



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

**PROYECTO DE GRADO  
LICENCIATURA EN LOGÍSTICA**

**“Propuesta de Sistema de  
Gestión Logístico para la  
empresa Centro SBZ”**

ALUMNOS: Biasón Augusto, Oliva Jorge

TUTORA TFG: Beltramone Claudia

COORDINADOR TFG: Renzulli Marcelo

AÑO: 2017

## *DEDICATORIA Y AGRACEDIMIENTOS*

*El amor de la familia es lo más importante, por eso quiero dar infinitas gracias a mi señora e hijos por el apoyo y tiempo que les robe para poder terminar este camino. A mi Madre por ser el ejemplo y pilar fundamental en mi vida. Y a todos los que me apoyaron Hermano, sobrinos, amigos y a los que ya no nos acompañan físicamente pero siempre están presente en nuestra memoria. Gracias por todo.....*

*Oliva Jorge*

*Gracias a mis padres, por el ejemplo y las posibilidades que me brindan, a mis hermanos por formar parte de este camino...*

*Biasón Augusto*

*Gracias a nuestra tutora Claudia Beltramone, a todos los profesores que nos acompañaron y enseñaron durante estos años, y a todo el personal de la facultad.*

## ÍNDICE

1- RESUMEN.....	Página 4
2- INTRODUCCIÓN.....	Página 5
3- ORGANIZACIÓN.....	Página 5
4- OBJETIVOS.....	Página 7
5- ALCANCE.....	Página 8
6- MARCO TEÓRICO.....	Página 8
7- MARCO METODOLÓGICO.....	Página 21
8- EJES ORIENTADORES DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	Página 22
9- RELEVAMIENTO.....	Página 23
10- INTERVENCIÓN.....	Página 36
11- ESTRUCTURA DOCUMENTAL: PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y FLUJOGRAMA.....	Página 57
12-INFRAESTRUCTURA.....	Página 104
13- PERFIL DE PUESTOS.....	Página 107
14- GESTIÓN DE RIESGOS.....	Página 119
15- INDICADORES DE DESEMPEÑO.....	Página 122
16- CONCLUSIÓN.....	Página 129
17- BIBLIOGRAFÍA.....	Página 130

## 1-RESUMEN

El presente trabajo es la culminación del proyecto de Intervención llevado a cabo en la empresa Centro SBZ. Dicho proyecto ofrece importantes beneficios a nivel organizacional para la empresa.

*Propuesta de Sistema de Gestión Logístico en Centro SBZ*, es el título de un proyecto que nace como respuesta a las necesidades de una empresa que, al comercializar productos médicos, está regida legalmente por Administración Nacional de medicamentos, alimentos y tecnología médica (A.N.M.A.T).

Tiene como Objetivo implementar un sistema de gestión logístico basado en los lineamientos de las Normas ISO 9001:2015 y cumpliendo los requisitos de las Normas ANMAT.

En primer lugar encontraremos el trabajo de investigación y relevamiento realizados en toda la empresa conociendo su situación actual a nivel estratégico y operativo, atravesando toda la organización transversalmente, desde la logística de entrada, pasando por la logística interna, de salida hasta la de reversa.

En la segunda instancia, en base a lo relevado, proponemos el manual del sistema logístico necesario para la correcta realización de las actividades, presentando los procesos, procedimientos y flujogramas correspondientes. Además realizamos la propuesta de la infraestructura que permitirá el desarrollo de las tareas en la empresa. También presentamos el análisis de riesgos en cada proceso logístico, para poder evaluar y tratar los mismos. Finalmente, para evaluar toda la actividad de la empresa, sugerimos el tablero de comando con los indicadores necesarios para medir los procesos claves.

## 2-INTRODUCCIÓN

El trabajo final de grado tiene por objeto integrar los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera Licenciatura en Logística, cursada en el Instituto Universitario Aeronáutico, mediante la elaboración de un proyecto de intervención aplicado a una organización.

Para dicho proyecto se ha seleccionado la empresa "Centro SBZ", situada en Córdoba Capital, dedicada a la importación, venta y distribución de insumos odontológicos.

El propósito de dicho proyecto es aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos logísticos, de entrada, internos y de salida, que se llevan a cabo dentro de la empresa. Comenzando por un análisis exhaustivo de la empresa que nos permita conocer el modo en el que se llevan a cabo las tareas y procesos, la estructura de la misma, la comunicación, sistemas de control y demás aspectos que nos serán útiles para realizar un diagnóstico organizacional. Concluyendo con una propuesta de intervención que logre mejorar la situación actual de la organización.

El interés del proyecto se centra, a nivel general, en la gestión logística de la organización. Y a nivel específico, en el Sistema de Gestión de la Calidad de la misma.

En la actualidad, la gestión de la calidad es una tarea importante en las empresas, ya que eleva la competitividad en el mercado y mantiene la capacidad de generar beneficios a favor de la organización y sus partes interesadas.

## 3-ORGANIZACIÓN

Centro SBZ nació en el año 1957 bajo la denominación social de Talleres Industriales SBZ S.R.L., en el Barrio Villa Belgrano de la Ciudad de Córdoba. Ocasionalmente ese mismo año, se encarga a la organización la fabricación de un equipo completo para odontología, y ante la aprobación de personas idóneas, SBZ inicia la fabricación de equipamientos que comienzan a ser comercializados en distintas casas dentales.

Estas primeras unidades, comúnmente conocidas como "Robots" (columnas con torno convencional), comienzan a competir en aquellos años con tradicionales marcas como Ing., Ritter y Siemens entre otros y, pese a esos "grandes" de la odontología, SBZ fue remontando y ganando prestigio, tanto que ya en el año 1960, realizó el primer gran equipamiento a la Universidad Nacional de Córdoba y por el año 1962 los productos ya se conocían en todo el país.

En 1972 nace Centro SBZ S.A. con asiento en el centro de la Ciudad, la que anexa a los ya tradicionales equipos odontológicos, una completa línea de accesorios e instrumental, llegando a ocupar el importante lugar de privilegio que hoy sostiene dentro del comercio dental del país.

Con la seriedad y compromiso de siempre, desde la Ciudad de Córdoba, SBZ amplía su horizonte comercial hacia distintas regiones del país y transformándose en el proveedor habitual de profesionales residentes en todo el noroeste, centro y sur del país.

Hoy cuenta con su Casa Central en Córdoba con vendedores exclusivos en otras importantes ciudades del país, que la han obligado no solo a ofrecer un amplio surtido de productos de las mejores marcas, sino también a incursionar en la importación propia de elementos de reconocida calidad internacional.

Centro SBZ se encuentra situada en Obispo Trejo 29, en Córdoba Capital, donde se encuentra el depósito central y la oficina comercial. Está conformada por un director, presidente, vicepresidente, un encargado de logística y encargado de ventas, quince vendedores, seis cadetes, tres administrativos y dos técnicos.

### PRINCIPALES PROVEEDORES

#### Internacionales:

- ✓ 3M ESPE
- ✓ 3M Uniteck
- ✓ Anthogyr
- ✓ Sunstar
- ✓ Sunlite
- ✓ Demco
- ✓ Dentsply
- ✓ Being
- ✓ Strauss
- ✓ Kenda

#### Nacionales:

- ✓ Juan Novacek
- ✓ AT Dental
- ✓ Dental Medrano
- ✓ Macro Dent
- ✓ Dis-Dent
- ✓ Laboratorio SL
- ✓ Tedequim
- ✓ Mega Dental

### PRINCIPALES CLIENTES

Centro SBZ realiza venta directa al público en forma minorista y en forma mayorista provee a casas dentales y revendedores.

#### Principales clientes minoristas:

- ✓ PROMET (Dentis)
- ✓ Fundación CREO
- ✓ Sindicato de Choferes de Camiones
- ✓ Peralta Guillermo
- ✓ Centro Dental Privado
- ✓ Centro Dental Sagrada Familia
- ✓ Pediátrica
- ✓ Centro odontológico Municipal
- ✓ COA

### Principales clientes mayoristas

- ✓ Círculos odontológicos (Mendoza, San Juan, San Luis, Caleta Olivia, Salta, Jujuy, - Córdoba, Paraná, Resistencia, Comodoro, Santa Rosa, Neuquén, Bariloche)
- ✓ Dental SL
- ✓ Omar Dental
- ✓ Dental Cag
- ✓ Doc Baires
- ✓ René Dental
- ✓ Norte Dental
- ✓ Sur Dental
- ✓ Promedes SRL
- ✓ Adriana Bugnone
- ✓ Inca Dental
- ✓ Dental RZ

## 4-OBJETIVOS

Objetivo General: Nuestro principal objetivo es implementar un sistema de gestión logístico basado en los lineamientos de las Normas ISO 9001:2015 y cumpliendo los requisitos de las Normas ANMAT.

### Objetivos Específicos:

- Determinar los procesos logísticos necesarios para el Sistema de Gestión Logístico, estableciendo las entradas y salidas esperadas y la secuencia e interacción de los mismos.
- Realizar los Manuales de Procedimientos de los procesos logísticos involucrados determinando los métodos para asegurar su operación y control.
- Implementar la infraestructura necesaria para el cumplimiento de las actividades y la reglamentación vigente.
- Identificar y determinar los perfiles de los puestos involucrados en los procesos.
- Determinar los Indicadores de desempeño necesarios para evaluar los procesos.
- Realizar un análisis de Riesgos de los procesos y sus correspondientes planes de acción para la mejora.

Todos estos objetivos, deben tener como condición obligatoria, los requisitos legales que nos exige la Reglamentación vigente de ANMAT.

## 5-ALCANCE

Este proyecto incluye todos los procesos logísticos de la organización, (logística de entrada, interna, de salida y reversa) buscando mejorar la eficacia y eficiencia. Para ello será necesario documentar los procesos, realizar los manuales de procedimiento necesarios, evaluar todas las actividades, sus riesgos y resultados, la infraestructura y puestos de trabajo, todo esto desde que se detecta la necesidad del cliente hasta la devolución post-venta del mismo.

## 6-MARCO TEÓRICO

### 6.1- LOGÍSTICA

Definición Council Logistic Management: "Logística es aquella parte del proceso de la Cadena de Abastecimientos que planifica, implementa y controla el flujo -hacia atrás y adelante- y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores."

Para que entonces, esta definición quede profundamente enraizada, "desmenuzaremos" la misma explicando cada una de sus partes.

- "Logística es aquella parte del proceso de la cadena de abastecimientos" nos está diciendo que la cadena de abastecimientos se integra por procesos de gestión, como la Investigación y Desarrollo, Finanzas, Producción, Comercialización, Marketing, etc., de la cual, la Logística es uno de ellos.
- "que planifica, implementa y controla" significa que la logística abarca los procesos previos donde se programa la acción, la implementación en sí de dichos procesos y de su control posterior para la corrección y mejora.
- "el flujo -hacia atrás y adelante- y el almacenamiento de productos, servicios e información relacionada" representa los distintos caminos de circulación (físicos y virtuales) generados por la operación de la cadena de abastecimientos, y sus lugares (también físicos o virtuales) donde estos tres elementos se depositan. La razón por la cual se establece "hacia atrás o adelante" significa que los bienes pueden retroceder desde cliente a proveedor debido a rechazos o devoluciones (la llamada logística reversa que veremos más adelante) y los servicios y la información que van y vuelven entre y dentro de los eslabones miembros (organizaciones) de la cadena.
- "eficaz y eficiente", podemos desglosarlo así: Entendemos por eficacia la necesidad de cumplir con los objetivos determinados (en este caso la satisfacción del cliente),



- mientras que la eficiencia busca contener el costo de dicha gestión. Por ende la logística busca cumplir los objetivos establecidos al menor costo de gestión posible
- “desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores” nos dice que la logística no busca sólo administrar una empresa o proceso específico, sino que al apuntar al consumidor final, esta cadena deberá estar bien integrada desde el proveedor de los proveedores (aquél que suministra materias primas) hasta el cliente que llega a buscar un producto a la góndola de un supermercado, o a la concesionaria de autos, o a la empresa prestadora de servicios, etc. Y esto hace pensar que también podemos visualizar a partir de este concepto la realidad de proveedores y clientes internos, además de los externos, que se vinculan por los enlaces de la cadena.

Se puede definir a la efectividad como el producto entre la eficacia y la eficiencia. Es decir que una gestión es efectiva, cuando es eficaz y eficiente al mismo tiempo. O sea:

**EFFECTIVIDAD = EFICACIA x EFICIENCIA**

Sabemos por las matemáticas que un producto es máximo cuando sus factores son máximos. Pero esto es una cosa que naturalmente es difícil de conseguir, ya que cuando se trata de maximizar la satisfacción del cliente se pueden cometer ineficiencias, y cuando se busca contener los costos se arriesga el cumplimiento de los objetivos. ¡Ese es el gran desafío de la logística! ¡Maximizar el servicio conteniendo sus costos de gestión!

La misión de la Logística empresarial es proporcional al cliente bienes y servicios de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, llevando esto a cabo de la forma más eficiente posible. Para decirlo de forma más precisa: el objetivo del encargado de la logística es lograr que los productos o servicios adecuados estén en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas. Todo esto con el menor costo posible.

### **La función de logística en la Empresa:**

#### **LOGÍSTICA DE ENTRADA**

Enmarca las actividades necesarias para cumplir con el abastecimiento de sus productos, dejándolos disponibles para su posterior transformación o venta.

Esto implica actividades en:

- Gestión de inventarios.
- Planificación de compras de sus necesidades de abastecimiento de insumos y/o productos terminados.
- Seguimiento de políticas de stocks.

-Adecuados niveles de rotación.

## LOGISTICA INTERNA

Puede entenderse por logística interna la gestión coordinada de todas las actividades operativas de una empresa, se hace necesario tener una visión holística de los procesos. La actividad primaria de la logística interna se asocia con la recepción, almacenaje y distribución de materias primas hacia el producto. La logística interna estando vinculada de forma directa con los movimientos que se producen dentro de la empresa, tiene un vínculo muy fuerte y de gran importancia con entidades externas de la organización.

Función de la logística interna: se encarga de planificar y gestionar todos los flujos de materiales y productos que tienen lugar en el interior de la empresa. Para hacerlo en los términos establecidos por los objetivos de la logística integral. Se deberá tratar de que todas las funciones y procesos internos de la empresa actúen de una forma coordinada e integrada, por lo cual será imprescindible la existencia de un intercambio de información constante y continuo entre ellos.

## LOGÍSTICA DE SALIDA

Producción o fraccionamiento de pedidos, despacho, reparto, liquidación documentaria, exportaciones, transformaciones, packs promocionales.

Para definir a la logística de salida, tendremos que comenzar diciendo que es la que abarca a las actividades como el almacenamiento, transporte y distribución de los productos, que pueden ser materia prima para otras organizaciones o el producto terminado para ofrecer directamente al consumidor final, y en cada uno de estos procesos se llevan a cabo diferentes actividades que se deben controlar, para lo cual será necesario establecer indicadores que permitan medir, vigilar, mejorar dichos procesos, y de esta forma, contribuir con el cumplimiento de los objetivos empresariales, tanto a nivel de cada uno de los departamentos o áreas, como así también a nivel general de una empresa en sí.

## LOGÍSTICA INVERSA

La logística inversa, consiste en recuperar los productos de manera sistemática para que puedan ser re-utilizados, de esta forma se generan un valor adicional a la cadena productiva. Reingresos por devoluciones de pedidos, anulaciones, canjes.

## 6.2- CALIDAD

La palabra calidad proviene del latín *qualitas* y significa manera de ser una persona o cosa. En sentido absoluto significa excelencia, bondad, superioridad. Es decir que se trata de un atributo que distingue a las personas, a bienes y servicios; por ello es usado como calificativo "un producto de calidad" o "un servicio de calidad".

**Armand V. Feigebaum** define a la calidad como la "total y completa satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes, la cual debe ser conseguida a los menores costos posibles". La calidad no solo es determinada por el producto que es fabricado o comercializado, sino también por el servicio que es brindado y que acompaña al producto. Brindar un buen servicio es encontrar el perfecto equilibrio entre las necesidades y expectativas de los clientes, las cuales deben ser identificadas.

**Tom Peters:** la satisfacción del cliente

S.C.= Satisfacción del Cliente= entrega/ expectativa  $\Leftrightarrow$  1

En un primer caso, si la calidad de los servicios que se entrega a los clientes es menor que las expectativas generadas, se produce la "insatisfacción" del cliente.

En segundo caso, si la calidad de los servicios que se entregan a los clientes es igual a la expectativa generada, se produce solamente la "satisfacción" del cliente.

En un tercer caso, si la calidad de los servicios que se entregan a los clientes es mayor que la expectativa generada, la satisfacción de los clientes es mayor, en este caso hablamos de "deleite" o "calidez".

**William Edwards Deming:** su aporte a la calidad

Este autor nos presenta catorce principios para lograr la calidad que nos serán de utilidad para la elaboración del proyecto. Como así también siete enfermedades fatales.

### Los catorce principios

1- Cree una constancia de propósito para el mejoramiento del producto y del servicio: esto significa que la dirección debe planificar y ofrecer un esfuerzo coordinado y organizado para alcanzar las metas establecidas. La constancia de objetivos implica innovación, investigación y educación, una continua mejora del producto y del servicio, y el mantenimiento del equipo y la planta.

2- Adopte una nueva filosofía: la cultura de la calidad debe convertirse en parte del variado trabajo de una organización. Que genere que todos en la organización se sientan felices de formar parte de ella.

- 3- Deje de depender de la inspección para lograr calidad: Deming afirmó que "la calidad no surge de la inspección sino de la mejora del proceso".
- 4- Minimice el coste total operando con un solo proveedor; termine con la práctica de asignar operaciones sólo sobre la base del precio: este es un problema que conlleva el corto plazo. Se seleccionan proveedores que cobren los menores precios posibles, lo que se traduce en la adquisición de materiales de baja calidad.
- 5- Mejore constantemente y para siempre cada proceso: la calidad debe ser incorporada durante la fase de diseño. Se recomienda el uso del ciclo PHEA.
- 6- Instruya la capacitación en la función: formar y educar en los principios y prácticas de la gestión de la calidad, incluyendo el control estadístico de la calidad y las herramientas adecuadas a cada puesto de trabajo.
- 7- Adopte e instruya el liderazgo: la cultura de la calidad tiene como requisito principal generar un liderazgo eficaz, especialmente el auto-liderazgo. Todos pueden y deberían ser líderes. Las cualidades del liderazgo pueden ser adquiridas.
- 8- Elimine el temor: el miedo destruye la creatividad, que es el motor del mejoramiento de la calidad. Ese temor puede ser vencido al identificar y cubrir las brechas en la comunicación, la cultura y la capacitación.
- 9- Derribe las barreras entre las áreas del personal: las barreras estructurales en una organización deber ser eliminadas si interfieren con la eficacia de la mejora de la calidad. El trabajo en equipo es un imperativo en la administración moderna.
- 10- Elimine los eslóganes, las exhortaciones y los objetivos para los empleados: se deben evitar los lemas que reflejan situaciones ideales, que no guardan relación con la actual situación de la calidad en la empresa.
- 11- Elimine las cuotas numéricas para los trabajadores y las metas numéricas para la dirección: las cuotas numéricas sólo representan números, nunca calidad o métodos. En la mayoría de los casos representan una garantía de ineficiencia y de costos elevados.
- 12- Elimine las barreras que impiden que el personal experimente orgullo por la tarea: elimine todo aquello que prive al trabajador del orgullo por su trabajo. Esto significa suprimir las calificaciones anuales o por mérito y la administración por objetivos. Ya que en la mayoría de los casos, los errores se producen porque los equipamientos, materiales, métodos, capacitaciones, mediciones y/o el medio ambiente no son los adecuados.
- 13- Instruya un vigoroso programa de capacitación y auto superación para todo el personal: la educación es una forma de mejorar a la gente, así como a la capacidad de desempeñar sus roles en el trabajo. La autosuperación es una tarea progresiva de educación y desarrollo de uno mismo. Esto puede incluir cursos de administración del tiempo, la

reducción del estrés, permitir la alternancia de tareas sedentarias con actividades físicas y actividades físicas con tareas intelectuales, entre otras.

14- Haga trabajar a todo el personal de la compañía para lograr la transformación: esto requiere el compromiso de la dirección y un enfoque a largo plazo. Los niveles inferiores de la organización no pueden por sí solos mejorar la calidad, como tampoco pueden solos los administradores.

#### Las siete enfermedades fatales

1- Falta de constancia en el propósito: falta de visión, la inconsistencia con una política de calidad y la implantación del plan.

2- Énfasis sobre las ganancias a corto plazo: esta obnubilación empresarial impide el desarrollo y supervivencia de la empresa. Esta práctica no es congruente con la filosofía de la calidad, que tiene un horizonte temporal a largo plazo y apunta a un cambio cultural.

3- Evaluaciones anuales de desempeño: los efectos de estas prácticas son desestimulantes, el trabajo en equipo es totalmente destruido, promoviéndose en su lugar la rivalidad y la competencia salvaje.

4- Rotación del nivel directivo o gerencial: Deming pensó que demasiados altos ejecutivos estaban en puestos "temporales" de 2 a 3 años, poco tiempo para evaluar su credibilidad en la eficacia de la gestión y ellos nunca llegan a entender lo que sucede en las empresas en las que trabajan.

5- Utilice cifras tangibles sólo para los ejecutivos: los números más importantes son, generalmente, desconocidos y a veces hasta difíciles de conocer, por ejemplo el efecto multiplicador de un cliente satisfecho.

6- Los excesivos costos por salud: esto se origina en el alto grado de insatisfacción que se experimenta en el ámbito laboral de las empresas actuales. Se deberían incluir medidas preventivas en los planes de salud.

7- Los excesivos costos por responsabilidad civil: esto es alentado por los abogados que trabajan con honorarios eventuales, en una sociedad que cotiza muy alto una profesión que brinda escaso o ningún valor agregado.

#### **Philip Crosby**

Destacado principalmente por promover la filosofía de los cero defectos a través de la prevención, con lo que se lograría disminuir las acciones de inspección. Define a la calidad como estar conforme, o sea crear una atmosfera de entendimiento, satisfacción, buena voluntad y colaboración.

Todo programa corporativo de la calidad debe incluir los tres pilares planteados por Crosby: (Rojas, 2003)

- Participación y actitud de la gerencia: La alta dirección deberá empezar adoptando la actitud que requiere implementarse en la empresa, como el tradicional dicho "las escaleras se barren de arriba hacia abajo". Y si los trabajadores no ven la igualdad de responsabilidad en cuanto a la actitud, ellos no se motivarán.
- Administración profesional de la calidad: Se deberá capacitar a todos los participantes de la empresa. De este modo todos se podrán comunicar y lograrán entender de la misma forma cada programa de calidad.
- Programas originales: Se señalarán los catorce pasos de Crosby o de la administración de la calidad:
  1. Compromiso en la dirección.
  2. Equipos de mejoramiento de la calidad.
  3. Medición de la calidad.
  4. Evaluación del costo de la calidad.
  5. Concientización de la calidad.
  6. Equipos de acción correctiva.
  7. Comités de acción.
  8. Capacitación.
  9. Día cero defecto.
  10. Establecimiento de metas.
  11. Eliminación de la causa de error.
  12. Reconocimiento.
  13. Consejo de calidad.
  14. Repetir el proceso de mejoramiento de calidad.

### **Kaoru Ishikawa**

Uno de los gurúes más influyentes en la calidad total en las organizaciones. Entre sus aportes a la calidad, pueden destacarse tres aspectos: (Lorenzo, 2007)

- Control Total de Calidad: Pionero en acuñar el concepto sobre la calidad total en Japón. La gestión de la calidad, según Ishikawa, además de afectar a todas las actividades de la organización y a sus empleados, también afecta a todas las unidades vinculadas a la cadena de suministros de la compañía, o sea, clientes y proveedores, entre otros. El control de calidad además de implicar la calidad del producto involucra también a todas las áreas de gestión, por ejemplo administrar al personal, los asuntos concernientes con la atención al cliente y el servicio postventa. La preocupación por el capital humano es uno de los puntos más enfatizados de la filosofía del control de la calidad de Ishikawa. El control de la calidad dejar ver lo mejor de cada trabajador. Es por esto que destaca que la calidad total se vincula estrictamente con la capacitación y formación de los trabajadores, y con su implicancia con el compromiso con la calidad.
- Los Círculos de Calidad: Ishikawa pone en evidencia la relevancia que otorga a los empleados en la calidad total en su concepto de los círculos de calidad. Consiste en

un sistema que, por medio de la participación de los empleados, tiene por meta final el logro de la calidad. Los círculos de calidad son equipos de colaboradores reunidos de forma voluntaria con objetivo de identificar, analizar y resolver los problemas interconectados con la calidad en la organización. Para Ishikawa los equipos se utilizan para mejorar la calidad de los productos tanto como para estimular la motivación del personal.

- Las siete herramientas básicas de la calidad: Para lograr la calidad total se debe trabajar continuamente, tratando de estar siempre a la vanguardia. Como un pilar fundamental en el progreso y sustento del control total de la calidad se debe hacer uso de indicadores para lograr analizar la condición de la organización. Las técnicas estadísticas son primordiales para lograr realizar conclusiones coherentes e información de calidad y útil para mejorar los procesos.

Ishikawa propone utilizar las siete herramientas básicas para el control total de calidad: (Lorenzo, 2007)

1. Hoja de control: Herramienta para recolectar datos, reunir y categorizar la información.
2. Histogramas: Herramienta gráfica que revelan la distribución de frecuencia de una (o varias) variable. Además permite saber el número de veces y cantidad de valores distintos que aparecen en un proceso.
3. Diagrama de Pareto: Además de clasificar los defectos en relación a su número también lo hace referente a su relevancia. Tiene como objetivo revelar los factores más importantes del proceso en estudio.
4. Diagrama de correlación y dispersión: Su objetivo es buscar relaciones posibles factores que afecten el proceso.
5. Gráficos de Control: Herramienta gráfica que logra analizar el progreso de los resultados de un proceso a lo largo del tiempo.
6. Estratificación: Práctica que se utiliza para disgregar datos de distintas fuentes y poder describir patrones en procesos. Existen escritores que sustituyen la Estratificación con el Diagrama de Flujo (el cual consiste en graficar las actividades que se efectúan a través de un proceso).
7. Diagrama Causa-Efecto: Se conoce también como diagrama de espina de pescado. Este diagrama describe las posibles causas de un efecto o problema y las dictamina por clases.

### 6.3- MEJORA CONTINUA

La definición mejora continua hace referencia a que ningún acontecimiento se puede considerar como algo finalizado o mejorado totalmente. El mundo se encontrará siempre envuelto en un proceso de cambio, desarrollándose y con grandes oportunidades de

mejorar. Nada en las empresas es estático, por el contrario son procesos dinámicos en persistente evolución, tan naturalmente que a veces es desapercibido. Esta idea es aplicable no solo a las empresas, sino también a las personas y sus actividades. "El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo ininterrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más desafiante. Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios." (Aguilar y Morales, 2010)

### Gestión de Indicadores

Un indicador de gestión es la cuantificación del grado en que las actividades de un proceso o los resultados del mismo consiguen un objetivo específico.

Deben encontrarse ligados a la misión y visión. Los objetivos estratégicos a las metas trazadas. Deben ser fácilmente medibles y comparables al interior de la empresa. Deben proveer información confiable.

Beneficios:

- Los indicadores le dice na las personas que es lo que están haciendo y como lo están haciendo considerando que son parte de un todo.
- Comunican el desarrollo de la estrategia partiendo desde la alta dirección hacia abajo.
- Permite ejercer un mejor control sobre el desarrollo de los procesos.

La matriz de indicadores de gestión es el conjunto de indicadores de gestión definidos para cada uno de los procesos básicos y de soporte al interior de la empresa.

### ***6.4- SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD***

Un SGC comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.

El SGC gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes.

EL SGC posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo.

Un SGC proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios.



## 6.5- NORMAS ISO

Las normas ISO fueron creadas para que las empresas sean administradas bajo algunos principios de formación que puedan usar como referentes y para que proporcionen seguridad en el mercado y en su entorno. De esta forma las empresas podrán realizar procesos de formas definidas y preocuparse de mantener la Calidad. Un producto o servicio es creado con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, sin embargo para lograr buenos beneficios financieros y asegurar el futuro, la organización debe establecerse de tal manera que proporcione garantías a los clientes, compradores, colaboradores, gerentes y accionistas.

La ISO 9000 tiene como objetivo facilitar mecanismos para que toda empresa logre obtener la calidad del servicio o producto entregado, además de poder perdurarlo en el tiempo, de forma que los requerimientos del consumidor se satisfagan de la mejor manera, permitiendo a la organización bajar los costos de calidad, acrecentar la productividad, y destacar sobre la competencia. 60 Además debe otorgar a los clientes la confianza de que los productos o el servicio poseen la calidad requerida, acordada o pactada. Se debe proveer a la dirección de la organización el convencimiento de que se logra la calidad deseada e implantar las pautas por medio las cuales la empresa podrá escoger y utilizar las normas.

### Normas ISO 9001

La Norma ISO 9001 es el sistema de gestión de la calidad con mayor implantación a nivel internacional. Cuando se la usa con la ISO 9001, forman parte de un par coherente de Standards Internacionales, los cuales conjuntamente incorporan todos los aspectos de un sistema de gestión de calidad.

El SGC consta de procesos interrelacionados. Entender cómo este sistema produce los resultados permite a una organización optimizar el sistema y su desempeño.

Algunos beneficios clave potenciales son:

- Aumento de la capacidad de centrar los esfuerzos en los procesos clave las oportunidades de mejora) resultados coherentes y previsibles mediante un sistema de procesos alineados;
- Optimización del desempeño mediante la gestión eficaz del proceso, el uso eficiente de los recursos y la reducción de las barreras interdisciplinarias;
- Posibilidad de que la organización proporcione confianza a las partes interesadas en lo relativo a su coherencia, eficacia y eficiencia.

Las acciones posibles incluyen:

- Definir los objetivos del sistema y de los procesos necesarios para lograrlos;

- Establecer la autoridad, la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas para la gestión de los procesos;
- Entender las capacidades de la organización y determinar las restricciones de recursos antes de actuar;
- Determinar las interdependencias del proceso y analizar el efecto de las modificaciones a los procesos individuales sobre el sistema como un todo.
- Gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema para lograr los objetivos de la calidad de la organización de una manera eficaz y eficiente.
- Asegurarse de que la información necesaria está disponible para operar y mejorar los procesos y para realizar el seguimiento, analizar y evaluar el desempeño del sistema global;
- Gestionar los riesgos que pueden afectar a las salidas de los procesos y a los resultados globales del SGC.

### Gestión por Procesos

El propósito del enfoque basado en procesos es mejorar la eficacia y eficiencia de la organización para lograr los objetivos definidos.

Un enfoque basado en procesos es una excelente manera de organizar y gestionar las actividades de trabajo para crear valor para el cliente y otras partes interesadas.

Las organizaciones están estructuradas a menudo como una jerarquía de unidades funcionales. Las organizaciones habitualmente se gestionan verticalmente, con la responsabilidad por los resultados obtenidos dividida entre unidades funcionales.

El cliente final u otra parte interesada no siempre ve todo lo que está involucrado. En consecuencia, a menudo se da menos prioridad a los problemas que ocurren en los límites de las interfaces que a las metas a corto plazo de las unidades. Esto conlleva a la escasa o nula mejora para las partes interesadas, ya que las acciones generalmente están enfocadas a las funciones, más que al resultado previsto.

El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización.

Beneficios del enfoque basado en procesos:

- Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados deseados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.

- Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- Menores costos y creación de tiempos de ciclo más cortos, a través del uso eficaz de los recursos.
- Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

### Gestión de Riesgos

La actualización de ISO 9001:2015 está construida basada en riesgo, dado que el enfoque de su búsqueda es:

- Mejorar la confianza y satisfacción del cliente, así como de las partes interesadas
- Establecer cultura proactiva de prevención, mejora y protección Ambiental
- Asegurar la consistencia de la calidad de productos y servicios.

El análisis de riesgos es una de las novedades más esperadas de la nueva ISO 9001 2015, y se ha incluido en todos los borradores de la norma desde que comenzaron a distribuirse. El análisis de riesgos es el paso más importante para realizar la identificación de los problemas que puedan surgir en la empresa, además son conocidos los riesgos y decidir cómo hacer frente a dichos riesgos.

El método más común que se ha utilizado es la identificación y el análisis de riesgos los Modos de Fallo y Análisis de Efectos (AMFE). La idea de la evaluación será identificar todos los problemas que pueden surgir en el producto o proceso, se identifica la criticidad global de riesgos y decidir qué hacer al respecto.

¿Cómo funciona el proceso AMFE?

Existen cuatro pasos básicos para realizar el proceso de AMFE, los cuales son:

1. Identificar los riesgos: esto se realiza muy a menudo durante una sesión de lluvia de ideas entre las personas que cuentan con los conocimientos suficientes dentro de la organización. Durante este paso, se deben enumerar todos los posibles problemas que puedan surgir en el producto o en la utilización del proceso. El proceso para utilizar un martillo tiene el riesgo de que el mango se pueda romper, una astilla puede desprenderse de la cabeza del martillo, la cabeza puede volar fuera de la empuñadura, etc.
2. Determinar lo importante de cada riesgo: Esto se realiza mediante una evaluación de riesgos frente a un conjunto de factores y realizando un ranking. Los factores suelen actuar

como probabilidad de que ocurra, la severidad y la oportunidad de la detección. Además se debe tener en cuenta la probabilidad, la gravedad y el número de detección.

3. Clasificar los riesgos: Los riesgos se clasifican para ver cuáles pueden ser aceptados y cuáles no. Con el sistema de numeración anterior, los tres números se multiplican para obtener un valor de riesgo, mientras que otros sistemas se pueden utilizar para comparar los resultados obtenidos.

4. Determinar acciones: cuando se entiendan todos los riesgos se puede determinar los que se debe hacer. Esto puede ser cualquier cosa, desde la adopción de medidas para reducir o eliminar los riesgos o no hacer nada, ya que la posibilidad de que ocurra el riesgo es muy baja y será arreglado fácilmente si se llega a producir.

### **6.6- ANMAT: Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica**

La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) es un organismo descentralizado de la Administración Pública Nacional creado en agosto de 1992, mediante decreto 1490/92. Colabora en la protección de la salud humana, garantizando que los medicamentos, alimentos y dispositivos médicos a disposición de los ciudadanos posean eficacia (que cumplan su objetivo terapéutico, nutricional o diagnóstico) seguridad (alto coeficiente beneficio/riesgo) y calidad (que respondan a las necesidades y expectativas de la población). Para ello, se encarga de llevar adelante los procesos de autorización, registro, normalización, vigilancia y fiscalización de los productos de su competencia en todo el territorio nacional. La ANMAT depende técnica y científicamente de las normas y directivas que le imparte la Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos del Ministerio de Salud, con un régimen de autarquía económica y financiera. En 2011, fue distinguida como "Autoridad Reguladora de Referencia Regional para Medicamentos" por la Organización Panamericana de la Salud (OPS).

Productos regulados por la ANMAT: Medicamentos, Alimentos, Productos médicos, Reactivos de diagnóstico, Cosméticos, Suplementos dietarios, Productos de uso doméstico, **Productos de higiene oral de uso odontológico**, Productos biológicos.

#### ¿Quiénes son los destinatarios de sus servicios?

COMUNIDAD. Los destinatarios principales de sus servicios son los ciudadanos, a quienes debe garantizar la eficacia, seguridad y calidad de los productos de su competencia.

SECTOR REGULADO. Empresas reguladas por la normativa vigente (laboratorios, importadores, etc.) que requieren de la ANMAT para el registro de productos y establecimientos.

PROFESIONALES. Los profesionales de la salud se vinculan con la ANMAT a fin de favorecer su accionar en el cuidado y la protección de la salud. También son destinatarios de los servicios de ANMAT las sociedades científicas y técnicas, así como las organizaciones de la comunidad relacionadas con su quehacer cotidiano.

### ANEXO 3: BUENAS PRACTICAS DE ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCION, Y TRANSPORTE DE PRODUCTOS MEDICOS Y/O PRODYCTOS PARA DIAGNOSTICO DE USO IN VITRO.

Con el objetivo de asegurar que los Productos Médicos y/o Productos para diagnóstico de uso in vitro no sufran alteraciones durante el proceso de distribución las empresas que realicen dichas tareas deben establecer (definir, documentar e implementar) un sistema apropiado de gestión de calidad, conforme a las Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte contenidas en este anexo a fin de minimizar los factores que pudieran incidir sobre la calidad, seguridad y eficacia de los Productos Médicos asegurando que:

- 1) las operaciones de manipulación, almacenamiento y distribución sean claramente especificadas por escrito y observadas por todo el personal;
- 2) los productos sean correctamente manipulados, almacenados y distribuidos según procedimientos definidos y escritos, de acuerdo con sus especificaciones;
- 3) el propietario y el Director Técnico de la empresa, se responsabilicen por la implementación de las Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte como parte del sistema de gestión de la calidad.

## 7-MARCO METODOLÓGICO

El proyecto de grado tiene un enfoque cualitativo, debido a que se fundamenta en un proceso inductivo, es decir, se trata de explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas. Este tipo de estudio va de lo particular a lo general.

Los datos cualitativos son situaciones detalladas de circunstancias, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. (Patton, 1980,1990)

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados utilizando técnicas de recolección de datos como: la observación no estructurada, entrevistas abiertas, cuestionarios, revisión de documentos, registros, materiales y artefactos, interacción e introspección con grupos.

El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los procesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad. (Corbetta, 2003)

Además, se puede definir este enfoque como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e interpretativo (porque intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorgan).

Dentro de este enfoque existe una variedad de concepciones o marcos de interpretaciones, pero en todos ellos hay un común denominador que se sitúa en el concepto de patrón cultural (Colby, 1996), que parte de la premisa de que toda cultura o sistema social tiene un modo único para entender situaciones o eventos.

Por otro lado, el alcance de este proyecto de intervención consiste en un estudio descriptivo, el cual busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de los procesos logísticos a estudiar en base a los lineamientos más importantes de las normas reconocidas internacionalmente.

#### Cronograma tentativo de realización:

- 1- Recolección de información, manuales, Normas.
- 2- Elaboración del diagnóstico actual de la empresa
- 3- Comparación de los requisitos normativos y su aplicación a través de la organización de las Normas ISO 9001: 2015 y la Resolución MSPC 198/2009-04-27, Productos médicos y productos para diagnóstico de uso in vitro; Disposición ANMAT 6052/13- Normativa de ANMAT para Distribución y Disposición ANMAT 3266/13-Normativa ANMAT para Importación.
- 4- Mapeo, análisis y documentación de los procesos, infraestructura.
- 5- Gestión de Riesgo,
- 6- Plan de mejora, indicadores

## ***8- EJES ORIENTADORES DE LA PROPUESTA DE MEJORA***

En función de los objetivos de este proyecto de intervención y teniendo en cuenta la situación problemática planteada en base al Pre-diagnóstico realizado a lo largo de todo el proceso logístico, los ejes orientadores de esta Propuesta de Intervención se establecerán en base a los lineamientos de las Normas ISO, y los requisitos obligatorios de la ANMAT:

- Comparación y complementación de los Requisitos obligatorios de ANMAT, Manual de Buenas Prácticas, con los lineamientos de las Normas ISO 9001:2015.

- Análisis y mejora del sistema logística de la organización, haciendo hincapié en los procesos, la infraestructura, análisis de riesgos e indicadores de gestión, implementando el proceso de mejora continua.

## 9-RELEVAMIENTO

### *ANÁLISIS FODA: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS*

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulado

En el nivel horizontal se analizan los factores positivos y negativos, en tanto que en el nivel vertical se analizan los factores internos y por lo tanto controlables del proyecto, y además los factores externos considerados no controlables.

Análisis Interno: Los elementos internos son las Fortalezas y Debilidades, las que nos permiten conocer la cantidad y calidad de los recursos disponibles.

Análisis Externo: Los elementos externos son las Amenazas y Oportunidades. Para funcionar como empresa es necesario interactuar con el entorno y éste será quien presente las cualidades que afectarán de un modo u otro a la organización.

#### ANÁLISIS EXTERNO

- Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa.
- Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad.

#### ANALISIS INTERNO:

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen,

actividades que no se desarrollan positivamente, o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar.

(Bianchi, Guía de Estudio, "Logística Comercial I")



## FORTALEZAS

- Avalado por ANMAT
- Firma reconocida en el mercado
- Importante Cantidad de Vendedores
- Sericio Post-Venta (Garantía)
- Pagina Web-Venta por Internet 24Hs
- Líder a Nivel Provincial
- Amplia Gama de Productos
- Representación de Primeras Marcas
- Importadores de Productos
- Precios Mayoristas
- Incentivos de venta para los vendedores.

## DEBILIDADES

- Falta de Manuales de procedimientos y documentación formal
- Falta de herramientas de control e Indicadores de Desempeño
- Mala estructuración de la organización
- Escasa capacitación para el personal.
- Falta de motivación de los empleados.
- Falencias en el sistema informático.
- Escasa infraestructura
- Insuficiente control de stock.
- Mala distribución y organización del depósito.
- No se realiza evaluación y seguimiento de proveedores.
- Problemas en identificación y trazabilidad de productos.
- Logística de reversa no organizada
- Falta de control a transporte tercerizado

# FODA CENTRO SBZ

## OPORTUNIDADES

- Importante trayectoria en el mercado odontológico.
- Mercado específico (segmentado)
- Posibilidad de ampliar el mercado en distintos puntos del país por cierre de locales competidores
- Proveedores ofrecen capacitación (3M Argentina, HU-Fredy)
- Aumento constante de odontólogos matriculados

## AMENAZAS

- Inestabilidad cambiaria que impacta en el nivel de ventas.
- Posibles trabas en la importación
- Mejores ofertas de financiación por parte de los competidores.
- Apertura de nuevas sucursales de los competidores.
- Fuerte incremento de vendedores independientes
- Workshop y capacitación ofrecidos por la competencia al mercado.

## ***FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER***

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo de gestión empresarial, que analiza un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esta estrategia le permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera para poder realizar análisis con el objetivo de hacer frente a la situación.

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores: se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

Poder de negociación de los proveedores: Es una amenaza que corre a cuenta de los proveedores debido al gran poder de negociación

Poder de negociación de los compradores: En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

Amenaza por productos sustitutos: En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva a una reducción de ingresos en la empresa.

Rivalidad entre las empresas: Es el resultado de las otras cuatro fuerzas. En función de la rivalidad existente entre la competencia, la rentabilidad obtenida en el sector será mayor o menor.

- Fuerzas competitivas de Porter en Centro SBZ:

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores: la amenaza de entrada de competidores potenciales, es baja ya que se requiere en primer lugar una gran inversión inicial para ingresar al mercado. Además, es necesaria la aprobación y el aval de ANMAT para poder comercializar estos productos.

Poder de negociación de los proveedores: en esta organización, el poder de negociación de los proveedores en principio es alto y que al ser un mercado muy segmentado, no hay gran variedad de proveedores para elegir pero se logra equilibrar ya que tampoco es amplia la cantidad de clientes que estos proveedores deben proveer.

Poder de negociación de los compradores: el poder de negociación es bajo ya que la oferta es limitada y no hay productos sustitutos.

Amenaza por productos sustitutos: es muy baja, no existen opciones de productos sustitutos.

Rivalidad entre las empresas: existen pocos rivales directos, menos de 5 en Córdoba y menos de 10 en el país.

(Bianchi, Guía de Estudio, "Logística Comercial II")

## Fueras Competitivas de Porter



## *Nivel Gerencial*

En relación a la situación actual de la organización, habiendo entrevistado a su director, la empresa, a pesar de estar regida legalmente por ANMAT, simplemente se cumple por una cuestión legal. Esto deriva en inconvenientes en toda la organización en diferentes aspectos que citamos a continuación:

- Planificación
  - Carencia de planeamiento estratégico y deficiente planeamiento operativo tanto a nivel institucional como en logística.
  - Desde el punto de vista del planeamiento logístico no se cuenta con estrategias de reaprovisionamiento y modelos matemáticos de reposición de stocks. Tampoco se formulan los stocks de seguridad o protección, ni los niveles de stocks de operación. Todo esto deriva en quiebres de stock eliminando a los clientes la posibilidad de adquirir ciertos productos rápidamente, teniendo que esperar un mayor tiempo de entrega.
  
- Dirección
  - La carencia de Visión y Misión Logística, por un lado, la falta de políticas y normas específicas, por otro, además de la inexistencia de planes, son claros indicadores que se carece de herramientas de gestión.
  
- Control
  - Los sistemas de control son deficientes, careciendo de procedimientos que les permitan evaluar el comportamiento de la gestión y el desarrollo de la organización.
  - Una muestra determinante es que no se utiliza ningún tipo de indicador ni relevamiento, que posibilite desarrollar procesos de feed back para estabilizar el sistema.

## *Nivel Operacional*

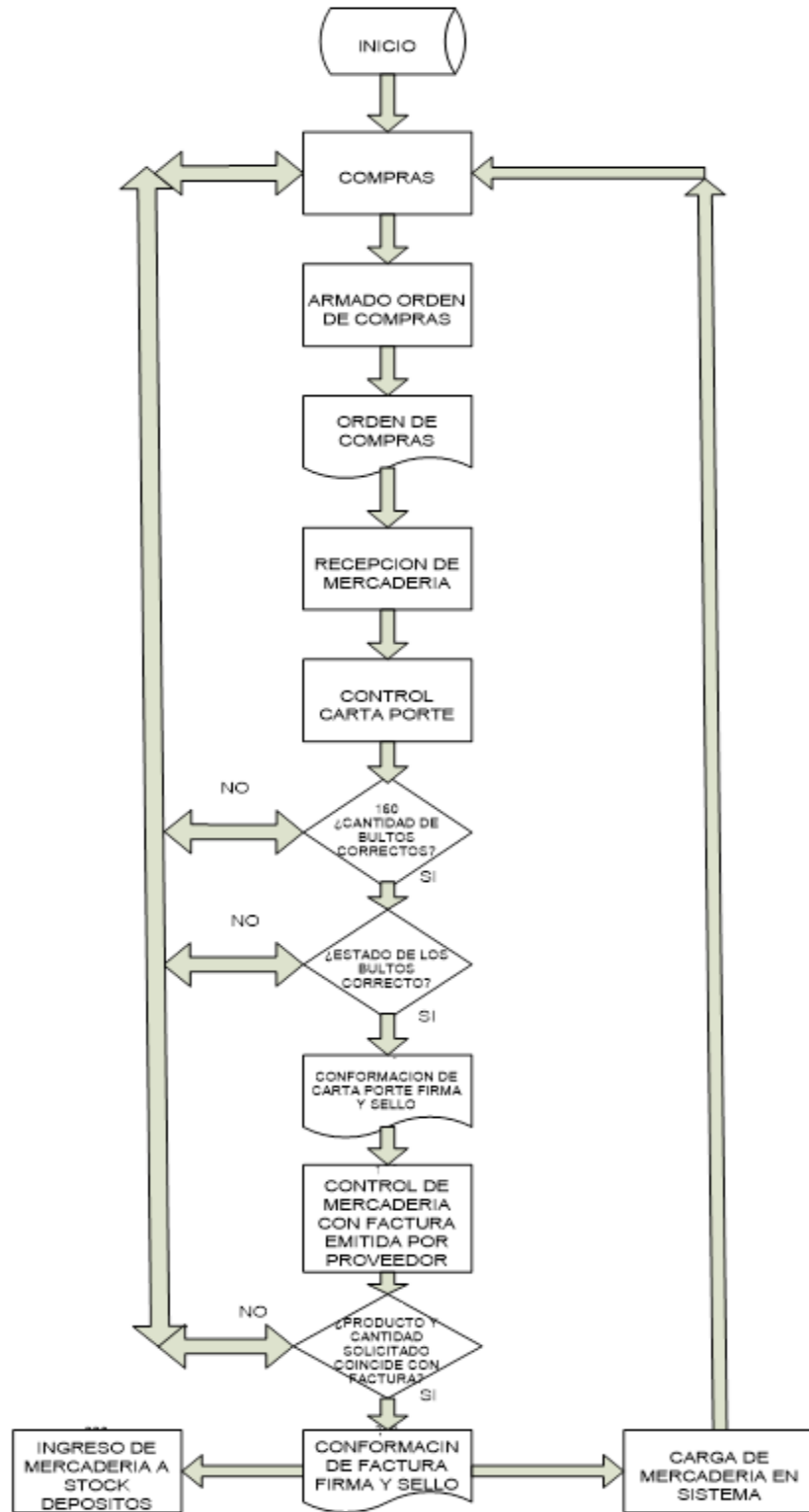
Habiendo entrevistado al personal de la organización en todos los sectores, podemos realizar un relevamiento atravesando todos los procesos logísticos desde Logística de Entrada hasta la Logística de Salida.

- Logística de entrada

El proceso comienza en el área de compras, donde a simple vista se pueden observar las primeras deficiencias: se cuenta con un listado de proveedores únicos y no hay un listado alternativo, no se realiza evaluación y calificación de los proveedores de la empresa y se carece de políticas para el desarrollo de los mismos. Se trabaja con el sistema 3c-web, donde las órdenes de compra son armadas en base al stock que muestra el sistema, en el cual continuamente se encuentran diferencias con el stock real, lo que termina generando quiebres de stock ya que en el sistema figuran cantidades que no se encuentran en el depósito. Al emitir las órdenes de compra, el tiempo de recepción no está estipulado ya que lo define el proveedor, derivando en la falta de precisión para calcular los lead times.

Luego continuamos con la recepción de productos. Se reciben los pedidos enviados por los proveedores, con carta porte emitida por el transporte, controlando las cantidades de bultos y su estado, realizado todo manualmente y sin tener un registro formal de lo que se compró y por lo tanto debería llegar. Luego se realiza el control de mercadería con factura o remito, emitido por el proveedor. No se cuenta con un programa de capacitación del personal para el conocimiento sobre los insumos y productos recibidos y su recepción. Una vez realizado este control, de forma manual, se da ingreso a la mercadería al depósito y se envía el remito o factura del proveedor a compras, para que se realice la carga de la factura y del stock al sistema. Todo esto se realiza de forma manual, sin utilizar lectores de código de barra, con la posibilidad de error que esto significa. En el proceso de rotulación de los productos, no está claramente definida la estructura de los códigos. No se cuenta con insumos tecnológicos en el proceso de codificación ni se les exige a los proveedores la codificación de los productos. Todo esto dificulta el proceso de trazabilidad exigido por ANMAT.

### FLUJOGRAMA LOGISTICA DE ENTRADA



- Logística Interna

La mercadería se almacena a criterio del encargado de depósito, sin identificación en las estanterías y sin tener en cuenta la diferencia entre productos importados y productos de distribución.

Existe una inadecuada infraestructura física en los lugares de almacenamiento. La carencia de medios y equipos para el cumplimiento eficaz y eficiente de los almacenes representa una seria preocupación. Normalmente realizan sus operaciones de ingresos, almacenamiento y despacho manualmente, sin ninguno soporte tecnológico.

ANMAT exige ciertas características específicas de almacenamiento para los productos vencidos o rechazados, debiendo los mismos ser identificados y separados en un área debidamente identificada de manera que no sea equivocadamente distribuidos. Esta área requerida se encuentra identificada pero el personal no está capacitado para su correcta utilización ni en los correctos procedimientos que solicita ANMAT.

El personal de depósito recibe los pedidos que el área de ventas recibió vía web, telefónicamente o personalmente con el cliente (venta mostrador). En ninguno de los casos existe un procedimiento de armado de pedido, ya que la estantería no se encuentra identificada para poder realizarlos de manera óptima, realizándose de forma manual.

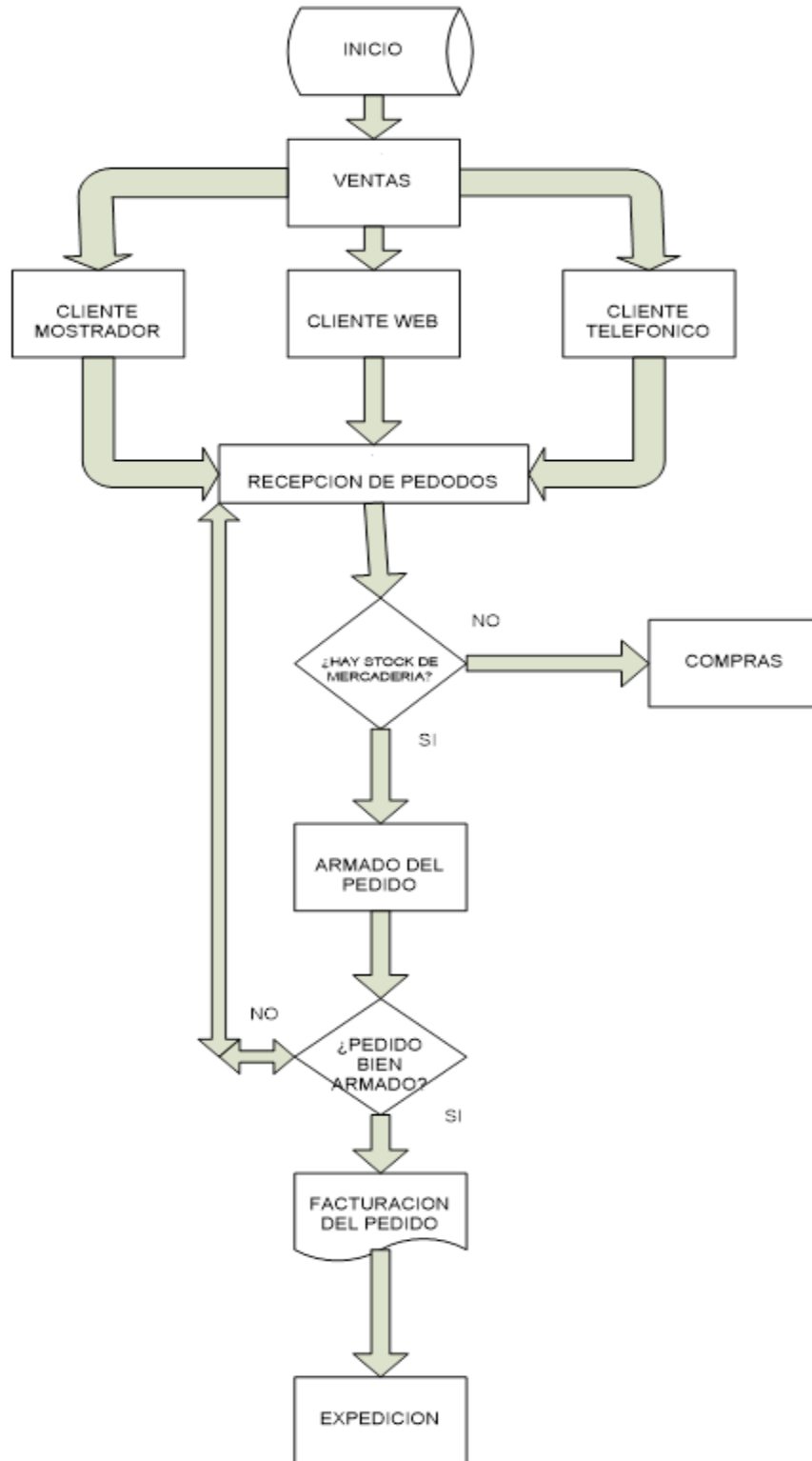
-Venta mostrador: sus pedidos se reciben, cobran y entregan en el mismo momento cara a cara con el cliente. El vendedor realiza el picking y armado de pedido, y factura la venta, realizando la modificación de stock en el sistema y lo envía al sector de expedición.

-Venta telefónica: el vendedor encargado de la atención telefónica, toma el pedido, realiza el armado del mismo y su facturación, luego lo envía al sector de expedición.

-Venta web: se realizan mediante la plataforma de SBZ DIGITAL. El cliente realiza su pedido en base al stock, que está ligado al sistema 3c-web, el cual como ya mencionamos anteriormente tiene diferencias con el stock real, permitiendo al cliente seleccionar productos que no están en existencia o mostrando fuera de stock productos que si existen en depósito. Una vez realizado el pedido el cliente realiza el pago de alguna de las diferentes maneras disponibles y elige la opción de retiro en sucursal o envío por Oca-Pack Express a domicilio, siendo el sistema el encargado del cobro del envío. El encargado de depósito realiza el armado del pedido, conformando lo pedido por el cliente en la plataforma web, con el stock físico real, teniendo que comunicarse con el cliente, en muchos casos, para acordar el cambio por otro producto cuando no se encuentra lo solicitado en el stock, por los errores ya citados. Finalizado el picking se envía a expedición.



## FLUJOGRAMA LOGISTICA INTERNA



- Logística de salida

Comienza en la zona de expedición, donde se realiza el control de forma manual de los pedidos realizados en el mostrador, comparando lo físico con la factura. Si el pedido se paga de contado, se envía la factura a caja, el cliente abona el pedido y el vendedor se lo entrega finalizando el procedimiento de venta. Si el cliente tiene cuenta corriente, se genera una copia de la factura, siendo firmada por el cliente y el mismo retira el pedido, finalizando la transacción.

Para la venta telefónica y web, se controla el pedido en la zona de expedición, y se prepara en bandejas para la zona de distribución. En la zona de distribución, el encargado divide los pedidos en los que serán entregados en Córdoba Capital por personal propio, armando la hoja de ruta correspondiente, señalando si el pago es contado o cuenta corriente, y siendo enviados y recibidos por el cliente en el mismo día.

En el caso de los pedidos que serán enviados fuera de Córdoba Capital, en el resto de la provincia o país, se arma la encomienda que será retirada por Enco-Pack Express (venta telefónica) y Oca-Pack Express (venta web). Estas empresas generan un número de guía y a pesar de ser comunicado al cliente correspondiente, para que pueda realizar el seguimiento del pedido, la empresa no realiza un seguimiento del mismo para garantizar la recepción por parte del cliente y la conformidad del mismo.

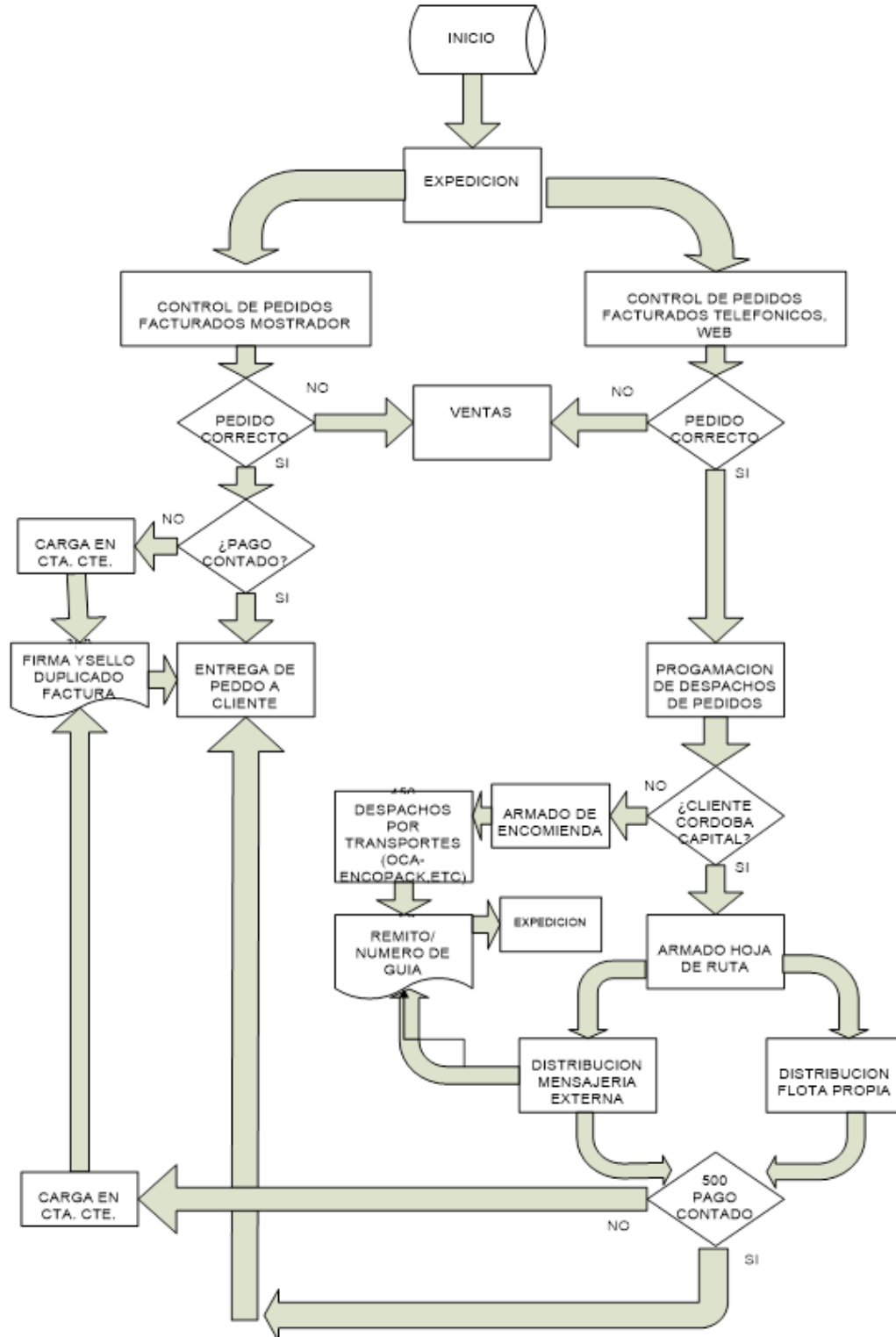
Existen limitaciones presupuestales para la inversión en tecnología y flota de transporte, incumpliendo las condiciones de almacenamiento establecidas por el fabricante, como señala ANMAT. No existe una programación consistente ni herramientas tecnológicas para realizar una distribución óptima, ni planeamiento de mantenimiento preventivo ni predictivo de la flota.

- Logística Reversa

No cumple con los procedimientos de reclamos y devoluciones exigidos por ANMAT, ni tampoco procedimientos específicos para el retiro de productos del mercado.

Existen devoluciones de ciertos productos por parte de los clientes que luego son enviados al proveedor para validar su garantía, pero no existe un registro del número de movimientos de este tipo.

### FLUJOGRAMA LOGISTICA DE SALIDA



## 10- INTERVENCION

Teniendo en cuenta el relevamiento realizado en la organización y las disposiciones que exige Anmat, podemos concluir que en Centro SBZ, se realizan las actividades para el funcionamiento de la empresa, pero sin una planificación estratégica, documentación ni seguimiento que garanticen la efectividad de los procesos y el cumplimiento de los requerimientos legales. No existen procedimientos específicos para actividades claves, como la trazabilidad, ni respuestas claras para contingencias como el retiro de un producto del mercado, notando falencias en la logística de reversa. Además no se tienen en cuenta los riesgos implicados en cada proceso, la infraestructura no recibe la relevancia necesaria y no se cuenta con evaluaciones de desempeño. Finalmente podemos notar como el personal no recibe la capacitación correspondiente y necesaria para el tratamiento de estos productos.

Por lo tanto, en la presente intervención, realizaremos un sistema de gestión Logístico, con el objetivo de establecer los lineamientos generales de la estructura documental de la misma. Ésta incluye las actividades que la Dirección de la empresa debe liderar para una correcta gestión de la Calidad y la información necesaria para la correcta realización de los servicios prestados por Centro SBZ, atendiendo los requerimientos de Anmat.

Presentaremos la documentación que consideramos necesaria para la óptima realización de las actividades, estandarizando los procesos y su secuencia. La estructura documental está compuesta por Procesos, procedimientos y sus correspondientes flujogramas teniendo en cuenta su secuencia y haciendo hincapié en los procesos logísticos. Además se incluye la infraestructura necesaria para la correcta realización de las actividades de la empresa.

La descripción de los perfiles de puestos, nos ayuda a describir las competencias requeridas para la realización de las actividades asociadas a cada puesto de los procesos logísticos involucrados.

Mediante la Gestión de riesgos buscamos analizar los posibles riesgos y problemas en los que se pueden ver involucrados los procesos logísticos, y sus posibles acciones de mejora.

Finalmente, con los Indicadores de Gestión evaluaremos el desempeño de la empresa para corregir las posibles desviaciones y buscando la mejora continua.



# **SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICO**

## **CENTRO SBZ**

## **INDICE**

1. Información general
  - 1.1. Introducción
  - 1.2. Objetivos
  - 1.3. Alcance del Sistema de Gestión Logístico
2. Presentación de la Organización
3. Términos, Definiciones y Referencias Normativas
  - 3.1. Términos y Definiciones
  - 3.2. Referencias Normativas
4. Sistema de Gestión de la Calidad y sus Procesos
  - 4.1. Requisitos Generales,
  - 4.2. Información Documentada
5. Liderazgo
  - 5.1. Compromiso de la Dirección.
  - 5.2. Enfoque al Cliente
  - 5.3. Política de la Calidad
6. Planificación
  - 6.1. Acciones para abordar riesgos
  - 6.2. Objetivos de la Calidad
  - 6.3. Responsabilidad y autoridad
7. Apoyo
  - 7.1. Recursos
    - 7.1.1 Recursos Humanos
    - 7.1.2 Infraestructura
  - 7.2. Conocimientos de la organización
  - 7.3. Comunicación
8. Operación

- 8.1. Planificación de la realización del servicio
- 8.2. Requisitos para los productos y servicios
- 8.3. Compras
- 8.4. Identificación y trazabilidad
- 8.5. Almacenamiento y Preservación del producto
- 8.6. Control del servicio no conforme
- 9. Evaluación de desempeño
  - 9.1. Satisfacción del cliente
  - 9.2. Análisis y Evaluación
  - 9.3. Revisión por la dirección
- 10. Mejora
  - 10.1. No conformidad y Acciones Correctivas
  - 10.2. Mejora continua

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

### 1.1. Introducción

La Gestión de la Calidad es una política fundamental de todo negocio e implica un modelo de comportamiento diario de todos los componentes de la organización.

El Sistema de Calidad está orientado a la mejora continua de servicios y procesos internos de la organización, con objeto de satisfacción de los clientes.

La política de la calidad transmitida por la dirección se difunde a través de los diversos niveles organizativos, potenciando que cada individuo contribuya al ejercicio común de la calidad, en el puesto de trabajo.

Como vía para conseguir lo antes expuesto consideramos que es absolutamente necesaria una fluida comunicación entre todos los componentes de la organización, y en todos los sentidos. El fomento de la comunicación es una tarea continua de todos los participantes.

El presente manual define los lineamientos generales del Sistema de Gestión de la Calidad de Centro SBZ.

### 1.2. Objetivos

Este Manual de la Calidad tiene por objetivo establecer las directrices generales en las que se basa el Sistema de Gestión de la Calidad (en adelante SGC), implantado en Centro SBZ, de manera que se garantice la correcta realización de los servicios prestados por sus unidades de gestión, guiándose por los lineamientos establecidos en la norma ISO 9001:2015 y cumpliendo con los requisitos legales aplicables a la actividad de la empresa exigidos por ANMAT.

### 1.3. Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad

Este Manual de la Calidad está dirigido a todo el personal que desempeña actividades en los procesos logísticos dentro de Centro SBZ y a todas aquellas personas u organizaciones vinculadas a la empresa y que estén interesadas en conocer nuestra organización.

El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, comprende las actividades de **Importación, Almacenamiento, Distribución y Transporte de Productos Odontológicos**” comercializados por la empresa.



## **2. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Centro SBZ nació en el año 1957 bajo la denominación social de Talleres Industriales SBZ S.R.L., en el Barrio Villa Belgrano de la Ciudad de Córdoba. Ocasionalmente ese mismo año, se encarga a la organización la fabricación de un equipo completo para odontología, y ante la aprobación de personas idóneas, SBZ inicia la fabricación de equipamientos que comienzan a ser comercializados en distintas casas dentales.

Estas primeras unidades, comúnmente conocidas como “Robots” (columnas con torno convencional), comienzan a competir en aquellos años con tradicionales marcas como Ing., Ritter y Siemens entre otros y, pese a esos “grandes” de la odontología, SBZ fue remontando y ganando prestigio, tanto que ya en el año 1960, realizó el primer gran equipamiento a la Universidad Nacional de Córdoba y por el año 1962 los productos ya se conocían en todo el país.

En 1972 nace Centro SBZ S.A. con asiento en el centro de la Ciudad, la que anexa a los ya tradicionales equipos odontológicos, una completa línea de accesorios e instrumental, llegando a ocupar el importante lugar de privilegio que hoy sostiene dentro del comercio dental del país.

Con la seriedad y compromiso de siempre, desde la Ciudad de Córdoba, SBZ amplía su horizonte comercial hacia distintas regiones del país y transformándose en el proveedor habitual de profesionales residentes en todo el noroeste, centro y sur del país.

Hoy cuenta con su Casa Central en Córdoba con vendedores exclusivos en otras importantes ciudades del país, que la han obligado no solo a ofrecer un amplio surtido de productos de las mejores marcas, sino también a incursionar en la importación propia de elementos de reconocida calidad internacional.

Centro SBZ se encuentra situada en Petorutti 2436, en Córdoba Capital, donde se encuentra el depósito y la oficina comercial. Está conformada por un director, un encargado de logística y ventas, un vendedor, un cadete y un administrativo.

## **3. TERMINOS, DEFINICIONES Y REFERENCIAS NORMATIVAS**

### **3.1. Términos y Definiciones**

Se adoptan y adaptan los términos y definiciones de la norma IRAM ISO 9000:2005 – Fundamentos y Vocabularios, según sigue:

**Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

**Sistema de gestión de la calidad:** sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

**Mejora de la calidad:** parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

**Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Productos Médicos:** es un producto para la salud con aplicación médica, odontológica o laboratorial, destinado a la prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación o anticoncepción y que no utiliza medio farmacológico, inmunológico o metabólico para realizar su función principal en seres humanos, pudiendo ser auxiliado en su función por tales medios.

### 3.2. Referencias Normativas

A efectos del desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de Centro SBZ, se adopta las siguientes disposiciones y reglamentaciones:

**Disposición A.N.M.A.T. 6052/13**, “Actividades de Distribución y/o Comercialización de Productos Médicos y/o Productos para Diagnóstico de Uso In Vitro, de terceros, fuera de la jurisdicción en que se encuentran habilitadas (Tránsito Interjurisdiccional)”

**Disposición ANMAT 3266/2013** (Resolución MERCOSUR GMC N° 20/11 Reglamento Técnico Mercosur de Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Médicos y Productos para Diagnóstico de uso In Vitro) para las actividades de importación.

## **4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS**

### **4.1 Requisitos generales**

El SGC de Centro SBZ está basado en la gestión de sus procesos principales, de soporte y los de la dirección, los que integran todas las actividades comprendidas en el alcance del sistema.

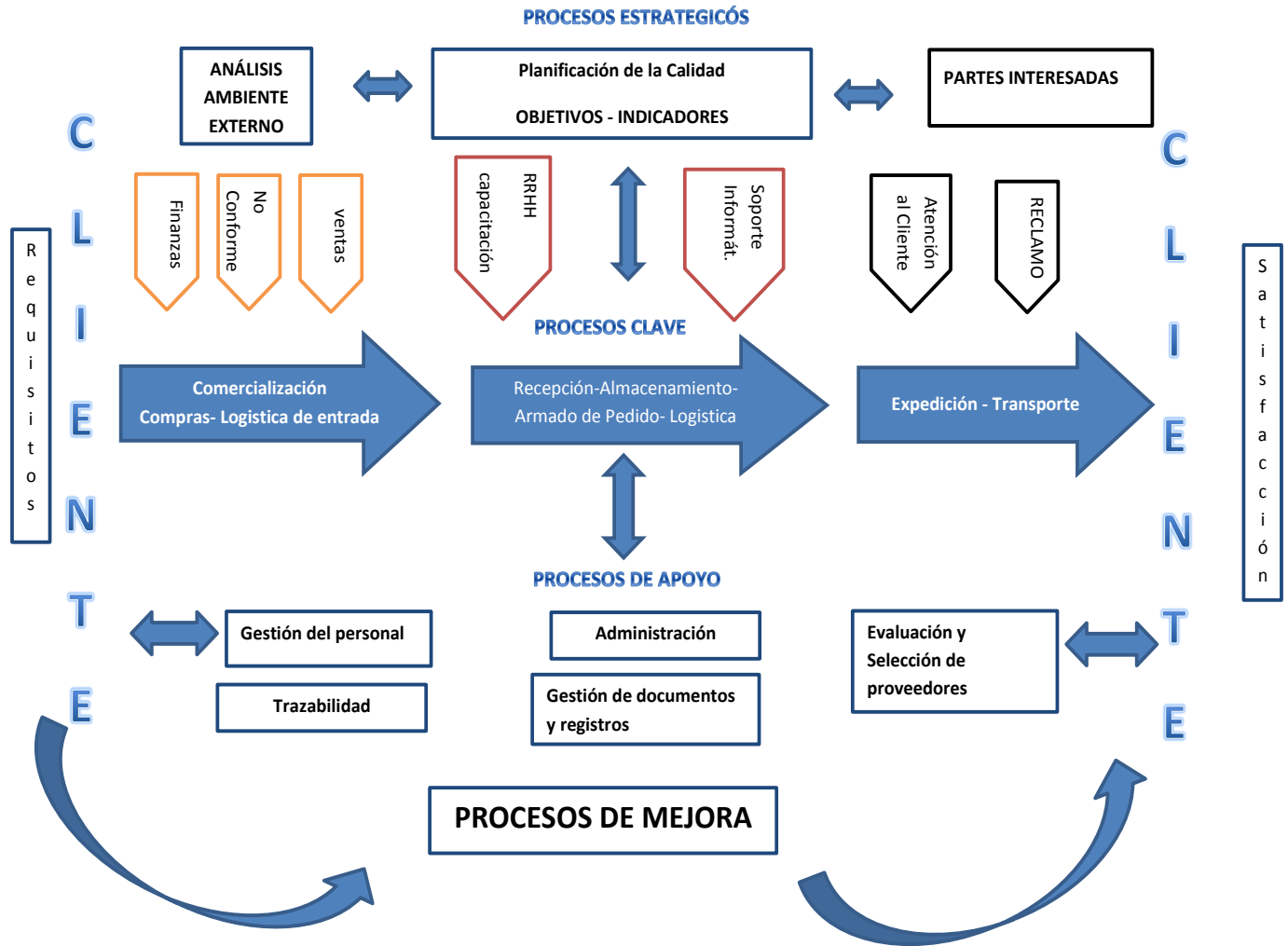
A partir de la definición de procesos, como un conjunto de actividades que convierten unas entradas en unas salidas, aportando valor, Centro SBZ ha establecido su mapa de procesos en el cual representa la empresa desde el punto de vista funcional, estableciendo los principales procesos de la organización.

La descripción de estos procesos, sus interrelaciones y la forma de asegurar su correcto funcionamiento, garantizan el cumplimiento de los requisitos del cliente, los reglamentarios y los de la empresa. Se detallan en la información documentada.

El análisis de los procesos para asegurar la operación y el control, se realizan según se describen en la información documentada y registros aplicables. La interacción de los procesos y los indicadores son gestionados por sus correspondientes responsables.

Los riesgos asociados, que pueden dificultar el logro de los objetivos y actividades, se analizan mediante la Gestión de Riesgos. En la misma se busca analizar las posibles causas y consecuencias de los riesgos, su influencia y la correspondiente acción de mejora.

**DOC.01 MAPA Y SECUENCIA DE PROCESOS**



## 4.2. Información documentada

El sistema de gestión de la calidad de Centro SBZ incluye la siguiente información documentada:

- Política de la Calidad
- Objetivos de la Calidad
- Procesos, Procedimientos y Flujogramas
- Infraestructura
- Perfiles de Puesto
- Gestión de Riesgos
- Indicadores de desempeño
- Documentos externos

## 5. LIDERAZGO

### 5.1. Compromiso de la dirección

Atendiendo a su responsabilidad, la Dirección, debe demostrar liderazgo y compromiso para el desarrollo y mejora del SGC mediante:

- Difusión a través de los niveles organizativos, de la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, legales y reglamentarios vigentes.
- Definición de los objetivos y la política de calidad, que sean compatibles con el contexto, estableciendo una serie de directrices para su cumplimiento en los distintos procesos y actividades.
- Revisión del SGC con el objeto de asegurar la adecuación y efectividad del mismo cumpliendo con los resultados previstos.
- Promover el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos.
- Asignación del personal calificado y los recursos materiales necesarios en cada momento para la correcta prestación del servicio.
- Fomento de las acciones para la mejora continua del SGC.

## 5.2. Enfoque al cliente

La Alta Dirección de Centro SBZ establece el presente SGC pensando en la mejora día a día de sus servicios para lograr la satisfacción de sus clientes.

Para ello han definido los procesos necesarios para:

- Identificar a los clientes actuales y potenciales, sus necesidades y expectativas.
- Traducir las necesidades y expectativas identificadas en requisitos
- Medir la satisfacción del cliente en forma periódica
- Analizar permanentemente los reclamos de los clientes y las mediciones en cuanto a la satisfacción de sus requerimientos.
- Difundir la importancia de satisfacer los requisitos del cliente en toda la organización.
- Mantener el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.

## 5.3. DOC.02 Política de la calidad

La política de la calidad está definida por la alta dirección de Centro SBZ en la que se especifican las directrices con relación a la calidad que debe seguir las unidades de gestión:

- El cliente es el centro de nuestra actividad por lo que debemos conocerlo, detectar sus necesidades y mantenerlo satisfecho.
- Ser efectivos y eficientes para brindar el mejor servicio en el mercado.
- Cumplir con los preceptos legales, sanitarios y comerciales aplicables a nuestra actividad.
- Fomentar la comunicación interna con objeto de favorecer un ambiente participativo entre los trabajadores e implantarles en la consecución de objetivos.
- Potenciar la formación de todos los niveles con el objeto de disponer de personal capacitado, profesional y colaborador.
- Potenciar la relación con los proveedores externos para conseguir una colaboración mutuamente beneficiosa.
- Considerar la mejora continua de la calidad, un objetivo permanente, que incremente la calidad percibida de nuestros clientes.

## 6. PLANIFICACIÓN

La política de calidad emprendida en Centro SBZ está orientada a la satisfacción de sus clientes internos y externos mediante la mejora continua de sus procesos.

Por ello la política de calidad se concreta en la definición de una serie de objetivos medibles y en la planificación de planes de actuación concretos para su correcta aplicación dentro de SGC.

### 6.1. Acciones para abordar riesgos

Centro SBZ utiliza **DOC.06 Gestión del Riesgo**, para abordar los riesgos, de manera de integrar e implementar las acciones para eliminar o mitigar los riesgos en sus procesos del SGC.

### 6.2. Objetivos de la calidad

Los objetivos del SGC de Centro SBZ son medibles y acordes con la Política de la Calidad.

Para el control de avance de estos objetivos, se realizan reuniones mensuales y a partir del análisis de indicadores, se pueden sacar conclusiones y tomar acciones de mejora.

#### Objetivos de la Calidad de Centro SBZ:

- Asegurar el abastecimiento eficaz y eficiente de los productos requeridos con la calidad establecida.
- Garantizar el cumplimiento de los procesos satisfaciendo a los clientes internos y externos.
- Cumplir las expectativas y requerimientos de nuestros clientes.

### 6.3. Responsabilidad y autoridad

Centro SBZ define la estructura, funciones y responsabilidades con el objetivo de alcanzar la máxima eficacia en el desarrollo de sus actividades.

Como principios de partida para la definición de responsabilidades se adoptan los siguientes criterios:

- El SGC compete a todos los componentes de la organización y por lo tanto no debe ser contemplada como dominio exclusivo de un solo grupo de la organización.
- La consecución de los objetivos de calidad debe ser lograda por aquellos a los que se le asigna la responsabilidad de realizar el trabajo, para lo que deberán utilizar la información documentada aplicable en cada caso como método sistemático para alcanzar los niveles de calidad previstos.

### -Responsabilidad y autoridad

Centro SBZ establece y mantiene una estructura organizacional adecuada, con personal suficiente. Dicha estructura se encuentra descrita en el **DOC.03 Organigrama**.



Las responsabilidades, autoridades e interacción de todo el personal que administra, desempeña y verifica actividades que influyen en la calidad, son definidas en el **DOC.05 Perfil de puesto** de cada puesto de trabajo. Estas descripciones se encuentran documentadas e identificadas para cada puesto y/o función de trabajo. Allí se establece la responsabilidad, autoridad, competencias e



interrelación de todo el personal que dirige, ejecuta y verifica tareas relacionadas con la calidad del proceso.

## 7. APOYO

### 7.1. Recursos

La Dirección de SBZ, determina los recursos necesarios para:

- Implantar y mejorar los procesos del SGC.
- La ejecución del proceso que satisfaga las necesidades y expectativas de los Clientes internos y externos.

#### 7.1.1 Recursos Humanos

La asignación del personal cuyo trabajo afecta a la calidad del proceso se define tomando en cuenta las necesidades de cada tipo de tarea y considerando la competencia en función de la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

La empresa ha definido los requisitos y competencia de los puestos de trabajo que afectan al SGC en el **DOC.05 Perfil de Puestos** y en los mecanismos de selección e inducción de personal definidos en **Capacitación** procurando así la mejora continua de la aptitud de las personas y la eficiencia de la organización.

#### -Competencia, Formación y Toma de Conciencia

El plan de formación que impone Centro SBZ, contiene las actividades específicas necesarias para cubrir las necesidades formativas de acuerdo con:

- Las características de los servicios prestados por cada área
- La exigencia del SGC
- Los perfiles de los puestos de trabajo

El plan de formación se elabora además, teniendo en cuenta las necesidades relativas a:

- Nuevas incorporaciones
- Cambios de puestos de trabajo
- Nuevas competencias a asumir

- Nuevas tecnologías, normativas, etc.

Centro SBZ, asegura contar con personal con instrucción, competencia, entrenamiento y práctica para asegurar que todas las actividades previstas en el SGC sean correctamente desempeñadas. Este proceso se realiza conforme lo establece la **Capacitación**.

### 7.1.2. Infraestructura

Centro SBZ determina, proporciona y mantiene las instalaciones necesarias para poder proporcionar un servicio de forma que se pueda satisfacer la necesidad del cliente.

Centro SBZ cuenta con instalaciones y áreas adecuadas para el almacenamiento y la distribución de los productos. Cada área del depósito se encuentra identificada según su utilidad al igual que cada estantería, facilitando todos los procesos y actividades a desarrollar en el mismo. Están claramente identificadas las áreas de mercadería en cuarentena, devoluciones, retiros del mercado y productos no conformes.

La iluminación, ventilación y temperatura son controladas según la necesidad de los diferentes productos.

Todas las superficies de la estructura edilicia deberán ser lisas, lavables, de fácil limpieza, no inflamables, no contaminantes ni contaminables. La limpieza es realizada personal externo a la empresa. La limpieza de todas las áreas se realiza de lunes a viernes con desinfectantes y desodorantes. Los baños se higienizan en horarios previos a la entrada del personal y para casos excepcionales que demanden una nueva limpieza, esta tarea la llevan a cabo personal de la empresa. En depósito se lavan los pisos y tierra acumulada en muebles y estantes con paño humedecido con desinfectante. Una vez al mes, fuera del horario de trabajo de Centro SBZ, la empresa contratada limpia el depósito, removiendo los productos de lugar, de manera que se limpie correctamente los espacios que no tienen una higienización diaria.

La desinfección es realizada mensualmente, cumpliendo los requisitos legales municipales y de ANMAT. La misma la realiza la empresa tercerizada, San Justo Desinfecciones SRL.

Con respecto al software, el sistema informático es tercerizado por la empresa 3cWeb y el sistema de e-commerce, es también tercerizado, por la empresa

Contextus. El Hardware (cpu, server, red, celulares, impresoras, fotocopiadoras, etc) cuenta con todas las herramientas necesarias para el correcto funcionamiento de su actividad.

Con respecto al transporte, Centro SBZ debe contar con los vehículos necesarios para realizar los repartos dentro de la Ciudad de Córdoba (**PRO.06 Procedimiento de Transporte**). El mantenimiento de dicha flota está a cargo de talleres tercerizados. El transporte a nivel provincial y nacional es tercerizado a grandes empresas transportistas de carga, el mismo está descrito en **FP-07 Transporte**.

## 7.2. Conocimientos de la organización

Centro SBZ cuenta con una amplia trayectoria en el mercado, lo que le brinda experiencia y conocimientos en el rubro en relación a sus procesos internos y externos.

## 7.3. Comunicación

La Dirección de Centro SBZ define un proceso de comunicación dinámico y adecuado a las características de la Empresa. Este sistema comunicacional, se manifiesta mediante e-mails internos, reuniones programadas y no programadas con personas involucradas en distintas cuestiones de interés para la mejora de las actividades y de la Empresa en su conjunto.

## 8. OPERACIÓN

### 8.1. Planificación de la realización del servicio

Centro SBZ define la secuencia de actividades a desarrollar durante la realización del proceso, atendiendo a las características del mismo, en un diagrama de flujo formalmente documentado en el **Mapa y Secuencia de Proceso e Interacción**.

De este Mapa de Procesos y sus Interrelaciones se desprenden las actividades en la información documentada que se realizan a partir del contacto con los clientes, desde que ingresa el pedido a la empresa hasta la entrega de los productos, para que se realicen de manera planificada, manteniendo la calidad del proceso de prestación del servicio.

### 8.2. Requisitos para los productos y servicios

Centro SBZ determina los requisitos especificados por el cliente y no establecidos por el cliente, pero necesarios para la realización del servicio. Identifica los

requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio mediante la legislación y/o reglamentación vigente emitida por ANMAT (**Disposición A.N.M.A.T. 6052/13, Disposición ANMAT 3266/2013**)

#### -Comunicación con el cliente

Para la mayor satisfacción del Cliente, Centro SBZ le brinda durante todo el proceso, una comunicación permanente. La misma puede establecerse vía e-mail, chat, vía telefónica (llamadas y WhatsApp) o personalmente.

Esta comunicación con el cliente abarca:

- la atención personalizada en mostrador y viajante
- la atención de reclamos, quejas y devoluciones

Centro SBZ, establece y mantiene procedimientos para recibir, examinar, evaluar y archivar reclamos. Los reclamos son examinados para verificar si una investigación es necesaria y tratada como una No Conformidad según el **PRO.07: Producto No Conforme, PRO.09 Acciones Correctivas** y si corresponde por el **PRO.08: Retiro del mercado de productos médicos.**

### **8.3. Compras**

Centro SBZ, asegura que todos los productos odontológicos adquiridos en el mercado, se encuentran en conformidad con las especificaciones.

La empresa debe evaluar y seleccionar a los proveedores externos que cumplan los requisitos establecidos por la Autoridad Sanitaria Nacional y Jurisdiccional, y también que cumplan con todo lo enunciado en el **PRO. 01 Compras y Seguimiento y Evaluación de Proveedores.**

#### -Verificación de productos suministrados exteriormente

Centro SBZ verifica que los productos recibidos y la documentación del proveedor externo coincidan con lo solicitado en la orden de compra, según el **PRO.02: Control de Recepción.**

### **8.4. Identificación y trazabilidad**

Centro SBZ, mantiene procedimientos para la identificación de sus productos desde la recepción hasta el cliente.

Todos los productos son seguidos por su número de despacho y lote, lo que permite realizar la trazabilidad, según lo define el **PRO.03 Rotulación y Trazabilidad**.

### **8.5. Almacenamiento y Preservación del producto**

Centro SBZ, establece y mantiene procedimientos para identificar, manipular, almacenar y proteger los productos, según lo establece el **PRO.04 Almacenamiento y Manipuleo**.

### **8.6. Control del servicio no conforme**

Se establece un procedimiento para el tratamiento del producto no conforme. El personal debe informar de las posibles no conformidades en cualquier etapa en la que se presenten para que de forma inmediata se pueda iniciar su tratamiento.

El tratamiento de una no conformidad se realizara según el **PRO.07 Producto No Conforme**.

Con independencia del tratamiento individual de cada no conformidad el proceso de gestión establecido requiere un análisis periódico de las no conformidades surgida para determinar si existe alguna tendencia o patrón de ocurrencia y poder considerar esta información para la mejora en el proceso de SGC.

## **9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

### **9.1. Satisfacción del cliente**

#### -Medición de la Satisfacción del cliente

Centro SBZ realiza la medición de la percepción del cliente, acerca del servicio prestado, mediante la investigación por medio de Encuestas de Satisfacción de los Clientes, que son realizadas mensualmente y procesadas estadísticamente, para su análisis por parte de la Dirección.

#### -Auditoría interna

Se establece un mecanismo de auditorías internas anuales del sistema de gestión de la calidad, según el **PRO.11 Auditoría Interna**. Los resultados de estas auditorías internas, son a su vez, analizados en las reuniones de análisis crítico del sistema de gestión de la calidad o de revisión por la dirección.

### **9.2. Análisis y Evaluación**

El análisis de los resultados de los procesos se realiza mediante el análisis de los indicadores de eficiencia y eficacia, los cuales permiten elaborar el cuadro de mando, que proporciona la información sobre los procesos más relevantes. El análisis periódico de los cuadros de mando permite a la dirección evaluar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

Centro SBZ, establece y mantiene actividades de control para asegurar que todos los requisitos del producto sean cumplidos, conforme lo establecen los procedimientos de Recepción, Almacenamiento y Transporte de productos odontológicos y los registros asociados.

Las inspecciones de las prestaciones del servicio son realizadas con la finalidad de:

- comprobar que todos los servicios son programados e informados a quienes lo llevan a cabo, con la antelación debida.
- Asegurarse que los servicios se lleven a cabo y sean prestados en los términos fijados, cumpliendo las normas legales.
- Comprobar que las especificaciones del servicio se pueden cumplir.

### Análisis de datos

Centro SBZ ha previsto la determinación, recopilación y análisis de los datos para demostrar los resultados alcanzados en la aplicación de su sistema de gestión de la calidad, con el objeto de evaluar donde es posible aplicar un plan de mejoras.

La fuente de alimentación de los datos e informaciones es:

- La medición de la satisfacción de los clientes
- La conformidad en el proceso de prestación de servicio
- Las características y tendencias de los resultados obtenidos en el procesos
- Desempeño de los proveedores externos.
- Necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad

### **9.3. Revisión por la dirección**

La Dirección, en cumplimiento de su responsabilidad realiza un análisis crítico y periódico (por lo menos 1 vez al año) del SGC, a fin de garantizar su adecuación y eficacia.

## -Información para la revisión y resultados

Se establece que en las reuniones periódicas para la revisión por la dirección, deben contarse como mínimo con informaciones de: el resultado de las auditorías, información o comunicaciones recibidas del cliente, el funcionamiento y efectividad los procesos, el funcionamiento y efectividad del relevamiento y tratamiento de las acciones correctivas, el análisis de la efectividad de las disposiciones tomadas en análisis críticos anteriores y recomendaciones surgidas para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

## **10. MEJORA**

### **10.1. No conformidad y Acciones Correctivas**

Con la finalidad de eliminar las causas de las no conformidades, evitar su repetición y asegurar que las acciones correctivas sean apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas se ha establecido el procedimiento **PRO. 07 Producto No Conforme PRO.09 Acciones Correctivas**. En este procedimiento se definen requisitos para:

- Revisar las no conformidades, incluyendo los reclamos de los clientes
- Determinar las causas de la no conformidad
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las no conformidades no vuelvan a ocurrir
- Registrar los resultados de las acciones tomadas y conservar la información documentada como evidencia.
- Revisar las acciones correctivas tomadas.

### **10.2. Mejora continua**

Centro SBZ determina para la mejora continua el uso adecuado de:

- La política de la calidad y sus objetivos asociados
- Los resultados obtenidos en las auditorías internas
- El análisis de los datos e informaciones que conforman los indicadores de gestión
- Las acciones correctivas
- Las determinaciones que surgen luego de la Revisión por la Dirección.

Cuando como consecuencia de los procesos de análisis de los datos o cualquier circunstancia, la organización identifica la necesidad y oportunidad de poner en marcha mejoras significativa de los procesos o sus servicios, la dirección podrá designar un equipo de personas que aplicando las técnicas y herramientas más adecuadas en cada caso, recopilen la información y analicen las oportunidades de mejora, presentando sus conclusiones a la dirección para su evaluación, aprobación si procede e implantación en la organización.



## 11- ESTRUCTURA DOCUMENTAL: Procesos, Procedimientos y Flujogramas

Teniendo en cuenta la necesidad de diseñar una estructura documental como apoyo para el funcionamiento del Sistema de Gestión Logístico, proponemos la documentación necesaria para la realización y estandarización de los Procesos y Procedimientos.

Describimos los Procesos, teniendo en cuenta su misión, actividades, responsables, entradas, salidas y recursos necesarios para su correcta operación. En los procedimientos, describimos el propósito de cada uno, su alcance y la metodología particular y el responsable de su realización, de manera específica. Con los diagramas de flujo, se puede ver a simple vista los pasos y las acciones implicadas en cada proceso. Finalmente, encontramos los formularios requeridos en cada proceso.

FICHAS DE PROCESOS		PROCEDIMIENTOS		DIAGRAMAS DE FLUJO		FORMULARIOS		DOCUMENTOS	
FP-01	Compras	PRO.01	Compras y Evaluación y	FLU.01	Compras	FOR.01	Orden de Compra	DOC.01	Mapa y secuencia de procesos
FP-02	Evaluación y Seguimiento de Prov.		Seguimiento de Proveedores	FLU.02	Evaluación y Seguimiento de Prov.	FOR.02	Listado de Proveedores	DOC.02	Política de la Calidad
						FOR.03	Evaluación de Proveedores	DOC.03	Organigrama
FP-03	Control de Recepción	PRO.02	Control de Recepción de Productos	FLU.03	Control de Recepción			DOC.04	Procesos, Proced. y flujograma
				FLU.04	Ingreso al Sist. De los productos			DOC.05	Infraestructura
FP-04	Rotulación y Trazabilidad	PRO.03	Rotulación y Trazabilidad					DOC.06	Perfil de Puestos
FP-05	Almacenamiento y Manipulación	PRO.04	Almacenamiento y Manipulación					DOC.07	Gestión de Riesgos
FP-06	Control de Stocks							DOC.08	Indicadores de desempeño
FP-07	Armado de Pedido	PRO.05	Armado de pedido y Expedición	FLU.05	Armado de Pedido	FOR.04	Nota de Envío		
FP-08	Expedición			FLU.06	Expedición				
FP-09	Transporte	PRO.06	Transporte	FLU.07	Transporte	FOR.05	Remito/Carta porte		
FP-10	Reclamos y No Conformidad	PRO.07	Producto No Conforme	FLU.08	Reclamos y No Conformidad	FOR.06	Registro de Producto No Conforme		
FP-11				FLU.09		FOR.07	Registro de Reclamo		
FP-12	Retiro de Producto del Mercado	PRO.08	Retiro de producto del mercado	FLU.10	Retiro de Producto del Mercado	FOR.08	Registro Retiro del Mercado		
FP-13	Acciones correctivas y preventivas	PRO.09	Acciones correctivas y preventivas						
FP-14	Ventas	PRO.10	Ventas	FLU.11	Ventas				
FP-15	Auditoría Interna	PRO.11	Auditoría Interna			FOR.09	Agenda de Auditoría		
						FOR.10	Informe de la Auditoría		


## **Procesos y procedimientos Logística de Entrada**

FICHAS DE PROCESOS		
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA REVISIÓN
COMPRAS	FP-01	DIA/MES/AÑO
MISIÓN DEL PROCESO		
Asegurar que los productos adquiridos por Centro SBZ, cumplan los requisitos de compra especificados y requeridos y se ajusten a las necesidades de clientes y partes interesadas.		
ACTIVIDADES DEL PROCESO		
Envío de Peticiones de Cotización	Envío del pedido final al Proveedor	
Selección de la mejor Oferta	Ingreso de productos al Sistema	
Aprobación de la Compra por Dirección		
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Encargado de Compras		
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO
Stocks en existencia	Productos adquiridos según requisitos del cliente	
Pedidos especiales de Clientes	Información para evaluar Proveedores	
Puntos de reorden		
PROCESOS RELACIONADOS		
Seguimiento de Proveedores, Control de Stocks		
RECURSOS/NECESIDADES		
Acceso al sistema		
Listado de proveedores activos		
Listado de precios de proveedores		
REGISTROS/ARCHIVOS		
FOR. 01 Orden de Compra		
INDICADORES		
Cumplimiento de entregas de Proveedores		
Plazo de entregas de los Proveedores		
No conformidad de Productos		
Cumplimiento de entrega de transportes		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Procedimiento de Compras		


## FP-02. Evaluación y Seguimiento de Proveedores

FICHAS DE PROCESOS		
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA REVISIÓN
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES EXTERNOS	FP-02	DIA/MES/AÑO
MISIÓN DEL PROCESO		
Realizar un seguimiento continuo de los proveedores externos de productos e insumos odontológicos, para garantizar que lo adquirido cumpla con los requisitos, en cantidad, tiempo y forma.		
ACTIVIDADES DEL PROCESO		
Evaluación de proveedores externos	Actualización del listado de proveedores externos	
Selección de proveedores externos		
Listado de proveedores evaluados		
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Encargado de Compras y Gerencia General		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
Ficha del proveedor externo	Listado de proveedores evaluados	
Nuevos proveedores externos	Alta de nuevos proveedores externos	
Análisis de proveedores externos	Baja de proveedores externos	
Resultados de compras anteriores		
PROCESOS RELACIONADOS		
Control de Recepción, Compras		
RECURSOS/NECESIDADES		
Fichas de Proveedores externos		
Cantidad de incumplimientos de mercadería o tiempo		
REGISTROS/ARCHIVOS		
FOR. 02 Listado de Proveedores externos		
FOR. 03 Evaluación de Proveedores externos		
INDICADORES		
Cumplimiento de entregas de Proveedores externos		
Plazo de entregas de los Proveedores externos		
No conformidad de Productos Importados		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Procedimiento de Compras		

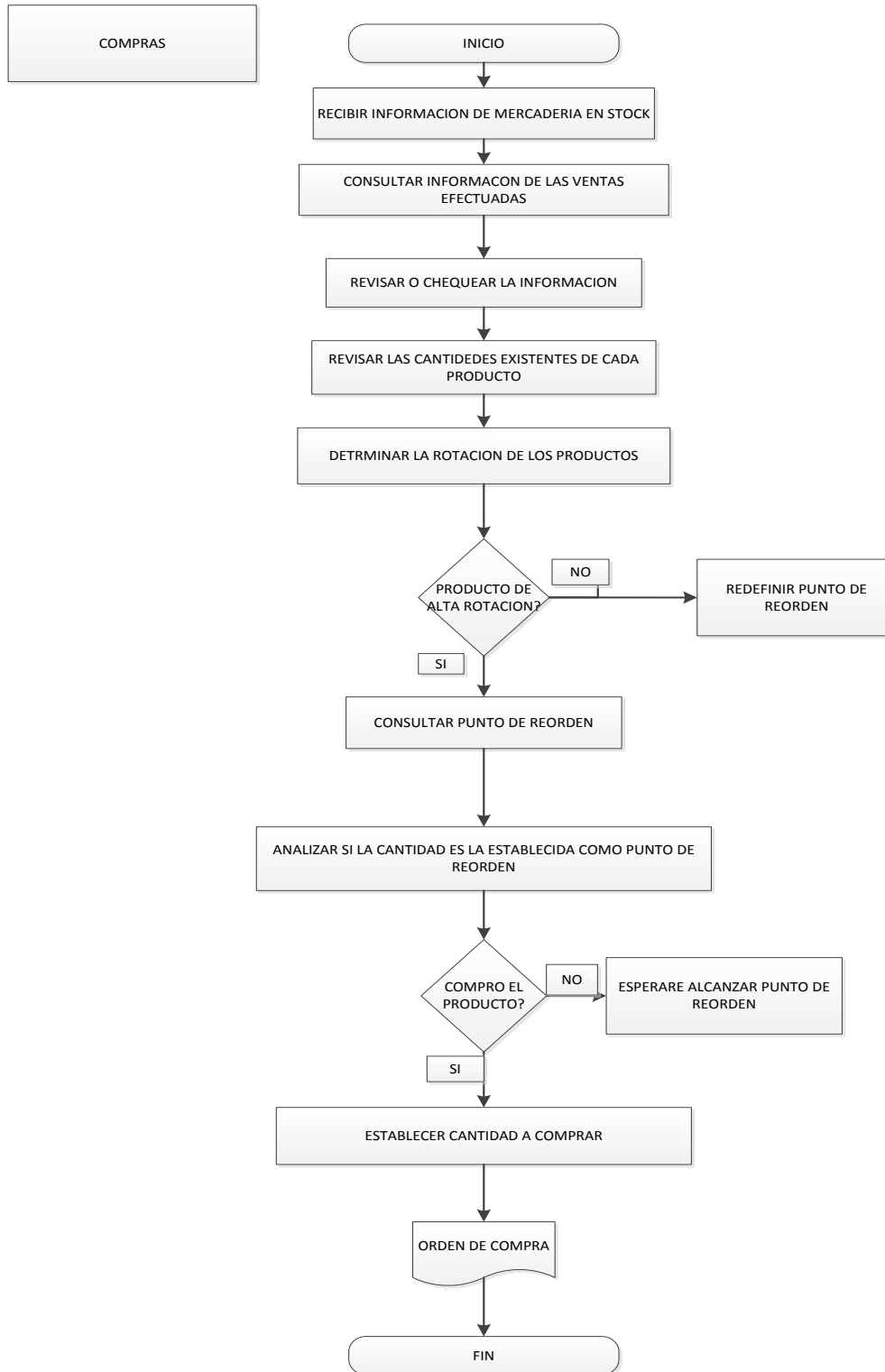
 <p>ODONTOLOGIA</p>	<p><b>PRO.01 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</b></p>	<p><b>PRO.01</b></p>
<p><b>PROPÓSITO</b></p>		
<p>Establecer una metodología para la selección y evaluación de proveedores de los productos de nuestro interés y la gestión de la compra de los mismos.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p>		
<p>Este procedimiento cubre a todos los proveedores directos de productos importados y nacionales.</p>		
<p><b>DOCUMENTOS Y NORMAS DE CONSULTAS</b></p>		
<p>Disposición ANMAT 3266/2013 - MERCOSUR GMC Nº 20/11 Reglamento Técnico Mercosur de Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Médicos y Productos para Diagnóstico In Vitro – Capítulo 2: Requisitos Generales del Sistema de Calidad. Parte 2.5: Control de Compras.</p>		
<p><b>METODOLOGÍAS PARTICULARES Y RESPONSABILIDADES</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Compras</li> </ul> <p>La necesidad y estimación de la cantidad de productos a comprar la realiza el Encargado de Compras. La forma de realizar la compra depende del producto a adquirir. Se completa el formulario FOR.01 Orden de Compra, donde se detallan los requisitos del producto a solicitar.</p> <p>La Gerencia realiza la aprobación de la Orden de Compra, incluyendo fecha y firma, para dar curso al pedido de los productos. Se archiva una copia de estos documentos para control de los productos adquiridos y se envía la misma al Responsable de Recepción.</p>		

 <small>ODONTOLOGIA</small>	<b>PRO.01 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</b>	<b>PRO.01</b>	
<p>• Selección y Evaluación de Proveedores</p> <p>Para que un proveedor sea incorporado a FOR.02 Listado de Proveedores, los mismos deben cumplimentar con los requerimientos que exigen los organismos nacionales en lo referido a documentación y certificados de sus productos, como así también aspectos que nos sirva para garantizar la Calidad de los productos comercializados, que se detallan en la evaluación de los mismos.</p> <p>La evaluación de los mismos, una vez incorporados, se realiza anualmente en base a los siguientes criterios y puntuaciones:</p>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>PUNTAJE</b>		
	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
Precio Competitivo	Precio por encima del mercado	Precio del mercado	Precio por debajo del mercado
Plazo de Entrega	Entrega de los productos luego de los 10 días delo acordado	Entrega de los producto dentro de los 10 días de lo acordado	Entrega de los productos el día acordado
Resputa ante Inconvenientes	No soluciona el inconveniente	Soluciona el inconveniente, pero no en el plazo requerido	Soluciona en tiempo y forma el inconveniente, o nunca se presentó inconveniente
Antigüedad en el mercado	Menos de 5 años	De 5 a 10 años	Más de 10 años
<p>La evaluación la lleva a cabo el Responsable de Compras en el Formulario FOR.03 Evaluación de Proveedores. Un puntaje mayor a 8 puntos significa la aprobación directa del proveedor y continua en el Listado de Proveedores. Puntajes inferiores a este valor, se colocan en revisión y se eleva a la Gerencia, que podrá dar de baja al proveedor que considere no conveniente, el cual se elimina del Listado de Proveedores.</p>			

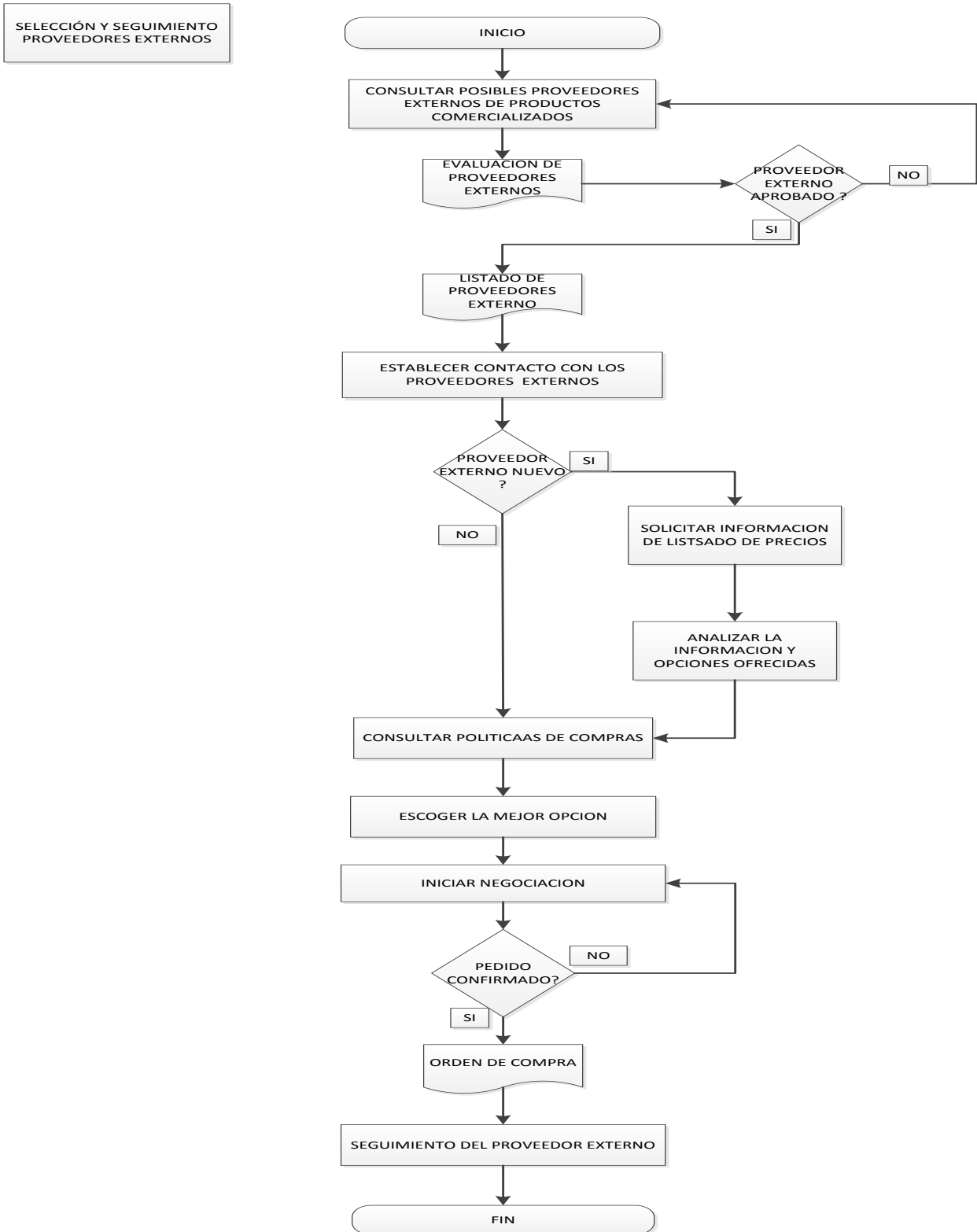
	<b>EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</b>					Fecha:
	<b>PUNTUACIÓN</b>					
<b>CONCEPTO</b>	Procveedor:	Procveedor:	Procveedor:	Procveedor:	Procveedor:	
<b>Precio Competitivo</b>						
<b>Plazo de Entrega</b>						
<b>Resputa ante Inconvenientes</b>						
<b>Antigüedad en el mercado</b>						
<b>Puntuación Total del Proveedor</b>						
<b>Resultado</b>						
Observaciones:						

	<b>LISTADO DE PROVEEDORES</b>				
	<b>N°</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Email</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

## FLU.01 Diagrama de flujo Compras




## FLU.02 Diagrama de flujo Seguimiento y Evaluación de Proveedores






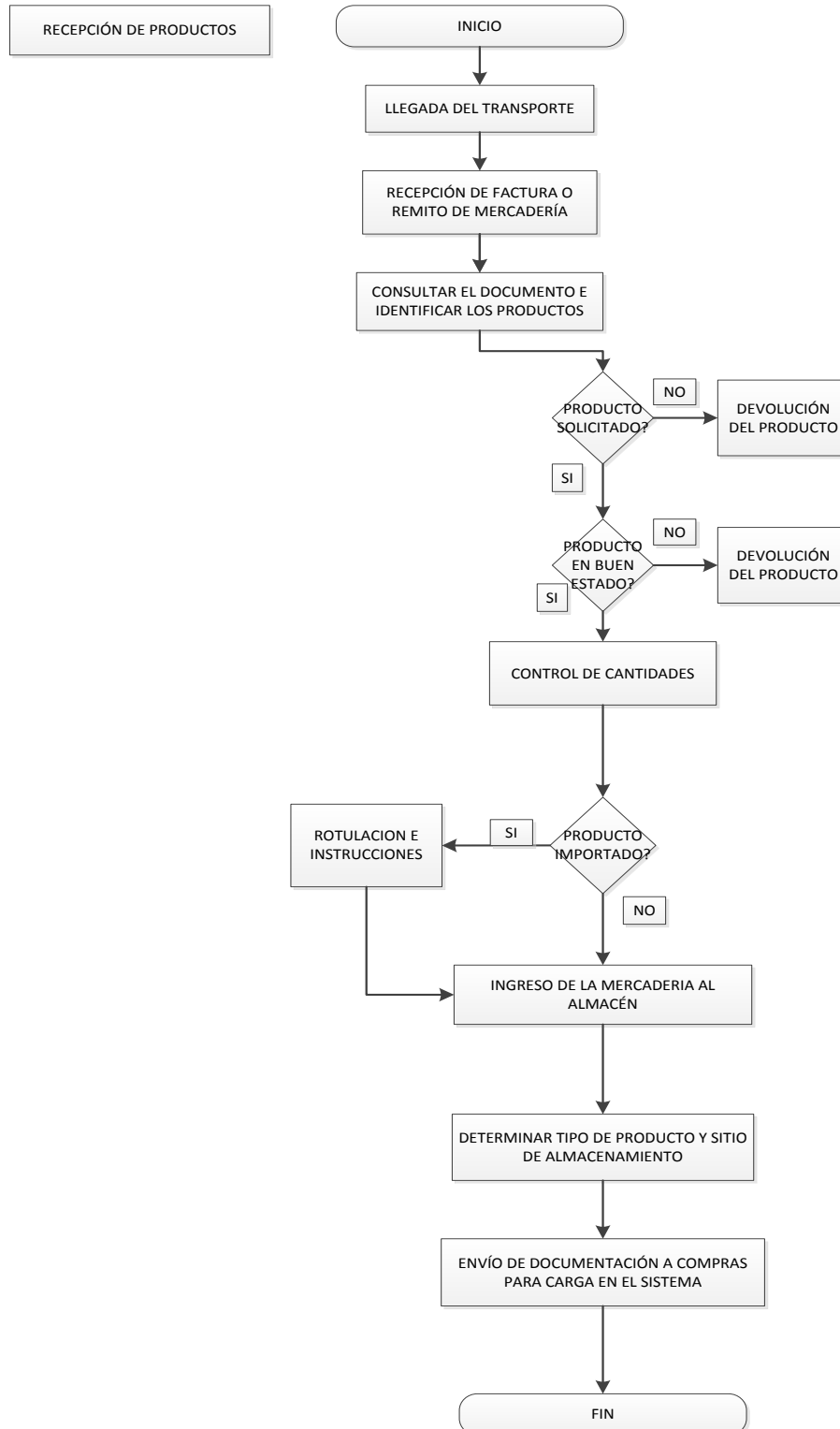
### FP-03. Ficha de Proceso Control de Recepción

FICHAS DE PROCESOS	
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN
CONTROL DE RECEPCIÓN	FP-03
REVISIÓN	
DIA/MES/AÑO	
MISIÓN DEL PROCESO	
Asegurar que los productos adquiridos por Centro SBZ cumplan con los requisitos de calidad exigidos por sus clientes y por el SGC, identificando los productos no conformes para evitar su comercialización.	
ACTIVIDADES DEL PROCESO	
Control de productos recibidos	Rotulación de productos lote/serie
Separación de productos no conformes	
Identificación de productos	
RESPONSABLE DEL PROCESO	
Responsable de Recepción	
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO
Productos importados y nacionales provenientes de proveedores	Productos inspeccionados e identificados
	Productos no conformes separados
PROCESOS RELACIONADOS	
Compras, Almacenamiento, Control de Stocks, Seguimiento de Proveedores	
RECURSOS/NECESIDADES	
Control y Contenidos de Rótulos	
REGISTROS/ARCHIVOS	
INDICADORES	
No conformidad de Productos	
DOCUMENTOS APLICABLES	
Procedimiento de Control de Recepción de Productos	
Procedimiento de Colocación de Rótulos	

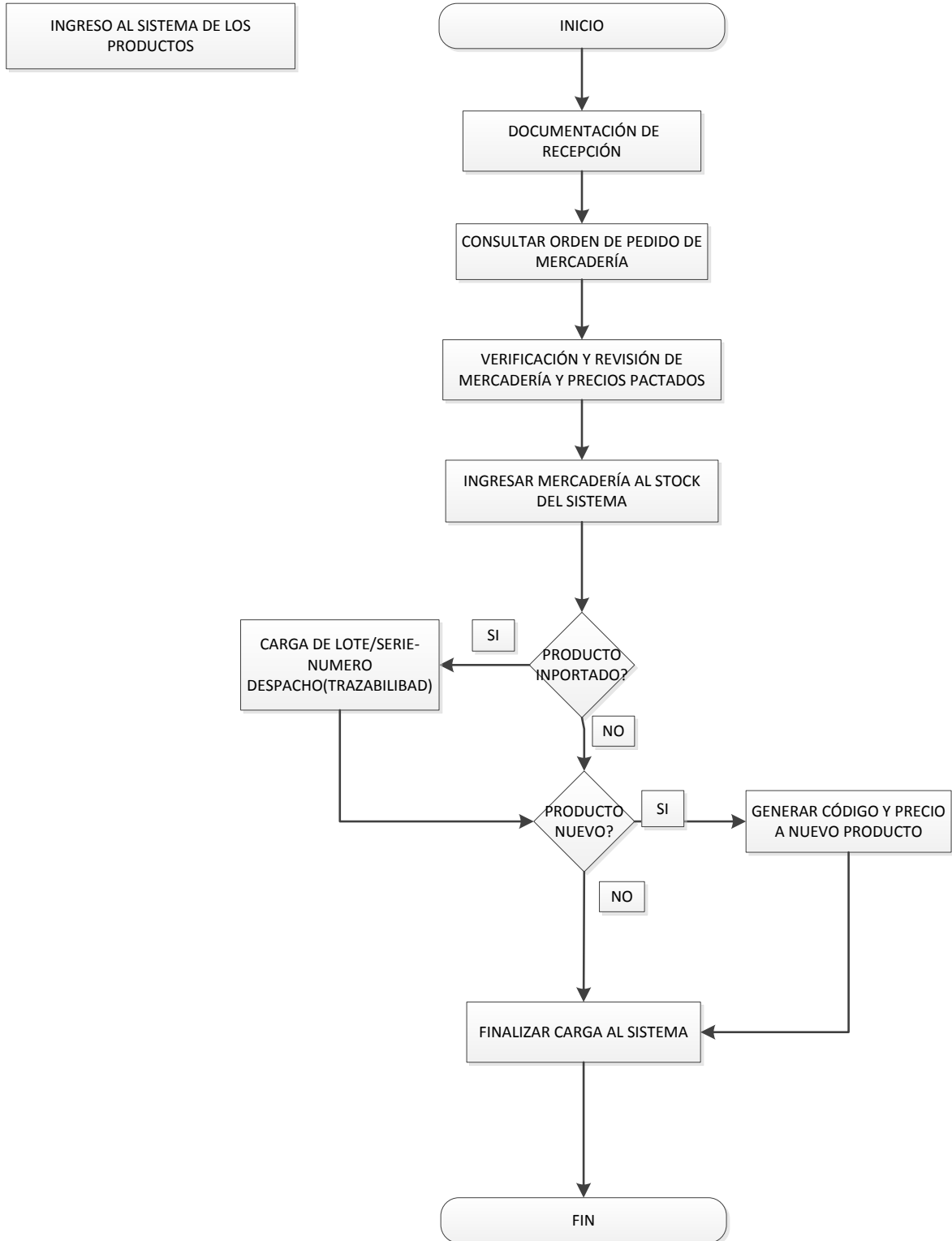
 <p>Centro SBZ ODONTOLOGIA</p>	<p><b>PRO. 02 PROCEDIMIENTO CONTROL DE RECEPCION DE PRODUCTOS</b></p>	<p><b>PRO.02</b></p>
<p><b>PROPÓSITO</b></p>		
<p>Establece las actividades de control de los productos que ingresan a la organización, de manera de detectar no conformidades en la recepción.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p>		
<p>Este procedimiento es aplicable para todos los productos que ingresan de proveedores nacionales o internacionales.</p>		
<p><b>DOCUMENTOS Y NORMAS DE CONSULTAS</b></p>		
<p>Disposición ANMAT 3266/2013 - MERCOSUR GMC Nº 20/11 Reglamento Técnico Mercosur de Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Médicos y Productos para Diagnóstico In Vitro – Capítulo 5: Controles de Proceso y Producción. Disposición ANMAT 6052/2013–ANEXO III: Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de Productos Médicos y/o Productos para Diagnóstico de uso In Vitro. Requisitos Generales.</p>		
<p><b>METODOLOGÍAS PARTICULARES Y RESPONSABILIDADES</b></p>		
<p><u>Productos de importación</u> -Se verifica la documentación recibida por parte del proveedor, constatando la coincidencia de los números de serie, lotes o partidas detalladas y cantidad efectivamente recibidas, que correspondan a los productos solicitados. -Se controla las especificaciones y medidas del producto. -Se inspecciona visualmente el aspecto o apariencia del producto y el embalaje. -Se constata que los embalajes de los productos (blíster, sobres, cajas) coincidan las cantidades con las indicadas en los mismos. -Se controla que el producto cuente con los accesorios correspondientes y que forman parte de los elementos necesarios para su funcionamiento (cables de conexión, accesorios, herramientas específicas, etc.) y su correcto estado de presentación. -Para el caso de productos a los que les corresponda, se verifica el vencimiento del mismo que debe contemplar un plazo mínimo de dos años. -Se verifica el correcto funcionamiento de los parámetros del producto. -Se embala nuevamente en las mismas condiciones en que fue recibido el producto.</p>		
<p>Los productos rechazados son almacenados en un Área de Producto No Conforme los cuales son tratados según procedimiento <b>PRO.07 Productos No Conformes</b>. Los productos conformes con los requisitos, pasan a la etapa de rotulado, según procedimiento <b>PRO.03 Rotulación y Trazabilidad</b>.</p>		
<p>Dirección Técnica es el responsable de la liberación, luego de controlar que se hayan realizado las actividades de control y que los productos posean los rótulos e instrucciones de uso correspondientes. Queda evidencia de la liberación mediante fecha y firma en Resultado de los controles. Dichos productos son almacenados en el Área de Producto Conforme y están autorizados para la venta.</p>		

 <p>Centro SBZ</p> <p>ODONTOLOGIA</p>	<p><b>PRO. 02 PROCEDIMIENTO CONTROL DE RECEPCION DE PRODUCTOS</b></p>	<p><b>PRO.02</b></p>
<p><u>Productos nacionales</u></p> <p>Los productos entregados por los proveedores ingresan al área de Recepción, donde se inspeccionan a medida que son recibidos.</p> <p>En el caso de otros productos, tales como elementos de ortodoncias, pegamentos, composit, las inspecciones las realiza personal de depósito. El control se limita a exámenes visuales de la apariencia, estado del producto, estado del envoltorio y cualquier aspecto que pueda servir o asegurar la calidad.</p> <p>Cuando aplique, se verifica el vencimiento que debe contemplar un plazo mínimo de dos años. Los productos que por algún inconveniente son rechazados o poseen alguna No Conformidad son almacenados en un área determinada, para su posterior devolución.</p> <p>Habiendo finalizado la Recepción física de los productos, se procede a la carga al sistema de todos los productos ingresados, realizada por el Responsable de Compras.</p>		

### FLU. 03 Diagrama de Flujo Recepción





## FLU.04 Ingreso al Sistema de los Productos



## FP-04 Rotulación y Trazabilidad

FICHAS DE PROCESOS		
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	REVISIÓN
ROTULACIÓN Y TRAZABILIDAD	FP-04	DIA/MES/AÑO
MISIÓN DEL PROCESO		
Cumplir con los requerimientos exigidos por el Sistema de Gestión de Calidad y ANMAT, para la rotulación y la trazabilidad de los productos importados por Centro SBZ.		
ACTIVIDADES DEL PROCESO		
Carga en el software de gestión, lotes, despachos y vencimientos de los productos importados.		
Rotulación de los productos		
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Responsable de Recepción		
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO
Productos importados		Rótulos de los productos
		Productos en Sistema rotulados y actualizados
PROCESOS RELACIONADOS		
Recepción, Compras		
RECURSOS/NECESIDADES		
Rótulos		
REGISTROS/ARCHIVOS		
Códigos y Nomenclatura de Productos		
INDICADORES		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Procedimiento de Identificación y Trazabilidad, Procedimiento de Rotulación		

 <p>Centro SBZ</p> <p>ODONTOLOGIA</p>	<p><b>PRO. 03 ROTULACIÓN Y TRAZABILIDAD</b></p>	<p><b>PRO.03</b></p>
<p><b>PROPÓSITO</b></p>		
<p>Establecer una metodología para la rotulación, registro del ingreso/egreso y trazabilidad de los productos.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p>		
<p>Este procedimiento se aplica a todos los productos que requieren lineamientos de ANMAT.</p>		
<p><b>DOCUMENTOS Y NORMAS DE CONSULTAS</b></p>		
<p><u>Disposición ANMAT 3266/2013</u> - MERCOSUR GMC N° 20/11 Reglamento Técnico Mercosur de Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Médicos y Productos para Diagnóstico In Vitro – Capítulo 5: Controles de Proceso y Producción. Parte 5.2: Controles de envasado, rotulado e instrucciones de uso.</p>		
<p><u>Disposición ANMAT 3266/2013</u> - MERCOSUR GMC N° 20/11 Reglamento Técnico Mercosur de Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Médicos y Productos para Diagnóstico In Vitro – Capítulo 6: Manipulación, Almacenamiento, Distribución y Trazabilidad. Parte 6.4: Identificación y Trazabilidad.</p>		
<p><u>Disposición ANMAT 6052/2013</u>–ANEXO III: Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de Productos Médicos y/o Productos para Diagnóstico de uso In Vitro. Trazabilidad.</p>		
<p><b>METODOLOGÍAS PARTICULARES Y RESPONSABILIDADES</b></p>		
<p>Centro SBZ cuenta con un sistema informático el cual permite gestionar los datos de ingreso y egreso de los productos. La empresa proveedora del software es la encargada de configuración, soporte, mantenimiento y asistencia permanente.</p>		
<p>La identificación de cada producto está dada por un número de lote o serie determinado y fijado por el Proveedor (Fabricante/Importador/Distribuidor).</p>		
<p>Los Rótulos e Instrucciones de Uso son diseñados e impresos según cantidad de producto importado que ingresa. Los Rótulos son realizados de manera de asegurar que permanezcan legibles y adheridos al producto. Los mismos incluyen la siguiente información:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación del producto.</li> <li>• Número de Registro del Producto Médico otorgado por Autoridad Sanitaria competente.</li> <li>• Origen del producto.</li> <li>• Número identificador (sino lo incluyera el producto).</li> <li>• Razón social.</li> <li>• Dirección y Teléfono de la Empresa.</li> <li>• Nombre del responsable técnico legalmente habilitado para la función.</li> </ul>		


 <p>ODONTOLOGIA</p>	<p><b>PRO. 03 ROTULACIÓN Y TRAZABILIDAD</b></p>	<p><b>PRO.03</b></p>
<p><u>Registro de datos</u></p>		
<p>Ingreso de Productos</p>		
<p>Responsable de Compras es el encargado de registrar los datos correspondientes al ingreso de producto, completando los siguientes campos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto</li> <li>• Fecha de ingreso</li> <li>• Proveedor</li> <li>• Cantidad de unidades</li> <li>• Número de despacho (productos importados)</li> <li>• Fecha de vencimiento (si corresponde).</li> </ul>		
<p>Egreso de Productos</p>		
<p>Los datos de egreso del producto quedan registrados en el sistema informático de la empresa por el personal de ventas, al realizar la compra el cliente. El mismo permite identificar los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha de compra;</li> <li>• Nombre y apellido del cliente;</li> <li>• Destino;</li> <li>• Producto adquirido;</li> <li>• Cantidad de unidades</li> <li>• Número de despacho (productos importados)</li> <li>• Fecha de vencimiento (si corresponde).</li> </ul>		
<p>Trazabilidad</p>		
<p>Cualquier producto que pudiera ocasionar un inconveniente al cliente, mediante el número de identificación se puede detectar la cadena de trazabilidad, lo que permite brindarle al reclamante una información específica y exacta sobre el producto en cuestión. En caso de un retiro del mercado, la Empresa identifica los productos y los destinatarios a través de la información de trazabilidad y son retirados inmediatamente (<b>Procedimiento Retiro de Producto del Mercado</b>).</p>		




## **Procesos y procedimientos Logística Interna**

### **FP-05 Almacenamiento y Manipuleo**

FICHAS DE PROCESOS		
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA REVISIÓN
ALMACENAMIENTO Y MANIPULEO	FP-05	DIA/MES/AÑO
MISIÓN DEL PROCESO		
Asegurar que los productos son manipulados, almacenados y mantenidos en las condiciones optimas exigidas por el Sistema de Gestión de Calidad y ANMAT, en cuanto a estado, identificación y trazabilidad.		
ACTIVIDADES DEL PROCESO		
Verificación de productos	Manipulación de productos	
Almacenamiento de productos		
Preservación de productos		
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Responsable de Almacén		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
Productos recepcionados	Producto controlado e identificado, en óptimas condiciones.	
PROCESOS RELACIONADOS		
Control de Recepción, Armado de Pedidos, Expedición, Transporte		
RECURSOS/NECESIDADES		
Infraestructura adecuada para el correcto mantenimiento de los productos a almacenar		
Personal capacitado para la manipulación		
REGISTROS/ARCHIVOS		
INDICADORES		
Exactitud de Inventarios		
Efectividad en Armado de Pedidos		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Procedimiento de Almacenamiento y Manipulación		

 <p>Centro SBZ</p> <p>ODONTOLÓGIA</p>	<p><b>PRO. 04 Almacenamiento y Manipulación</b></p>	<p><b>PRO.04</b></p>
<p><b>PROPÓSITO</b></p>		
<p>Establecer una metodología para la manipulación y almacenamiento de los productos</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p>		
<p>Este procedimiento es aplicable a todos los productos. Personal de depósito es el encargado de la manipulación y almacenamiento.</p>		
<p><b>DOCUMENTOS Y NORMAS DE CONSULTAS</b></p>		
<p>Disposición ANMAT 3266/2013 - MERCOSUR GMC Nº 20/11 Reglamento Técnico Mercosur de Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Médicos y Productos para Diagnóstico In Vitro – Capítulo 6: Manipulación, Almacenamiento, Distribución y Trazabilidad. Parte 6.1: Manipulación y Parte 6.2: Almacenamiento. Disposición ANMAT 6052/2013–ANEXO III: Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de Productos Médicos y/o Productos para Diagnóstico de uso In Vitro. Almacenamiento.</p>		
<p><b>METODOLOGÍAS PARTICULARES Y RESPONSABILIDADES</b></p>		
<p><u>Manipulación</u></p>		
<p>Los productos son manipulados adecuadamente durante la recepción, almacenamiento y distribución, para asegurar que el empaque y etiquetas no sufra deterioros y mantener así su integridad.</p> <p>Para asegurar una correcta rotación del producto que tenga caducidad, los mismos se acomodarán de manera tal que los operadores del depósito puedan identificar sin dificultad los primeros ingresados, para asegurarse de que sean los primeros en ser distribuidos (Sistema FIFO, First In First Out).</p> <p>El encargado del depósito es el principal responsable del control de los niveles físicos de stock de los productos almacenados, realizando el conteo en caso de ser necesario. El encargado del stock en el Sistema, el encargado de Compras, coordina con el encargado de depósito la información y los niveles de stock físico y en sistema, rastreando las posibles diferencias. Para realizar este procedimiento, el encargado de compras debe revisar posibles errores, en facturas de compras o ventas y el encargado del depósito debe revisar posibles errores en armados de pedidos, para su posterior ajuste y corrección de stock.</p> <p>Cualquier producto que sea identificado como vencido, es separado del lugar de almacenamiento original y colocado en el Área de Productos No Conformes. Queda a disposición del Representante de Gerencia determina si es un caso aislado y se desecha, o se debe de una No Conformidad (Ver procedimiento PRO.07 Productos No Conformes).</p>		

 <p>Centro SBZ</p> <p>ODONTOLOGIA</p>	<p><b>PRO. 04 Almacenamiento y Manipulación</b></p>	<p><b>PRO.04</b></p>
<p>Todo personal es encargado de mantener ordenada y limpia su zona de trabajo y los recursos a su custodia. Los empleados no pueden considerar su trabajo terminado hasta que los materiales utilizados estén recogidos y guardados en su lugar correspondiente. No se deben colocar objetivos en lugares donde pueda suponer peligro de tropiezos o caídas u obstruir pasillos.</p>		
<p><u>Almacenamiento de producto importado</u></p>		
<p>Los productos en depósito son colocados en áreas claramente identificadas según la etapa en el proceso de importación. Dichas áreas se encuentran separadas, cerradas y tienen acceso únicamente los operadores de dicho sector.</p> <p>Los espacios designados para el almacenamiento son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadería en Cuarentena: área destinada a contener los productos importados que ingresan a la empresa hasta su liberación.</li> <li>• Productos No Conformes: área destinada a contener los productos que no cumplen con las especificaciones.</li> <li>• Productos Conformes: área destinada a los productos liberados para la venta.</li> </ul>		
<p><u>Almacenamiento de producto de distribución</u></p>		
<p>Los productos son colocados en el sector de depósito, en estantes, en cajas identificadas con el nombre del producto, ordenadas alfanuméricamente y pudiendo obtener su ubicación rápidamente en el Sistema, favoreciendo el proceso de picking.</p> <p>El Área de Producto No Conformes se comparte con la de producto importado. La misma se encuentra correctamente señalizada y bajo llave, limitada sólo a personal autorizado.</p>		

## FP-06 Control de Stocks

FICHAS DE PROCESOS		
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA REVISIÓN
CONTROL DE STOCKS	FP-06	DIA/MES/AÑO
MISIÓN DEL PROCESO		
Conocer la cantidad de cada uno de los productos almacenados a fin de optimizar las compras a los proveedores y mantener los niveles exigidos por nuestros clientes.		
ACTIVIDADES DEL PROCESO		
Chequear las entradas de carga de productos adquiridos en el software		
Verificar stock físico con stock en sistema		
Actualizar stocks en Sistema		
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Responsable de Compras y Responsable de Almacén		
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO
Nivel de stock físico		Nivel de stock verificados, corregidos y actualizados en el software de gestión
Nivel de stock en sistema		
PROCESOS RELACIONADOS		
Control de Recepción, Compras		
RECURSOS/NECESIDADES		
Sistema de Gestión		
REGISTROS/ARCHIVOS		
Registro de niveles de Stocks comprobados		
Correcciones de Inventario realizadas		
INDICADORES		
Exactitud de Inventarios		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Procedimiento de Almacenamiento y Manipuleo, Procedimiento de Compras		


### FP-07 Armado de Pedido

FICHAS DE PROCESOS		
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA REVISIÓN
ARMADO DE PEDIDO (PICKING)	FP-07	DIA/MES/AÑO
MISIÓN DEL PROCESO		
Asegurar el correcto armado del pedido según lo solicitado por el cliente para cumplir con los requerimientos del mismo, garantizando la eficacia y eficiencia en todo el proceso.		
ACTIVIDADES DEL PROCESO		
Recepción de la Orden de pedido del cliente.	Notificación de faltantes o diferencias de stock.	
Armado del pedido		
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Responsable de Almacén		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
Orden de pedido del cliente	Pedido completo	
Stock físico	Pedido incompleto	
	Faltantes de Stock	
PROCESOS RELACIONADOS		
Almacenamiento, Compras, Control de Stock, Ventas		
RECURSOS/NECESIDADES		
Orden de pedido del cliente		
Stock Actualizado en Sistema		
REGISTROS/ARCHIVOS		
INDICADORES		
Efectividad en Armado de Pedido		
Exactitud de Inventarios		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Procedimiento de Armado de Pedido Y Expedición		

## FP-08 Expedición

FICHAS DE PROCESOS		
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA REVISIÓN
EXPEDICIÓN	FP-08	DIA/MES/AÑO
MISIÓN DEL PROCESO		
Asegurar que el pedido armado cumpla con lo solicitado por el cliente y optimizar los recursos para la entrega a los clientes.		
ACTIVIDADES DEL PROCESO		
Controlar la factura emitida al cliente con los productos separados físicamente. Gestionar los pedidos de los clientes mediante la hoja de ruta para transporte propio. Consolidar carga para transporte tercerizado.		
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Responsable de Expedición		
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO
Requisitos de entrega del cliente		Pedido listo para ser entregado
Embalaje del pedido		Hoja de ruta
Pedido preparado para su entrega		
PROCESOS RELACIONADOS		
Ventas, Armado de Pedido, Transporte		
RECURSOS/NECESIDADES		
REGISTROS/ARCHIVOS		
FOR.04 Nota de Envío		
INDICADORES		
Cumplimiento plazos de entrega		
Cumplimiento de entrega transporte tercerizado		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Procedimiento de Armado de Pedido y Expedición		

## PRO. 05 ARMADO DE PEDIDO Y EXPEDICIÓN

 <p>Centro SBZ</p> <p>ODONTOLOGIA</p>	<p><b>PRO. 05 ARMADO DE PEDIDO Y EXPEDICIÓN</b></p>	<p><b>PRO.05</b></p>
<p><b>PROPÓSITO</b></p>		
<p>Establecer la mejor metodología que garantice el correcto armado del pedido solicitado por el cliente.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p>		
<p>Este procedimiento es aplicable al personal de depósito, expedición y responsable de Almacén.</p>		
<p><b>DOCUMENTOS Y NORMAS DE CONSULTAS</b></p>		
<p>Disposición ANMAT 3266/2013 - MERCOSUR GMC Nº 20/11 Reglamento Técnico Mercosur de Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Médicos y Productos para Diagnóstico In Vitro.</p>		
<p><b>METODOLOGÍAS PARTICULARES Y RESPONSABILIDADES</b></p>		
<p>Personal de ventas recibe el pedido de los clientes vía email, por la plataforma web o telefónicamente e inmediatamente prepara los productos a remitir y factura correspondiente.</p> <p>El operador del depósito procede al picking del pedido de acuerdo al pedido emitido por ventas.</p> <p>En la zona de expedición, se realiza el control final del pedido, cotejando el pedido armado, con lo facturado.</p> <p>Posteriormente se realiza el embalaje del pedido.</p> <p>Los productos odontológicos que se entregan en la ciudad se colocan en bolsas de la empresa. Los productos cuyos destinos son localidades de la provincia de Córdoba y tránsito a otras provincias, se embalan teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se colocan en una caja de cartón adecuadamente cerrada con cinta de embalar, con cinta identificatoria de la empresa y una etiqueta de ENVIO en la que se completan los campos mostrados a continuación.</li> <li>• Los productos frágiles se envuelven en plástico de burbuja y la caja se identifica mediante una etiqueta para que se tenga en cuenta tal condición.</li> <li>• Los artículos se ordenan de manera que las piezas pesadas se coloquen debajo y las más livianas arriba, para no aplastar o deformar los productos más sensibles.</li> <li>• Los productos no deben moverse dentro de la caja. Si esto ocurre, se rellena la caja con elementos protectores (cartón, telgopor, plástico de burbuja).</li> </ul> <p>Luego con la información recibida de Ventas, el encargado de Expedición, confirma los destinos con los vendedores y/o clientes para el correcto armado de la hoja de ruta o despacho para transporte tercerizado, según corresponda.</p>		



TEL.:0351-4810840

CORDOBA

REMITENTE: SBZ DIGITAL

EMILIO PETORUTTI 2436 2º PISO OF.3

CP 5009 CERRO DE LAS ROSAS –

**NOTA DE ENVIO**

**NOMBRE Y APELLIDO:**

**DIRECCIÓN:**

**TEL.:**

**CÓDIGO POSTAL:**

**LOCALIDAD:**

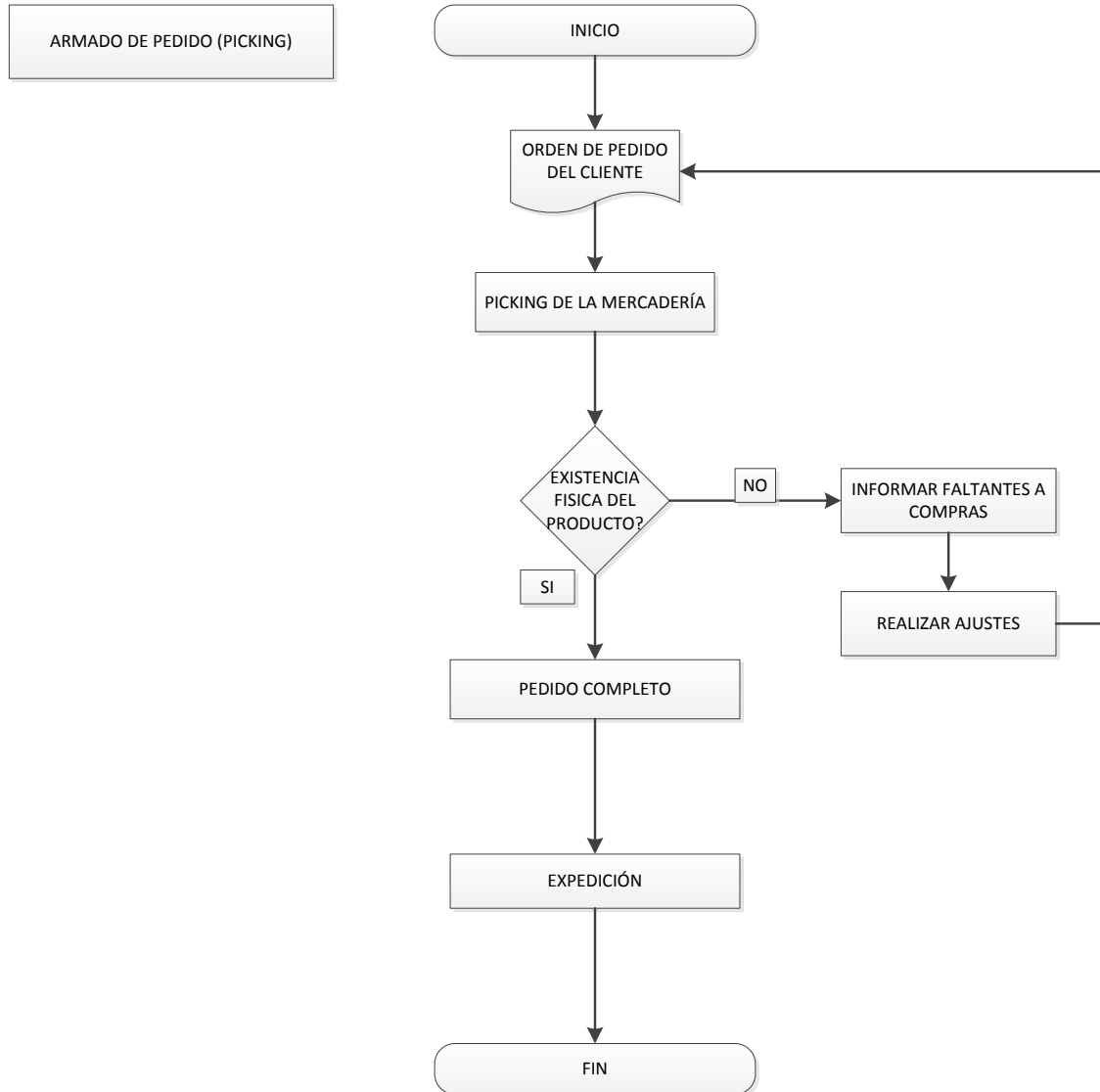
**PROVINCIA:**

**TRANSPORTE:**

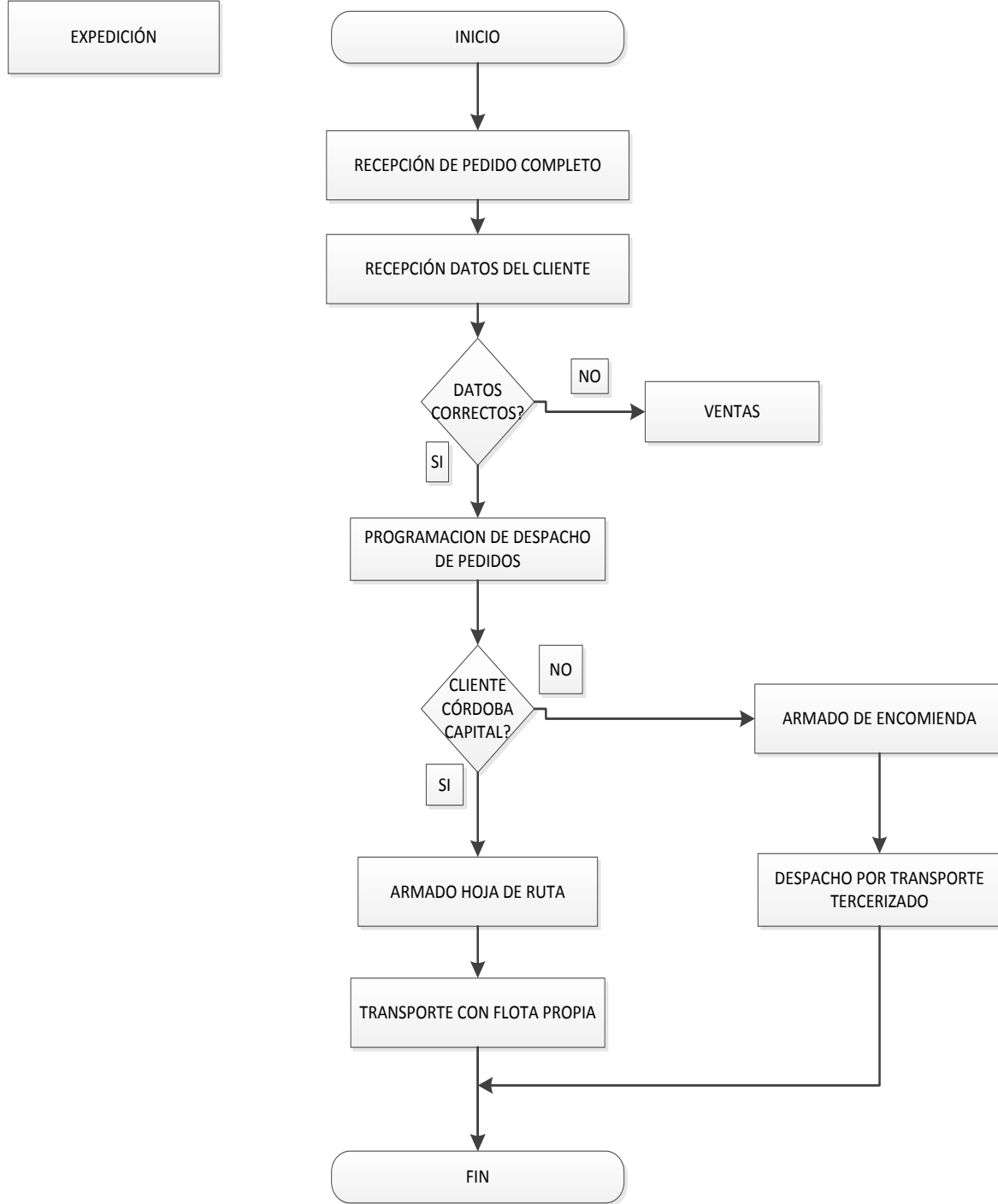
**OPERATORIA:**



### FLU.05 Armado de Pedido



## FLU.06 Expedición




## Procesos y procedimientos Logística de Salida

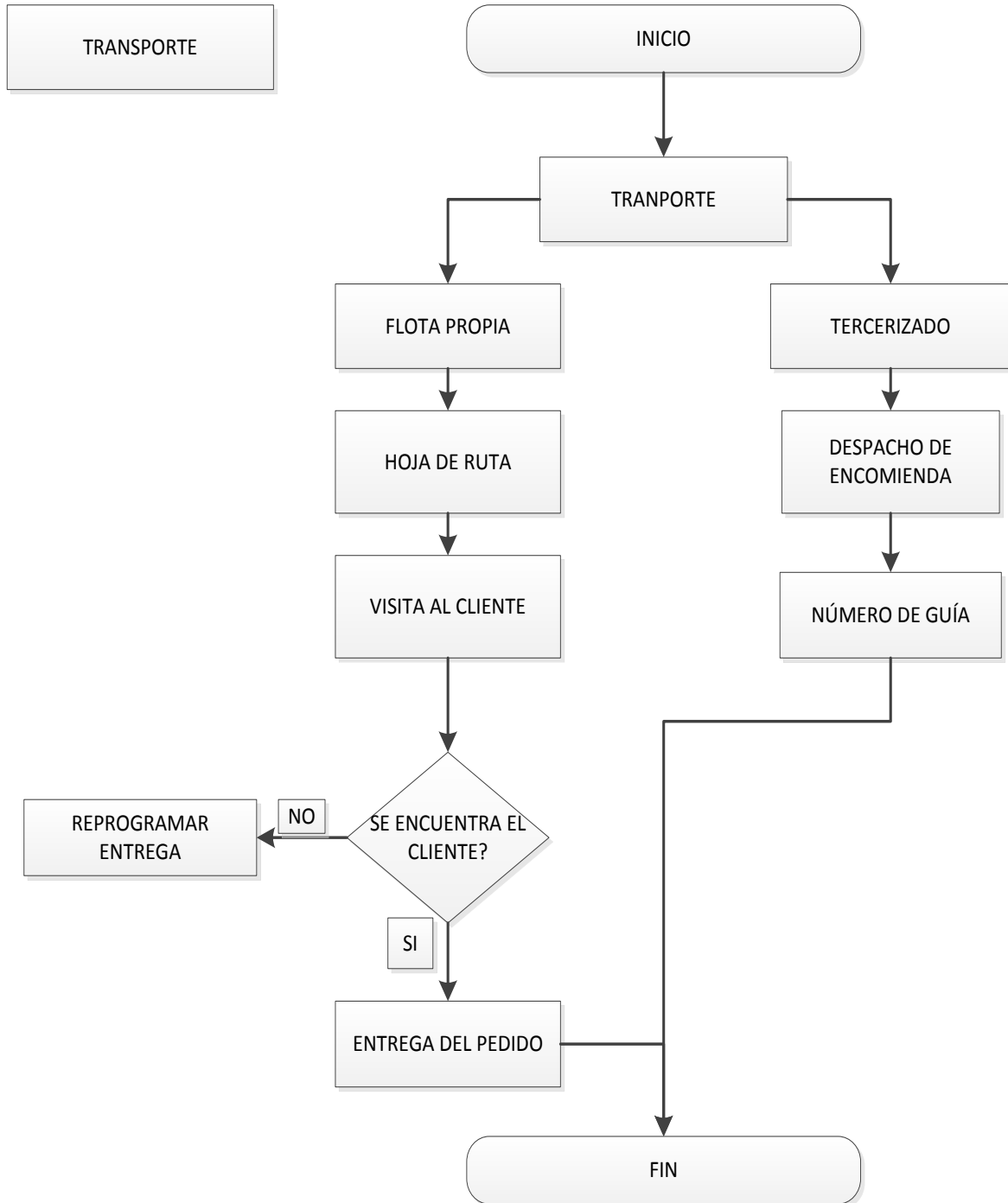
### FP-07 Transporte

FICHAS DE PROCESOS		
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA REVISIÓN
TRANSPORTE	FP-09	DIA/MES/AÑO
MISIÓN DEL PROCESO		
Realizar la entrega de pedidos al cliente cumpliendo con los requisitos y tiempos estipulados por el mismo, gestionando las órdenes de envío para optimizar los procesos de entrega mediante transporte propio o tercerizado.		
ACTIVIDADES DEL PROCESO		
Diagramar hojas de ruta para transporte propio		
Despacho de encomienda a transporte tercerizado		
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Transportistas		
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO
Hoja de Ruta		Pedido entregado al cliente.
Número de guía		
PROCESOS RELACIONADOS		
Ventas, Expedición		
RECURSOS/NECESIDADES		
Flota de transporte		
Hoja de ruta		
REGISTROS/ARCHIVOS		
INDICADORES		
Cumplimiento plazos de entrega		
Cumplimiento de entrega transporte tercerizado		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Procedimiento de Transporte		

## PRO.06 TRANSPORTE

 <p>Centro SBZ</p> <p>ODONTOLOGIA</p>	<p><b>PRO.06 TRANSPORTE</b></p>	<p><b>PRO.06</b></p>
<p><b>PROPÓSITO</b></p>		
<p>Establecer las actividades de distribución y entrega de los productos a los clientes, en tiempo y forma.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p>		
<p>Este procedimiento es aplicable a todo el personal encargado de la recepción del pedido, embalado y transporte de los productos hasta el cliente final.</p>		
<p><b>DOCUMENTOS Y NORMAS DE CONSULTAS</b></p>		
<p>Disposición ANMAT 3266/2013 - MERCOSUR GMC Nº 20/11 Reglamento Técnico Mercosur de Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Médicos y Productos para Diagnóstico In Vitro – Capítulo 6: Manipulación, Almacenamiento, Distribución y Trazabilidad. Parte 6.3: Distribución. Disposición ANMAT 6052/2013–ANEXO III: Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de Productos Médicos y/o Productos para Diagnóstico de uso In Vitro. Transporte.</p>		
<p><b>METODOLOGÍAS PARTICULARES Y RESPONSABILIDADES</b></p>		
<p>La empresa posee distintas formas de transporte según donde se encuentre el cliente: -En la ciudad de Córdoba: personal de Depósito completa diariamente y a demanda la planilla Hoja de ruta con los clientes que se le debe hacer entrega de los pedidos (Adjunto Hoja de Ruta). Los cadetes de la empresa realizan la entrega de productos en motocicleta identificada con logo de la empresa o camionetas. -En la provincia de Córdoba: servicio de encomienda interurbano tercerizado. Los cadetes llevan los bultos al servicio de encomienda de las empresas de minibuses, donde se le entrega un número identificador del paquete para seguimiento de la carga. -Transito interjurisdiccional: empresa tercerizada de retiro y transporte o entrega por empresa de grandes cargas. Personal de depósito llena la planilla de envío otorgada a la empresa tercerizada, según el caso que corresponda, la cual realiza el retiro y brinda el número de guía identificador de cada carga para su posterior seguimiento. En caso de grandes cargas se realiza un remito para su despacho, ya sea con transporte propio o en caso de retiro por parte de la empresa de transporte.</p>		


## FLU.07 Transporte





## FP-10 Reclamos y No Conformidad

FICHAS DE PROCESOS		
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	REVISIÓN
RECLAMOS Y NO CONFORMIDAD	FP-10	DIA/MES/AÑO
MISIÓN DEL PROCESO		
Identificar los productos que no cumplan con los requisitos establecidos, para asegurar la oportuna detección, disposición y tratamiento, con el fin de evitar su uso mal intencionado.		
ACTIVIDADES DEL PROCESO		
Detección de la No Conformidad (en recepción, depósito o por el cliente)		
Generación del Informe de No Conformidad		Acción Correctiva
Causas de No Conformidad	Cierre de la acción	
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Gerencia General, todo el personal de la empresa		
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO
Producto No Conforme		Detección de la causa
		Acciones Correctivas
		Retiro de producto del mercado
PROCESOS RELACIONADOS		
Todos los Procesos		
RECURSOS/NECESIDADES		
REGISTROS/ARCHIVOS		
FOR.06 Registro de Producto No Conforme		
FOR.07 Registro de Reclamo		
INDICADORES		
No conformidad de productos		
Devoluciones		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Procedimiento de Producto No Conforme, Procedimiento de Reclamos, Procedimiento Retiro de producto del mercado, Acciones Correctivas		


## PRO.07 PRODUCTO NO CONFORME

 <p>Centro SBZ</p> <p>ODONTOLOGIA</p>	<p><b>PRO.07 PRODUCTO NO CONFORME</b></p>	<p><b>PRO.07</b></p>
<p><u>Recepción de un Reclamo por parte de un Cliente</u> Los reclamos del cliente pueden ser formalizados por escrito (email), vía telefónica o personalmente. Cualquiera sea la vía, personal de ventas registra el mismo en Registro de Reclamo donde se documenta: fecha, datos del cliente, datos del producto, descripción del reclamo, resultados de la Investigación y respuesta al cliente.</p>		
<p><u>Evaluación y Tratamiento del Reclamo de un Cliente</u> Recibido y registrado el reclamo, se evalúa el tipo de reclamo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se puede resolver inmediatamente, la persona que recibe el reclamo lo soluciona y lo da por cerrado.</li> <li>• Si no lo puede resolver, lo deriva al área correspondiente.</li> <li>• Si se trata de un reclamo relacionado al producto, se anota toda la información posible relacionada al mismo; además se le pide al cliente que regrese el producto a la Organización a fin de evaluarlo y darle una solución inmediata.</li> <li>• Si involucra lesiones o cualquier riesgo referido a la seguridad, es inmediatamente derivado a Representante de la Gerencia.</li> </ul> <p><b>Nota:</b> Cuando sea aplicable, los reclamos serán notificados a la autoridad sanitaria competente (ANMAT)</p>		
<p><u>Detección de una No Conformidad</u> Si se detecta que el reclamo se trata de una No Conformidad, se informa a Representante de la Gerencia. Se inicia seguidamente la corrección y documentación según Registro de No Conformidades. Si el reclamo involucra un fallecimiento, lesiones o riesgo de cualquier otro tipo referido a la seguridad, es inmediatamente examinado, evaluado e investigado por una persona de los mandos superiores de la empresa a quien se lo designa como responsable.</p> <p><u>Respuesta al cliente</u> Una vez solucionado el reclamo, el personal de ventas que lo ha recibido, informa al cliente de los pasos seguidos y el resultado final.</p>		
<p><u>Disposición del Producto No Conforme detectado en cualquier proceso</u> Detectado el producto defectuoso, se informa al Representante de la Gerencia, quien coloca inmediatamente en el Área de Productos No Conformes asignada para tal fin, hasta la ejecución de la resolución definida.</p>		

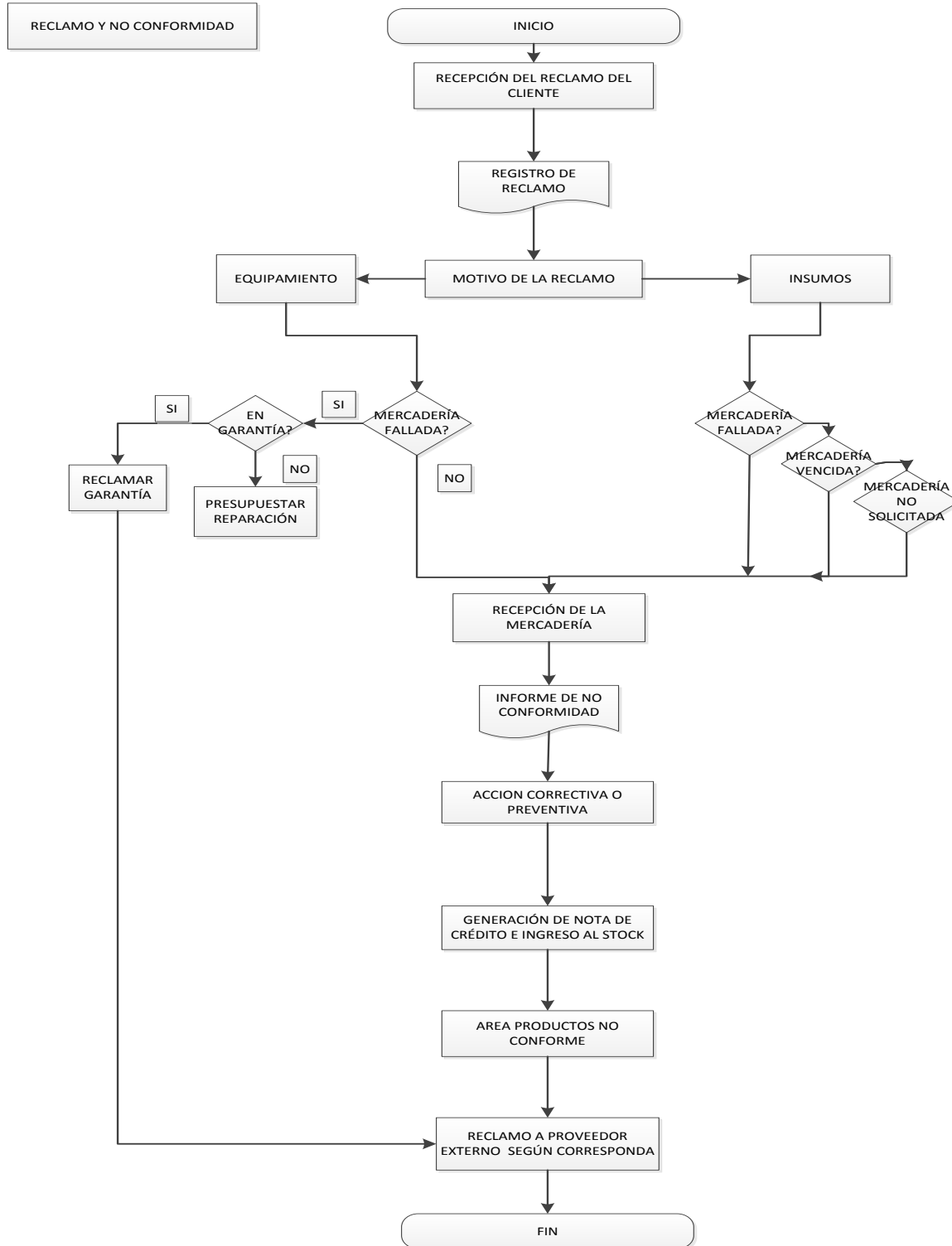
 <p>ODONTOLOGIA</p>	<p><b>PRO.07 PRODUCTO NO CONFORME</b></p>	<p><b>PRO.07</b></p>
<p><u>Tratamiento Inmediato de la No Conformidad</u> Representante de la Gerencia inicia un Registro de Producto No Conforme. En dicho informe se describe la No Conformidad haciendo referencia al producto, marca, número de serie o lote y cualquier otra característica que permita identificar al mismo. A su vez se determina la acción inmediata sobre el producto, pudiendo ser: devolución al Proveedor, reparación, material de repuesto o desecho.</p> <p><u>Causas de la No Conformidad</u> Se convoca al personal de la Empresa con incumbencia en el tema, para debatir sobre las posibles causas del desvío. Se registran la o las causas y se establece si es necesario tomar acciones correctivas o preventivas.</p> <p><u>Cierre de la acción</u> Las acciones correctivas y preventivas se dan por cerradas únicamente en el momento en que le Representante de la Gerencia prueba la efectividad de las mismas, esto se logra al verificar la desaparición de las causas existentes o potenciales de la no conformidad. En caso de que esto no sucediera, se debe reiniciar el ciclo.</p>		

 <p style="text-align: center;">REGISTRO DE PRODUCTO NO CONFORME</p>							
Área:				Proceso:			
Nº	Descripción del producto No Conforme y causa	Fecha de detección	Quien lo detecta	Persona designada para corregir	Fecha de corrección	Disposición final del producto y documentación	Autorizó



		<b>REGISTRO DE RECLAMO</b>		Fecha:
VIA DE RECLAMO		Teléfono		
		Email		
		Personal		
<b>DATOS DEL CLIENTE</b>				
Nombre				
Teléfono				
Dirección				
Email				
<b>DATOS DEL PRODUCTO</b>				
Producto				
Nº de serie o lote				
Empresa				
Descripción del Reclamo:				
Resultados de la Investigación:				
Respuesta al Cliente:				


## FLU.08 Reclamos y No Conformidad



## FP-12 Retiro de Producto del Mercado

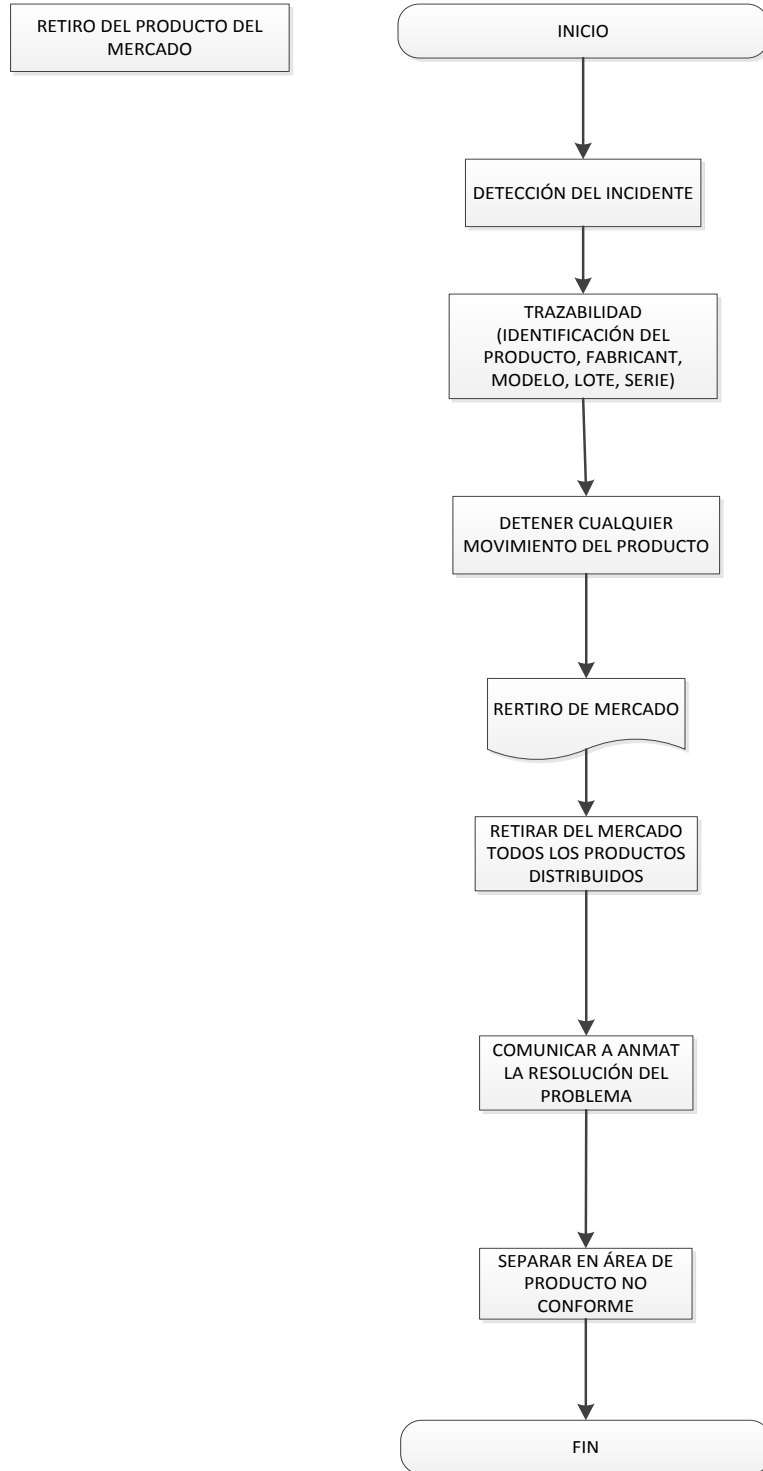
FICHAS DE PROCESOS		
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	REVISIÓN
RETIRO DE PRODUCTO DEL MERCADO	FP-12	DIA/MES/AÑO
MISIÓN DEL PROCESO		
Recuperación de los productos desde cualquier punto al que haya sido despachado para evitar el uso erróneo del producto fabricado que puede causar daño al cliente.		
ACTIVIDADES DEL PROCESO		
Detección de incidente (por el cliente, fabricante-importador, por ANMAT)		
Retiro del Producto del Mercado		
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Gerencia General y Dirección		
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO
No conformidad		Retiro del Producto del Mercado
Incidente		
PROCESOS RELACIONADOS		
Trazabilidad, Todos los procesos		
RECURSOS/NECESIDADES		
REGISTROS/ARCHIVOS		
FOR.06 Registro Producto No Conforme		
FOR.08 Registro Retiro del Mercado		
INDICADORES		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Procedimiento Retiro de Producto del Mercado		

## PRO.08 RETIRO DE PRODUCTO DEL MERCADO

	<b>PRO.08 RETIRO DE PRODUCTO DEL MERCADO</b>	<b>PRO.08</b>
<b>PROPOSITO</b>		
<p>Se establece las actividades de recuperación oportuna y eficaz de productos, desde cualquier punto al que hayan sido despachados. La finalidad es evitar el uso de dichos productos que podrían estar erróneamente fabricados, y podrían causar daño, enfermedad o muerte al cliente.</p>		
<b>ALCANCE</b>		
<p>Este procedimiento es aplicable para todos aquellos productos que ingresan a la organización, y que por requisito de las Autoridades Sanitarias (ANMAT), deben ser retirados del mercado.</p>		
<b>DOCUMENTOS Y NORMAS DE CONSULTAS</b>		
<p><u>Disposición ANMAT 3266/2013 - MERCOSUR GMC N° 20/11 Reglamento Técnico Mercosur de Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Médicos y Productos para Diagnóstico In Vitro – Capítulo 7: Acciones Correctivas y Preventivas. Parte 7.1: Acciones Correctivas y Preventivas.</u> <u>Disposición ANMAT 6052/2013–ANEXO III: Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de Productos Médicos y/o Productos para Diagnóstico de uso In Vitro. Retiro del Mercado.</u></p>		
<b>METODOLOGÍAS PARTICULARES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<p><u>Detección</u> La detección de un incidente se puede dar por tres situaciones: - Que el incidente haya sido detectado por un cliente o usuario. - Que el incidente haya sido detectado por el Titular del Registro (Fabricante-Importador). - Que el incidente haya sido detectado por Autoridad Sanitaria (ANMAT)</p>		
<p><u>Retiro del mercado</u> Una vez detectado el incidente se procede según los siguientes pasos: a) Identificar el producto (fabricante- modelo – lote/serie). b) Alertar y/o detener cualquier movimiento del producto en cuestión. c) Retirar del mercado todos los productos ya distribuidos. d) Comunicar a las Autoridades Sanitarias (ANMAT) la resolución del problema. Representante de la Gerencia son responsables de coordinar el retiro de dichos productos y controlar que todos los productos ingresados a la empresa sean devueltos. Si los productos no fueron comercializados, se recogen de los depósitos. En caso de que fueron comercializados, a través del sistema informático se determinan los usuarios que poseen estos productos. Personal de Venta se comunican con los clientes para concretar el retiro del producto.</p>		
<p><u>Separación de los productos</u> Los productos retenidos son segregados en el Área de Producto No Conforme correctamente señalado con una etiqueta roja que indique “PRODUCTO RETIRADO DEL MERCADO” hasta que se haya completado la operación de acuerdo con las instrucciones del titular del registro, o determinada por las Autoridades Sanitarias competentes conforme al caso. Se completa el formulario <b>Registro de Retiro del Mercado</b>.</p>		

		<b>REGISTRO RETIRO DEL MERCADO</b>		Fecha:
<b>DATOS DEL PRODUCTO</b>				
Producto				
Modelo				
Empresa				
Nº serie o lote				
Cantidad				
<b>RETIRO DEL MERCADO</b>				
Cliente	Contacto	Fecha Devolución	Cantidad	
Cantidad en depósitos				
Cantidad Total				


## FLU.10 Retiro de Producto del Mercado



### FP-13 Acciones correctivas

FICHAS DE PROCESOS		
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	REVISIÓN
ACCIONES CORRECTIVAS	FP-13	DIA/MES/AÑO
MISIÓN DEL PROCESO		
Analizar las no conformidades registradas y solucionadas a fin de determinar acciones para corregir las mismas y evitar que estas vuelvan a darse en el futuro.		
ACTIVIDADES DEL PROCESO		
Estudio de las no conformidades	Aprobación de acciones de mejora	
Estudio de sugerencias del personal	Seguimiento de acciones aprobadas	
Propuesta de acciones correctivas		
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Encargado de Logística, Gerencia General, Dirección		
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO
Registro de no conformidades		Acciones de mejora.
Propuestas del personal		
PROCESOS RELACIONADOS		
Todos los procesos		
RECURSOS/NECESIDADES		
Informe de No Conformidad		
Registro de Reclamos		
REGISTROS/ARCHIVOS		
INDICADORES		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Procedimiento de Acciones Correctivas		

## PRO.09 ACCIONES CORRECTIVAS


 <p>Centro SBZ ODONTOLOGIA</p>	PRO.09 ACCIONES CORRECTIVAS	PRO.09
PROPÓSITO		
Establecer la metodología a seguir para la implementación de acciones correctivas a partir de la identificación de no conformidades relacionadas al producto, proceso o Sistema de Calidad.		
ALCANCE		
Este procedimiento es aplicable a las <b>No Conformidades</b> que se registren durante todos los procesos.		
DOCUMENTOS Y NORMAS DE CONSULTAS		
Disposición ANMAT 3266/2013 - MERCOSUR GMC N° 20/11 Reglamento Técnico Mercosur de Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Médicos y Productos para Diagnóstico In Vitro – Capítulo 7: Acciones Correctivas y Preventivas. Parte 7.1: Acciones Correctivas y Preventivas.		
METODOLOGÍAS PARTICULARES Y RESPONSABILIDADES		
<p><u>Acciones Correctivas</u></p> <p>Dependiendo de la causa de la No Conformidad se establece si es necesario tomar acciones correctivas. Son fuentes de acciones correctivas: los casos de reiteración de no conformidades, los casos de gravedad de las no conformidades (accidentes laborales, inconvenientes en el producto que provoca lesión o daño en el usuario, etc.) y reclamos frecuentes de Clientes.</p> <p>El responsable de cada área será el encargado de la realización y puesta en marcha de la acción, siendo supervisado.</p> <p><u>Cierre de la acción</u></p> <p>El cierre de las acciones correctivas ocurre cuando el Representante de la Gerencia comprueba la efectividad de las mismas, esto se logra al verificar la desaparición de las causas existentes o potenciales de la No Conformidad. En caso de que esto no sucediera, se debe reiniciar el ciclo.</p>		



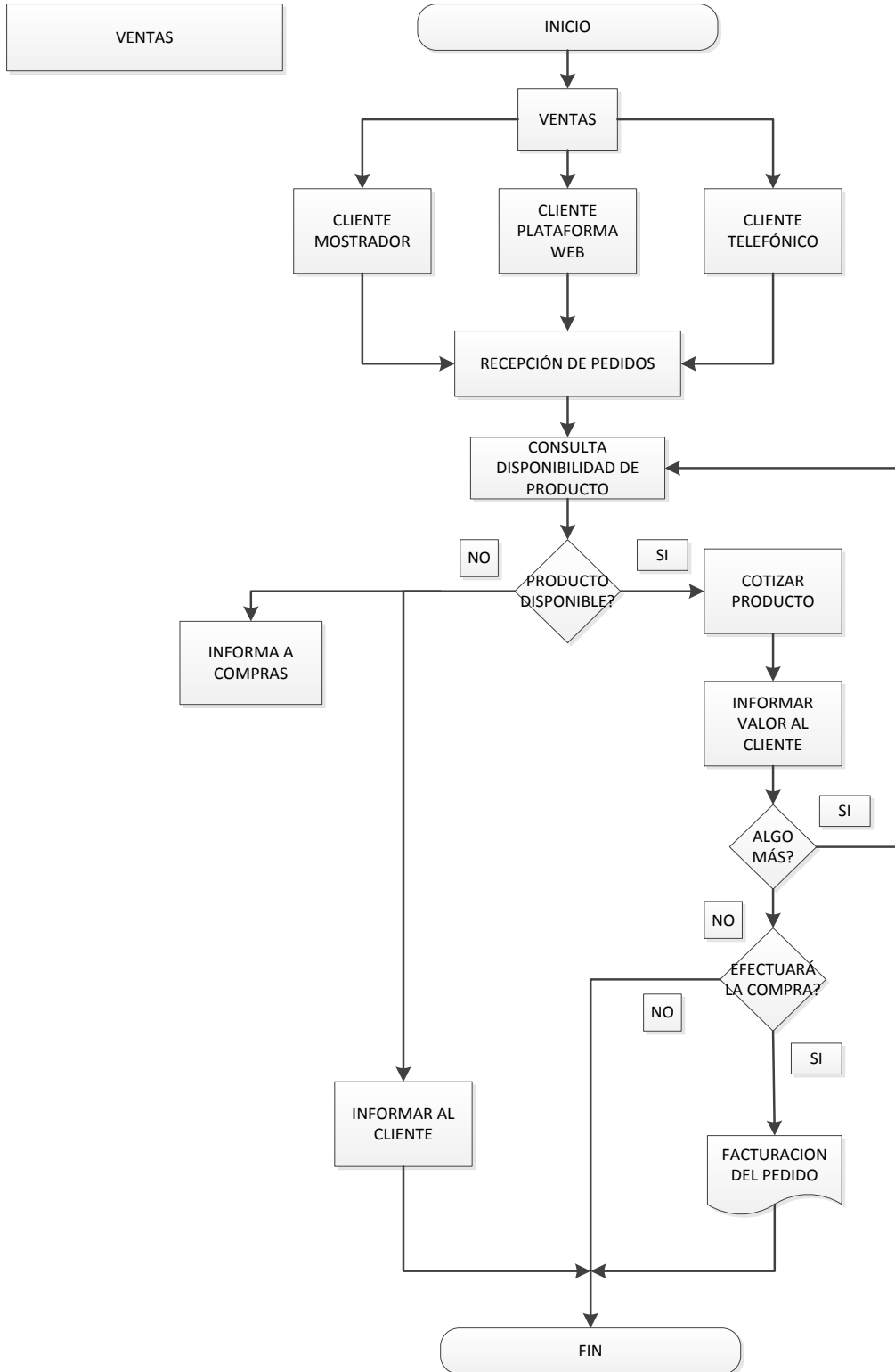
## FP-14 Ventas

FICHAS DE PROCESOS	
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN
VENTAS	FP-14
REVISIÓN	
DIA/MES/AÑO	
MISIÓN DEL PROCESO	
Atender e informar a los clientes a cerca de los productos que comercializa Centro SBZ, captar los pedidos, junto con los requisitos requeridos por el cliente, valorar ofertas y comunicar las ordenes de preparación a almacén.	
ACTIVIDADES DEL PROCESO	
Captación del cliente	Comunicar pedidos a Almacén
Comunicación con el cliente	Confirmación del total de los productos
Determinar los requisitos del cliente	Medir la satisfacción del cliente
RESPONSABLE DEL PROCESO	
Encargado de Ventas y Vendedores	
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO
Petición de información	Pedidos valorados y pasados a almacén
Petición de ofertas	Solicitud de compra para el Departamento de Compras
Pedidos del cliente	Cliente informado y satisfecho
Stock de Productos	
PROCESOS RELACIONADOS	
Control de Stock, Compras, Armado de pedido, Expedición.	
RECURSOS/NECESIDADES	
Conocer niveles de Stock Reales y tarifas de precios actualizadas.	
Cuestionario de medida de satisfacción del cliente.	
Acceso al software	
REGISTROS/ARCHIVOS	
Presupuestos de oferta del cliente	
Presupuesto confirmados por el cliente	
Factura del pedido del cliente e informe de Satisfacción del Cliente	
INDICADORES	
Satisfacción del cliente	
Devoluciones	
DOCUMENTOS APLICABLES	
Procedimiento de Ventas	

## PRO.10 VENTAS

	<p align="center"><b>PRO.10 VENTAS</b></p>	<p align="center"><b>PRO.10</b></p>
<p><b>PROPÓSITO</b></p>		
<p>Establecer la metodología para atender e informar a los clientes a cerca de los productos que comercializa Centro SBZ, para cumplir con los objetivos de la organización y lograr la plena satisfacción de sus clientes.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p>		
<p>Este procedimiento es aplicable al área de Ventas, en constante coordinación con todas las áreas.</p>		
<p><b>DOCUMENTOS Y NORMAS DE CONSULTAS</b></p>		
<p>Disposición ANMAT 3266/2013 - MERCOSUR GMC N° 20/11 Reglamento Técnico Mercosur de Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Médicos y Productos para Diagnóstico In Vitro.</p>		
<p><b>METODOLOGÍAS PARTICULARES Y RESPONSABILIDADES</b></p>		
<p>El vendedor recibe al cliente ya sea en mostrador, vía telefónica o en la plataforma web. Informa al mismo, sobre productos que requiere, alternativas, arma un presupuesto en base al pedido del cliente. Luego el vendedor controla la disponibilidad de los productos en stock, recibe la confirmación de la compra por parte del cliente y confecciona la factura, pasando la misma al área de Armado de Pedido para que se realice el mismo. En caso de no tener stock de algún producto, se informa al área de compras.</p>		


## FLU.11 Ventas




### FP-15 Auditoría Interna


FICHAS DE PROCESOS		
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	REVISIÓN
AUDITORÍA INTERNA	FP-15	DIA/MES/AÑO
MISIÓN DEL PROCESO		
Evaluación el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Calidad y verificar la implementación, conformidad y mejora continua del mismo.		
ACTIVIDADES DEL PROCESO		
Reunión de Apertura	Informe de la auditoría	
Recolección de Evidencias	Acciones correctivas	
Reunión de Cierre	Mejora continua	
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Gerencia General y Encargados de cada área		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
No conformidad Incidente	Retiro del Producto del Mercado	
PROCESOS RELACIONADOS		
Todos los procesos		
RECURSOS/NECESIDADES		
Indicadores de Gestión		
Entrevistas		
Registro de No Conformidades		
REGISTROS/ARCHIVOS		
FOR.09 Agenda de Auditoría		
FOR.10 Informe de Auditoría		
INDICADORES		
DOCUMENTOS APLICABLES		
Procedimiento Auditoría Interna		

## PRO.11 Auditoría Interna

 <p>Centro SBZ ODONTOLOGIA</p>	<p><b>PRO.11 Auditoría Interna</b></p>	<p><b>PRO.11</b></p>
<p><b>PROPÓSITO</b></p>		
<p>Evaluar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Calidad por medio de auditoría interna, de manera de verificar la implementación, conformidad y mejora.</p>		
<p><b>ALCANCE</b></p>		
<p>Este procedimiento se aplica en todas las áreas de la Organización, que se encuentran involucradas en el Sistema de Calidad.</p>		
<p><b>DOCUMENTOS Y NORMAS DE CONSULTAS</b></p>		
<p>Disposición ANMAT 3266/2013 - MERCOSUR GMC N° 20/11 Reglamento Técnico Mercosur de Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Médicos y Productos para Diagnóstico In Vitro – Capítulo 7: Acciones Correctivas y Preventivas. Parte 7.3: Auditoría de Calidad.</p>		
<p><b>METODOLOGÍAS PARTICULARES Y RESPONSABILIDADES</b></p>		
<p>La Auditoría interna se realizan una vez al año, Gerencia determina la fecha establecida. Durante la misma se analiza las metodologías de trabajo, el grado de implementación de la documentación y la eficacia del Sistema de Calidad en base a lo requerido por la Disposición ANMAT 3266/13. La/s persona/s que llevan a cabo la auditoría interna tienen un comprobado entrenamiento o capacitación en la realización de la misma y no tienen responsabilidad directa por las áreas que están siendo objeto de la auditoría. Nota: Si existiera algún problema en la Calidad, por decisión de la Gerencia podrán realizarse Auditorías no programadas completas o de una parte del proceso.</p>		
<p><u>Agenda de Auditoria</u></p>		
<p>El Auditor o los auditores recolectan todos los datos y documentos de Calidad y elaboran <b>FOR.09 Agenda de Auditoria</b>. Luego se reúnen con los auditados para determinar fecha y hora de la auditoria, de manera de que se arbitre los medios para llevar a cabo la misma.</p>		
<p><u>Realización de la Auditoria</u></p>		
<p>En la fecha programada se procede a la ejecución de la Auditoria, la misma consta de las diferentes etapas que se detallan a continuación:</p>		
<p>a) Reunión de Apertura: La misma cumple la función de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar al auditor/auditado.</li> <li>• Revisar el alcance y objetivos de la Auditoria.</li> <li>• Establecer los canales de comunicación entre auditor y auditado.</li> </ul>		
<p>b) Recolección de Evidencias: Esta etapa abarca las entrevistas, verificación de documentos y observación de actividades de las áreas involucradas. En caso de detectar observaciones y/o no conformidades (existentes o potenciales) las mismas deben investigarse, registrarse y quedar debidamente respaldadas por evidencias objetivas.</p>		

 <p>Centro SBZ ODONTOLOGIA</p>	<p><b>PRO.11 Auditoría Interna</b></p>	<p><b>PRO.11</b></p>
<p>c) Reunión de Cierre: Al concluir la Auditoria, el auditor debe reunirse con el/los auditado/s a los fines de presentar las observaciones y/o no conformidades surgidas y asegurarse que las mismas han sido correctamente entendidas.</p> <hr/> <p><u>Informe de la Auditoria</u> El auditor prepara <b>FOR. 10 Informe de la Auditoria</b>, describiendo las conformidades, observaciones y/o no conformidades encontradas, dando por cerrada la misma y cuando corresponda, confecciona el <b>FOR. 06 Informe de No Conformidad</b>.</p> <p><u>Acciones Correctivas</u> El auditado en conjunto con el Representante de la Gerencia son los responsables de instrumentar las acciones correctivas y/o preventivas necesarias para eliminar la no conformidad o la causa de la misma. El seguimiento de las acciones es llevado a cabo por el Representante de la Gerencia.</p> <p><u>Archivo</u> Los resultados de las Auditorias, las no conformidades y las acciones correctivas y preventivas tomadas e implantadas serán archivados por el Representante de la Gerencia y comunicados a la Gerencia.</p>		

 ODONTOLOGIA	<b>AGENDA DE AUDITORIA</b>					Número
	FECHA					
AUDITOR/ES:						
Área	Procedimiento	Fecha	Hora	Firma Auditado	Firma Auditor	

 ODONTOLOGIA	<b>INFORME DE LA AUDITORÍA</b>			Número
				Fecha
				Hoja
Auditor/es:				
Auditado (puesto):				
Área:				
Información documentada:				
Objetivo:				
Alcance:				
<b>RESULTADOS</b>				
Proceso/Procedimiento	OK	NC	Observación	Descripción

## 12- INFRAESTRUCTURA (DOC.05)

Centro SBZ determina, proporciona y mantiene las instalaciones necesarias para poder proporcionar un servicio de forma que se pueda satisfacer la necesidad del cliente.

Centro SBZ cuenta con instalaciones y áreas adecuadas para el almacenamiento y la distribución de los productos. Cada área del depósito se encuentra identificada según su utilidad al igual que cada estantería, facilitando todos los procesos y actividades a desarrollar en el mismo. Están claramente identificadas las áreas de mercadería en cuarentena, devoluciones, retiros del mercado y productos no conformes.

La iluminación, ventilación y temperatura son controladas según la necesidad de los diferentes productos.

Todas las superficies de la estructura edilicia deberán ser lisas, lavables, de fácil limpieza, no inflamables, no contaminantes ni contaminables. La limpieza es realizada personal externo a la empresa. La limpieza de todas las áreas se realiza de lunes a viernes con desinfectantes y desodorantes. Los baños se higienizan en horarios previos a la entrada del personal y para casos excepcionales que demanden una nueva limpieza, esta tarea la llevan a cabo personal de la empresa. En depósito se lavan los pisos y tierra acumulada en muebles y estantes con paño humedecido con desinfectante. Una vez al mes, fuera del horario de trabajo de Centro SBZ, la empresa contratada limpia el depósito, removiendo los productos de lugar, de manera que se limpie correctamente los espacios que no tienen una higienización diaria.

La desinfección es realizada mensualmente, cumpliendo los requisitos legales municipales y de ANMAT. La misma la realiza la empresa tercerizada, San Justo Desinfecciones SRL.

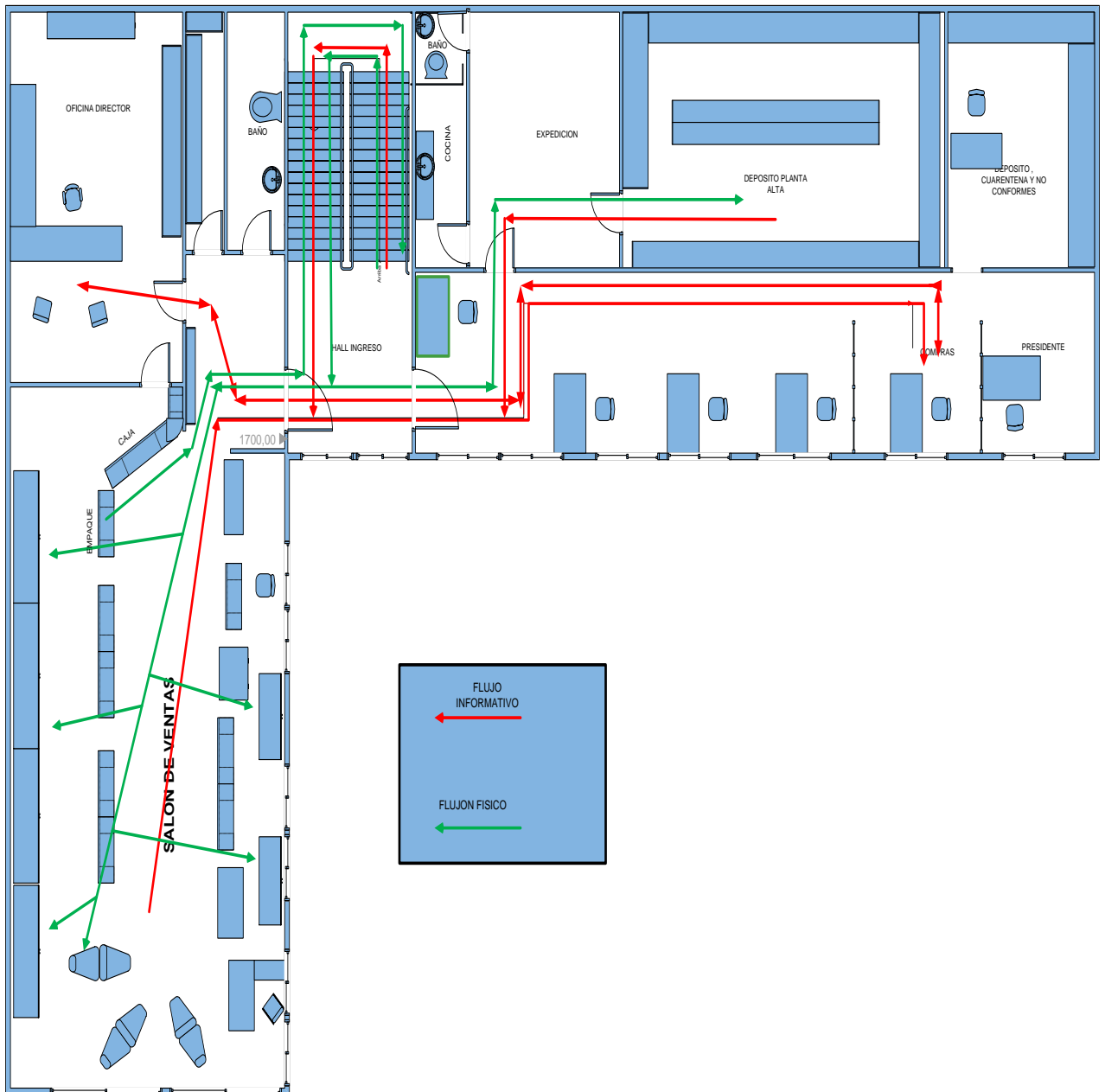
Con respecto al software, el sistema informático es tercerizado por la empresa 3cWeb y el sistema de e-commerce, es también tercerizado, por la empresa Contextus. Proponemos readaptarlo al sistema de gestión propuesto, reconfigurando los puntos de reorden, listado de proveedores, controles de stock, ubicación de los productos con sus correspondientes códigos, listado de picking, facturación, hoja de ruta y seguimiento. El Hardware (cpu, server, red, celulares, impresoras, fotocopiadoras, etc) cuenta con todas las herramientas necesarias para el correcto funcionamiento de su actividad.

Con respecto al transporte, Centro SBZ debe contar con los vehículos necesarios para realizar los repartos dentro de la Ciudad de Córdoba (**PRO.06 Procedimiento de Transporte**). El mantenimiento de dicha flota está a cargo de talleres tercerizados. El transporte a nivel provincial y nacional es tercerizado a grandes empresas transportistas de carga, el mismo esta descrito en **FP-07 Transporte**.



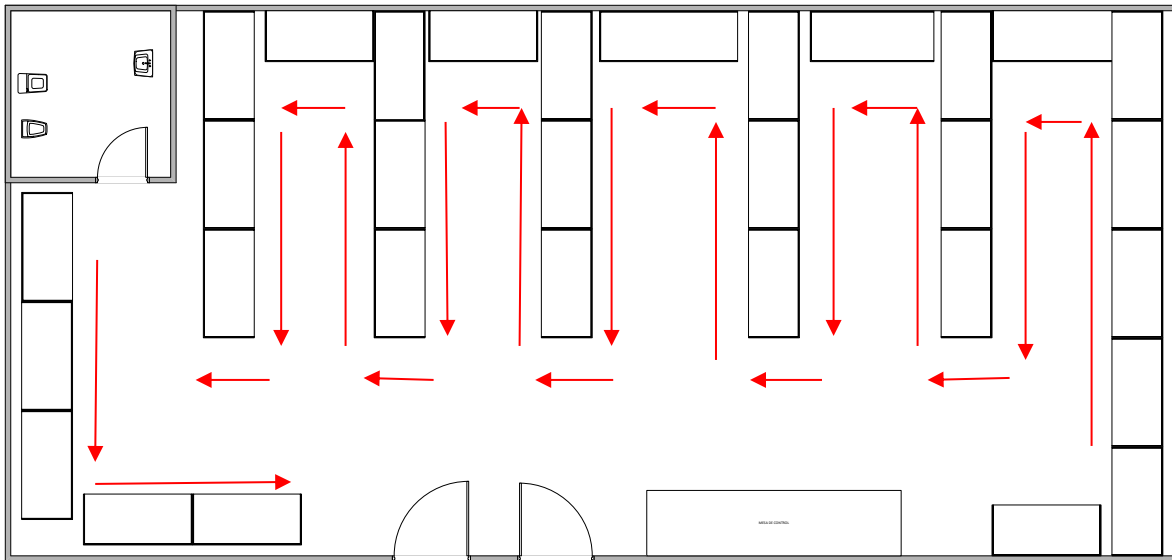
A continuación describimos el Layo de Centro SBZ SA:

**-LAYOUT ACTUAL CASA CENTRAL (Planta Alta)**



Las flechas verdes indican el flujo físico (mercadería) y las rojas indican el flujo de información. Cada sector se encuentra diferenciado, se cuenta con un sector de ventas, expedición, depósito y depósito para productos en cuarentena y no conformes.

### LAYOUT DEPOSITO PLANTA BAJA




Las flechas rojas indican el flujo físico (mercadería). Cuenta con la zona de recepción y cada estantería se encuentra identificada. Posee estanterías fijas de chapas livianas, desarmables y con estantes regulables. Las dimensiones son de 2 mts de alto por 0,90 mts de ancho y 0,54 mts de profundidad. En ellas se almacenan las mercaderías en cajas.


Para asegurar un adecuado sistema FIFO, y un picking correcto para abastecer los requerimientos del área ventas sugerimos la implementación de estanterías móviles que se caracterizan por reducir el número de pasillos al tamaño de uno solo, asegurando un mejor aprovechamiento del espacio ya que son estanterías que se desplazan a través de rieles fijos montados en el suelo. El movimiento de las mismas se puede hacer, debido a que las materiales/productos a contener no son de gran tamaño ni de alto peso.


### ***13- PERFIL DE PUESTOS (DOC.06)***


Considerando a los Recursos Humanos como un factor estratégico para el efectivo funcionamiento del SGL, se define un procedimiento documentado para la selección del personal.


Este documento describe las competencias asociadas a cada puesto, independientemente de la persona que actualmente ocupen los mismos.

 <p><b>Centro SBZ</b> ODONTOLOGIA</p>	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>		Centro SBZ	
			Fecha	
	Hoja			
PUESTO	GERENTE GENERAL			
AREA	GERENCIA			
FINALIDAD DEL PUESTO	Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar y asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa			
Responde a:	DIRECCION			
Supervisión Directa	ENCARGADOS DE COMPRAS, LOGISTICA, VENTAS			
GRADO DE AUTORIDAD	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS			
A	Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.			
A	Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos			
A	Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.			
A	Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias			
A	Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo			
A	Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero,			
B	Informar a la dirección la situación actual de la empresa			
COMPETENCIAS	Capacidad de Análisis	Orientación a resultados		
	Resolución de Problemas	Toma de decisiones		
	Negociación y resolución			
	Trabajo en equipo			
Los niveles de autoridad son identificados de la siguiente manera:				
A- Toma decisión y ejecuta la acción sin informarlo especialmente, siempre que las actividades se desarrollen de forma normal y sin imprevistos.				
B- Toma decisión e informa la acción ejecutada inmediatamente.				
C- Toma decisión y obtiene autorización del superior antes de actuar.				
D- Provee información para toma de decisión y acción del superior.				


	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>		Centro SBZ	
			Fecha	
			Hoja	
<b>PUESTO</b>	ENCARGADO DE COMPRAS			
<b>AREA</b>	COMPRAS			
<b>FINALIDAD DEL PUESTO</b>	Efectuar las compras de productos nacionales e importados en tiempo, forma y con la calidad requerida			
<b>Responde a:</b>	Gerencia General			
<b>Supervisión Directa</b>				
<b>GRADO DE AUTORIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>			
A	Compra de productos para su comercialización			
A	Control de precios y carga de facturas en Sistema			
C	Selección, Seguimiento y Evaluación de Proveedores de insumos odontológicos en el mercado nacional e internacional			
A	Negociación de precios			
C	Actualización de precios y listado de proveedores			
B	Comunicación con ventas por variación en precios, ofertas o nuevos productos			
A	Calculo de Lead Time, Punto de Reorden y Stock de Seguridad, para evitar quiebres de Stock			
<b>COMPETENCIAS</b>	Capacidad de Análisis	Orientación a resultados		
	Resolución de Problemas	Toma de decisiones		
	Negociación y resolución			
	Trabajo en equipo			
Los niveles de autoridad son identificados de la siguiente manera:				
A- Toma decisión y ejecuta la acción sin informarlo especialmente, siempre que las actividades se desarrollen de forma normal y sin imprevistos.				
B- Toma decisión e informa la acción ejecutada inmediatamente.				
C- Toma decisión y obtiene autorización del superior antes de actuar.				
D- Provee información para toma de decisión y acción del superior.				


	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>		Centro SBZ	
			Fecha	
			Hoja	
PUESTO	ENCARGADO DE LOGÍSTICA			
AREA	LOGÍSTICA			
FINALIDAD DEL PUESTO	Encargado de la planificación, coordinación y control de áreas logísticas: recepción, almacenamiento, expedición y transporte.			
Responde a:	Gerencia General			
Supervisión Directa	Responsables de Recepción, Almacén, Expedición y Trans			
GRADO DE AUTORIDAD	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS			
A	Organizar todos los puestos de trabajo del área			
A	Aseguramiento del flujo de mercadería desde su recepción hasta la entrega de manera eficaz y eficiente			
A	Coordinación y comunicación con Área de Compras y Ventas			
A	Realizar y controlar los procedimientos en cada puesto			
A	Gestionar todos los puestos logísticos para garantizar la Satisfacción del Cliente			
COMPETENCIAS	Toma de decisiones		Comunicación	
	Trabajo en equipo			
	Resolución de Problemas			
	Orientación a resultados			
Los niveles de autoridad son identificados de la siguiente manera:				
A- Toma decisión y ejecuta la acción sin informarlo especialmente, siempre que las actividades se desarrollen de forma normal y sin imprevistos.				
B- Toma decisión e informa la acción ejecutada inmediatamente.				
C- Toma decisión y obtiene autorización del superior antes de actuar.				
D- Provee información para toma de decisión y acción del superior.				


	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>		Centro SBZ	
			Fecha	
			Hoja	
<b>PUESTO</b>	<b>ENCARGADO DE VENTAS</b>			
<b>AREA</b>	<b>VENTAS</b>			
<b>FINALIDAD DEL PUESTO</b>	Encargado de la planificación, coordinación y control del equipo de ventas para lograr los objetivos			
<b>Responde a:</b>	Gerencia General			
<b>Supervisión Directa</b>	Vendedor, Viajantes			
<b>GRADO DE AUTORIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>			
D	Identificación de nuevos negocios para el crecimiento de la empresa			
A	Planifica y controla el equipo de ventas			
C	Desarrollo de nuevos negocios			
A	Desarrollo de indicadores de gestión para el area			
C	Identificación de potenciales clientes			
A	Acciones de reupero y fidelización de grandes clientes			
B	Fortalecer la imagen de la empresa			
<b>COMPETENCIAS</b>	Habilidad de negociación		Orientación a resultados	
	Persuasión		Relaciones	
	Cordialidad		interpersonales	
	Comunicación		Manejo de Grupo	
Los niveles de autoridad son identificados de la siguiente manera:				
A- Toma decisión y ejecuta la acción sin informarlo especialmente, siempre que las actividades se desarrollen de forma normal y sin imprevistos.				
B- Toma decisión e informa la acción ejecutada inmediatamente.				
C- Toma decisión y obtiene autorización del superior antes de actuar.				
D- Provee información para toma de decisión y acción del superior.				

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>		Centro SBZ	
			Fecha	
			Hoja	
PUESTO	VENDEDOR			
AREA	VENTAS			
FINALIDAD DEL PUESTO	Realizar la gestión comercial relativa a la venta, post venta y atención al cliente, y todas las acciones comerciales necesarias para la mantención de la actividad comercial.			
Responde a:	Encargado de Ventas			
Supervisión Directa				
GRADO DE AUTORIDAD	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS			
B	Realización de ventas			
B	Atención y fidelización de clientes			
C	Búsqueda de nuevos clientes			
B	Realizar presupuestos y cotizaciones			
A	Informar y asesorar al cliente sobre los productos			
A	Realizar la facturación			
COMPETENCIAS	Habilidad de negociación	Orientación a resultados		
	Persuasión	Relaciones		
	Cordialidad	interpersonales		
	Comunicación			
Los niveles de autoridad son identificados de la siguiente manera:				
A- Toma decisión y ejecuta la acción sin informarlo especialmente, siempre que las actividades se desarrollen de forma normal y sin imprevistos.				
B- Toma decisión e informa la acción ejecutada inmediatamente.				
C- Toma decisión y obtiene autorización del superior antes de actuar.				
D- Provee información para toma de decisión y acción del superior.				



 <p><b>Centro SBZ</b> ODONTOLOGIA</p>	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>		Centro SBZ	
			Fecha	
			Hoja	
<b>PUESTO</b>	<b>RESPONSABLE DE RECEPCIÓN</b>			
<b>AREA</b>	<b>LOGÍSTICA</b>			
<b>FINALIDAD DEL PUESTO</b>	Realizar el control de la mercadería proveniente de proveedores			
<b>Responde a:</b>	<b>ENCARGADO DE LOGÍSTICA</b>			
<b>Supervisión Directa</b>				
<b>GRADO DE AUTORIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>			
B	Recepción y control de la mercadería			
A	Rotulación de los productos			
A	Conformidad de las cartas porte de los transportes			
A	Relación con transportistas de proveedores			
A	Mantención de limpieza y orden del depósito			
B	Organización y ubicación de productos en depósito			
B	Conteo y actualización permanente de productos			
<b>COMPETENCIAS</b>		Trabajo en equipo		Organización y métodos de trabajo
		Ordenado y detallista		
		Honestidad		Orientación a resultados
		Responsabilidad		Iniciativa y autonomía
Los niveles de autoridad son identificados de la siguiente manera:				
A- Toma decisión y ejecuta la acción sin informarlo especialmente, siempre que las actividades se desarrollen de forma normal y sin imprevistos.				
B- Toma decisión e informa la acción ejecutada inmediatamente.				
C- Toma decisión y obtiene autorización del superior antes de actuar.				
D- Provee información para toma de decisión y acción del superior.				

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>		Centro SBZ	
			Fecha	
			Hoja	
PUESTO	RESPONSABLE DE EXPEDICIÓN			
AREA	LOGÍSTICA			
FINALIDAD DEL PUESTO	Realizar las actividades necesarias para gestionar la logística de salida y cumplir con lo requerido por el cliente			
Responde a:	Encargado de Logística			
Supervisión Directa				
GRADO DE AUTORIDAD	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS			
A	Armado y control del pedido			
B	Diagramación de hojas de ruta			
B	Consolidación de carga para transporte tercerizado			
A	Control de datos de facturación			
B	Seguimiento de pedidos			
A	Comunicación con almacenamiento y ventas			
COMPETENCIAS	Trabajo en equipo		Organización y métodos de trabajo	
	Ordenado y detallista			
	Honestidad		Orientación a resultados	
	Responsabilidad		Iniciativa y autonomía	
Los niveles de autoridad son identificados de la siguiente manera:				
A- Toma decisión y ejecuta la acción sin informarlo especialmente, siempre que las actividades se desarrollen de forma normal y sin imprevistos.				
B- Toma decisión e informa la acción ejecutada inmediatamente.				
C- Toma decisión y obtiene autorización del superior antes de actuar.				
D- Provee información para toma de decisión y acción del superior.				

 <p><b>Centro SBZ</b> ODONTOLOGIA</p>	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>		Centro SBZ	
			Fecha	
	Hoja			
PUESTO	TRANSPORTISTA			
AREA	LOGÍSTICA			
FINALIDAD DEL PUESTO	Transportar de manera eficaz y eficiente los pedidos solicitados por los clientes			
Responde a:	Encargado de Logística			
Supervisión Directa				
GRADO DE AUTORIDAD	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS			
A	Realizar la entrega de los productos a los clientes			
B	Comunicación y contacto con clientes			
A	Transportar la mercadería solicitada de la forma más segura y adecuada			
A	Cumplir con los plazos que se prevén en la hoja de ruta			
A	Finalizar la entrega y conformar remito con el cliente			
COMPETENCIAS	Licencia de conductor	Organización y métodos de trabajo		
	Responsabilidad			
	Puntualidad			
	Ordenado			
Los niveles de autoridad son identificados de la siguiente manera:				
A- Toma decisión y ejecuta la acción sin informarlo especialmente, siempre que las actividades se desarrollen de forma normal y sin imprevistos.				
B- Toma decisión e informa la acción ejecutada inmediatamente.				
C- Toma decisión y obtiene autorización del superior antes de actuar.				
D- Provee información para toma de decisión y acción del superior.				

## Capacitación

Se evalúa la necesidad de capacitación y/o formación del personal de la Organización, en base al desempeño en las actividades que realiza frecuentemente y su injerencia en la Calidad final del servicio.

Se cuenta con la documentación necesaria para la elaboración del **Programa de Capacitación**, en el cual se registran las capacitaciones/formación a realizarse en el año en curso. También se contemplan las necesidades que los responsables de área requieran para su personal, que puedan surgir durante el año y/o según oferta del mercado. El Programa de Capacitación se completa con el tema a tratar, participantes, fecha prevista.

Toda actividad relacionada que se realice dentro del ámbito de la Organización o a cargo de esta debe ser registrada en el documento de **Capacitación Interna**. En los casos en que la misma se lleve a cabo fuera del ámbito de la Organización, o sea que la misma sea realizada por otro ente, el asistente debe traer a su finalización la evidencia de su asistencia y si fuere aplicable, un documento que acredite el resultado de la misma.

TEMA	PUESTO	PARTICIPANTES	FECHA	
			Prevista	Reprogramada

		<b>CAPACITACIÓN INTERNA</b>		Fecha
TEMA:				
Apellido y Nombre			Material didáctico entregado	
Interno		Área		
Externo		Procedencia		
Duración				
APELLIDO Y NOMBRE			FIRMA	

## PROPUESTAS DE CAPACITACION EN HIGIENE Y SEGURIDAD

- Capacitar a todo el personal para el correcto manejo y control de las herramientas como también su desenvolvimiento dentro de la empresa.
- Dar un preciso y detallado instructivo al personal sobre su función en cada puesto de trabajo, sus obligaciones y responsabilidades individuales y grupales.
- Se deberá dar a conocer, a todo el personal, sobre la Ley 19587, Ley 24557 y aquellos Decretos reglamentarios (accidentes laborales y enfermedades contraídas en el ámbito profesional).
- Informar sobre todas las afecciones físicas o auditivas, en cuanto a lo corporal; riesgos vinculados con la electricidad o riesgos expuestos en cada puesto de trabajo en particular como así también en la totalidad de las instalaciones.
- Implementar fajas de protección lumbar para los trabajadores e indumentaria adecuada para las tareas realizadas.
- Curso de primeros auxilios capacitando al personal para que, el mismo, sepa como desempeñarse en caso de algún accidente
- Conferencia dictada por personal profesional de hospitales donde se traten las afecciones sufridas por la ingesta de polvo, sobrecarga de peso, posturas incorrectas y sus futuras consecuencias (logrando la concientización del personal sobre su cuidado personal y de su salud).
- Capacitación del personal para el manipuleo de materiales de productos médicos y/o productos para diagnóstico de uso in vitro, según las disposiciones del A.N.M.A.T.

## ***14- GESTIÓN DE RIESGOS (DOC.07)***

Consideramos indispensable conocer los posibles riesgos implicados a lo largo de todos los procesos, en los la logística de entrada, interna, salida y de reversa, sus posibles causas, consecuencias y planes de acción. Para realizar el análisis de los riesgos, nos basamos en el método AMFE, utilizando una matriz de riesgo en la que obtenemos: la severidad del daño que se puede producir derivado del funcionamiento inadecuado del proceso, y la probabilidad de ocurrencia (o frecuencia, si se fija una referencia temporal) de que se produzca dicho daño.

Según lo anterior, para valorar el riesgo asociado a cualquier actividad, hay que cuantificar la severidad esperada y la probabilidad de ocurrencia, tomándose habitualmente su producto como valor numérico de dicho riesgo. El hecho de cuantificar el riesgo permite establecer un criterio de aceptabilidad, y poner un valor límite al mismo, por debajo del cual un proceso se considera aceptablemente seguro. Esto significa que aquellas situaciones o escenarios, cuya severidad sea crítica, deben tener una probabilidad de ocurrencia improbable, a fin de que el riesgo sea aceptable, mientras que en el caso de sucesos cuya severidad sea insignificante se puede aceptar una probabilidad de ocurrencia frecuente.

Se analizan y luego se implementan medidas para control o mitigación de los riesgos que son considerados inaceptables. Las medidas de mitigación pueden ser: capacitación del personal, redacción e implementación de procedimientos e instructivos, precauciones y advertencias comunicadas al cliente, auditorias, revisiones por la gerencia, trazabilidad, etc.

	SEVERIDAD	1	2	3	4
	OCURRENCIA	Insignificante	Menor	Serio	Crítico
1	Improbable	1	2	3	4
2	Remoto	2	4	6	8
3	Ocasional	3	6	9	12
4	Frecuente	4	8	12	16

0-4 BAJO RIESGO
6-9 MEDIO RIESGO
12-16 ALTO RIESGO

Insignificante	Riesgos que no influyen en el proceso ni en ningún cliente interno ni externo, simplemente pueden implicar por ejemplo, una pequeña pérdida de tiempo.	1
Menor	Tiene pequeña influencia en el proceso, afectando en cierto modo a un cliente interno y al proceso.	2
Serio	Influyen de mayor medida en clientes internos, pudiendo afectar a clientes externos, repercutiendo en gran medida, la efectividad del proceso.	3
Crítico	Influyen en gran medida en algún cliente interno y afectan considerablemente al cliente externo, perjudicando a la organización.	4
Improbable	Puede ocurrir excepcionalmente	1
Remoto	Rara vez ocurre	2
Ocasional	Puede ocurrir pero no es frecuente	3
Frecuente	Ocurre frecuentemente	4



LOGÍST.	PROCESO	ÁREA	RIESGO	POSIBLE CAUSA	CONSECUENCIA	AFECTA CLIENTE	FRECUENCIA	GRAVEDAD	POSIBLE SOLUCIÓN	Puntaje
Entrada	Compras y Carga de stock al sistema	Compras	Compra escasa	Mal calculo Punto de Reorden Venta especial	Quiebre de Stock	EXTERNO EN GRAN MEDIDA	Ocasional	Crítico	Recalcular Punto de Reorden Pedido especial para ventas especiales	12
			Mal carga de stock al Sistema	Mal conteo en Recepción Confusión de códigos Errores en packaging Error Humano	Diferencias de Stock	INTERNO Y EXTERNO	Remoto	Serio	Capacitacion y concientización del personal. Exigir informacion sobre cantidad de producto al proveedor	6
	Recepción	Logística	Mal conteo de bultos	Distracción humana Paletización confusa	Mal control de recepción Diferencia entre lo comprado y lo recibido Ocultamiento del Transporte	INTERNO	Remoto	Serio	Capacitacion y concientización sobre la importancia del control de Recepción. Personal con experiencia	6
			No Rotulación de Productos importados	Falta de capacitación Falta de Insumos	No se identifica el importador	INTERNO	Ocasional	Menor	Concientizacion sobre importancia de rotulación Stock necesario para rotulación	6
Interna	Almacenamiento y Manipuleo	Logística	Ubicación incorrecta del producto	Personal no capacitado Sobrestock en la ubicación correspondiente	Dificultad para encontrar mercadería	INTERNO	Ocasional	Insignificante	Correcta ubicación alfanumérica en el Sistema Capacitación	3
	Armado de pedido	Logística	Mercadería no se encuentra en Stock	Error Humano Ubicación incorrecta del producto Error de Stock en el Sistema	Diferencias entre lo solicitado por el cliente y lo preparado	INTERNO Y EXTERNO EN GRAN MEDIDA	Frecuente	Serio	Control de Stocks Correcta ubicación e identificación de mercadería en Almacén	12
	Expedición	Logística	Mal armado de hoja de ruta Mal despacho a transporte tercerizado	Falta de conocimiento y herramientas para optimizar Falta conocimiento y comunicación con empresa Falta de información de ventas	No concretar la entrega al cliente	INTERNO Y EXTERNO	Remoto	Crítico	Capacitación y comunicación	8
Salida	Transporte	Logística	No concretar entrega al cliente	Robo	Cliente Insatisfecho	INTERNO Y EXTERNO	Remoto	Crítico	Mayor seguridad	8
				Mal coordinación con expedición Falta de tiempo	Cliente Insatisfecho		Remoto	Crítico	Comunicación efectiva	8
	Ventas	Ventas	Mala información al cliente Facturación incorrecta	Cliente brinda datos incorrectos Falta de conocimiento del producto por parte del vendedor	Venta inconclusa Errores en proceso de Venta	INTERNO Y EXTERNO	Ocasional	Serio	Capacitación del personal de venta Comunicación efectiva con cliente	9

## 15- INDICADORES (DOC.08)

### INDICADORES DE DESEMPEÑO

Uno de los factores determinantes para que todo proceso se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de control para medir la gestión de los mismos. Con ese fin se pueden implementar indicadores en posiciones estratégicas que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo, a través de un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas del proceso logístico.

Todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación, no podemos olvidar: "lo que no se mide, no se puede administrar" (Peter Drucker. El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos logísticos de las empresas, constituirán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional

#### Objetivos e Indicadores

Por ello, se hace necesario tomar conciencia de administrar una actividad basada en objetivos, utilizando la medición sistemática y organizada de la gestión a través de indicadores, en lo posible auto gestionados por el personal, con seguimiento, control y toma de acciones en base a los mismos.

Para el establecimiento de objetivos, debemos tener en cuenta que éstos son guías operativas que orientan el cumplimiento de las decisiones empresariales. Los objetivos no pueden ser elegidos de cualquier manera, deben tener una serie de características:

- Medibles
- Alcanzables
- Realistas
- Efectivos
- Acotados

¿Por qué medibles? Porque no se puede administrar lo que se desconoce, y para establecer parámetros de comparación y mejora, los datos adquiridos deben ser cuantificables.

¿Por qué alcanzables? Porque todo objetivo debe poder lograrse, más allá del grado de esfuerzo que ello implique. Objetivos inalcanzables quitan motivación y hacen fracasar cualquier proyecto.

¿Por qué realistas? Porque administrar utopías no sirve para una gestión seria. Muchas veces se buscan objetivos no realizables, que dispersan las metas o no van en la misma dirección de la visión de la empresa.

¿Por qué efectivos? Porque deben orientarse al concepto de efectividad, como el producto algebraico de eficacia x eficiencia. Maximizar la efectividad implica maximizar el cumplimiento de las metas de agregar valor a clientes y accionistas, y maximizar la gestión de contención de todo aquel costo que no agregue valor.

¿Por qué acotados? Porque para poder administrarlos, los objetivos deben revisarse frecuentemente, de modo de tomar acciones que corrijan el rumbo de la gestión. Dicha frecuencia puede ser horaria, diaria, semanal, mensual, o inclusive de mayor período, según el fin que se persiga.

Utilizamos los indicadores de desempeño para conocer eficaz y eficientemente el comportamiento de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la organización y a partir de allí, cuáles serán las acciones de mejora que deberemos generar para tener un adecuado Programa de Mejoría de la Calidad de Gestión.

Elegir los indicadores adecuados nos permitirá saber qué tipo de acciones deberemos generar, quienes son los responsables y cuáles son los plazos que existirán para realizar esas mejoras.

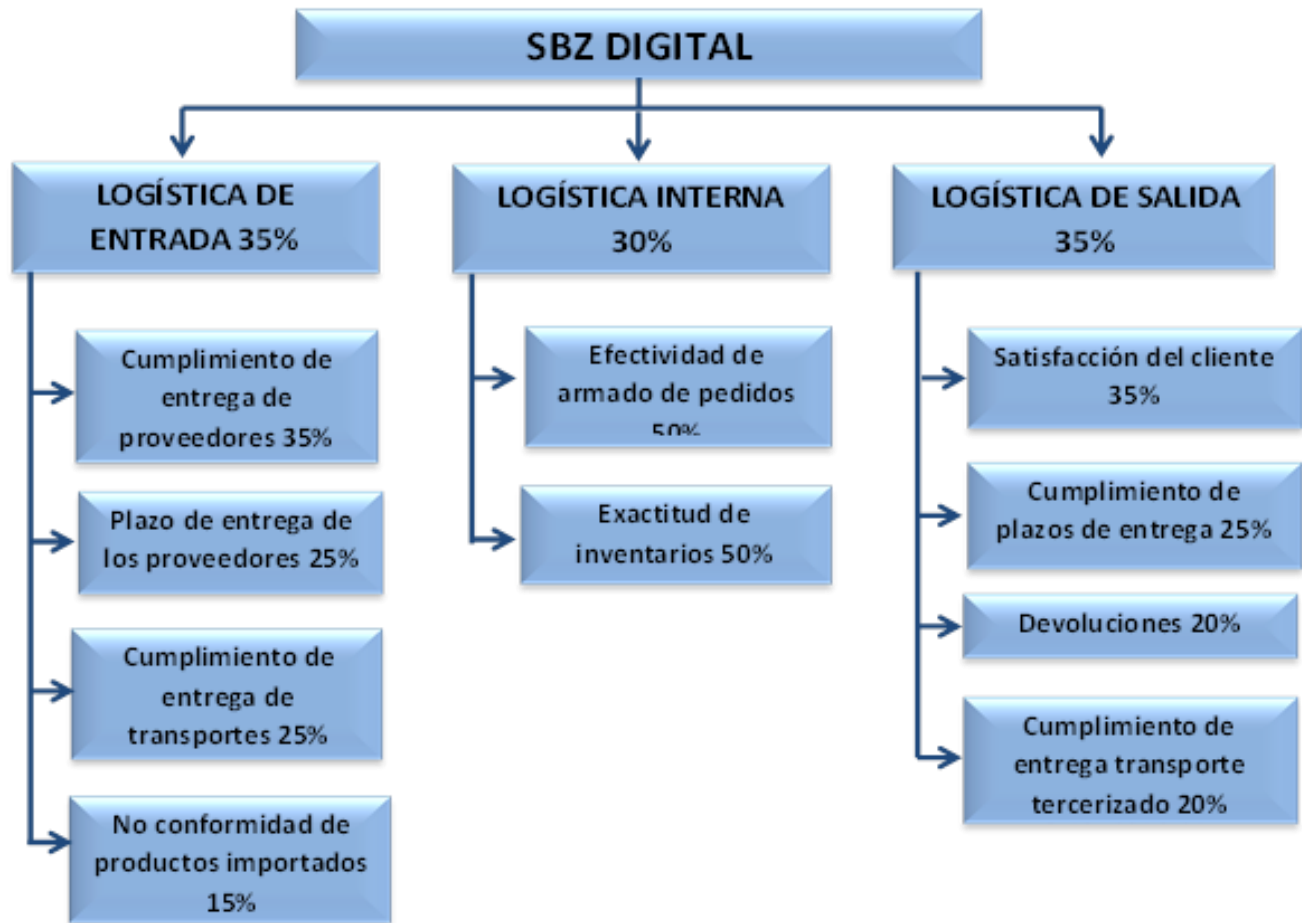
Los indicadores deben ser utilizados para generar mejora continua siempre. Cuando realmente son efectivamente implementados, sirven para implantar un programa de mejora continua.

Los Indicadores se basan en índices que contemplan en las diferentes actividades de los diferentes Procesos que se desarrollan a lo largo y ancho de la Organización, o sea, que y como se hacen las cosas en ella.

El panel de todos esos indicadores conformará el Panel de Control de los resultados que se obtienen en períodos determinados. Es responsabilidad de la Dirección, realizar reuniones de análisis de las mediciones realizadas.

Luego de ese análisis, la Dirección está en condiciones de establecer el Plan de Mejoras que regirá en los próximos tiempos, para que todas las personas trabajen con un direccionamiento cierto: Buscar la excelencia en el Sistema de Gestión de la Calidad.

(Marcelo, Guía de Estudio, Logística 5)



N°	PROCESO	INDICADOR	EFK/EFC	¿QUÉ MEDIMOS?	FÓRMULA	¿QUIÉN MIDE?	ACCIÓN DE MEJORA	FRECUENCIA	UMBRAL			CUANTO CUESTA
1	LOGÍSTICA DE ENTRADA	Cumplimiento de entregas de proveedores	EFICACIA	Mide la efectividad de los proveedores de productos, para que se reciban los productos solicitados y sus correspondientes cantidades	$\frac{\text{Cantidad de entrega de proveedores}}{\text{Cantidad de pedidos realizados}} \times 100$	El Responsable de Recepción informa al Encargado de Compras, que luego realiza el indicador.	El Encargado de Compras, corrige y mejora, mediante la selección, evaluación y seguimiento de proveedores. Recursos: <b>FOR.02 Listado de proveedores</b> y <b>FOR.03 Evaluación de Proveedores.</b>	MENSUAL	<85	>85>90	>91	BAJO (proceso rutinario)
2		Plazo de entrega de los proveedores	EFICACIA	Permite medir el cumplimiento de los tiempos de entrega de pedidos por parte de los proveedores	$\frac{\text{Plazo de entrega real}}{\text{Plazo de entrega pactado}} \times 100$			MENSUAL	<85	>85>90	>91	BAJO (proceso rutinario)
3		Cumplimiento de entrega de transportes	EFICACIA	Mide la efectividad del transporte que traslada los pedidos de proveedores, para que se reciban los bultos en su totalidad y en perfecto estado.	$\frac{\text{Cantidad de bultos correctos en el periodo} \times 100}{\text{Cantidad total de bultos enviada por proveedores}}$			MENSUAL	<85	>85>90	>91	BAJO (proceso rutinario)
4		No conformidad de productos	EFICACIA	Mide el porcentaje de productos provenientes de proveedores no conformes	$\frac{\text{Cantidad de producto no conforme} \times 100}{\text{Cantidad total de productos adquiridos}}$			MENSUAL	<90	>90>95	>96	BAJO (proceso rutinario)

5	LOGÍSTICA INTERNA	Efectividad en Armado de Pedido	EFICACIA	Mide el nivel de efectividad en el armado de los pedidos de clientes.	$\frac{\text{Cant de pedidos correctos en expedición}}{\text{Cantidad total de pedidos en expedición}}$	El Responsable de Expedición informa al Encargado de Logística, que luego realiza al indicador.	El Encargado de Logística, revisa y evalúa el proceso de picking y los procesos realizados por el Responsable de Almacén	SEMANAL	<93	>94>96	>97	BAJO
6		Exactitud de inventarios	EFICIENCIA	Indica el nivel de exactitud del inventario físico de productos, con respecto al nivel indicado en el sistema	$\frac{\text{Cantidad de producto físicamente}}{\text{Cantidad de producto registrado en sistema}} \times 100$	El Encargado de Logística realiza el programa para realizar el recuento del stock físico y vuelca los datos a Compras para comparar con el stock en Sistema	Correcciones en el Sistema, Ajuste de Diferencias, Capacitación y tecnología para evitar el error humano en la actualización diaria del Sistema	ANUAL	<85	>86>90	>91	ALTO (tiempo y mano de obra)

7	LOGÍSTICA DE SALIDA	Satisfacción del cliente	EFICACIA	Mide el grado de satisfacción de los clientes con respecto a sus expectativas. Puede medirse con encuestas (personales, correo, telefónica)	$\frac{\text{Recibido por el cliente}}{\text{Expectativas del cliente}}$ <1 insatisfacción =1 satisfacción >1 deleite	El Encargado de Ventas realiza encuestas a los clientes	El Encargado de Ventas en coordinación con las otras áreas y Gerencia, buscarán la mejora en todos los procesos.	MENSUAL/ POR CLIENTE	<1	1	>1	MEDIO
8		Cumplimiento plazos de entrega	EFICACIA	Indica el nivel de cumplimiento de las entregas a los clientes, con respecto a los plazos pactados	$\frac{\text{Plazos de entrega reales}}{\text{Plazos de entrega pactados}} \times 100$	El Responsable de Expedición informa al Encargado de Logística que luego realiza el indicador.	El Encargado de Logística analiza los motivos y el proceso en el que se efectuó el retraso (picking, expedición o	MENSUAL	<90	>91>94	>95	BAJO
9		Devoluciones	EFICACIA	Mide la cantidad de devoluciones existentes por parte de los clientes, con respecto a la cantidad entregada a los mismos	$\frac{\text{Productos devueltos}}{\text{Productos entregados}} \times 100$	Vendedores y Transportistas informan al Encargado de Ventas que realiza el indicador.	Todas las áreas revisan los procesos internos, recepción picking y expedición.	MENSUAL	<90	>91>95	>96	BAJO
10		Cumplimiento de entrega transporte tercerizado	EFICACIA	Mide el nivel de cumplimiento de entregas realizado por los transportes tercerizados	$\frac{\text{Cantidad de pedidos entregados correctamente por trans tercerizado}}{\text{Total de pedidos entregados por transp tercerizado}} \times 100$	El Responsable de Expedición informa al Encargado de Logística que luego realiza el indicador.	El Encargado de Logística realiza el seguimiento y evalúa la empresa transportista.	MENSUAL	<90	>91>94	>95	BAJO

INDICADORES LOGÍSTICA DE ENTRADA												
MES	Cumplimiento de entregas de proveedores			Plazo de entrega de proveedores			Cumplimiento de entrega de transportes			No conformidad de productos		
	<85%	86% y 90%	>91%	<85%	85% y 90%	>81%	<95%	96% y 98%	>99%	<90%	>90%>95%	>96%
	Cantidad de entrega de proveedores/Cantidad de pedidos realizados x 100			Plazo de entrega real/plazo de entrega pactado x 100			Cant de bultos correctos en el periodo / Cant total de bultos enviada por proveedores X100			Cantidad de producto no conforme / Cantidad total de productos adquiridos X100		
Agosto												
Septiembre												
Octubre												
Noviembre												
Diciembre												

INDICADORES LOGÍSTICA INTERNA	
Efectividad en Armado de Pedido	Exactitud de inventarios
<span style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">&lt;93%</span> <span style="background-color: yellow; padding: 2px;">94% y 96%</span> <span style="background-color: green; color: white; padding: 2px;">&gt;97%</span>	<span style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">&lt;85%</span> <span style="background-color: yellow; padding: 2px;">&gt;86%&gt;90%</span> <span style="background-color: green; color: white; padding: 2px;">&gt;91%</span>
Cant de pedidos correctos en expedición / Cantidad total de pedidos en expedición x100	Cantidad de producto físicamente / Cantidad de producto registrado en sistema x100
SEMANA	AÑO
1era Agosto	AÑO
2da Agosto	AÑO
3era Agosto	AÑO
4ta Agosto	AÑO

INDICADORES LOGÍSTICA DE SALIDA												
Cumplimiento de plazos de entrega			Devoluciones			Satisfacción del cliente			Cumplimiento de entrega transporte tercerizado			
<b>&lt;90%</b>	<b>91% y 94%</b>	<b>&gt;95%</b>	<b>&lt;90%</b>	<b>&gt;91%&gt;95%</b>	<b>&gt;96%</b>	<b>&lt;1</b>	<b>1</b>	<b>&gt;1</b>	<b>&lt;90%</b>	<b>&gt;91%&gt;94%</b>	<b>&gt;95%</b>	
Plazos de entrega reales/plazos de entrega pactados x 100			Productos devueltos/productos entregados x 100			Recibido por el cliente Expectativas del cliente <1 insatisfacción =1			Cant de entregas correctas por trans tercerizado / Total de pedidos entregados por trans tercerizado x			
MES												
Agosto												
Septiembre												
Octubre												
Noviembre												



## 16- CONCLUSIÓN

El objetivo principal de esta intervención es establecer los lineamientos necesarios para la implementación de un Sistema de Gestión Logístico, brindando herramientas a la organización para la mejora continua en los procesos, cumplimentando con los requisitos legales requeridos por ANMAT y complementando con los lineamientos de la Norma ISO 9001:2015, abarcando todos los procesos logísticos de la empresa.

En esta intervención se ofrece a la gerencia de la organización, haciendo hincapié en los procesos logísticos, los procesos y procedimientos involucrados en cada área, la infraestructura necesaria para realizar las actividades, teniendo en cuenta los riesgos involucrados, brindando los indicadores necesarios para evaluar el desempeño toda la organización y otorgando los requisitos necesarios para cubrir cada puesto de trabajo.

Consideramos importante esta implementación ya que brinda a la organización los siguientes beneficios:

- Estandarización de los procesos y procedimientos para garantizar el correcto funcionamiento e implementación del SGC.
- Permite identificar los procesos más críticos que la organización debe tener en cuenta para realizar todas sus actividades, y en base a estos, realizar un seguimiento mediante los indicadores de desempeño.
- Reconocer la importancia de la infraestructura para el correcto desarrollo de las actividades, cumpliendo con la normativa correspondiente.
- Evaluación de desempeño utilizando indicadores de gestión, basándose en objetivos y tomando decisiones según los resultados de los mismos.
- Conocer el comportamiento de los diferentes procesos que se llevan a cabo y a partir de allí cuáles serán las acciones de mejora que deberemos generar para tener un adecuado programa de mejora continua.
- Estandarizar los Recursos Humanos necesarios para cubrir los diferentes puestos de la organización, describiendo las actitudes y aptitudes, facilitando el proceso de selección y capacitación del personal.

En conclusión, la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, tendrá como resultado una mejora en la organización interna, beneficiada con una comunicación más fluida entre todas sus áreas. Logrará una capacidad de respuesta más rápida y ágil ante un mercado cambiante, aumentando la confianza y fidelidad de los clientes, satisfaciendo las necesidades de los mismos en tiempo y forma y al menor costo posible, mejorando la imagen de la empresa y su posicionamiento en el mercado, aportando todo esto al incremento de la rentabilidad.



## 17- BIBLIOGRAFÍA

- Francisco Andrés Romero Papisideris. “Calidad, desde la historia, aplicación científica, aseguramiento, Modelos de Excelencia hasta propuesta aplicada a PYMES”.
- Ishikawa, Kaoru. “Introducción al Control de la Calidad”. Editorial Díaz de Santos. España. 1994.
- Crosby, Philip. B. “La Calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la Calidad”. Méjico. CECSA. Compañía Editorial Continental SA. 1991.
- Feingebaum, Armand. “Control Total de la Calidad”. Méjico. CECSA. 1986.
- IRAM - Instituto Argentino de Racionalización de Materiales - Normas ISO - Internacional Standards Organization. Serie E 9000.
- Bianchi Enrique, Guía de Estudio IUA, “Logística Comercial I”
- Bianchi Enrique, Guía de Estudio IUA, “Logística Comercial II”
- Renzulli Marcelo, Guía de Estudio IUA, “Logística I”
- Gambino Alfonso, Guía de Estudio IUA, “Logística II”
- Renzulli Marcelo, Guía de Estudio IUA, “Logística V”
- Vannucci Orlando, Guía de Estudio IUA, “Sistemas de Gestión de la Calidad”
- Sapag Chain, “Preparación y Evaluación de Proyectos”.
- Gibson, Ivancevich. “Las Organizaciones-Comportamientos-Estructuras-Procesos”. Edit. Richard Irwin-Octava Edición. (2000)
- Stephen P, Robbins. “Administración”. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Quinta Edición. (1996)
- <http://www.iso.org>
- <http://www.anmat.gov.ar>
  - [http://www.anmat.gov.ar/boletin\\_anmat/BO/Disposicion\\_6052-2013.pdf](http://www.anmat.gov.ar/boletin_anmat/BO/Disposicion_6052-2013.pdf)
  - [http://www.anmat.gov.ar/boletin\\_anmat/BO/Disposicion\\_3266-2013.pdf](http://www.anmat.gov.ar/boletin_anmat/BO/Disposicion_3266-2013.pdf)
- <http://www.iram.org.ar/>
- <https://www.isotools.org/2015/08/06/en-que-consiste-una-matriz-de-riesgos/>