1,020	\$55
Magangue	\$1,075	\$1,027	\$48
Maicao	\$1,056	\$1,038	\$18
Manizales	\$355	\$364	\$9
Medellin	\$275	\$295	\$20
Melgar	\$336	\$335	\$1
Monteria	\$879	\$886	\$7
Neiva	\$318	\$314	\$4
Ocaña	\$769	\$758	\$11
Paipa	\$335	\$340	\$5
Palmira	\$275	\$502	\$227
Pamplona	\$884	\$875	\$9
Pasto	\$629	\$610	\$19
Pereira	\$289	\$295	\$6
Pitalito	\$725	\$746	\$21
PlanetaRica	\$985	\$723	\$262
Popayan	\$589	\$591	\$2
Pradera	\$739	\$746	\$7
PuertoTejada	\$560	\$540	\$20
Riohacha	\$1,056	\$1,035	\$21
Rionegro	\$395	\$952	\$557
Sahagun	\$1,075	\$1,020	\$55
SanGil	\$635	\$620	\$15
SantaRosaDeCabal	\$485	\$594	\$109
SantaMarta	\$645	\$620	\$25
Sincelejo	\$806	\$814	\$8
Socorro	\$635	\$620	\$15
Sogamoso	\$335	\$340	\$5
Sopo	\$195	\$393	\$198
Tenjo	\$276	\$295	\$19
Tocancipa	\$195	\$393	\$198
Tulua	\$634	\$639	\$5
Tunja	\$305	\$295	\$10
Ubate	\$325	\$335	\$10
Valledupar	\$1,095	\$1,027	\$68
Villavicencio	\$313	\$312	\$1
Zipaquirá	\$183	\$188	\$5
Reexpediciones	\$1,100	\$1,196	\$96

Anexo O. Balanced Scorecard:

Tabla 44:

Nivel del Servicio


FICHA DEL INDICADOR				
NOMBRE	Nivel de Servicio			
OBJETIVO	Aumentar el cumplimiento oportuno de las entregas al cliente			
MEDICIÓN				
FÓRMULA	$. Nivel de servicio = \left[\frac{\text{Número de pedidos entregados a tiempo}}{\text{Número total de pedidos}} \right] * 100$	UNIDAD	Porcentaje	
RESPONSABLE	Coordinador de Producción y Almacén	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual	
VALOR ACTUAL	-	FUENTE	Planillas	
		META	97%	
EVOLUCIÓN DEL INDICADOR				
		MES	HISTÓRICO	PLANEADO
		Enero	0	0
		Febrero	0	0
		Marzo		0
		Abril		0
		Mayo		0
		Junio		0
		Julio		0
		Agosto		0
		Septiembre		0
		Octubre		0
		Noviembre		0
		Diciembre		0
CONSIDERACIONES DE GESTIÓN				
CAUSAS				
SOLUCIONES				

Tabla 45:

Margen Operacional


FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE	Margen operacional				
OBJETIVO	Incrementar el beneficio obtenido en la actividad por cada unidad monetaria facturada.				
MEDICIÓN					
FÓRMULA	$\text{Margen operacional} = \frac{\text{utilidad operacional}}{\text{ventas netas}} \times 100$	UNIDAD	Porcentaje		
		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual		
RESPONSABLE	Gerente General	FUENTE	Estado de resultados		
VALOR ACTUAL	33,41%	META	35%		
EVOLUCIÓN DEL INDICADOR					
		AÑO	HISTÓRICO	PLANEADO	
		2005	0,00%	15%	
		2006	0,00%	17%	
		2007	0,00%	19%	
		2008	0,00%	21%	
		2009	0,00%	23%	
		2010	0,00%	25%	
		2011	0,00%	27%	
		2012	0,00%	29%	
		2013	0,00%	31%	
		2014	0,00%	33%	
		2015		35%	
		CONSIDERACIONES DE GESTIÓN			
		CAUSAS			
		SOLUCIONES			

Tabla 46:
Participación de Mercado

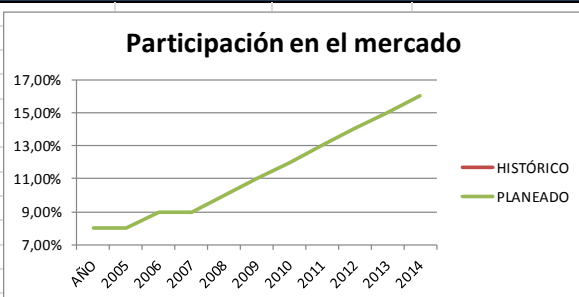
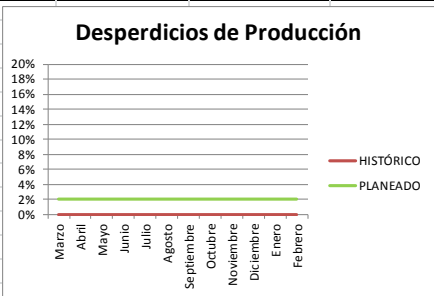
FICHA DEL INDICADOR				
NOMBRE	Participación en el mercado			
OBJETIVO	Aumentar la participación de la empresa en el mercado farmacéutico			
MEDICIÓN				
FÓRMULA	Participación = (Ventas anuales Siegfried) / (Ventas anuales Laboratorios Farmaceuticos)	UNIDAD	Porcentaje	
RESPONSABLE	Gerente Ventas	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual	
VALOR ACTUAL	14,86%	FUENTE	Estado de resultados	
		META	16%	
EVOLUCIÓN DEL INDICADOR				
		AÑO	HISTÓRICO	PLANEADO
		2005	0,00%	8%
		2006	0,00%	8%
		2007	0,00%	9%
		2008	0,00%	9%
		2009	0,00%	10%
		2010	0,00%	11%
		2011	0,00%	12%
		2012	0,00%	13%
		2013	0,00%	14%
		2014	0,00%	15%
		2015		16%
CONSIDERACIONES DE GESTIÓN				
CAUSAS				
SOLUCIONES				

Tabla 47:

Desperdicios Almacenamiento

FICHA DEL INDICADOR				
NOMBRE	Desperdicios Almacenamiento			
OBJETIVO	Disminuir la mercancía que debe ser eliminada por errores en la bodega			
MEDICIÓN				
FÓRMULA	Desperdicios Almacenamiento = Productos desperdiciados / Total del Productos	UNIDAD	Porcentaje	
RESPONSABLE	Coordinador bodega y despacho	FUENTE	Planilla	
VALOR ACTUAL	8%	META	2%	
EVOLUCIÓN DEL INDICADOR				
		MES	HISTÓRICO	PLANEADO
		Marzo	0%	2%
		Abril	0%	2%
		Mayo	0%	2%
		Junio	0%	2%
		Julio	0%	2%
		Agosto	0%	2%
		Septiembre	0%	2%
		Octubre	0%	2%
		Noviembre	0%	2%
		Diciembre	0%	2%
		Enero	0%	2%
		Febrero	0%	2%
0				
CAUSAS				
SOLUCIONES				