



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEAVILA

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

**ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CONTROL DE GESTION PARA
UNA EMPRESA DE MANUFACTURA DE COSMETICOS, BASADO EN EL
MANUAL PARA BUENAS PRÁCTICAS DE FABRICACIÓN DE
PRODUCTOS COSMÉTICOS DE CAVEINCA**

Autor: ING. NOHELIA GONZALEZ

Tutor: PhD VIRGILIO GONZALEZ

Caracas, Febrero del 2010

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación en primer lugar a dios, el cual me ha dado las fuerzas para salir adelante.

A mis dos amores mi hijo y esposo por entenderme y apoyarme durante todo este tiempo.

A mis Padres, ya que todavía estoy recogiendo el fruto de las buenas raíces que sembraron en mi, y a ti mami por ayudarme con mi hijo y sus cuidados durante mis horas de estudio.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primera instancia a la Universidad Monteávila por contar con profesionales exitosos, que han sabido transmitir sus conocimientos y experiencias durante estos semestres.

En especial a la Profesora Laura Contreras una profesional dedicada a sus labores, con la virtud de transmitir sus conocimientos y motivarnos en todo momento. Es un honor tener una profesora tan excelente en su cátedra.

A mi tutor Profesor Virgilio González por depositar su confianza en mí y orientarme en el desarrollo de este trabajo.

A Industrias Corpañal C.A. por apoyarme en la realización de mi especialización y darme la oportunidad de laborar en esta organización tan prestigiosa.

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEAVILA

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Línea de Investigación: Control de Gestión

ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CONTROL DE GESTION PARA UNA
EMPRESA DE MANUFACTURA DE COSMETICOS, BASADO MANUAL
PARA BUENAS PRÁCTICAS DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS
COSMÉTICOS DE CAVEINCA.

Autor: NOHELIA GONZALEZ

Tutor: VIRGILIO GONZALEZ

Fecha: Octubre 2009

RESUMEN

La presente investigación desarrolló un programa de control de gestión para una empresa de manufactura de cosméticos, basado en el manual de buenas prácticas de fabricación de productos cosméticos de CAVEINCA, dicho programa se realizó utilizando la metodología de cuadro de mando integral, cuyo fin es garantizar la calidad de los productos elaborados y de los procesos de fabricación de los mismos en cada una de sus etapas, esto con la finalidad de medir su desempeño y la consecución de sus objetivos y de garantizar a los clientes, productos que satisfagan sus necesidades y cubran sus expectativas, además de dar cumplimiento a los requisitos legales que existen en nuestro país en esta materia.

PALABRAS CLAVES: Buenas prácticas de manufactura, cuadro de mando integral, calidad, cliente, procesos, cosméticos, objetivos, control de gestión.

INDICE GENERAL

- INTRODUCCIÓN.....	1
- CAPITULO I: El problema, objetivos y justificación.....	3
- CAPITULO II: Marco Teórico Conceptual.....	6
- CAPITULO III: Marco Organizacional o Situacional.....	17
- CAPITULO IV: Marco Metodológico.....	21
- CAPITULO V: Desarrollo de la Propuesta	26
Diagnostico de la situación actual de la empresa.....	26
Diseño del Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos, basado en Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA, bajo a metodología de Cuadro de Mando Integral.....	54
Documentación del Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos, basado en Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA	59
Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos, basado en Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de	
- CAPITULO VI: Conclusiones y Recomendaciones.....	71
- BIBLIOGRAFIA	77
- ANEXOS	79

INDICE DE FIGURAS

- **Figura 1.** El Cuadro de Mando Integral como una Estructura o Marco Estratégico para la acción.....12
- **Figura 2.** El Cuadro de Mando Integral proporciona una Estructura para transformar una estrategia en términos operativos.....15
- **Figura 3.** Diagrama de Flujo del proceso de producción de Canister.....29
- **Figura 4.** Diagrama de Flujo del proceso de producción de Flow Pack.....31
- **Figura 5.** Diagrama de Flujo del proceso de producción de Mini Flow Pack.....33
- **Figura 6.** Diagrama de Proceso de Recepción y Análisis de Materia Prima.....35
- **Figura 7.** Diagrama de Proceso de Tratamiento de Agua..... 36
- **Figura 8.** Diagrama de Proceso de Fabricación de Fragancia.....38
- **Figura 9.** Proceso de Inspección de Calidad de Producto Terminado.....42

- **Figura 10.** Organigrama del Departamento de Aseguramiento de la Calidad.....45
- **Figura 11.** Organigrama del Departamento de Producción.....46
- **Figura 12.** Formato para la emisión de documentación interna de la empresa.....61
- **Figura 13.** Formato de Encabezado para páginas impares para la emisión de documentación interna de la empresa..... 62
- **Figura 14.** Formato de Encabezado para páginas pares para la emisión de documentación interna de la empresa..... 62
- **Figura 15.** Ejemplo de Codificación de Documentos.....64

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Cantidad de Muestras para Inspección de Calidad.....	40
Cuadro 2. Cuadro de Mando Integral Perspectiva Financiera y del Cliente.....	55
Cuadro 3. Cuadro de Mando Integral Perspectiva de Proceso Interno y Formación y Crecimiento.....	56

INTRODUCCION

Siendo la calidad un factor vital para alcanzar el éxito de las organizaciones entendiéndose como calidad el satisfacer a los clientes, es importante crear controles eficaces que nos permitan garantizar los estándares que cumplan con los requisitos de dichos cliente y más aun, que excedan sus expectativas. Para lograr estos estándares es importante considerar las llamadas buenas prácticas de manufactura las cuales juegan un papel fundamental ya que no sólo contienen en ellas lo que es el control de la calidad del producto sino de todos los procesos y factores que en él intervienen. Dichas normas son en muchos casos obligatorias y aplicadas a nivel mundial a diferentes tipos de productos.

En Venezuela existe el Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA donde se establecen los requisitos de carácter obligatorio que toda organización debe cumplir en Venezuela en cuanto a buenas prácticas de manufactura en lo que a empresa cosmética se refiere, entre ellos se mencionan: el control de la calidad, el almacenaje y la fabricación.

Este proyecto busca elaborar un Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos basado en el Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA y estará estructurado en siete capítulos:

- Capítulo I: el problema, objetivos y justificación.
- Capítulo II: marco teórico conceptual.
- Capítulo III: marco organizacional o situacional.
- Capítulo IV: marco metodológico.
- Capítulo V: desarrollo de la propuesta.
- Capítulo VI: validación de la propuesta, análisis y presentación de resultados.

- Capítulo VII: conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROYECTO

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad a nivel mundial existen regulaciones en materia legal relacionadas con las buenas prácticas de manufactura, que exigen a las empresas productoras de cosméticos cumplir con una serie de requisitos para su producción, las cuales buscan garantizar la calidad de los mismos a los consumidores.

Nuestro país no escapa de poseer ciertas regulaciones en esta materia las cuales son bastantes exigentes, por lo cual plantea que las empresas establezcan ciertos controles para garantizar el cumplimiento del marco Regulatorio, ya que el no hacerlo traería como consecuencia sanciones administrativas y penalizaciones. Adicionalmente el no asegurar la calidad de los productos conlleva el ser menos competitivas y a su vez menos rentables.

Los controles anteriormente mencionados en algunas organizaciones son insuficientes o inexistentes, por dichas razones es importante establecer un programa de control de gestión basado en las buenas practicas de manufactura que sirva de guía y encamine las actividades a alcanzar eficazmente los objetivos planteados, con el mejor uso de los recursos disponibles y que a su vez permita garantizar la calidad de los productos y tener una organización más competitiva.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos, basado en el Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto al Control de Gestión.
- Diseñar el Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos, basado en Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA, bajo la metodología de Cuadro de Mando Integral.
- Documentar el Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos, basado en Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA.

1.3 Justificación

Desde el punto de vista empresarial este trabajo permitirá desarrollar un Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos basado en el Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA, que le permita a la organización no sólo cumplir en materia legal sino que servirá para que asegure la calidad de los productos que allí se elaboren y a su vez, de alarma para poder tomar las acciones correctivas y preventivas que sean necesarias para evitar caer en incumplimientos y no conformidades.

Desde el punto de vista de quien realiza la investigación, enriquecerá sus conocimientos en esta materia para ser aplicados en el campo laboral, como también servirá de requisito para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila.

Desde el punto de vista social y académico, esta investigación servirá de ayuda a otros futuros investigadores de esta u otras especializaciones, que quieran profundizar en el tema de control de gestión para empresas de manufactura de productos cosméticos.

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

A continuación se muestran los aspectos teóricos considerados para la ejecución del proyecto, en estos se mencionan los conceptos básicos que permitirán conocer y tener una visión de lo que se desea obtener con éste y de las bases teóricas que se utilizarán.

2.1 Conceptos claves

Buenas Prácticas de Manufactura: se pueden definir como un conjunto de requisitos que una organización debe cumplir para garantizar de sus productos y procesos y así lograr satisfacer sus clientes, proporcionándoles productos de calidad.

Control: Amat (2000, p. 27) define el control desde una perspectiva amplia como la “orientación del comportamiento hacia los objetivos de la organización”

Control de Gestión: Según Navarro (2006, p. 15) “podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados”.

Según García (1975, P.38) el Control de Gestión “es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas”.

Robert y Vijay (2003, p. 6) plantean que el control de gestión “es el proceso por el cual los directivos influyen a otros miembros de la organización para que se implanten las estrategias de la organización”

Cuadro de Mando Integral: Según Kaplan y Norton (2002, p 37) “El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación”

Estrategia: Según Bonilla (2003, p.25) “Estrategia es un sistema que incluye procesos de raciocinio, imaginación, decisión, y acción, sobre aspectos internos y externos a la entidad en cuestión, cuyo producto es un medio para pasar de una situación actual determinada a una situación futura deseada”

Indicadores de Gestión: Según Amaya (p.132) “es un punto de referencia que juega un papel descriptivo (estado y evolución de...) o un papel evaluativo (apreciación de una acción sobre...). Es una señal que permite observar y medir el comportamiento de una determinada variable; el indicador pone a flote los aspectos cuantitativos y cualitativos, así como el impacto, la eficiencia y la eficacia de las actividades adelantadas dentro de un proceso de gestión organizacional”.

Misión: Según Amaya (p. 16) “la misión es, entonces, la razón de ser de la organización que define el que hacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”.

Objetivos: es lo que la organización desea lograr a futuro.

Planificación estratégica: Robert y Vijay (2003, p.271) plantean que la planificación estratégica “es el proceso de decidir sobre los programas que la organización va a acometer y sobre la cantidad aproximada de recursos que se asignará a cada programa para los siguientes años”.

Visión Corporativa: Amaya (p.15) define la visión como “un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro”.

2.2 Proceso metodológico para el desarrollo del sistema de control de gestión (Amaya (p.140 y 141))

1. Diagnóstico Institucional: todo proceso de control de gestión se inicia en la etapa de diagnóstico de los procesos que se desean controlar. Cuyo objetivo es identificar posibles dificultades que puedan entorpecer en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional. Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.

2. Identificación de procesos Claves: posteriormente al diagnóstico, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

3. Diseño del sistema de indicadores: luego de conocer los procesos claves, se generan los indicadores que van a permitir medir dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección.

4. Escoger los instrumentos de control: escoger que técnicas e instrumentos vamos a utilizar de las existentes para el control de gestión.

5. Validación del sistema: consiste en identificar los desfases y puntos débiles de la gestión a nivel interno y externo.

6. Implantación del sistema: se basa en la implementación de las fases anteriores con la finalidad de adoptar el sistema y definir los mecanismos para administrarlo.

2.3 Cuadro de Mando Integral

Según Malgioglio y Otros (2002, P.4) “El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.

El Cuadro de Mando Integral no se basa solamente en el logro de objetivos financieros, sino que incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto vinculado de indicadores de desempeño, se orientan desde cuatro perspectivas diferentes:

1. “Financieras: los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.
2. Clientes: identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.
3. Procesos internos: se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.
4. Formación y crecimiento: identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes

principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.” (Malgioglio y Otros 2002), (P. 4 y 5).

Adicionalmente a estas perspectivas, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, puede necesitarse una o más perspectivas adicionales las cuales podemos incluir.

2.4 La Vinculación De Los Indicadores Del Cuadro De Mando Integral Con Su Estrategia

El cuadro de mando integral muestra cuatro perspectivas, las cuales permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados para el futuro. A pesar que en el mismo se muestran una diversidad de indicadores, y aparentemente puede confundir, si se construyen apropiadamente de acuerdo con una unidad de propósito, todas las medidas, consistentes y mutuamente reforzante, están orientadas a la obtención de una estrategia integrada. (Malgioglio y Otros 2002), (P.5).

Para lograr comunicar la estrategia utilizando el cuadro de mando integral requiere se deben considerar tres principios:

- **“Las relaciones causa - efecto:** Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. Debe identificarse y hacerse explícita la secuencia de hipótesis respecto de las relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.
- **Los inductores de actuación:** Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir esos resultados

y tampoco proporciona la información referida al grado de logro de la estrategia planteada.

- **La vinculación con las finanzas:** deben vincularse las trayectorias causales de todas las medidas de un Cuadro de Mando Integral con los objetivos financieros pero sin la miopía que dimanen de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras de corto plazo”. (Malgioglio y Otros 2002), (P. 5 y 6).

- **Adicionalmente el cuadro de mando integral** se convierte en un sistema de gestión que puede ser utilizado para:

- “Clarificar la estrategia y obtener consenso sobre ella
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener el feed.-back para mejorar o modificar la estrategia.” (Malgioglio y Otros 2002), (P. 6).

2.5 El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

En su mayoría las organizaciones utilizan indicadores financieros y no financieros como control de gestión y feed back. De hecho en muchas oportunidades son utilizados por el personal gerencial, para controlar a los empleados de menor nivel. (Malgioglio y Otros 2002), (P. 35).

Dicho cuadro pone énfasis en la utilización de indicadores financieros y no financieros y debe ser para empleados de todos los niveles. (Malgioglio y Otros 2002), (P. 35).

El Cuadro de Mando Integral transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos y estrategias palpables, que deben presentar una armonía entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Debe existir un equilibrio en el uso de los indicadores que muestren resultados (del pasado) y los que muestran futuras actuaciones. (Malgioglio y Otros 2002), (P. 35).

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de control de las estrategias a largo plazo, para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, los cuales se mencionan continuación:



Figura 1. El Cuadro de Mando Integral como una Estructura o Marco Estratégico para la acción.

Nota. Tomado de (Kaplan y Norton (2002, p.22))

2.5.1 Clarificar y Traducir La Visión y La Estrategia

El proceso del Cuadro de Mando Integral inicia cuando se quiere convertir la estrategia de una unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Los cuales serían los objetivos financieros. Se debe ser claro en la definición de los segmentos de clientes y de mercado en los que se ha decidido competir. (Malgioglio y Otros 2002), (P. 36).

Posteriormente a los objetivos financieros y de clientes, se deben definir los objetivos e indicadores de los procesos internos. En este momento es importante recalcar los procesos críticos que existen o que se deban generar. Debe asignarse importancia relativa a los objetivos estratégicos los que, una vez consensuados, contribuyen a generar una responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos y permite contar con un marco organizativo para un conjunto de importantes procesos. (Malgioglio y Otros 2002), (P. 36).

2.5.2 Comunicar y Vincular Los Objetivos y Los Indicadores Estratégicos.

Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral se comunican a través de toda la organización. Esto tiene como fin informar a todos los empleados los objetivos críticos que se deben alcanzar para que la estrategia de la organización tenga éxito. (Malgioglio y Otros, 2002), (P. 36).

2.5.3 Planificar, Establecer Objetivos Y Alinear Iniciativas Estratégicas.

El Cuadro de Mando Integral genera un impacto cuando se despliega para ocasionar el cambio de la organización. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio y si se alcanzan, transformarán la empresa. Luego que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y de formación y crecimiento, los directivos

pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares. De esta manera podemos decir que el Cuadro de Mando Integral favorece a los programas de mejora continua, de reingeniería y de transformación. (Malgioglio y Otros 2002), (P. 36).

2.5.4 Aumentar El Feed Back y La Formación Estratégica

El Cuadro de mando integral viene a cubrir la necesidad existente en la mayoría de los sistemas de gestión, como lo es la carencia de un proceso sistemático para poner en desarrollar y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del de este admiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. (Malgioglio y Otros 2002), (P. 36 y 37).

Desde este punto de vista el cuadro de Mando Integral se convierte en el punto de partida que permite gestionar las organizaciones de la era de la información. .

(Malgioglio y Otros 2002), (P. 36 y 37).

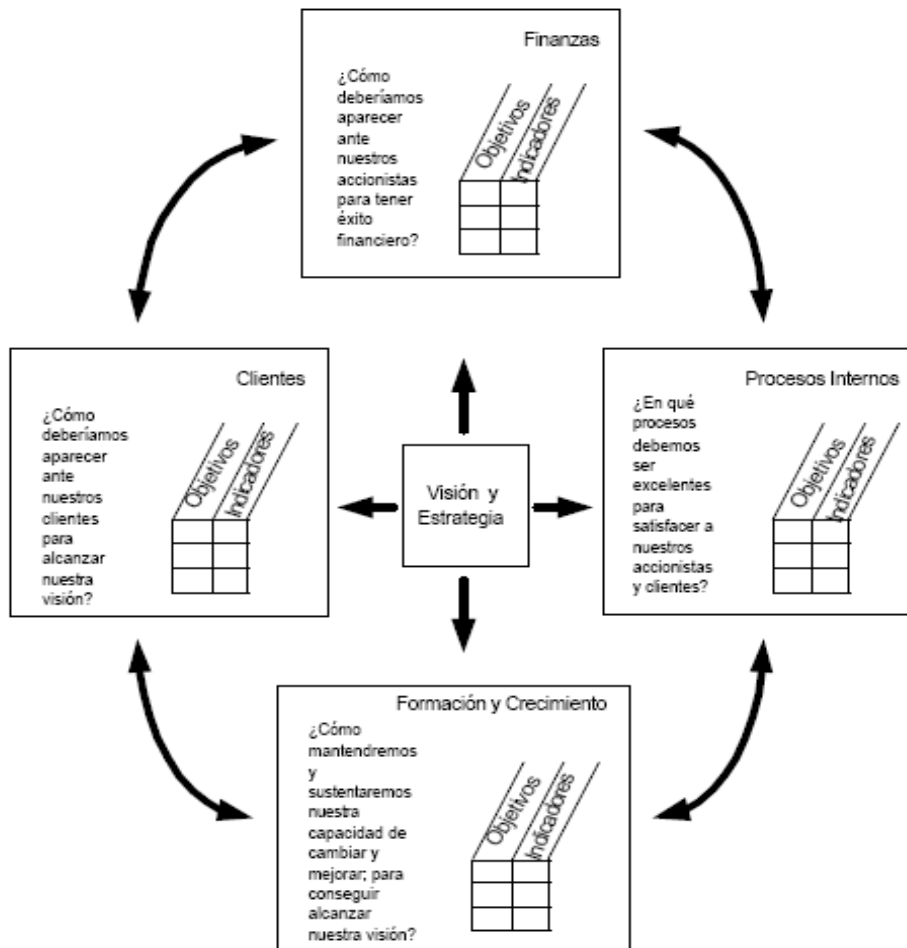


Figura 2. El Cuadro de Mando Integral proporciona una Estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

Nota. Tomado de (Kaplan y Norton (2002, p.22)

2.6 Manual para Buenas Practicas de fabricación de Productos Cosméticos.

Este manual es un documento elaborado por el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social de la Republica de Venezuela en Agosto de 1992, actualmente Ministerio del poder Popular para la Salud, a través de su división de Drogas y Cosméticos, con el objetivo de garantizar la calidad de estos productos en cada una de sus etapas de fabricación, desde que ingresa la materia prima hasta que sale el producto terminado.

Dicho Manual consta de nueve capítulos y un anexo, a través del mismo se audita actualmente en la República Bolivariana de Venezuela a las empresas productoras de cosméticos, para así garantizar su cumplimiento e identificar deficiencias en sus procesos.

En cada uno de los capítulos se describen los requisitos con que se deben cumplir en cada una de las etapas de los procesos, el capítulo I denominado organización, personal e higiene, un capítulo II donde se indican los requisitos en materia de documentación, capítulo III donde se mencionan las normas relacionadas con los locales, un cuarto capítulo donde se especifica lo relacionado con los equipos, el capítulo V dedicado a los que son los procesos de fabricación, el sexto capítulo que trata lo referente a confección y empaque, el capítulo VII titulado almacenes, capítulo VIII destinado a los procesos de control de la calidad y un último capítulo de mantenimientos y servicios.

Todos estos capítulos constan de diferentes deberes que toda empresa productora de cosméticos debe responder para garantizar la calidad de sus productos en cada una de las etapas del proceso.

CAPITULO III

MARCO ORGANIZACIONAL O SITUACIONAL

En este capítulo que presentaremos a continuación estaremos describiendo el marco organizacional y situacional en que se desarrolla este trabajo de investigación, dicha información es de carácter institucional y fue facilitada por la organización a través de su página web www.iccavenezuela.com.ve,

3.1 Reseña histórica de la empresa

Industrias Corpañal C.A. debe su existencia a dos jóvenes empresarios Jorge y Germán Toro Arévalo, ambos venezolanos, educados en España bajo la influencia cultural europea y con estudios de post-grado en Estados Unidos de Norteamérica. Uno enfocado hacia la administración financiera y de empresas, el otro como arquitecto dedicado a la gerencia de la construcción tanto en Venezuela como en España. Ellos, con una visión y misión nacionalista y una gran confianza en Venezuela, fundaron una empresa que hoy en día se considera como una de las más modernas de Latinoamérica.

Industrias Corpañal C.A., es una fábrica de manufactura textil, fundada en el año de 1.994, dicha empresa se introduce al mercado nacional con la presentación de la marca “Mimadito” que con solo seis (6) meses a la venta se posiciona en segundo lugar respecto a las demás organizaciones productoras de pañales. Solo un año después, en 1.995, Industrias Corpañal C.A. lanza al mercado la marca “Consentido” como una propuesta económica de alta calidad. Un año mas tarde la empresa decide manufacturar y vender toallitas húmedas para bebé en ambas marcas existentes hasta entonces, como lo eran “Consentido” y “Mimadito”. En el mismo año se lanza al mercado una línea de productos dedicados a adultos que sufren de incontinencia llamado “Controle”.

Para el año 1.995, la planta de Industrias Corpañal con sede en Guarenas era capaz de suplir el mercado con solo una línea de producción, para el año 1.998, se decide implementar una segunda línea productora de pañales.

Para el año 2.000, luego de obtener la licencia concedida por la imagen de Juana la Iguana, se realiza un relanzamiento de productos “Consentido”, en el mismo año se da vida al proyecto para la implementación de una máquina fabricadora de Toallitas sanitarias, para poner en funcionamiento al año siguiente junto con el lanzamiento de toallas sanitarias femeninas como nueva marca al mercado competitivo bajo el nombre “Nubes”.

Una de las mayores fortalezas de Industrias Corpañal es el alto grado de motivación y lealtad que ha logrado generar en su gente. La razón principal para alcanzar esta fortaleza es la política de "puertas abiertas" en donde, a pesar de una fuerte disciplina y un gran sentido de la urgencia, el trabajo se realiza en forma horizontal y paralela.

Corpañal está compuesto por 420 empleados directos siendo casi todos jóvenes profesionales y técnicos.

3.2 Visión.

Ser la empresa venezolana de cuidado personal de mayor prestigio en la fabricación y comercialización, de marcas que satisfagan a nuestros consumidores y clientes logrando un crecimiento planificado y sostenido que maximice la rentabilidad de la empresa y mejore el bienestar de los empleados y la comunidad.

Ser el cliente preferido de nuestros proveedores y el mejor proveedor de nuestros clientes.

3.3 Misión

Somos una empresa venezolana orientada al éxito, dedicada con pasión a la fabricación y comercialización de productos de cuidado personal; basamos nuestro crecimiento en la satisfacción de nuestros consumidores y clientes, en la

consolidación de las marcas, en la rentabilidad de la empresa, en la mejora continua de nuestros procesos y en el desarrollo de nuestro capital humano y de la comunidad.

3.4 Política de Calidad

Industrias Corpañal está comprometida a satisfacer las expectativas de nuestros clientes y consumidores a través de la fabricación de productos que cumplan tanto requisitos del cliente como requisitos legales para lo cual mejoramos continuamente la eficacia de nuestro sistema de gestión de la calidad, apoyándonos en un personal calificado y competente para la ejecución de nuestras labores.

3.5 Líneas de Producción

Actualmente la empresa posee ocho (8) líneas de producción las cuales se dividen de la siguiente manera:

- Pañal Infantil: Línea Joa y Diatec.
- Pañal Adulto: Línea de Vanmaq.
- Toallas sanitarias: Línea de Eniplan y Chinita.
- Toallas húmedas: Flow pack, Mini flow pack y Canister.

En la actualidad Industrias Corpañal C.A. ha crecido en la categoría de toallas húmedas consideradas productos cosméticos, las cuales para ser fabricadas deben cumplir con las buenas prácticas de manufactura y con los requisitos legales exigidos por los entes reguladores de nuestro país (Venezuela), entre ellos el Ministerio del Poder Popular para la Salud, dicho organismo busca garantizar que los productos que se elaboren en las diferentes áreas de la manufactura cumplan con estándares que satisfagan a sus clientes y aun más que los proteja de cualquier anomalía que se derive de una mala praxis en su elaboración, el área de cosméticos no escapa de esto por tal motivo el Ministerio del Poder Popular para la Salud audita regularmente a las

organizaciones productoras de los mismos para poder certificar que las mismas están cumpliendo con ciertos requisitos y parámetros en sus procesos de producción que logren obtener productos de calidad.

Para realizar dicha auditoria este ente regulador se rige por el Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA, dicho manual contiene todos los requisitos de fabricación con que debe cumplir una empresa cosmética. Vale la pena destacar tal como hemos explicado en capítulos anteriores, que el no cumplir con esta norma trae como consecuencias medidas disciplinarias de tipo administrativo por parte del ente regulador.

Por lo antes expuesto Industrias Corpañal C.A. debe controlar cada uno de los procesos que ha establecido en dicha empresa, basados en el manual antes mencionado para así lograr el éxito de su ejecución y el logro de los objetivos de cada uno de ellos y a su vez, esto garantizará productos de calidad y procesos confiables que cumplan con los requisitos legales exigidos.

CAPITULO IV

MARCO METODOLOGICO

4.1 Tipo de Investigación

Según el Manual de la UPEL (2006) “El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar un problema, requerimientos o necesidades de organización o de grupos sociales, pueden requerirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p.21).

Por lo antes mencionado se puede afirmar que esta investigación fue de tipo factible de acuerdo a sus objetivos y alcances, ya que pretendió resolver una necesidad que existía.

4.2 Diseño de la Investigación

Podemos definir el diseño de la investigación como una estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. El diseño de esta investigación estuvo compuesto por dos tipos: (De Campo o diseño de campo e Investigación Documental o diseño documental).

Diseño de Campo: Arias, (2006) define la investigación de campo como “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31).

Nuestra investigación estuvo basada en el tipo de investigación anteriormente definida de campo, ya que el investigador estuvo recolectando los datos directamente

donde ocurrieron los hechos sin alterar las condiciones existentes, es decir en la Empresa de manufactura de cosméticos.

Diseño Documental: en vista que en esta investigación existió una etapa de recolección, análisis e interpretación de fuentes documentales.

La investigación estuvo dividida en cuatro etapas:

La primera etapa consistió en buscar información en fuentes documentales lo que permitió conocer e indagar más sobre el tema y sus fundamentos teóricos relacionados con las buenas prácticas de manufactura de la empresa de productos cosméticos, normativas y aspectos legales.

La segunda etapa consistió en la realización de un diagnóstico de la situación actual en una empresa de manufactura de cosméticos utilizando las diferentes técnicas de recolección de datos que posteriormente se describirán, donde pudimos obtener datos que permitió conocer el estatus de los procesos relacionados con la producción de los cosméticos, en este caso toallas húmedas.

La tercera etapa comprendió el proceso de interpretación de datos y diseño y documentación del programa. Una vez concluido el diagnóstico, utilizando la técnica de análisis e interpretación de datos que consecutivamente se explicará, se logró obtener los resultados del mismos, los cuales fueron los elementos de entrada en conjunto a la documentación estudiada para iniciar el proceso de elaboración de la propuesta basada en la metodología de cuadro de mando integral, en base a la documentación y el resultado obtenido, logrando como resultado de este proceso un Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos, basado en el Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA.

Y finalmente la cuarta etapa donde se realizó la formulación de las conclusiones y recomendaciones.

4.3 Población y Muestra

La empresa está conformada por 420 trabajadores. La investigación fue ejecutada específicamente en los procesos de fabricación de productos cosméticos (Toallas Húmedas) y se estarán entrevistando los siguientes trabajadores involucrados en dichos procesos: Planificador de Producción, Supervisora de Calidad de Cosméticos, Supervisores de Turno, Vicepresidente de Operaciones, Gerente de Investigación y Desarrollo, Directora Técnica, Inspectores de Calidad en Línea, Supervisores de Turno, Planificador Mecánico, Planificador Eléctrico y Supervisor de Materia Prima.

4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Podemos definir la técnica de recolección de datos el procedimiento particular de obtener datos o información. La técnica que se utilizó en esta investigación fue la observación libre o no estructurada y la entrevista no estructurada o informal.

Observación Libre o No estructurada: es una técnica que se ejecuta en función de un objetivo, pero sin ninguna guía prediseñada que especifique aspectos a considerar.

Los instrumentos que acompañaron esta técnica fueron los cuadernos de notas, cámaras fotográficas y cámara de video.

Esta técnica se basó en visitas semanales a la organización, y específicamente a la planta donde se producen los cosméticos (toallas húmedas), donde se ejecutan todos los procesos relacionados con la fabricación de dichos productos. El tiempo dedicado a esta observación fue de 10 horas semanales, durante 16 semanas. A medida que se realizaba la observación, se tomaban notas de los datos relevantes para la etapa del diagnóstico, utilizando los instrumentos anteriormente mencionados.

Entrevista no estructurada o informal: se puede definir como una técnica que se basa en el diálogo o conversación entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema determinado, por el cual el entrevistador pueda obtener la información

requerida. Para esta técnica se utilizó como instrumentos cuadernos de notas, cámaras fotográficas y cámara de video.

Para la aplicación de esta técnica se elaboró el diagrama de flujo de los procesos relacionados con la fabricación de los productos cosméticos y se fueron identificando todos sus actores, para luego entrevistarlos. La duración de cada entrevista fue aproximadamente de cuatro horas y se ejecutó en dos secciones de dos horas cada una. Los actores entrevistados fueron los siguientes: Planificador de Producción, Supervisora de Calidad de Cosméticos, Supervisores de Turno, Vicepresidente de Operaciones, Gerente de Investigación y Desarrollo, Directora Técnica, Inspectores de Calidad en Línea, Supervisores de Turno, Planificador Mecánico, Planificador Eléctrico y Supervisor de Materia Prima.

Para la ejecución de esta entrevista no estructurada, se consideró las actividades que cada uno ejecutaba dentro del proceso y basado en esto se le fueron realizando diferentes preguntas. Sin embargo, se realizaron preguntas comunes generales relacionadas con el proceso productivo.

Dicho diagrama se muestra en el capítulo V.

4.5 Técnica de análisis de datos

En esta investigación la técnica de análisis de datos que se utilizó fue, la técnica de concurrencia y discrepancia, la cual consiste en hacer una comparación de los datos obtenidos en cualquier investigación con datos considerados como ideales y observar cuáles características entre ellos convergen y cuáles divergen.

En esta oportunidad estuvimos comparando la situación actual de la Empresa de manufactura de productos cosméticos en materia de buenas prácticas de manufactura detectada a través del diagnóstico que se ejecuto en cada uno de los procesos que se desarrollan dentro de la organización específicamente los relacionados con la

producción de toallas húmedas con los requisitos exigidos en esta materia por la legislación, para en base a estos resultados diseñar la propuesta.

CAPITULO V

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Para la elaboración de la propuesta de un Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos, basado en el Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos CAVEINCA, se realizó un diagnóstico de la situación actual de acuerdo a lo planteado en el primer objetivo específico, para su ejecución se utilizaron las técnicas e instrumentos de recolección de datos planteados en el capítulo IV.

Inicialmente se aplicó la técnica de la observación no estructurada. Dicha técnica se basó en visitas semanales tal como se mencionó en el capítulo anterior, ejecutando un total de 16 visitas de 10 horas cada una a la organización, y específicamente a la planta donde se producen los cosméticos (toallas húmedas) y se ejecutan cada uno de los procesos relacionados con esta. En la ejecución de la técnica se comenzó a tomar notas de los datos relevantes, utilizando los instrumentos de recolección de datos.

Paralelo a lo anterior se ejecutaron las entrevistas no estructuradas a los diferentes involucrados en el proceso: Planificador de Producción, Supervisora de Calidad de Cosméticos, Supervisores de Turno, Vicepresidente de Operaciones, Gerente de Investigación y Desarrollo, Directora Técnica, Inspectores de Calidad en Línea, Supervisores de Turno, Planificador Mecánico, Planificador Eléctrico y Supervisor de Materia Prima. La secuencia de realización de las entrevistas no estructuradas la definió el orden en que se ejecutaban cada uno de los procesos y procedimientos en la fabricación de las toallas húmedas y su tiempo de duración fue de dos horas promedio cada una.

Esta etapa de diagnóstico se comenzó con la recopilación de la información de los productos que se elaboran en cada una de las líneas de producción de cosméticos, allí conocimos el tipo de producto, versiones y unidades de conteo existentes.

Posteriormente se comenzó a conocer el proceso productivo y los procesos de apoyo con que se cuentan, se identificaron los procesos medulares, los elementos que en cada uno intervienen y objetivos que se encuentran relacionados con la visión y misión de la vicepresidencia de Operaciones. Luego culminada esta etapa se pasó a la Fase de interpretación de los datos y diseño y documentación del programa.

5.1.1 Descripción de los Productos que se elaboran:

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los productos que se elaboran en las diferentes líneas de producción de toallas húmedas, considerados para realizar la propuesta:

- Línea de Producción Canister: elabora toallas húmedas perfumadas en forma de rollos en dos versiones Mimadito y Consentido, cada una en dos conteos de 70 y 160 toallitas por unidad.
- Línea de producción Flow Pack: elabora toallas planas en las versiones de Mimadito, Consentido Relax, Dulce Sueño e Intima; todas ellas en diferentes conteos (20, 50 y 70 toallitas por paquete).
- Línea de producción Mini Flow Pack: elabora toallas planas en las versiones Consentido Relax e Intima en conteo de 10 toallitas por paquete.

5.1.2 Descripción del proceso productivo Wipes “Canister”

El proceso de elaboración comienza con el bobinado de la tela (Hydra spun) y el corte de la misma en 5 partes iguales de 13.5 cm de ancho, estas son colocadas manualmente en envases y transportadas al área de llenado donde se les agrega la fragancia; ésta es una solución preparada con productos químicos (según las especificaciones de la fragancia) y agua, que son mezcladas en un tanque de preparación y luego enviadas al tanque que le suministra a cada envase la solución obtenida. Aquí se dice que el producto está semi- terminado (SPT).

Al estar el producto semi- terminado éste pasa al proceso de termoformado donde se le coloca a cada envase su etiqueta de identificación y es sellado individualmente, luego los envases son agrupados (según lo especifique el Departamento de Aseguramiento de la Calidad) y son nuevamente termosellados para obtener finalmente el producto terminado (PT).

Cabe destacar que durante el proceso de elaboración de las toallas versión “Canister” se le realizan tanto a la solución preparada, al agua que es esencial para la mezcla de la fragancia y al producto terminado operaciones de análisis (análisis microbiológico y físico-químicos) que aseguren la calidad del producto elaborado.

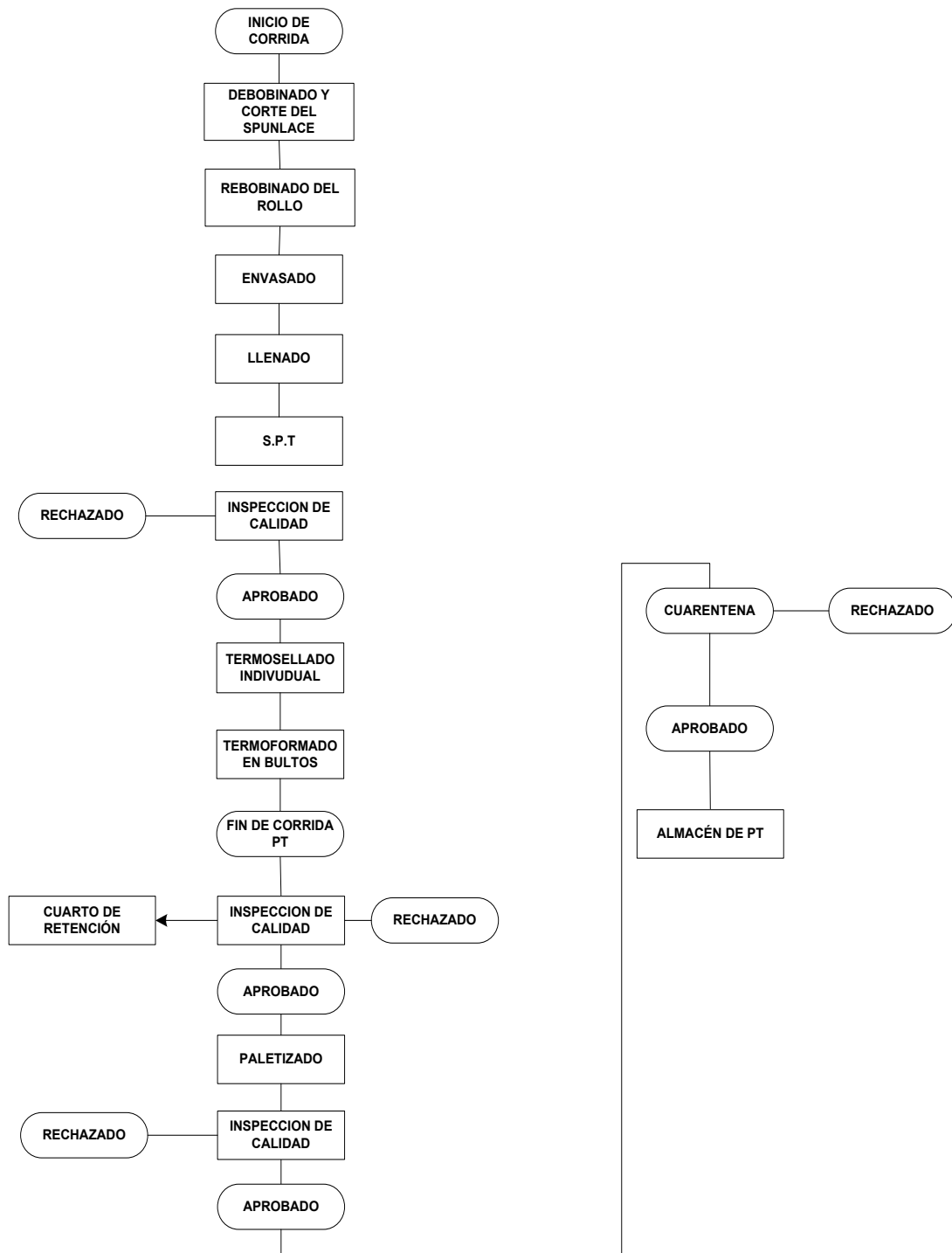


Figura 3. Diagrama de Flujo del proceso de producción de Canister.

Nota. Elaboración Propia.

5.1.3 Descripción del proceso productivo Wipes “Flow Pack”

Para ello, el proceso de elaboración comienza con el debobinado de la tela (Spunlace) la cual va siendo cortada longitudinalmente en cinco (5) partes iguales de 20 cm de ancho y es halada por rodillos arrastradores hacia por los foldings (dobladores) que doblan la tela en capas, estos foldings evitan que se adhieran las toallas unas con otras y su transporte sea mas ligero; continúan por una banda de transporte en la cual se humecta la tela debidamente doblada con una fragancia (según la versión que aplique) proveniente del tanque de almacenamiento la cual es suministrada desde el cuarto de preparado de solución. La Tela (Spunlace) ya humedecida pasa por unos rodillos exprimidores los cuales eliminan el exceso de líquido y le dan tensión a la misma para ser cortada nuevamente ahora en forma transversal. Algunas toallas luego de ser cortadas reciben un punto de adhesivo y de allí pasan directamente a la unidad de stacker donde son apiladas (en unidades según el conteo).

Una vez agrupadas las toallas en el stacker éstas son transportadas mediante un sistema de bandas hacia la unidad de empaçado; ésta consta de un proceso de debobinado del film, al cual durante su recorrido se le realiza un prepunteado con una pequeña cuchilla rotativa la cual permitirá la apertura de la ventana del paquete final. Sobre el prepunteado hecho al film se posiciona una etiqueta transparente y posteriormente mediante un sistema de foldings se le da forma de túnel al film, a través del cual irán entrando las toallas previamente apiladas para ser sellado longitudinalmente. Ya colocadas las toallas dentro del film sellado sólo resta sellar y cortar transversalmente para dar por culminado el producto final (PT), al cual se le imprime su codificación correspondiente y se le colocan manualmente las etiquetas de garantía para constatar que cumple con los controles de calidad exigidos.

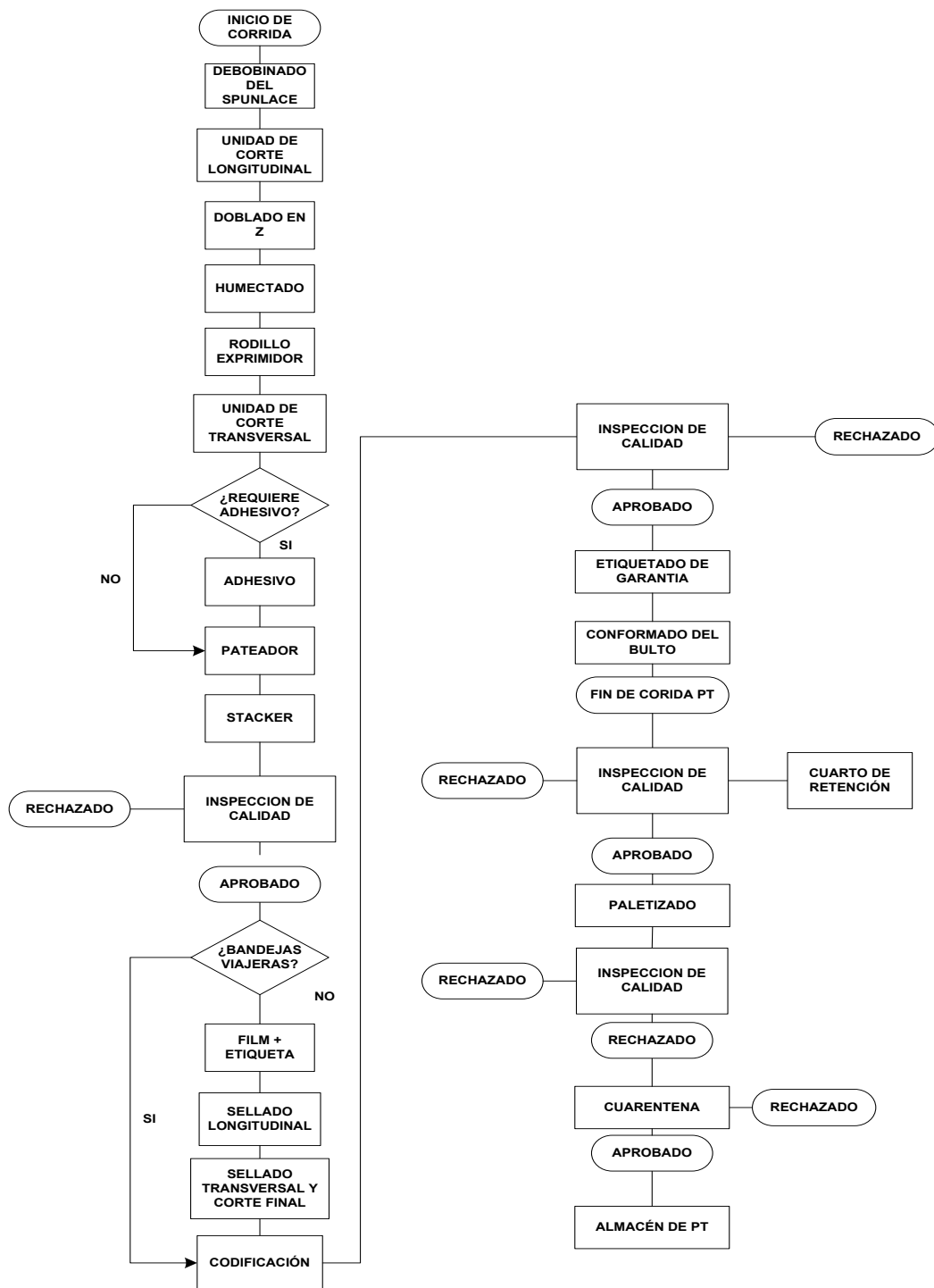


Figura 4. Diagrama de Flujo del proceso de producción de Flow Pack.

Nota. Elaboración Propia.

5.1.4 Descripción del proceso productivo Wipes “Mini Flow Pack”

Para ello el proceso de elaboración comienza con el debobinado de la tela (Spunlace) la cual es hilada en unos rodillos acumuladores de energía los cuales estabilizan la tensión de la misma, seguidamente es doblada longitudinalmente en 3 capas para luego ser humectada con fragancia (según la versión). Luego de ser humedecida la tela pasa a través de un rodillo exprimidor que elimina el exceso de fragancia para así entrar a la unidad convertidora donde la tela va siendo doblada transversalmente en 2 partes iguales y cortada, y luego entregada hasta formar un bloque de 10 toallitas donde son llevadas por unas bandas de transporte hacia la unidad de empaque.

Ésta última consta de un sistema debobinador de film al cual durante su recorrido se le realiza un prepunteado con una pequeña cuchilla rotativa la cual permitirá la apertura de la ventana del paquete final. Sobre el prepunteado hecho al film se posiciona una etiqueta transparente y posteriormente mediante un sistema de foldings se le da forma de túnel al film, a través del cual irán entrando las toallas previamente apiladas para ser sellado longitudinalmente. Ya colocadas las toallas dentro del film sellado sólo resta sellar y cortar transversalmente para dar por culminado el producto final (PT), al cual se le imprime su codificación correspondiente y se le colocan manualmente las etiquetas de garantía para constatar que cumple con los controles de calidad exigidos.

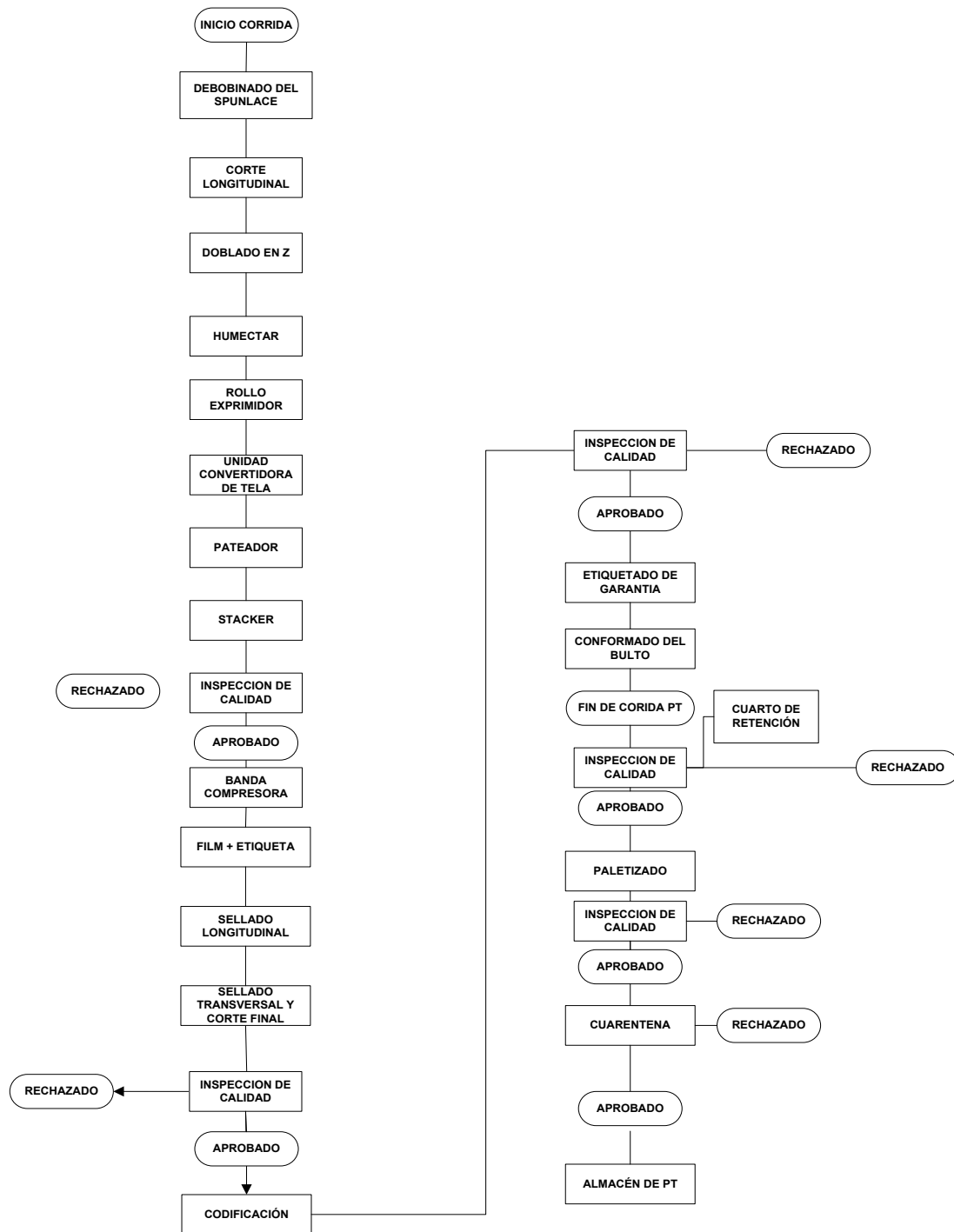


Figura 5. Diagrama de Flujo del proceso de producción de Mini Flow Pack.

Nota. Elaboración Propia.

5.1.5 Descripción de los Procesos que Intervienen en la Elaboración de Toallas Húmedas.

5.1.5.1 Proceso de recepción e inspección de materia prima.

La organización cuenta con un proceso de recepción e inspección de materias primas, las cuales al ingresar a planta vienen acompañadas por un certificado de calidad y análisis emitido por el proveedor.

Dichas materias primas una vez en planta son colocadas en cuarentenas, si así es requerido por el Departamento de Aseguramiento de la Calidad para posteriormente ser analizadas por el personal que allí labora, específicamente el que se desempeña en calidad de materias primas.

Para la inspección, la organización cuenta con una serie de procedimientos, los cuales rezan los pasos a seguir y los atributos y variables que debemos considerar para cada tipo de materiales en el momento de ejecutarla, así como el número de muestras, equipos, medidas de seguridad entre otros, que se deben tener presente en la realización de los mismos, ya para finalizar este proceso luego de ejecutadas todas las inspecciones requeridas se decide si la materia prima es rechazada o aprobada o si la misma continuara en cuarentena para un re análisis. Si dicha materia prima es aprobada va directamente a ser almacenada para posteriormente ser utilizada en el proceso de producción de toallas húmedas, si es rechazada se traslada al área de rechazo y allí se decidirá cuál será su disposición final, es importante destacar que de acuerdo a los procedimientos de inspección de materias primas todas deben estar identificadas con una etiqueta que indique su estado de colores diferentes como es, amarillo para cuarentenas, verdes para aprobados y rojo para rechazos.

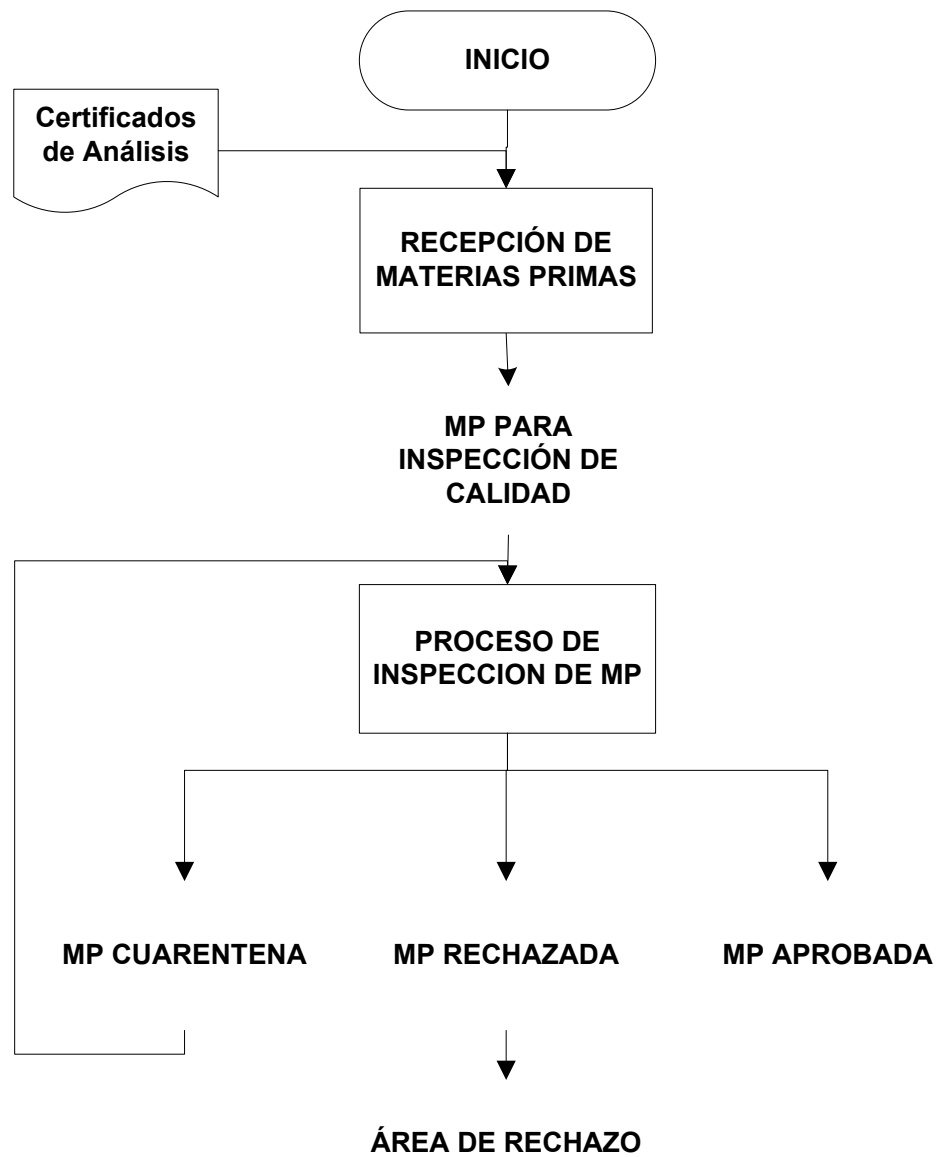


Figura 6. Diagrama de Proceso de Recepción y Análisis de Materia Prima.

Nota. Elaboración Propia.

5.1.5.2 Proceso de Tratamiento de Agua

Con el objetivo de garantizar la calidad del agua con que se producen las Toallas húmedas se cuenta con un sistema de tratamiento de agua el cual está básicamente conformado por un sistema de filtración, osmosis y luz ultravioleta para así erradicar cualquier tipos de microorganismo que pudieran afectar microbiológicamente el producto y evitar cualquier tipo de contaminación.

Posteriormente a este proceso el Departamento de Aseguramiento de la Calidad efectúa análisis físicos químicos y microbiológicos para así poder certificar el funcionamiento del sistema y la calidad del agua con que se elaboran los productos.

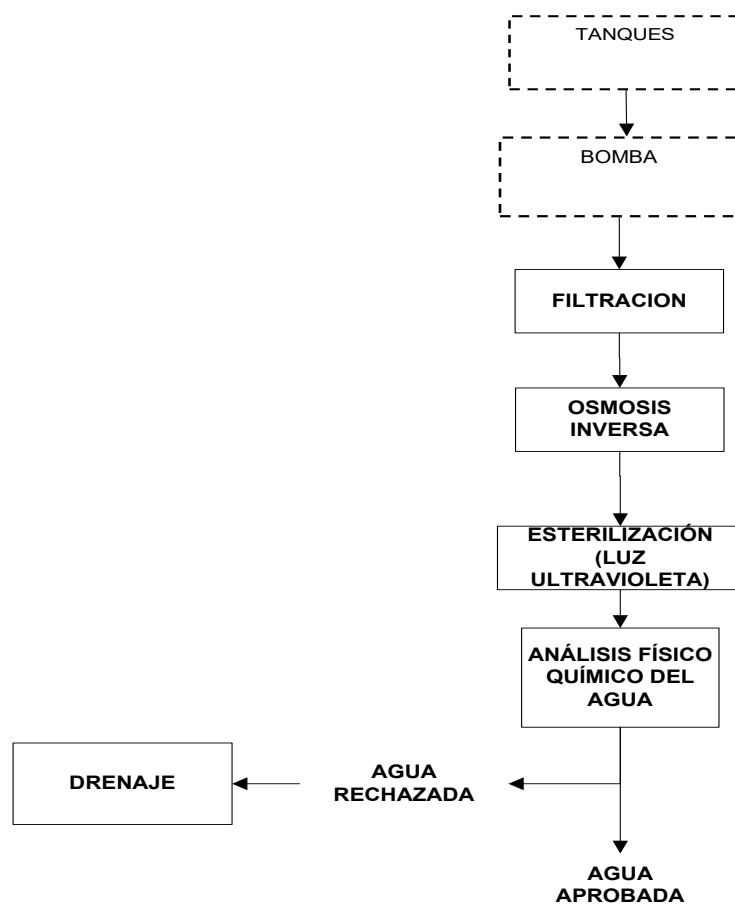


Figura 7. Diagrama de Proceso de Tratamiento de Agua

Nota. Elaboración Propia.

5.1.5.3 Proceso de Preparación de Fragancias

El Proceso de preparación de fragancia es aquel donde se preparan los tanques de líquido para cada producto con la fragancia indicada para cada uno de ellos, de acuerdo a lo establecido en la fórmula card, éste se inicia con el proceso de pesada de cada uno de los materiales que se requieran de acuerdo a la orden de preparación y método de preparación emitida por el Departamento de Producción, para la ejecución de este proceso se cuentan con todos los procedimientos documentados y con un entrenamiento previo de los operadores que lo van a ejecutar.

Posteriormente se realiza la preparación y mezcla de fragancia, luego que el tanque es previamente aprobado por el Departamento de Aseguramiento de la Calidad como tanque limpio y listo para usar al igual que el proceso anterior estos también cuentan con procedimientos documentados que indican que pasos se deben seguir para ejecutar estos procesos y obtener el resultado deseado.

Una vez culminada la preparación del tanque se procede a ejecutar los análisis físico químicos de la solución para de acuerdo a estos se apruebe o se rechace el tanque.

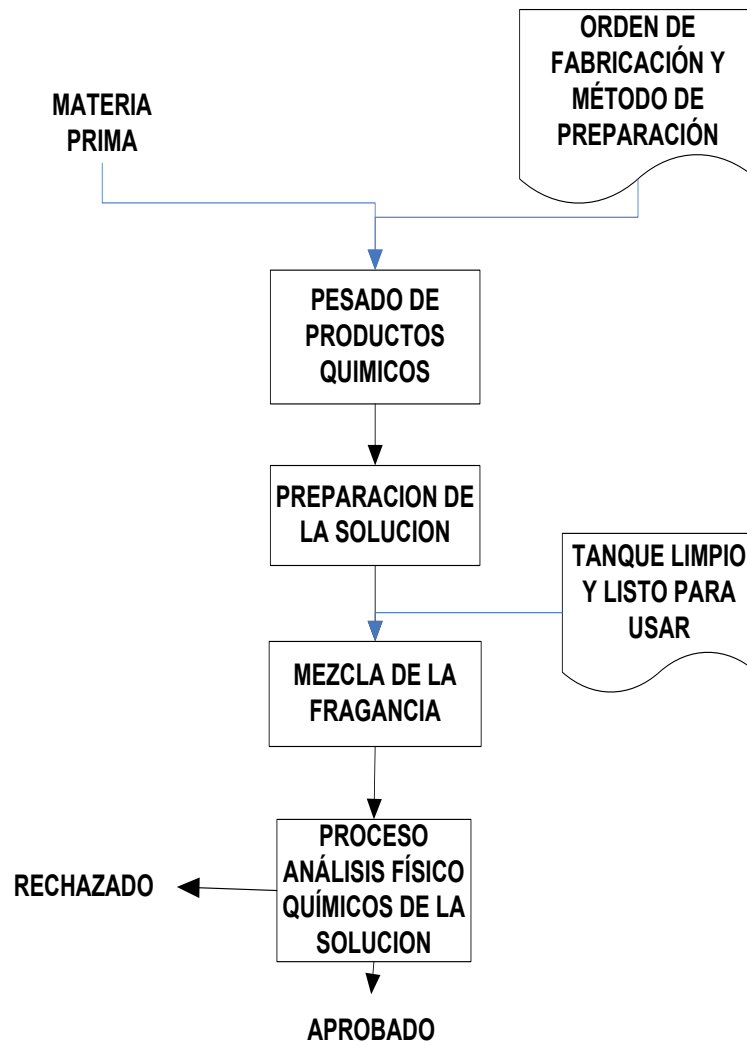


Figura 8. Diagrama de Proceso de Fabricación de Fragancia

Nota. Elaboración Propia.

5.1.5.4 Proceso de Limpieza y Desinfección de los envases para la línea Wipes.

Para garantizar la limpieza y desinfección de los envases se ejecuta una serie de pasos de manera sistemática, básicamente la misma se ejecuta con aire comprimido y alcohol en un área destinada para esta actividad, con un personal entrenado y dotado de todos los equipos necesarios para ejecutarla.

Posteriormente culminada la limpieza los envases ya sanitizados son identificados con la etiqueta “Limpio y listo para usar” y se trasladan al área de llenado.

5.1.5.5 Proceso de inspección de calidad de producto terminado de toallas húmedas (wipes)

Tal como se evidencia en las figuras 3,4 y 5 una vez terminado el proceso de producción de las toallas húmedas son ubicados en paletas en el área de almacén, con la señalización pertinente. Este producto estará en “CUARENTENA” hasta que se tengan en mano el resultado de las evaluaciones (5 días) y hasta que el departamento de Aseguramientos de la Calidad emita la liberación del mismo.

Para ejecutar la inspección de calidad de producto terminado luego que el producto es puesto en cuarentena, se realiza una toma de muestras al azar una vez que en la línea se comienza a producir un lote. Estas muestras se toman aleatoriamente al inicio de llenado o inicio del tanque, a la mitad del proceso o mitad del tanque y al final de llenado o final del tanque como a continuación se describe:

PRODUCTOS	Nº de Muestras para microbiología	Nº de Muestras de Retención
Wipes	Inicio (1) Medio (1) Final (1)	3

Cuadro 1. Cantidad de Muestras para Inspección de Calidad.

Nota. Elaboración Propia.

Luego de realizar el muestreo del producto se procede a realizarle las pruebas, tanto en el aspecto físico-químico como en el microbiológico.

En el aspecto físico-químico se evalúa:

- Color: Método Organoléptico
- Olor: Método Organoléptico
- Aspecto de la muestra: Método Organoléptico

En el aspecto microbiológico:

- Aerobios Mesófilos según procedimiento AC-P-024 del manual de microbiología
- Hongos y Levaduras según procedimiento AC-P-024 del manual de microbiología
- Patógenos según procedimiento AC-P-024 del manual de microbiología

Posterior a las evaluaciones, ya con los resultados de las mismas se procede a liberar o rechazar el lote.

Si es liberado el producto por parte del departamento de Aseguramiento de la Calidad se siguen los pasos establecidos en el procedimiento existente de liberación del producto, en el cual se verifican una serie de aspectos tales como documentos del expediente de lote, certificados microbiológicos y físicos químicos de calidad, entre otros.

Si se encuentra la ausencia del alguno de los documentos, es necesario verificar nuevamente el documento faltante y recopilar los mismos. Una vez recopilado y verificado el cumplimiento de todos los registros, se procede a colocar dos (2) etiquetas de Aprobado cubriendo la etiqueta Naranja de Cuarentena, donde se especifica el # de lote, nombre del inspector, producto, código, etc. No debe faltar ningún dato en la etiqueta de Aprobado. Una etiqueta se coloca en el frente del paletizado y otra en el lado opuesto.

Para finiquitar se realiza el reporte de Liberación del Producto y se envía una copia del reporte de liberación al Dpto. de Planificación de la Producción el cual dispondrá del producto terminado.

Si el producto no esta conforme se rechaza y debe ser ubicado en racks, en el almacén con su debida identificación y señalización pertinente.

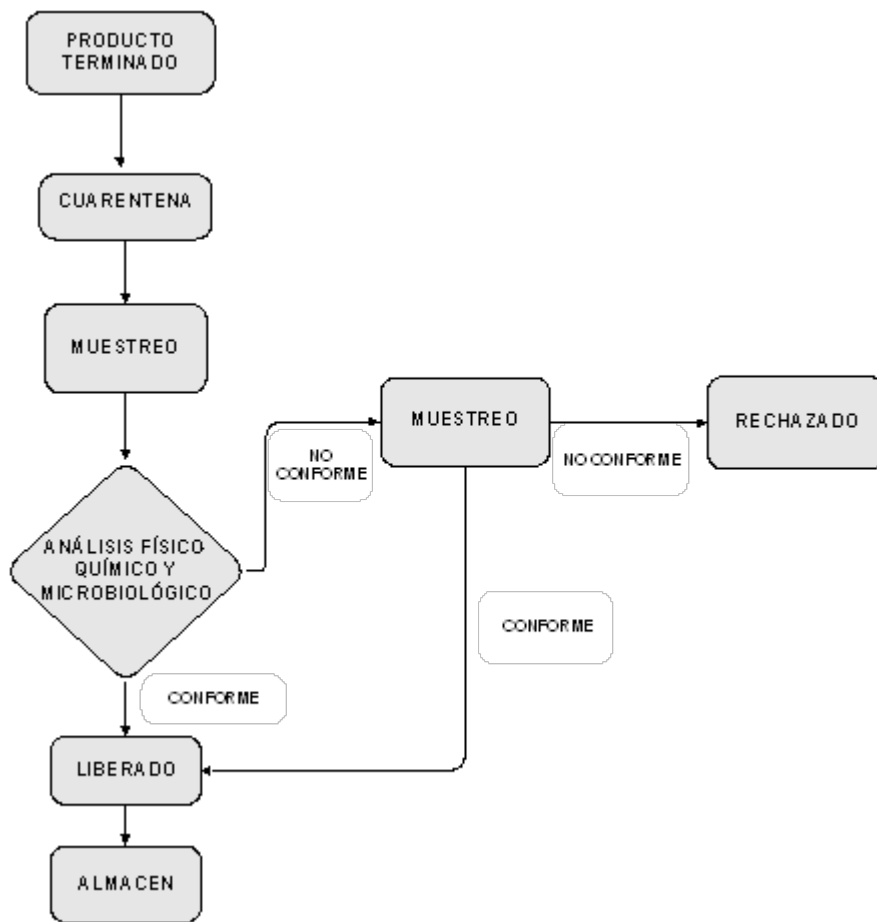


Figura 9. Proceso de Inspección de Calidad de Producto Terminado

Nota. Elaboración Propia.

5.1.5.6 Proceso para la inspección de calidad y verificación de atributos línea.

La organización cuenta a con un proceso de verificación de atributos en línea, el cual busca evaluar el cumplimiento del producto terminado con respecto a las especificaciones del mismo.

Este proceso no tiene más que un objetivo, el poder garantizar a sus clientes productos que cumplan con los estándares de calidad establecidos y así puedan satisfacer sus necesidades.

El mismo se ejecuta de forma cíclica en cada una de las áreas de producción (llenado de wiper canister, corte de wiper canister, wiper flow pack y área de empaque (horno)), siguiendo una serie de lineamientos.

Entre los aspectos que se evalúan se tienen limpieza, sanitización, cumplimiento de normas de buenas practicas de manufactura, atributos de acuerdo al tipo de producto que se este elaborando en el momento, codificación del lote, se realiza la colocación del producto en cuarentena, aprobación de tanques para el uso en el momento de la preparación de la fragancia, entre otros.

Dicho procedo es responsabilidad del departamento de aseguramiento de la calidad y es ejecutado específicamente por el Inspector de Calidad en línea.

5.1.5.7 Proceso para realizar auditorias de las Buenas Prácticas de Manufactura

Otros de los procesos con que se cuenta es el de ejecución de auditorías de buenas prácticas de manufactura, cuyo responsable de ejecución es el departamento de aseguramiento de la calidad.

Para ejecutar este proceso se utiliza un formato que contiene todos los aspectos que deben ser considerados en el tema de buenas practicas de manufactura, el mismo debe ser llenado en letra legible y en su totalidad, auditando cada uno de los ítems de acuerdo a las etapas del proceso productivo, en caso de conseguir alguna irregularidad en la auditoria es comunicada al Supervisor de Producción y al Supervisor de Calidad de Wiper. Finalmente culminada la auditoria debe guardarse el registro de su ejecución.

La frecuencia de ejecución de esta auditoria es de una por turno y diariamente, lo que se busca establecer con esto es lograr tener un monitorio constante del buen desempeño de los procesos en cuanto a buenas prácticas de fabricación se refiere.

5.1.6. Misión de la Vicepresidencia de Operaciones

Mantener la operatividad de la empresa, en función del plan estratégico, siendo productivos, eficaces, y emprendedores; garantizando la calidad y la seguridad; buscando reducir constantemente los costos; orientando a la empresa al mejor uso de la tecnología, motivando al desarrollo de nuestro talento humano, cumpliendo siempre con la legislación nacional e internacional, generando el mejor clima organizacional posible; velando y cuidando nuestros activos y creando conciencia ecológica

5.1.7. Visión de la Vicepresidencia de Operaciones

Manejar operaciones de clase mundial que garanticen la satisfacción plena de nuestros clientes, proveedores, consumidores, talento humano y entorno; en la búsqueda sostenida de la excelencia de todos sus procesos, servicios y productos, basados en la mejora continua, calidad, seguridad, crecimiento planificado y la conciencia ecológica y social; siendo inspiración y ejemplo para otros.

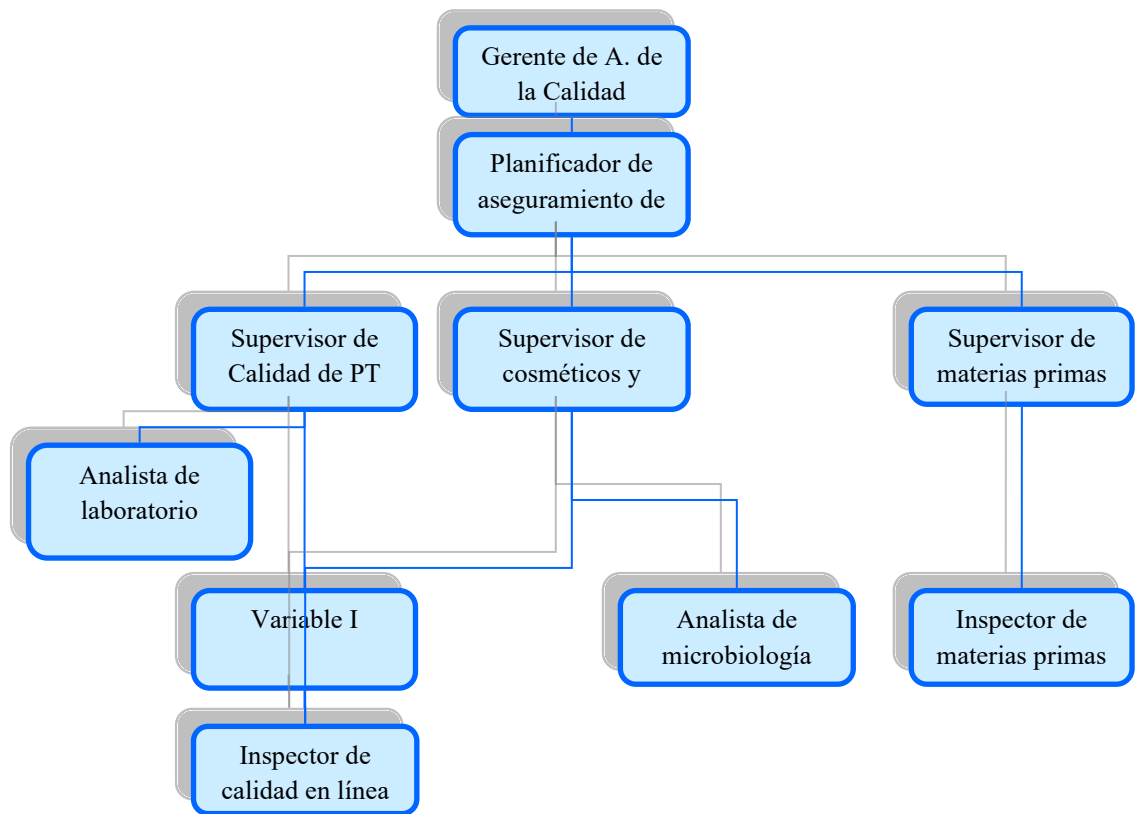


Figura 10. Organigrama del Departamento de Aseguramiento de la Calidad

Nota. Elaboración Propia.

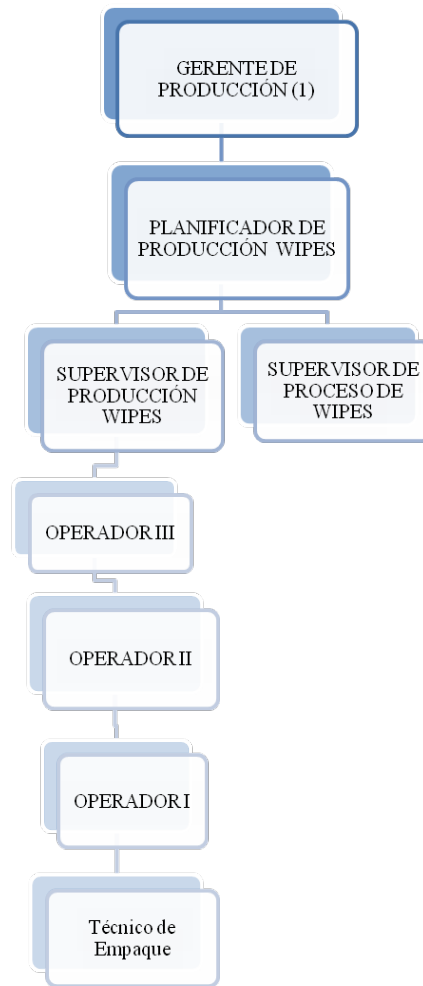


Figura 11. Organigrama del Departamento de Producción

Nota. Elaboración Propia.

5.1.5 Interpretación de Datos y Resultados del Diagnóstico

De acuerdo al diagnóstico ejecutado se pudo evidenciar que no existe una herramienta que permita dar una retroalimentación del funcionamiento de los procesos más críticos, ni que le facilite medir a la organización, si los mismo están cumpliendo con los objetivos planteados, resultados esperados o con requerimientos internos y externos (legales), como son las normas de buenas prácticas de fabricación de productos cosméticos de CAVEINCA, las cuales son en nuestro país el documento utilizado por el Ministerio del Poder Popular para la Salud, para auditar a las organizaciones que elaboran productos Cosméticos para garantizar la calidad de los mismos y a su vez proteger al consumidor.

Al no contar con esta herramienta, la organización estará vulnerable ante cualquier auditoría que se ejecute en la misma, ya que no se controlan los procesos, sólo en la actualidad se cuenta con tres indicadores MPS, % Scrap y la % de eficiencia de cada una de las líneas.

También podemos evidenciar que en la actualidad todos los procesos se encuentran documentados y diseñados de acuerdo a los requerimientos.

Realizando una comparación de los resultados del diagnóstico que se obtuvieron a través de las entrevistas y la observación directa de cada uno de los procesos con el Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos (Ver Anexo 1) utilizando la técnica de concurrencia y discrepancia podemos tener los siguientes hallazgos:

- **Capítulo I del Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos. Organizacional, Personal e Higiene:**

- Organización General: con respecto a este punto, se puede observar que se cuenta con el organigrama general de la empresa y con los específicos de los departamentos de calidad y producción, sin embargo no existe evidencia de su actualización, ni existe ningún control sobre este punto que permita mantenerlos actualizados anualmente y firmados, tal como se muestra en la norma. Dentro de la organización logramos identificar la existencia de la figura de Director Técnico, la cual es la responsable de las Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos y se cuenta con su descripción de cargo.
- Descripciones y perfiles de cargo: la empresa cuenta con las descripciones de cada cargo de acuerdo a los organigramas observados en la figura 10 y 11. Se anexa una descripción de cargo como ejemplo de las encontradas (Ver anexo 2).
- Adiestramiento y actualización del personal: no existe un plan de formación sin embargo, se han dictado charlas de Buenas Prácticas de Fabricación al personal de producción y aseguramiento de la calidad que labora y a los nuevos ingresos. Se cuenta con un manual de Buenas Prácticas de Manufactura, con el cual se dictan los entrenamientos al personal, sin embargo, no está establecido como parte del procedimiento de ingreso a planta que toda persona debe acudir a una inducción de este tipo antes de ingresar. Todo el personal que labora en el área sabe leer y escribir perfectamente el idioma castellano.
- Certificados y Controles Médicos: el personal de la empresa cuenta con los certificados de salud actualizados.
- Uniformes: el personal es dotado de los uniformes dos veces al año, dichos uniformes se cuenta con un procedimiento de cambio y lavado periódico. Adicionalmente se les dota de implementos como mascarillas, guantes y cubre botas.
- Primeros Auxilios: la empresa cuenta con un botiquín de primeros auxilios el cual dotan mensualmente.

- Normas de limpieza: existen procedimientos de limpieza del área, de igual forma se evidenció ejecución de la fumigación y la existencia de un cuarto destinado para el resguardo de los equipos de limpieza.

Capítulo II del Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos. Documentación:

- Se cuenta con un procedimiento de control de documentos pero no actualizado, los procedimientos relacionados con cada uno de los procesos se encuentran firmados por las personas responsables.
- Se observó la existencia de los documentos exigidos por la normativa para el expediente de lote.

Capítulo III del Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos. Locales:

- Se cuenta con una planta con ambiente cerrado y protegido, con un sistema de aire acondicionado y ambiente protegido destinada únicamente a la elaboración de las toallas húmedas. Dicha planta se encuentra en buen estado, con un ambiente adecuado que garantice la higiene ambiental, se realizan mediciones de temperatura, humedad, ruido en el área.
- Se evidencia la existencia de áreas específicas para cada tipo de actividad, como fabricación, empaque, control de calidad, mantenimiento, almacenes y despachos.
- La empresa cuenta con áreas para vestuarios, baños, áreas para desperdicios y productos inflamables de acuerdo a lo requerido.

Capítulo IV del Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos. Equipos:

- Se cuenta con una máquina para la elaboración de flow pack y con una máquina para mini flow pack. Para la elaboración de canister se cuenta con dos maquinas una rebobinadora y otra máquina cortadora. De igual forma existen dos hornos donde se ejecuta todas las operaciones de empaque del producto terminado.
- Se evidencia la existencia de equipos para el pesado y medición del producto.
- Cada equipo cuenta con su identificación donde se indica el nombre del producto, la forma cosmética, número de lote fecha de inicio del proceso y fase de elaboración del producto.
- Los equipos tales como las balanzas y otros instrumentos de medición se encuentran calibrados por un ente certificado.
- Se realizan limpiezas diarias y después de cualquier cambio de productos a todos os equipos.
- Se cuentan con planes de mantenimiento y un manual de mantenimiento de las maquinarias utilizadas para la elaboración de toallas húmedas.

Capítulo V del Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos. Fabricación:

- En cuanto a fabricación con respecto a lo relacionado con locales y condiciones ambientales se evidencia lo siguiente:
 - No se cuenta con espacio suficiente para garantizar un buen flujo de materiales. Ya que se encuentran los pasillos obstaculizados y se ingresa materia prima y sale producto terminado por el mismo pasillo y puerta. Así como no se cuenta con una buena distribución de planta.

- Todas las tuberías se encuentran identificadas.
- Todas las tuberías eléctricas se encuentran colocadas de manera adecuada.
- El piso es de material epóxico, liso y totalmente lavable.
- Las paredes y techos son totalmente lavables.
- Las ventanas son selladas y se cuenta con exclusas para evitar la entrada de insectos y otros animales, así como de factores contaminantes.
- Se cuenta con un sistema de iluminación adecuado y aire acondicionado, los niveles de ruido cumple con el target establecido en la normas COVENIN
- Las lámparas se encuentran protegidas y se cuentan con planes de fumigación para evitar la existencia de animales en el área.
- Con respecto a la clasificación de las áreas de acuerdo a la naturaleza de las operaciones y el tipo de cosmético, pudimos observar que para cosméticos semisólidos y líquidos como es el caso de toallas húmedas se cuenta con tanques separados y tuberías en acero inoxidable separadas para cada línea de producción y sus respectivas tapas protectoras y con un sistema de recirculación para lavar y sanitizar los mismos.
- **Capítulo VI del Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos. Confección y Empaque:**
 - Se cuentan con las normas y procedimientos de empaque.
 - Todo producto va un proceso de cuarentena hasta tanto control de la calidad no libere el producto.

Capítulo VII del Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos. Almacenes:

- Se cuenta con un área de almacenaje de producto terminado y materia prima acorde, sin embargo no se cuenta con un área de almacenaje de producto terminado en cuarentena con el espacio suficiente para la cantidad de producto que transita por esta etapa.
- Existe un almacén con control de temperatura para aquellas materias primas que así lo requieran, de acuerdo a sus fichas técnicas.
- Se cuenta con un espacio para rechazos.
- Todo el producto se encuentran identificado.
- Existe un área identificada y acondicionada para la pesada.
- Existen procedimientos de compras establecidos y se recibe la materia prima de acuerdo a sus especificaciones, acompañados de un certificado de análisis, de igual manera en la organización existe un procedimiento de recepción e inspección de materias primas tal como lo describimos anteriormente.
- Las materias primas recibidas pasan por una etapa de cuarentena hasta que son aprobadas o rechazadas por el departamento de aseguramiento de la calidad, dichos materiales se identifican según el estado con etiquetas de colores amarillo para cuarentena, verde para aprobado y rojo en caso de algún rechazo.
- Se cuenta con un procedimiento de predespacho para el traslado de materias primas desde el almacén al área de producción, se busca de despachar según lo primero que entra lo primero que saga pero no existe ningún control sobre este proceso.
- Para el despacho del producto terminado se lleva un control periódico de lo primero que entra primero que sale.
- Existe un procedimiento de atención al cliente en el cual se reciben reclamos y sugerencias de sus clientes.

Capítulo VIII del Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos. Control de la Calidad:

- La organización cuenta con un departamento de Aseguramiento de la Calidad, dicho departamento cuenta con dos laboratorios uno para las evaluaciones microbiológicas y otro para evaluaciones físico químicas, como también con una serie de procedimientos donde se especifican cada uno de los pasos que se deben seguir para efectuar los análisis.

- Se evidencia que el departamento de aseguramiento de la calidad es el departamento encargado de la aprobación o rechazo de cada uno de los lotes que se elaboran.

- El departamento de aseguramiento de la calidad se encarga de evaluar tanto las materias primas como el producto terminado a través de planes de muestreo.

- El departamento de aseguramiento de la calidad es el responsable de cumplir y hacer cumplir las buenas prácticas de manufactura.

- El departamento dispone de una serie de documentos que se utilizan para llevar registros de la ejecución de las actividades.

- Se ejecuta un procedimiento de auditoria para cumplir con las buenas practicas de fabricación, el cual se ejecuta de manera diaria.

Capítulo VII del Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos. Mantenimiento y servicios:

- Se cuenta con manuales de mantenimiento para ejecución de esta actividad para las maquinarias y equipos.

- La planta de tratamiento de agua cuenta con una rutina de mantenimiento periódica la cual se registra para verificar y garantizar su ejecución.

Con el análisis de los resultados culminamos la etapa de diagnóstico, considerando cada uno de estos aspectos vitales para avanzar a la siguiente etapa de la investigación, donde se tomaron como elementos de entradas todos los hallazgos de esta etapa e información levantada para así comenzar el proceso de diseño.

Como podemos observar existe una necesidad real en establecer una retroalimentación en cada uno de los procesos debido al número de variables que debemos controlar y conocer su funcionamiento y alinearlas al logro de sus objetivos.

5.2 Diseño del Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos, basado en Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA, bajo la metodología de Cuadro de Mando Integral.

Para comenzar a diseñar el programa se consideraron todos los aspectos anteriormente descritos en la etapa del diagnóstico, sus resultados y la metodología de cuadro de mando integral que se especifica en el marco teórico conceptual, dicho diseño se realizó de manera sistemática.

Se Inició con el establecimiento de los objetivos, los cuales fueron definidos de acuerdo a la misión y visión de la organización y de la Vicepresidencia de Operaciones, así como también con la colaboración del Vicepresidente de Operaciones y los Gerentes de cada uno de los departamentos que la conforman para poder lograr estar alineados con lo que realmente busca la organización y poder todos apuntar al logro de los mismos, ya que el no estar enfocados todos los dueños de procesos puede traer diferencias que impactarían directamente en el éxito del programa, posteriormente se colocaron los indicadores que de acuerdo al mismo permitirán controlar los procesos y facilitarle a la organización una retroalimentación del funcionamiento de cada uno de ellos, para poder implementar medidas

correctivas o preventivas si fuese necesario, dichos indicadores al igual que los objetivos fueron establecidos con los responsables de los procesos.

Como podemos observar en los cuadros 2 y 3 en la primera columna se dividió el mismo de acuerdo a las perspectivas, luego se colocaron los objetivos establecidos de acuerdo a la perspectiva y por ultimo los indicadores que servirán para medir dichos objetivos.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
Perspectiva	Objetivo	Indicador
Perspectiva Financiera	Disminuir el desperdicio < 2,5%	% de desperdicio por turno.
	Mantener una eficiencia de 70% por línea	% de eficiencia
	Garantizar un MPS < 20 %	% MPS
Perspectiva del Cliente	Posicionamiento en el Mercado	% de Cuota de Mercado que ocupa por tipo de producto
	Satisfacción del Cliente	% de Reclamos recibidos mensuales vs total de productos vendidos
		% de Reclamos por causas del Reclamo

Cuadro 2. Cuadro de Mando Integral Perspectiva Financiera y del Cliente

Nota. Elaboración Propia.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
Perspectiva	Objetivo	Indicador
Perspectivas de Proceso Interno	Garantizar la Calidad de las Materias Primas	% de Materias Primas Aprobadas y Rechazadas
		% de Materias Primas Aprobado o Rechazado x análisis Microbiológico
		% de Materias Primas Aprobado o Rechazado x análisis fisico-químicos
	Cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufacturas	% de Cumplimiento de las Buenas Practicas de Manufactura
	Garantizar la Calidad de los Productos Terminados	% de Producto Aprobado o Rechazado x análisis Microbiológico
		% de Producto Aprobado o Rechazado x análisis fisico-químicos
		% de defectos por Tipos
		Ejecutar auditorias basadas en el Manual de Buenas Practicas de Fabricación de Productos Cosméticos
	Ejecutar los análisis Microbiológicos Correspondientes a control de Ambiente, Agua, Personal, maquinarias y equipos	% de análisis satisfactorios por tipo de análisis
		% de análisis ejecutados vs los planificados
Formación y Crecimiento	Adiestrar al personal en materia de Buenas Practicas de manufacturas	% de trabajadores adiestrados vs cantidad total de trabajadores
	Plan de capacitación de acuerdo a su descripción de cargos	% de ejecución del plan de capacitación vs el planificado

Cuadro 3. Cuadro de Mando Integral Perspectiva de Proceso Interno y Formación y Crecimiento.

Nota. Elaboración Propia.

5.2.1 Descripción de la perspectiva financiera:

Como se puede observar en el cuadro 2, básicamente se establecieron tres objetivos relacionados con la perspectiva financiera de la organización. Cada uno busca lograr un control distinto, pero con un fin común que es la rentabilidad de la organización.

El primer objetivo relacionado con el desperdicio generado directamente de las materias primas, cuyo indicador es el porcentaje (%) de desperdicio generado por turno. El mismo busca controlar la cantidad de materia prima que se debe utilizar de acuerdo a la fórmula del producto por bulto y lo que realmente se utilizó para producir una cierta cantidad de bultos.

El mismo se calcula de la siguiente manera: Consumo real/consumo teórico.

El siguiente objetivo establece la eficiencia que se desea de cada una de las líneas de producción, el indicador utilizado es el porcentaje (%) de eficiencia calculado en base a la cantidad de bultos teóricos que se deberían producir versus la cantidad de bultos reales producidos.

El último objetivo es el cronograma maestro de planificación (MPS), el cual busca controlar que se tengan disponibles los productos de acuerdo a lo que indique la demanda, el cual se calcula en base a cantidad de bultos planificados y la cantidad de bultos producidos.

5.2.2 Descripción de la perspectiva del cliente:

Desde la perspectiva del cliente el cuadro de mando integral elaborado estableció dos objetivos: posicionamiento de mercado y satisfacción al cliente. (Ver cuadro 2)

El primer objetivo busca medir a la organización con respecto a sus competidores y así planificar estrategias para abarcar el segmento del mercado que desee ocupar.

El mismo es calculado a través de estudios de mercados que realizan empresas externas y cuyos resultados son manejados directamente por el equipo de mercadeo de la organización y difundidos en las reuniones de plan de negocio que se realiza en la empresa.

El segundo objetivo planteado busca conseguir una retroalimentación del cliente que permita a la organización tener mejoras enfocadas en sus productos de acuerdo a la información que sea recolectada, teniendo presente que toda organización se debe a sus clientes y con su satisfacción garantizará su posicionamiento en el mercado, credibilidad por parte del cliente, cubrir sus expectativas, entre otros.

Para medir este objetivo se utilizaron dos indicadores, es importante resaltar que la información necesaria para llevar estos indicadores es el resultado del proceso de atención al cliente que existe en la empresa, el cual busca dar una respuesta eficiente a los clientes y recolectar toda la información que puede ser de utilidad para la mejora continua de cada uno de los procesos existentes, los indicadores son los siguientes: porcentaje de Reclamos recibidos mensuales vs total de productos vendidos y porcentaje de Reclamos por causas del Reclamo.

5.2.3 Descripción de la perspectiva de Proceso Interno:

Con respecto a esta perspectiva de proceso interno que se observó en el cuadro número 3 se plantearon objetivos relacionados básicamente con el aseguramiento de la calidad tanto de las materias primas como del producto terminado y con las buenas prácticas de manufactura de las toallas húmedas.

Los mismos permitirán garantizar no sólo la calidad de los productos sino de los procesos que allí se ejecutan para la fabricación de las toallas húmedas, como también serán los que emitan señales de alerta a la organización en el cumplimiento de los requisitos legales en materia de buenas practicas de fabricación de productos cosméticos, por lo tanto permitirán a los responsables de cada proceso no sólo

monitorearlos sino emitir acciones correctivas a tiempo, esto permitirá a la organización caer en cualquier tipo de sanción y evitará las insatisfacciones de los clientes, ya que se podrán mantener los estándares de calidad establecidos y procesos normalizados y controlados.

5.2.4 Descripción de la perspectiva de Formación y Crecimiento:

La última perspectiva que se observó en el cuadro número 3 es la de formación y crecimiento, la cual tiene un impacto importante en los requisitos legales que establece el Manual para Buenas Prácticas de fabricación de Productos Cosméticos, ya que el tema de capacitación y adiestramiento es un requisito obligatorio por lo cual el monitoreo de la ejecución del mismo debe ser riguroso, por esta razón se establecieron dos objetivos relacionados con lo que serían estos dos temas, con sus respectivos indicadores los cuales darán a la organización la retroalimentación que necesita para plantearse acciones de acuerdo a los resultados que contribuyan al logro de los objetivos.

5.3 Documentación del Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos, basado en Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA.

Para la documentación del programa se utilizó el procedimiento de control de documentos facilitado por la organización donde se indican todos los pasos que se deben seguir en la misma para emitir un documento, en este caso para documentar el programa anteriormente diseñado.

El procedimiento busca básicamente mantener normalizado toda documentación que se emita en la organización para así evitar futuros inconvenientes por el no control de la misma, como es por ejemplo documentos obsoletos en uso, entre otros

que pudieran impactar en la ejecución adecuadas de cada uno de los procesos en la misma y a su vez en los productos que se derivan de estos.

5.3.1 Formato para la emisión de documentación interna de la empresa.

Para la emisión de un documento se deben utilizar básicamente tres formatos de acuerdo al procedimiento de control de documentos en la organización.

Un primer formato el cual se coloca en el documento antes de la primera hoja de inicio de cualquier procedimiento, instrucción de trabajo, norma o documentación, el cual está compuesto básicamente por un encabezado donde se especifica el título del documento, fechas de emisión y revisión, número de páginas, el código del documento y el departamento que lo emite. Posteriormente se encuentran los renglones de datos para la emisión, revisión y aprobación del documento, y por ultimo para cambios a futuros que tenga el mismo.

Dicho formato lo podemos observar en la figura 12.


	FECHA DE EMISIÓN		PAG 1			
	FECHA DE REVISIÓN		CODIGO DEL DOCUMENTO			
TITULO : Manual de procedimientos para Control de la Calidad		DEPARTAMENTO EMISOR: Aseguramiento de la calidad				
SUBTITULO:		TIPO:				
EMISIÓN						
Fecha de elaboración:	Elaborado por:	Cargo:	Departamento:	Firma del emisor		
REVISIÓN y APROBACIÓN AL MOMENTO DE LA EMISIÓN						
Número de revisión	Fecha de revisión	Nivel de revisión	Cargo:	Nombre y Apellido	Firma de Revisión	Firma de Aprobación
REVISIONES POSTERIORES A LA EMISIÓN						
Número de revisión	Fecha de revisión	Nivel de revisión	Revisado por:	Nombre y Apellido	Firma de Revisión	Firma de Aprobación
Número de cambio	Identificación del cambio		Justificación del cambio			

Figura 12. Formato para la emisión de documentación interna de la empresa.

Nota. Tomado del Procedimiento de Control de Documentos de Industrias Corpañal C.A.

Luego de la página preliminar se cuenta con un formato de encabezado para páginas impares, en este formato se especifica el título, fecha de emisión, número de páginas, departamento emisor y código del documento que se está elaborando, este encabezado deben poseerlo todas las páginas impares que contenga el documento. (Ver figura 13)

		FECHA DE EMISIÓN	PAG
		15/12/08	1
		CODIGO DEL DOCUMENTO	
		AC-P-044	
TITULO: Preparación de Germicidas y Desinfectantes		DEPARTAMENTO EMISOR: Aseguramiento de la Calidad	

Figura 13. Formato de Encabezado para páginas impares para la emisión de documentación interna de la empresa.

Nota. Tomado del Procedimiento de Control de Documentos de Industrias Corpañal C.A.

Por último se cuenta con un formato para las páginas pares el documento que sólo contendrán la numeración en la parte superior de la página. (Ver figura 14)

PAG 2

Figura 14. Formato de Encabezado para páginas pares para la emisión de documentación interna de la empresa.

Nota. Tomado del Procedimiento de Control de Documentos de Industrias Corpañal C.A.

5.3.2 Codificación de los documentos.

Todos los documentos a emitir o elaborar se identificarán mediante un código único, de acuerdo a lo que se establece en el procedimiento de control de documentos, dicha codificación se hace de acuerdo al departamento, tipo de documento y número correlativo del documento de acuerdo al departamento que lo emite. En la figura 15 se muestran algunos ejemplos de codificación de documentos.

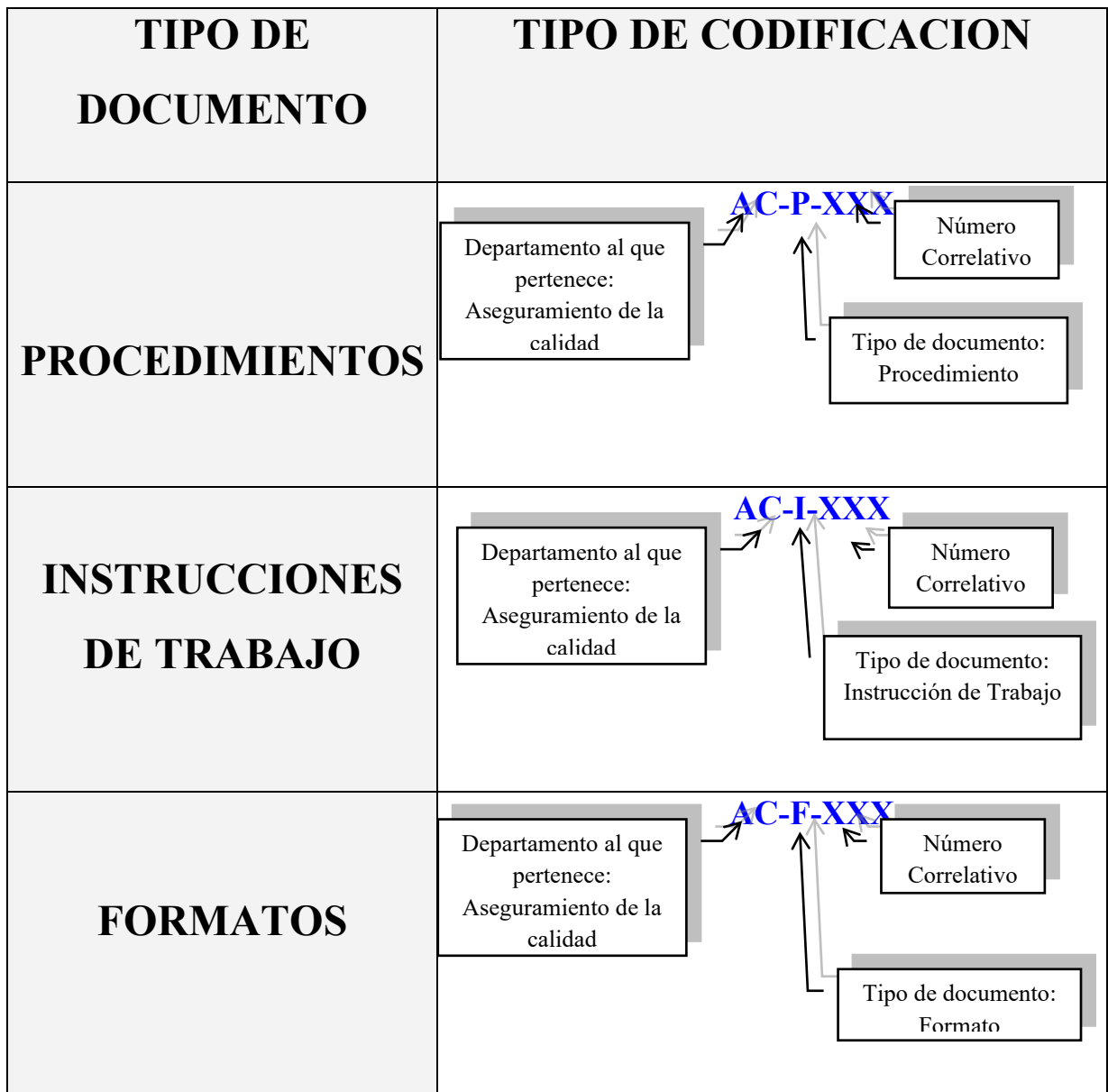


Figura 15. Ejemplo de Codificación de Documentos.

Nota. Tomado del Procedimiento de Control de Documentos de Industrias Corpañal C.A.

5.3.2 Estructura de los documentos a emitir.

Otro aspecto a considerar para la documentación del programa, está establecido en el procedimiento de control de documentos de la organización y es la estructura sobre cómo se debe documentar, la misma consta de los siguientes aspectos:

5.3.2.1 Objetivo: especifica la razón y el por qué del documento.

5.3.2.2 Alcance: indica hasta qué punto o área es aplicable el documento.

5.3.2.3 Responsabilidades: se identifican las responsabilidades y autoridades de las funciones del personal así como sus interrelaciones asociadas con los procesos y las actividades descritas en el documento.

5.3.2.4 Definiciones: incluye las definiciones básicas utilizadas en el documento con la finalidad de evitar interpretaciones erróneas.

5.3.2.5 Documentos de referencia: todos los documentos utilizados para el desarrollo de la documentación y los que tienen alguna relación con el procedimiento documentado.

5.3.2.6 Materiales y equipos a utilizar: se indica los materiales, herramientas y equipos necesarios.

5.3.2.7 Lineamientos: serie de normas y parámetros a seguir al momento de ejecutar lo establecido en el documento.

5.3.2.8 Precauciones de higiene y seguridad industrial: se indican las normas de higiene y seguridad industrial necesarias para realizar el procedimiento documentado de forma segura.

5.3.2.9 Cuerpo del documento: donde se describe el contenido del documento.

5.4 Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos, basado en Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA.

5.4.1 Objetivo.

Este programa tiene por objetivo, controlar la gestión de los procesos relacionados con la elaboración de las toallas húmedas, con la finalidad de garantizar el logro de sus objetivos y que el resultado de los mismos cumpla con lo requerido por el marco regulatorio a nivel nacional y en términos de calidad a nivel internacional, para así evitar no conformidades en materia de buenas prácticas de manufactura y aseguramiento de la calidad.

5.4.2 Alcance.

Este programa aplica para el área de producción de toallas húmedas.

5.4.3 Responsabilidades.

5.4.3.1 Es responsabilidad de los Departamentos de Aseguramiento de la Calidad y Producción difundir y hacer cumplir este programa.

5.4.3.2 Es responsabilidad del Supervisor de Producción, Planificador de Producción y Supervisor de Calidad de Wipes cumplir con el programa.

5.4.4. Definiciones.

5.4.4.1 Control de Gestión: Según Navarro (2006, p. 15) “podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados”.

5.4.4.2 Buenas Prácticas de Manufactura: se pueden definir como un conjunto de requisitos que una organización debe cumplir para garantizar la calidad de sus productos y procesos y así lograr satisfacer sus clientes, proporcionándoles productos de niveles específicos.

5.4.4.3 Control de Gestión: Según Navarro (2006, p. 15) “podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados”.

5.4.4.4 Cuadro de Mando Integral: Según Kaplan y Norton (2002, p 37) “El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación”

5.4.4.5 Indicadores de Gestión: Según Amaya (p.132) “es un punto de referencia que juega un papel descriptivo (estado y evolución de...) o un papel evaluativo (apreciación de una acción sobre...). Es una señal que permite observar y medir el comportamiento de una determinada variable; el indicador pone a flote los aspectos cuantitativos y cualitativos, así como el impacto, la eficiencia y la eficacia de las actividades adelantadas dentro de un proceso de gestión organizacional”.

5.4.4.6 Objetivos: es lo que la organización desea lograr a futuro.

5.4.4.7 MPS: cronograma maestro de planificación

5.4.4.8 Defectos: se considera defecto todo aquello que no cumpla con las especificaciones establecidas.

5.4.4.9 Calidad: se define como el cumplir con los requisitos del cliente.

5.4.5 Documentos de referencia

No aplica

5.4.6 Materiales y equipos a utilizar:

No aplica

5.4.7 Lineamientos

5.4.7.1. El Cuadro de Mando Integral debe ser revisado diariamente por el Gerente de Aseguramiento de la calidad.

5.4.7.2 En caso de que se observe alguna no conformidad en algunos de los procesos el Gerente de Aseguramiento de la Calidad debe dar la alarma al sistema para que se ejecuten las acciones preventivas o correctivas que fuesen necesarias.

5.4.7.3 Diariamente se deben calcular los indicadores con la información derivada de los procesos, con excepción de aquellos cuya información no se obtenga con esta frecuencia.

5.4.8 Precauciones de higiene y seguridad industrial

No aplica

5.4.9 Cuerpo del documento:

5.4.9.1 A continuación se especifican los objetivos e indicadores desde las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, los mismos serán calculados por los siguientes responsables:

- **Perspectiva financiera:** tendrá una frecuencia diaria y el responsable será el Planificador de Producción.
- **Perspectiva del cliente:** el responsable del indicador A es el departamento de Mercadeo y la frecuencia de calculo será establecido por dicho departamento. Con respecto al indicador B será responsabilidad del Supervisor de Calidad de Wipes el cual debe calcular y actualizar el indicador de manera diaria.

- **Perspectiva de Proceso Interno:** todos los indicadores de esta perspectiva serán calculados y actualizados por el Supervisor de Calidad de Wipes con una frecuencia diaria.
- **Perspectiva de Proceso Formación y Crecimiento:** los indicadores de esta perspectiva serán calculados y actualizados por el Supervisor de Calidad de Wipes con una frecuencia diaria.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
Perspectiva	Objetivo	Indicador
Perspectiva Financiera	A. Disminuir el desperdicio < 2,5%	% de desperdicio por turno.
	B. Mantener una eficiencia de 70% por línea	% de eficiencia
	C. Garantizar un MPS < 20 %	% MPS
Perspectiva del Cliente	A. Posicionamiento en el Mercado	% de Cuota de Mercado que ocupa por tipo de producto
	B. Satisfacción del Cliente	% de Reclamos recibidos mensuales vs total de productos vendidos
		% de Reclamos por causas del Reclamo

CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
Perspectiva	Objetivo	Indicador
Perspectivas de Proceso Interno	Garantizar la Calidad de las Materias Primas	% de Materias Primas Aprobadas y Rechazadas
		% de Materias Primas Aprobado o Rechazado x análisis Microbiológico
		% de Materias Primas Aprobado o Rechazado x análisis físico-químicos
	Cumplimiento de las Buenas Practicas de Manufacturas	% de Cumplimiento de las BPM
	Garantizar la Calidad de los Productos Terminados	% de Producto Aprobado o Rechazado x análisis Microbiológico
		% de Producto Aprobado o Rechazado x análisis físico-químicos
		% de defectos por Tipos
	Ejecutar auditorias basadas en el Manual de Buenas Practicas de Fabricación de Productos Cosméticos	% de auditorias ejecutadas vs las planificadas
	Ejecutar los análisis Microbiológicos Correspondientes a control de Ambiente, Agua, Personal, maquinarias y equipos	% de análisis satisfactorios por tipo de análisis
		% de análisis ejecutados vs los planificados
Formación y Crecimiento	Adiestrar al personal en materia de Buenas Practicas de manufacturas	% de trabajadores adiestrados vs cantidad total de trabajadores
	Plan de capacitación de acuerdo a su descripción de cargos	% de ejecución del plan de capacitación vs el planificado

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.

De acuerdo a los objetivos planteados se puede concluir que los mismos fueron alcanzados, ya que se logró con la ejecución de esta investigación obtener un programa de control de gestión basado en la Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA que permita a la organización tener una retroalimentación de la ejecución y de los resultados de sus procesos.

Dicho programa buscó controlar todos los procesos medulares de la organización relacionados con la fabricación de las toallas húmedas, ya que por considerarse un producto cosmético tal cual como hemos mencionado anteriormente, debe cumplir con una serie de requisitos mínimos exigidos por los entes gubernamentales.

Adicionalmente la empresa busca asegurar la calidad de todos sus procesos y así poder satisfacer las necesidades de sus clientes, ya que actualmente esta categoría a tenido un exponencial crecimiento y como toda organización busca un buen posicionamiento en el mercado y la única manera de lograrlo es poder contar con productos que satisfagan a sus clientes y más aun que sobrepasen las expectativas existentes.

Con respecto al primer objetivo específico se puede concluir que fue un diagnóstico exhaustivo el que se logró ejecutar, ya que se utilizaron las técnicas adecuadas para la recolección de los datos y con la disposición del personal que labora en los diferentes procesos relacionados con la producción de toallas húmedas.

Básicamente por la disposición física de la planta, la observación directa acompañada de las entrevistas permitió reconocer y profundizar en cada una de las

actividades, pudiendo lograr identificar los procesos medulares y en los que mayor hincapié en cuanto a control debe tenerse.

El diagnóstico fue la etapa más larga de la investigación por lo complejo de cada uno de los procesos, básicamente el objetivo del mismo fue conocer la situación actual de la empresa, sus procesos, productos, organigrama, visión, misión entre otros aspectos de la misma para poder ejecutar la comparación entre la realidad y los requisitos que se deben cumplir, es en esta fase donde realmente pudimos obtener un claro conocimiento de lo que debemos controlar en un tipo de procesos como este para tener tranquilidad en el cumplimiento de los requisitos exigidos por los entes gubernamentales, como para lograr procesos y productos de calidad, basados en las buenas prácticas de manufactura.

Durante la ejecución de esta comparación pudimos evidenciar una gran semejanza entre lo requerido y lo existente; sin embargo, la ausencia de un programa de control de gestión que permitiera dar una retroalimentación genera que los procesos sean vulnerables a cualquier auditoría y mucho más allá de esto no son monitoreados constantemente, por lo cual se desconoce el funcionamiento de los mismos, impidiendo desarrollar planes de acción enfocados donde se prevengan acciones para evitar no conformidades y donde se corrija aquello que no esté en control estudiando sus causas y volviéndolos a poner en control.

El resultado de todo el diagnóstico fue el principal elemento de entrada para diseñar la propuesta producto de las entrevistas no estructuradas, adicionalmente se utilizó la metodología de cuadro de mando integral, por ser integral como su nombre lo indica y abarcar cuatro perspectivas que se adecuaban fácilmente a lo que la organización necesita, además de ser una técnica sencilla de manejar, de gran utilidad y fácil implementación, por lo cual a la empresa le resultase más sencillo ponerla en práctica.

Una vez que tuvimos los resultados y nos documentamos con la metodología de cuadro de mando integral comenzamos a establecer los objetivos en cada una de las

perspectivas, vale la pena destacar que dichos objetivos fueron diseñados en base a la misión y visión de la organización y discutidos con el Vicepresidente de Operaciones con la participación de los gerentes de cada departamento, ya que lo que realmente se busca con el programa es estar alineados con las necesidades de la organización y buscar un empuje de todos los involucrados hacia una misma dirección, que permita tener procesos sólidos, bajo control y generadores de productos de calidad. Luego de establecer los objetivos se establecieron los indicadores y se logró el segundo objetivo específico de la investigación que fue el diseño de la propuesta.

Es importante mencionar que la organización no existía este tipo de metodología de Cuadro de Mando Integral en la vicepresidencia de Operaciones específicamente en el área de fabricación de cosméticos, como el propuesto por lo tanto sería una nueva herramienta a utilizar, que puede ayudar a mejorar sobre todo las fallas de control detectadas desde el punto de vista de la perspectiva interna.

Ya para finalizar se comenzó con la documentación, en esta etapa se utilizó el procedimiento de control de documentos existente en la organización, donde se establecen los lineamientos de forma y de estructura que todo documento debe tener dentro de la empresa, por lo tanto se adaptó el programa a lo establecido en este procedimiento y se documentó.

Con la documentación del programa se concluyen los tres objetivos específicos planteados y se obtuvo la propuesta, el Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos, basado en el Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA, consideramos que la clave del éxito del programa si la organización decide implementarlo, está en el adiestramiento que se le imparta al personal que lo esté manejando, así como en la seriedad en el seguimiento del mismo que tengan los dueños de proceso y la alta gerencia, un programa como el que proponemos debe ir acompañado de un plan de acciones correctivas y preventivas de acuerdo a lo que sea requerido, ya que sólo el

3. Se debe implementar como parte del procedimiento de ingreso a planta que toda persona debe acudir a una inducción de aseguramiento de la calidad y buenas prácticas de manufactura si este va a laborar en el área de cosméticos.
4. Establecer como requisito de ingreso el certificado de salud vigente del trabajador, ya que en la actualidad la empresa se encarga de tramitarlo y con esto se encargaría solo de la renovación.
5. Disponer de uniformes para los visitantes, ya que en caso de requerir el ingreso a planta no se tiene una vestimenta adecuada y disponible.
6. Se recomienda realizar modificaciones en el área de planta, como la ampliación de la misma y la separación de ambiente por líneas, así como también un área para la sanitización de paletas.
7. Se propone actualizar el manual de mantenimiento de los equipos y hacer mayor hincapié en las limpiezas de los mismos así como modificar las unidades que no sean de acero inoxidable para evitar contaminación.
8. Se sugiere realizar un proyecto de distribución de planta y manejo de materiales que permita mejorar el flujo del mismo y ganar más espacio.
9. Mejorar el sistema de exclusas y de flujo de materias primas y productos terminados por la misma puerta.
10. Se recomienda aumentar la frecuencia de mantenimiento del piso epóxico, para garantizar que se encuentre en buenas condiciones.
11. Aumentar las auditorías y frecuencia de limpieza en las áreas de empaque.
12. Destinar un área adecuada para almacenaje del producto en cuarentena y producto terminado, con el espacio suficiente para la cantidad de producto que transita por estas etapas.
13. Ampliar el área de laboratorio de microbiología.

14. Mejorar la estructura física del laboratorio destinado para análisis físicos químicos y para almacenamiento de la información.

15. Realizar un benchmarking con laboratorios de microbiologías para la actualización de métodos de trabajos y equipos para el análisis tanto de las materias primas como de producto terminado.

16. Involucrar más al departamento de producción en el cumplimiento de las buenas prácticas de fabricación.

17. En caso de implementar la propuesta, entrenar al personal responsable del cálculo de los indicadores sobre el cómo deben hacerlo y cuál es la importancia de los mismos.

18. Crear planes motivacionales que ayuden a concientizar al personal sobre la importancia de las buenas prácticas de fabricación.

19. Si se implementa la propuesta debe revisarse periódicamente el programa de control de gestión para así asegurar que su contenido se adecúe a la realidad actual de la empresa.

20. Una vez que se encuentre en funcionamiento el programa en caso que se decidiera implementar, establecer controles visuales donde los involucrados en los procesos puedan autoevaluar los resultados.

21. Establecer con la alta gerencia reuniones periódicas donde se conozca los resultados que muestran los indicadores, para así establecer planes de acción inmediatos. Esto en caso de que se implemente.

BIBLIOGRAFIA

AMAT, Joan. (2000). Control de Gestión Una Perspectiva de Dirección. España: Gestión 2000.

ANTHONY, R. N. y GOVINDARAJAN, V. (2003). Sistema de Control de Gestión. España: Mc Graw Hill.

ARIAS, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Caracas: Editorial Episteme.

BALESTRINI, A. M. (2002). Cómo se Elabora un Proyecto de Investigación. Caracas: Grupo Editorial BL Consultores Asociados.

CAMARA VENEZOLANA DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS DE HIGIENE Y CUIDADO PERSONAL, PERFUMERIA COSMETICOS Y AFINES (CAVEINCA) (2002) Manual para Buenas Practicas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA. Caracas: Autor.

<http://www.iccavenezuela.com.ve> (Consultada Julio 15 de 2009)

http://modeloadminist-rrhhasotan2008.blogspot.com/2009_01_01_archive.html

(Consultada Marzo 18 de 2009)

KAPLAN, R y NORTON, D. (2002). Cuadro de Mando Integral. España: Gestión 2000.

MAGLIOGLIO Y Otros. (2002). Distintos Enfoques Del Capital Intelectual. Trabajo presentado: Séptimas Jornadas Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre 2002 [Pagina Web en Línea]. Disponible:

<http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/malgioglio02.pdf>

(Consultada Abril 10 de 2009)

SABINO C. (1992). El Proceso de Investigación. Caracas: Editorial Panapo Tovar S. (1941)

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: Autor.

INTRODUCCION

Siendo la calidad un factor vital para alcanzar el éxito de las organizaciones entendiéndose como calidad el satisfacer a los clientes, es importante crear controles eficaces que nos permitan garantizar los estándares que cumplan con los requisitos de dichos cliente y más aun, que excedan sus expectativas. Para lograr estos estándares es importante considerar las llamadas buenas prácticas de manufactura las cuales juegan un papel fundamental ya que no sólo contienen en ellas lo que es el control de la calidad del producto sino de todos los procesos y factores que en él intervienen. Dichas normas son en muchos casos obligatorias y aplicadas a nivel mundial a diferentes tipos de productos.

En Venezuela existe el Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA donde se establecen los requisitos de carácter obligatorio que toda organización debe cumplir en Venezuela en cuanto a buenas prácticas de manufactura en lo que a empresa cosmética se refiere, entre ellos se mencionan: el control de la calidad, el almacenaje y la fabricación.

Este proyecto busca elaborar un Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos basado en el Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA y estará estructurado en siete capítulos:

- Capítulo I: el problema, objetivos y justificación.
- Capítulo II: marco teórico conceptual.
- Capítulo III: marco organizacional o situacional.
- Capítulo IV: marco metodológico.
- Capítulo V: desarrollo de la propuesta.
- Capítulo VI: validación de la propuesta, análisis y presentación de resultados.

- Capítulo VII: conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROYECTO

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad a nivel mundial existen regulaciones en materia legal relacionadas con las buenas prácticas de manufactura, que exigen a las empresas productoras de cosméticos cumplir con una serie de requisitos para su producción, las cuales buscan garantizar la calidad de los mismos a los consumidores.

Nuestro país no escapa de poseer ciertas regulaciones en esta materia las cuales son bastantes exigentes, por lo cual plantea que las empresas establezcan ciertos controles para garantizar el cumplimiento del marco Regulatorio, ya que el no hacerlo traería como consecuencia sanciones administrativas y penalizaciones. Adicionalmente el no asegurar la calidad de los productos conlleva el ser menos competitivas y a su vez menos rentables.

Los controles anteriormente mencionados en algunas organizaciones son insuficientes o inexistentes, por dichas razones es importante establecer un programa de control de gestión basado en las buenas practicas de manufactura que sirva de guía y encamine las actividades a alcanzar eficazmente los objetivos planteados, con el mejor uso de los recursos disponibles y que a su vez permita garantizar la calidad de los productos y tener una organización más competitiva.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos, basado en el Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto al Control de Gestión.
- Diseñar el Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos, basado en Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA, bajo la metodología de Cuadro de Mando Integral.
- Documentar el Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos, basado en Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA.

1.3 Justificación

Desde el punto de vista empresarial este trabajo permitirá desarrollar un Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos basado en el Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA, que le permita a la organización no sólo cumplir en materia legal sino que servirá para que asegure la calidad de los productos que allí se elaboren y a su vez, de alarma para poder tomar las acciones correctivas y preventivas que sean necesarias para evitar caer en incumplimientos y no conformidades.

Desde el punto de vista de quien realiza la investigación, enriquecerá sus conocimientos en esta materia para ser aplicados en el campo laboral, como también servirá de requisito para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila.

Desde el punto de vista social y académico, esta investigación servirá de ayuda a otros futuros investigadores de esta u otras especializaciones, que quieran profundizar en el tema de control de gestión para empresas de manufactura de productos cosméticos.

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

A continuación se muestran los aspectos teóricos considerados para la ejecución del proyecto, en estos se mencionan los conceptos básicos que permitirán conocer y tener una visión de lo que se desea obtener con éste y de las bases teóricas que se utilizarán.

2.1 Conceptos claves

Buenas Prácticas de Manufactura: se pueden definir como un conjunto de requisitos que una organización debe cumplir para garantizar de sus productos y procesos y así lograr satisfacer sus clientes, proporcionándoles productos de calidad.

Control: Amat (2000, p. 27) define el control desde una perspectiva amplia como la “orientación del comportamiento hacia los objetivos de la organización”

Control de Gestión: Según Navarro (2006, p. 15) “podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados”.

Según García (1975, P.38) el Control de Gestión “es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas”.

Robert y Vijay (2003, p. 6) plantean que el control de gestión “es el proceso por el cual los directivos influyen a otros miembros de la organización para que se implanten las estrategias de la organización”

Cuadro de Mando Integral: Según Kaplan y Norton (2002, p 37) “El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación”

Estrategia: Según Bonilla (2003, p.25) “Estrategia es un sistema que incluye procesos de raciocinio, imaginación, decisión, y acción, sobre aspectos internos y externos a la entidad en cuestión, cuyo producto es un medio para pasar de una situación actual determinada a una situación futura deseada”

Indicadores de Gestión: Según Amaya (p.132) “es un punto de referencia que juega un papel descriptivo (estado y evolución de...) o un papel evaluativo (apreciación de una acción sobre...). Es una señal que permite observar y medir el comportamiento de una determinada variable; el indicador pone a flote los aspectos cuantitativos y cualitativos, así como el impacto, la eficiencia y la eficacia de las actividades adelantadas dentro de un proceso de gestión organizacional”.

Misión: Según Amaya (p. 16) “la misión es, entonces, la razón de ser de la organización que define el que hacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”.

Objetivos: es lo que la organización desea lograr a futuro.

Planificación estratégica: Robert y Vijay (2003, p.271) plantean que la planificación estratégica “es el proceso de decidir sobre los programas que la organización va a acometer y sobre la cantidad aproximada de recursos que se asignará a cada programa para los siguientes años”.

Visión Corporativa: Amaya (p.15) define la visión como “un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro”.

2.2 Proceso metodológico para el desarrollo del sistema de control de gestión (Amaya (p.140 y 141))

1. Diagnóstico Institucional: todo proceso de control de gestión se inicia en la etapa de diagnóstico de los procesos que se desean controlar. Cuyo objetivo es identificar posibles dificultades que puedan entorpecer en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional. Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.

2. Identificación de procesos Claves: posteriormente al diagnóstico, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

3. Diseño del sistema de indicadores: luego de conocer los procesos claves, se generan los indicadores que van a permitir medir dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección.

4. Escoger los instrumentos de control: escoger que técnicas e instrumentos vamos a utilizar de las existentes para el control de gestión.

5. Validación del sistema: consiste en identificar los desfases y puntos débiles de la gestión a nivel interno y externo.

6. Implantación del sistema: se basa en la implementación de las fases anteriores con la finalidad de adoptar el sistema y definir los mecanismos para administrarlo.

2.3 Cuadro de Mando Integral

Según Malgioglio y Otros (2002, P.4) “El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.

El Cuadro de Mando Integral no se basa solamente en el logro de objetivos financieros, sino que incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto vinculado de indicadores de desempeño, se orientan desde cuatro perspectivas diferentes:

1. “Financieras: los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.
2. Clientes: identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.
3. Procesos internos: se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.
4. Formación y crecimiento: identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes

principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.” (Malgioglio y Otros 2002), (P. 4 y 5).

Adicionalmente a estas perspectivas, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, puede necesitarse una o más perspectivas adicionales las cuales podemos incluir.

2.4 La Vinculación De Los Indicadores Del Cuadro De Mando Integral Con Su Estrategia

El cuadro de mando integral muestra cuatro perspectivas, las cuales permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados para el futuro. A pesar que en el mismo se muestran una diversidad de indicadores, y aparentemente puede confundir, si se construyen apropiadamente de acuerdo con una unidad de propósito, todas las medidas, consistentes y mutuamente reforzante, están orientadas a la obtención de una estrategia integrada. (Malgioglio y Otros 2002), (P.5).

Para lograr comunicar la estrategia utilizando el cuadro de mando integral requiere se deben considerar tres principios:

- **“Las relaciones causa - efecto:** Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. Debe identificarse y hacerse explícita la secuencia de hipótesis respecto de las relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.
- **Los inductores de actuación:** Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir esos resultados

y tampoco proporciona la información referida al grado de logro de la estrategia planteada.

- **La vinculación con las finanzas:** deben vincularse las trayectorias causales de todas las medidas de un Cuadro de Mando Integral con los objetivos financieros pero sin la miopía que dimanen de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras de corto plazo”. (Malgioglio y Otros 2002), (P. 5 y 6).

- **Adicionalmente el cuadro de mando integral** se convierte en un sistema de gestión que puede ser utilizado para:

- “Clarificar la estrategia y obtener consenso sobre ella
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener el feed.-back para mejorar o modificar la estrategia.” (Malgioglio y Otros 2002), (P. 6).

2.5 El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

En su mayoría las organizaciones utilizan indicadores financieros y no financieros como control de gestión y feed back. De hecho en muchas oportunidades son utilizados por el personal gerencial, para controlar a los empleados de menor nivel. (Malgioglio y Otros 2002), (P. 35).

Dicho cuadro pone énfasis en la utilización de indicadores financieros y no financieros y debe ser para empleados de todos los niveles. (Malgioglio y Otros 2002), (P. 35).

El Cuadro de Mando Integral transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos y estrategias palpables, que deben presentar una armonía entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Debe existir un equilibrio en el uso de los indicadores que muestren resultados (del pasado) y los que muestran futuras actuaciones. (Malgioglio y Otros 2002), (P. 35).

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de control de las estrategias a largo plazo, para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, los cuales se mencionan continuación:



Figura 1. El Cuadro de Mando Integral como una Estructura o Marco Estratégico para la acción.

Nota. Tomado de (Kaplan y Norton (2002, p.22))

2.5.1 Clarificar y Traducir La Visión y La Estrategia

El proceso del Cuadro de Mando Integral inicia cuando se quiere convertir la estrategia de una unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Los cuales serían los objetivos financieros. Se debe ser claro en la definición de los segmentos de clientes y de mercado en los que se ha decidido competir. (Malgioglio y Otros 2002), (P. 36).

Posteriormente a los objetivos financieros y de clientes, se deben definir los objetivos e indicadores de los procesos internos. En este momento es importante recalcar los procesos críticos que existen o que se deban generar. Debe asignarse importancia relativa a los objetivos estratégicos los que, una vez consensuados, contribuyen a generar una responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos y permite contar con un marco organizativo para un conjunto de importantes procesos. (Malgioglio y Otros 2002), (P. 36).

2.5.2 Comunicar y Vincular Los Objetivos y Los Indicadores Estratégicos.

Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral se comunican a través de toda la organización. Esto tiene como fin informar a todos los empleados los objetivos críticos que se deben alcanzar para que la estrategia de la organización tenga éxito. (Malgioglio y Otros, 2002), (P. 36).

2.5.3 Planificar, Establecer Objetivos Y Alinear Iniciativas Estratégicas.

El Cuadro de Mando Integral genera un impacto cuando se despliega para ocasionar el cambio de la organización. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio y si se alcanzan, transformarán la empresa. Luego que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y de formación y crecimiento, los directivos

pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares. De esta manera podemos decir que el Cuadro de Mando Integral favorece a los programas de mejora continua, de reingeniería y de transformación. (Malgioglio y Otros 2002), (P. 36).

2.5.4 Aumentar El Feed Back y La Formación Estratégica

El Cuadro de mando integral viene a cubrir la necesidad existente en la mayoría de los sistemas de gestión, como lo es la carencia de un proceso sistemático para poner en desarrollar y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del de este admiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. (Malgioglio y Otros 2002), (P. 36 y 37).

Desde este punto de vista el cuadro de Mando Integral se convierte en el punto de partida que permite gestionar las organizaciones de la era de la información. .

(Malgioglio y Otros 2002), (P. 36 y 37).

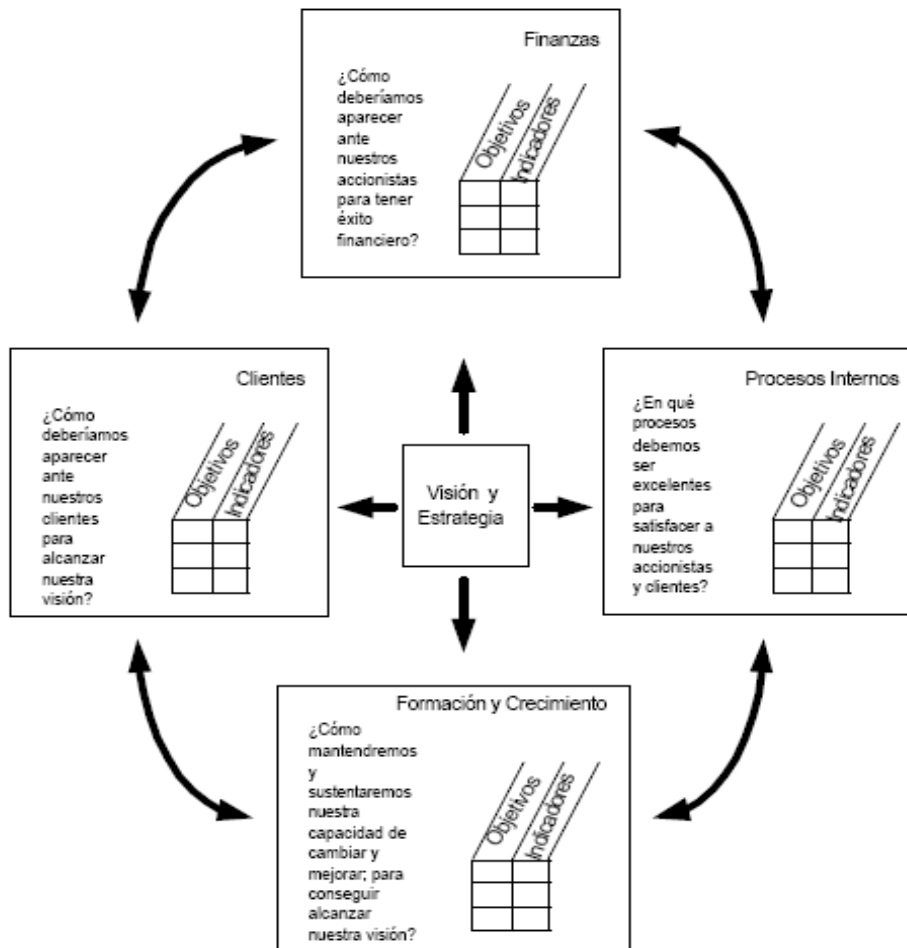


Figura 2. El Cuadro de Mando Integral proporciona una Estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

Nota. Tomado de (Kaplan y Norton (2002, p.22)

2.6 Manual para Buenas Practicas de fabricación de Productos Cosméticos.

Este manual es un documento elaborado por el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social de la Republica de Venezuela en Agosto de 1992, actualmente Ministerio del poder Popular para la Salud, a través de su división de Drogas y Cosméticos, con el objetivo de garantizar la calidad de estos productos en cada una de sus etapas de fabricación, desde que ingresa la materia prima hasta que sale el producto terminado.

Dicho Manual consta de nueve capítulos y un anexo, a través del mismo se audita actualmente en la República Bolivariana de Venezuela a las empresas productoras de cosméticos, para así garantizar su cumplimiento e identificar deficiencias en sus procesos.

En cada uno de los capítulos se describen los requisitos con que se deben cumplir en cada una de las etapas de los procesos, el capítulo I denominado organización, personal e higiene, un capítulo II donde se indican los requisitos en materia de documentación, capítulo III donde se mencionan las normas relacionadas con los locales, un cuarto capítulo donde se especifica lo relacionado con los equipos, el capítulo V dedicado a los que son los procesos de fabricación, el sexto capítulo que trata lo referente a confección y empaque, el capítulo VII titulado almacenes, capítulo VIII destinado a los procesos de control de la calidad y un último capítulo de mantenimientos y servicios.

Todos estos capítulos constan de diferentes deberes que toda empresa productora de cosméticos debe responder para garantizar la calidad de sus productos en cada una de las etapas del proceso.

CAPITULO III

MARCO ORGANIZACIONAL O SITUACIONAL

En este capítulo que presentaremos a continuación estaremos describiendo el marco organizacional y situacional en que se desarrolla este trabajo de investigación, dicha información es de carácter institucional y fue facilitada por la organización a través de su página web www.iccavenezuela.com.ve,

3.1 Reseña histórica de la empresa

Industrias Corpañal C.A. debe su existencia a dos jóvenes empresarios Jorge y Germán Toro Arévalo, ambos venezolanos, educados en España bajo la influencia cultural europea y con estudios de post-grado en Estados Unidos de Norteamérica. Uno enfocado hacia la administración financiera y de empresas, el otro como arquitecto dedicado a la gerencia de la construcción tanto en Venezuela como en España. Ellos, con una visión y misión nacionalista y una gran confianza en Venezuela, fundaron una empresa que hoy en día se considera como una de las más modernas de Latinoamérica.

Industrias Corpañal C.A., es una fábrica de manufactura textil, fundada en el año de 1.994, dicha empresa se introduce al mercado nacional con la presentación de la marca “Mimadito” que con solo seis (6) meses a la venta se posiciona en segundo lugar respecto a las demás organizaciones productoras de pañales. Solo un año después, en 1.995, Industrias Corpañal C.A. lanza al mercado la marca “Consentido” como una propuesta económica de alta calidad. Un año mas tarde la empresa decide manufacturar y vender toallitas húmedas para bebé en ambas marcas existentes hasta entonces, como lo eran “Consentido” y “Mimadito”. En el mismo año se lanza al mercado una línea de productos dedicados a adultos que sufren de incontinencia llamado “Controle”.

Para el año 1.995, la planta de Industrias Corpañal con sede en Guarenas era capaz de suplir el mercado con solo una línea de producción, para el año 1.998, se decide implementar una segunda línea productora de pañales.

Para el año 2.000, luego de obtener la licencia concedida por la imagen de Juana la Iguana, se realiza un relanzamiento de productos “Consentido”, en el mismo año se da vida al proyecto para la implementación de una máquina fabricadora de Toallitas sanitarias, para poner en funcionamiento al año siguiente junto con el lanzamiento de toallas sanitarias femeninas como nueva marca al mercado competitivo bajo el nombre “Nubes”.

Una de las mayores fortalezas de Industrias Corpañal es el alto grado de motivación y lealtad que ha logrado generar en su gente. La razón principal para alcanzar esta fortaleza es la política de "puertas abiertas" en donde, a pesar de una fuerte disciplina y un gran sentido de la urgencia, el trabajo se realiza en forma horizontal y paralela.

Corpañal está compuesto por 420 empleados directos siendo casi todos jóvenes profesionales y técnicos.

3.2 Visión.

Ser la empresa venezolana de cuidado personal de mayor prestigio en la fabricación y comercialización, de marcas que satisfagan a nuestros consumidores y clientes logrando un crecimiento planificado y sostenido que maximice la rentabilidad de la empresa y mejore el bienestar de los empleados y la comunidad.

Ser el cliente preferido de nuestros proveedores y el mejor proveedor de nuestros clientes.

3.3 Misión

Somos una empresa venezolana orientada al éxito, dedicada con pasión a la fabricación y comercialización de productos de cuidado personal; basamos nuestro crecimiento en la satisfacción de nuestros consumidores y clientes, en la

consolidación de las marcas, en la rentabilidad de la empresa, en la mejora continua de nuestros procesos y en el desarrollo de nuestro capital humano y de la comunidad.

3.4 Política de Calidad

Industrias Corpañal está comprometida a satisfacer las expectativas de nuestros clientes y consumidores a través de la fabricación de productos que cumplan tanto requisitos del cliente como requisitos legales para lo cual mejoramos continuamente la eficacia de nuestro sistema de gestión de la calidad, apoyándonos en un personal calificado y competente para la ejecución de nuestras labores.

3.5 Líneas de Producción

Actualmente la empresa posee ocho (8) líneas de producción las cuales se dividen de la siguiente manera:

- Pañal Infantil: Línea Joa y Diatec.
- Pañal Adulto: Línea de Vanmaq.
- Toallas sanitarias: Línea de Eniplan y Chinita.
- Toallas húmedas: Flow pack, Mini flow pack y Canister.

En la actualidad Industrias Corpañal C.A. ha crecido en la categoría de toallas húmedas consideradas productos cosméticos, las cuales para ser fabricadas deben cumplir con las buenas prácticas de manufactura y con los requisitos legales exigidos por los entes reguladores de nuestro país (Venezuela), entre ellos el Ministerio del Poder Popular para la Salud, dicho organismo busca garantizar que los productos que se elaboren en las diferentes áreas de la manufactura cumplan con estándares que satisfagan a sus clientes y aun más que los proteja de cualquier anomalía que se derive de una mala praxis en su elaboración, el área de cosméticos no escapa de esto por tal motivo el Ministerio del Poder Popular para la Salud audita regularmente a las

organizaciones productoras de los mismos para poder certificar que las mismas están cumpliendo con ciertos requisitos y parámetros en sus procesos de producción que logren obtener productos de calidad.

Para realizar dicha auditoria este ente regulador se rige por el Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA, dicho manual contiene todos los requisitos de fabricación con que debe cumplir una empresa cosmética. Vale la pena destacar tal como hemos explicado en capítulos anteriores, que el no cumplir con esta norma trae como consecuencias medidas disciplinarias de tipo administrativo por parte del ente regulador.

Por lo antes expuesto Industrias Corpañal C.A. debe controlar cada uno de los procesos que ha establecido en dicha empresa, basados en el manual antes mencionado para así lograr el éxito de su ejecución y el logro de los objetivos de cada uno de ellos y a su vez, esto garantizará productos de calidad y procesos confiables que cumplan con los requisitos legales exigidos.

CAPITULO IV

MARCO METODOLOGICO

4.1 Tipo de Investigación

Según el Manual de la UPEL (2006) “El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar un problema, requerimientos o necesidades de organización o de grupos sociales, pueden requerirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p.21).

Por lo antes mencionado se puede afirmar que esta investigación fue de tipo factible de acuerdo a sus objetivos y alcances, ya que pretendió resolver una necesidad que existía.

4.2 Diseño de la Investigación

Podemos definir el diseño de la investigación como una estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. El diseño de esta investigación estuvo compuesto por dos tipos: (De Campo o diseño de campo e Investigación Documental o diseño documental).

Diseño de Campo: Arias, (2006) define la investigación de campo como “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31).

Nuestra investigación estuvo basada en el tipo de investigación anteriormente definida de campo, ya que el investigador estuvo recolectando los datos directamente

donde ocurrieron los hechos sin alterar las condiciones existentes, es decir en la Empresa de manufactura de cosméticos.

Diseño Documental: en vista que en esta investigación existió una etapa de recolección, análisis e interpretación de fuentes documentales.

La investigación estuvo dividida en cuatro etapas:

La primera etapa consistió en buscar información en fuentes documentales lo que permitió conocer e indagar más sobre el tema y sus fundamentos teóricos relacionados con las buenas prácticas de manufactura de la empresa de productos cosméticos, normativas y aspectos legales.

La segunda etapa consistió en la realización de un diagnóstico de la situación actual en una empresa de manufactura de cosméticos utilizando las diferentes técnicas de recolección de datos que posteriormente se describirán, donde pudimos obtener datos que permitió conocer el estatus de los procesos relacionados con la producción de los cosméticos, en este caso toallas húmedas.

La tercera etapa comprendió el proceso de interpretación de datos y diseño y documentación del programa. Una vez concluido el diagnóstico, utilizando la técnica de análisis e interpretación de datos que consecutivamente se explicará, se logró obtener los resultados del mismos, los cuales fueron los elementos de entrada en conjunto a la documentación estudiada para iniciar el proceso de elaboración de la propuesta basada en la metodología de cuadro de mando integral, en base a la documentación y el resultado obtenido, logrando como resultado de este proceso un Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos, basado en el Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA.

Y finalmente la cuarta etapa donde se realizó la formulación de las conclusiones y recomendaciones.

4.3 Población y Muestra

La empresa está conformada por 420 trabajadores. La investigación fue ejecutada específicamente en los procesos de fabricación de productos cosméticos (Toallas Húmedas) y se estarán entrevistando los siguientes trabajadores involucrados en dichos procesos: Planificador de Producción, Supervisora de Calidad de Cosméticos, Supervisores de Turno, Vicepresidente de Operaciones, Gerente de Investigación y Desarrollo, Directora Técnica, Inspectores de Calidad en Línea, Supervisores de Turno, Planificador Mecánico, Planificador Eléctrico y Supervisor de Materia Prima.

4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Podemos definir la técnica de recolección de datos el procedimiento particular de obtener datos o información. La técnica que se utilizó en esta investigación fue la observación libre o no estructurada y la entrevista no estructurada o informal.

Observación Libre o No estructurada: es una técnica que se ejecuta en función de un objetivo, pero sin ninguna guía prediseñada que especifique aspectos a considerar.

Los instrumentos que acompañaron esta técnica fueron los cuadernos de notas, cámaras fotográficas y cámara de video.

Esta técnica se basó en visitas semanales a la organización, y específicamente a la planta donde se producen los cosméticos (toallas húmedas), donde se ejecutan todos los procesos relacionados con la fabricación de dichos productos. El tiempo dedicado a esta observación fue de 10 horas semanales, durante 16 semanas. A medida que se realizaba la observación, se tomaban notas de los datos relevantes para la etapa del diagnóstico, utilizando los instrumentos anteriormente mencionados.

Entrevista no estructurada o informal: se puede definir como una técnica que se basa en el diálogo o conversación entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema determinado, por el cual el entrevistador pueda obtener la información

requerida. Para esta técnica se utilizó como instrumentos cuadernos de notas, cámaras fotográficas y cámara de video.

Para la aplicación de esta técnica se elaboró el diagrama de flujo de los procesos relacionados con la fabricación de los productos cosméticos y se fueron identificando todos sus actores, para luego entrevistarlos. La duración de cada entrevista fue aproximadamente de cuatro horas y se ejecutó en dos secciones de dos horas cada una. Los actores entrevistados fueron los siguientes: Planificador de Producción, Supervisora de Calidad de Cosméticos, Supervisores de Turno, Vicepresidente de Operaciones, Gerente de Investigación y Desarrollo, Directora Técnica, Inspectores de Calidad en Línea, Supervisores de Turno, Planificador Mecánico, Planificador Eléctrico y Supervisor de Materia Prima.

Para la ejecución de esta entrevista no estructurada, se consideró las actividades que cada uno ejecutaba dentro del proceso y basado en esto se le fueron realizando diferentes preguntas. Sin embargo, se realizaron preguntas comunes generales relacionadas con el proceso productivo.

Dicho diagrama se muestra en el capítulo V.

4.5 Técnica de análisis de datos

En esta investigación la técnica de análisis de datos que se utilizó fue, la técnica de concurrencia y discrepancia, la cual consiste en hacer una comparación de los datos obtenidos en cualquier investigación con datos considerados como ideales y observar cuáles características entre ellos convergen y cuáles divergen.

En esta oportunidad estuvimos comparando la situación actual de la Empresa de manufactura de productos cosméticos en materia de buenas prácticas de manufactura detectada a través del diagnóstico que se ejecuto en cada uno de los procesos que se desarrollan dentro de la organización específicamente los relacionados con la

producción de toallas húmedas con los requisitos exigidos en esta materia por la legislación, para en base a estos resultados diseñar la propuesta.

CAPITULO V

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Para la elaboración de la propuesta de un Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos, basado en el Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos CAVEINCA, se realizó un diagnóstico de la situación actual de acuerdo a lo planteado en el primer objetivo específico, para su ejecución se utilizaron las técnicas e instrumentos de recolección de datos planteados en el capítulo IV.

Inicialmente se aplicó la técnica de la observación no estructurada. Dicha técnica se basó en visitas semanales tal como se mencionó en el capítulo anterior, ejecutando un total de 16 visitas de 10 horas cada una a la organización, y específicamente a la planta donde se producen los cosméticos (toallas húmedas) y se ejecutan cada uno de los procesos relacionados con esta. En la ejecución de la técnica se comenzó a tomar notas de los datos relevantes, utilizando los instrumentos de recolección de datos.

Paralelo a lo anterior se ejecutaron las entrevistas no estructuradas a los diferentes involucrados en el proceso: Planificador de Producción, Supervisora de Calidad de Cosméticos, Supervisores de Turno, Vicepresidente de Operaciones, Gerente de Investigación y Desarrollo, Directora Técnica, Inspectores de Calidad en Línea, Supervisores de Turno, Planificador Mecánico, Planificador Eléctrico y Supervisor de Materia Prima. La secuencia de realización de las entrevistas no estructuradas la definió el orden en que se ejecutaban cada uno de los procesos y procedimientos en la fabricación de las toallas húmedas y su tiempo de duración fue de dos horas promedio cada una.

Esta etapa de diagnóstico se comenzó con la recopilación de la información de los productos que se elaboran en cada una de las líneas de producción de cosméticos, allí conocimos el tipo de producto, versiones y unidades de conteo existentes.

Posteriormente se comenzó a conocer el proceso productivo y los procesos de apoyo con que se cuentan, se identificaron los procesos medulares, los elementos que en cada uno intervienen y objetivos que se encuentran relacionados con la visión y misión de la vicepresidencia de Operaciones. Luego culminada esta etapa se pasó a la Fase de interpretación de los datos y diseño y documentación del programa.

5.1.1 Descripción de los Productos que se elaboran:

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los productos que se elaboran en las diferentes líneas de producción de toallas húmedas, considerados para realizar la propuesta:

- Línea de Producción Canister: elabora toallas húmedas perfumadas en forma de rollos en dos versiones Mimadito y Consentido, cada una en dos conteos de 70 y 160 toallitas por unidad.
- Línea de producción Flow Pack: elabora toallas planas en las versiones de Mimadito, Consentido Relax, Dulce Sueño e Intima; todas ellas en diferentes conteos (20, 50 y 70 toallitas por paquete).
- Línea de producción Mini Flow Pack: elabora toallas planas en las versiones Consentido Relax e Intima en conteo de 10 toallitas por paquete.

5.1.2 Descripción del proceso productivo Wipes “Canister”

El proceso de elaboración comienza con el bobinado de la tela (Hydra spun) y el corte de la misma en 5 partes iguales de 13.5 cm de ancho, estas son colocadas manualmente en envases y transportadas al área de llenado donde se les agrega la fragancia; ésta es una solución preparada con productos químicos (según las especificaciones de la fragancia) y agua, que son mezcladas en un tanque de preparación y luego enviadas al tanque que le suministra a cada envase la solución obtenida. Aquí se dice que el producto está semi- terminado (SPT).

Al estar el producto semi- terminado éste pasa al proceso de termoformado donde se le coloca a cada envase su etiqueta de identificación y es sellado individualmente, luego los envases son agrupados (según lo especifique el Departamento de Aseguramiento de la Calidad) y son nuevamente termosellados para obtener finalmente el producto terminado (PT).

Cabe destacar que durante el proceso de elaboración de las toallas versión “Canister” se le realizan tanto a la solución preparada, al agua que es esencial para la mezcla de la fragancia y al producto terminado operaciones de análisis (análisis microbiológico y físico-químicos) que aseguren la calidad del producto elaborado.

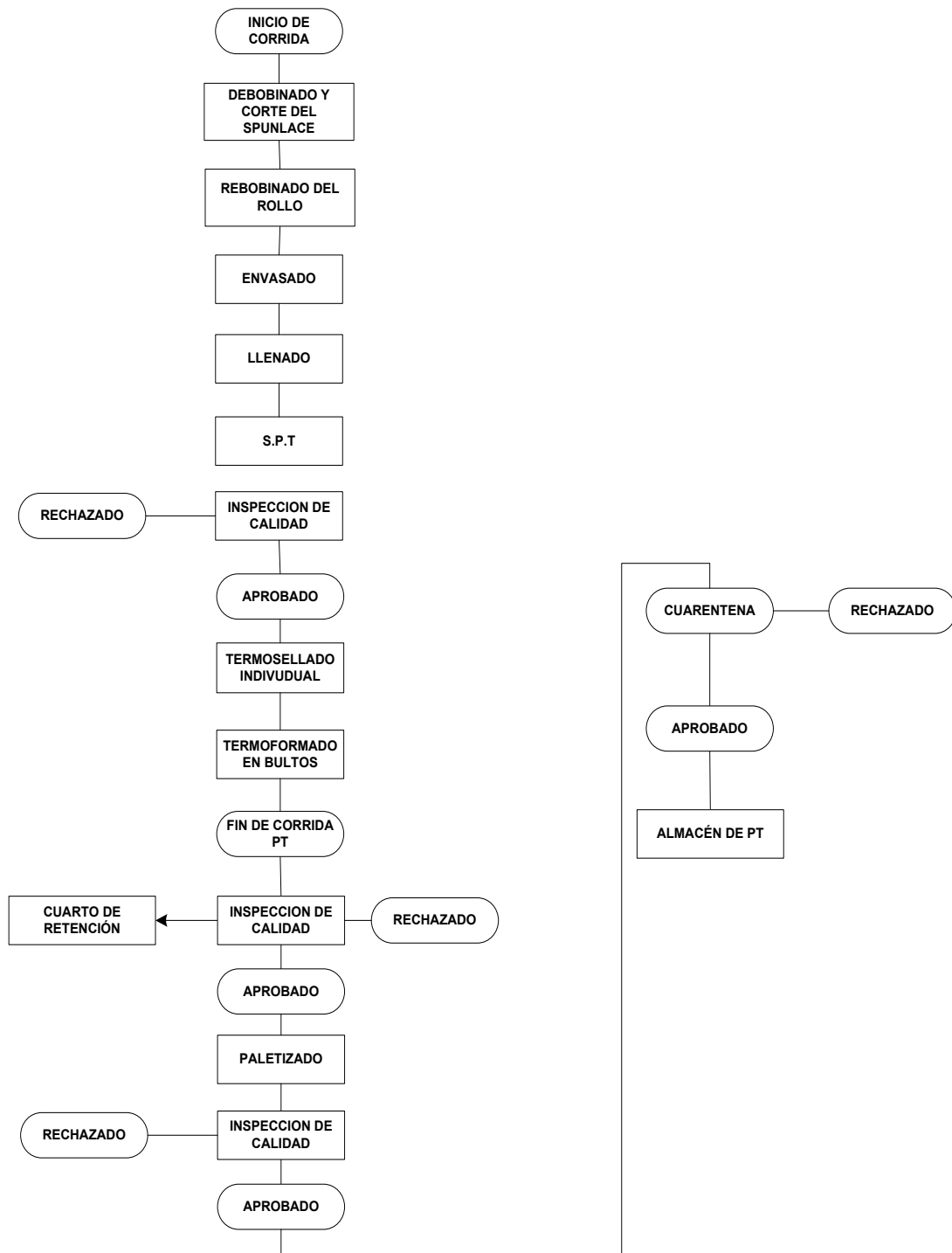


Figura 3. Diagrama de Flujo del proceso de producción de Canister.

Nota. Elaboración Propia.

5.1.3 Descripción del proceso productivo Wipes “Flow Pack”

Para ello, el proceso de elaboración comienza con el debobinado de la tela (Spunlace) la cual va siendo cortada longitudinalmente en cinco (5) partes iguales de 20 cm de ancho y es halada por rodillos arrastradores hacia por los foldings (dobladores) que doblan la tela en capas, estos foldings evitan que se adhieran las toallas unas con otras y su transporte sea mas ligero; continúan por una banda de transporte en la cual se humecta la tela debidamente doblada con una fragancia (según la versión que aplique) proveniente del tanque de almacenamiento la cual es suministrada desde el cuarto de preparado de solución. La Tela (Spunlace) ya humedecida pasa por unos rodillos exprimidores los cuales eliminan el exceso de líquido y le dan tensión a la misma para ser cortada nuevamente ahora en forma transversal. Algunas toallas luego de ser cortadas reciben un punto de adhesivo y de allí pasan directamente a la unidad de stacker donde son apiladas (en unidades según el conteo).

Una vez agrupadas las toallas en el stacker éstas son transportadas mediante un sistema de bandas hacia la unidad de empaçado; ésta consta de un proceso de debobinado del film, al cual durante su recorrido se le realiza un prepunteado con una pequeña cuchilla rotativa la cual permitirá la apertura de la ventana del paquete final. Sobre el prepunteado hecho al film se posiciona una etiqueta transparente y posteriormente mediante un sistema de foldings se le da forma de túnel al film, a través del cual irán entrando las toallas previamente apiladas para ser sellado longitudinalmente. Ya colocadas las toallas dentro del film sellado sólo resta sellar y cortar transversalmente para dar por culminado el producto final (PT), al cual se le imprime su codificación correspondiente y se le colocan manualmente las etiquetas de garantía para constatar que cumple con los controles de calidad exigidos.

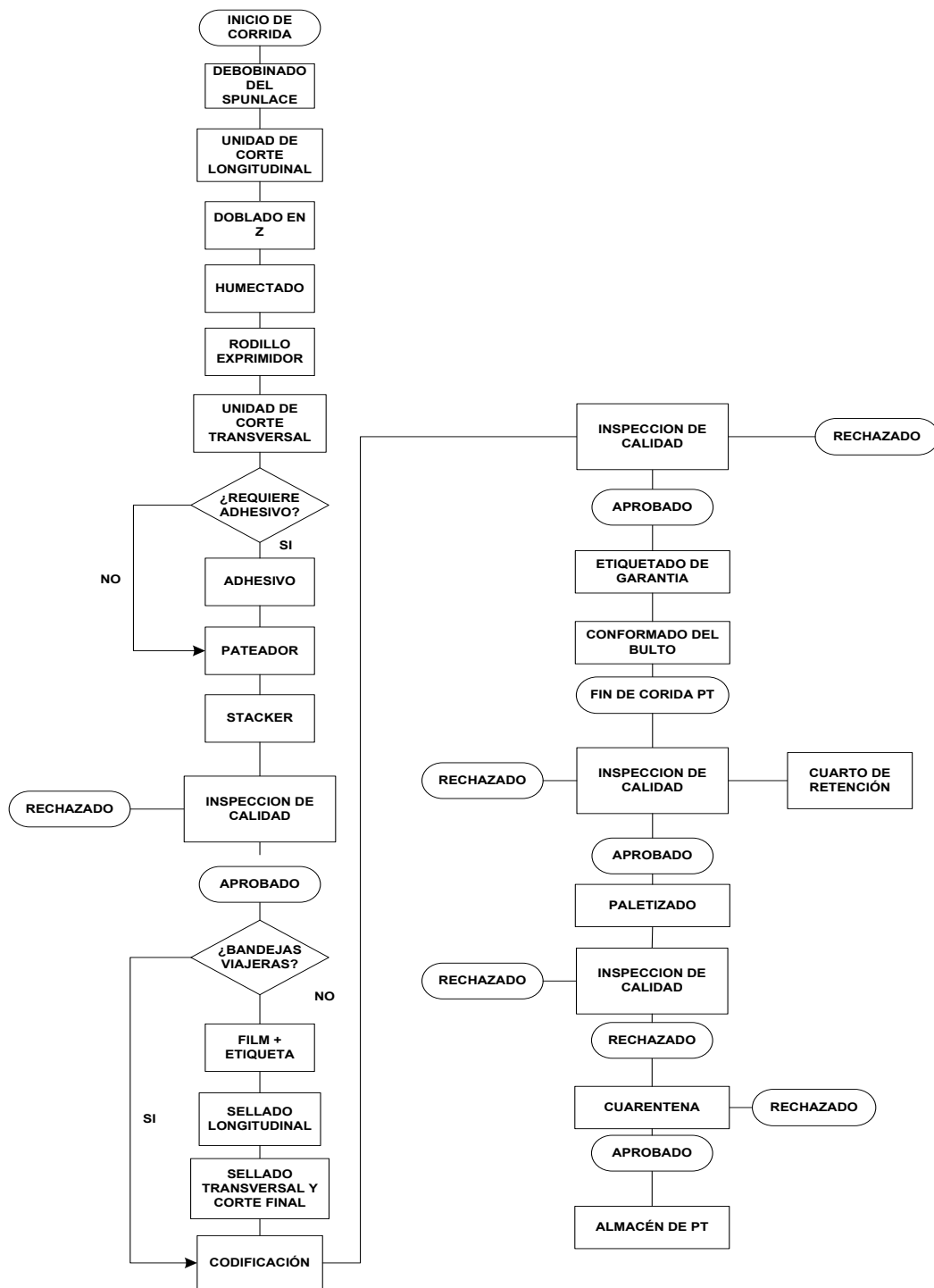


Figura 4. Diagrama de Flujo del proceso de producción de Flow Pack.

Nota. Elaboración Propia.

5.1.4 Descripción del proceso productivo Wipes “Mini Flow Pack”

Para ello el proceso de elaboración comienza con el debobinado de la tela (Spunlace) la cual es hilada en unos rodillos acumuladores de energía los cuales estabilizan la tensión de la misma, seguidamente es doblada longitudinalmente en 3 capas para luego ser humectada con fragancia (según la versión). Luego de ser humedecida la tela pasa a través de un rodillo exprimidor que elimina el exceso de fragancia para así entrar a la unidad convertidora donde la tela va siendo doblada transversalmente en 2 partes iguales y cortada, y luego entregada hasta formar un bloque de 10 toallitas donde son llevadas por unas bandas de transporte hacia la unidad de empaque.

Ésta última consta de un sistema debobinador de film al cual durante su recorrido se le realiza un prepunteado con una pequeña cuchilla rotativa la cual permitirá la apertura de la ventana del paquete final. Sobre el prepunteado hecho al film se posiciona una etiqueta transparente y posteriormente mediante un sistema de foldings se le da forma de túnel al film, a través del cual irán entrando las toallas previamente apiladas para ser sellado longitudinalmente. Ya colocadas las toallas dentro del film sellado sólo resta sellar y cortar transversalmente para dar por culminado el producto final (PT), al cual se le imprime su codificación correspondiente y se le colocan manualmente las etiquetas de garantía para constatar que cumple con los controles de calidad exigidos.

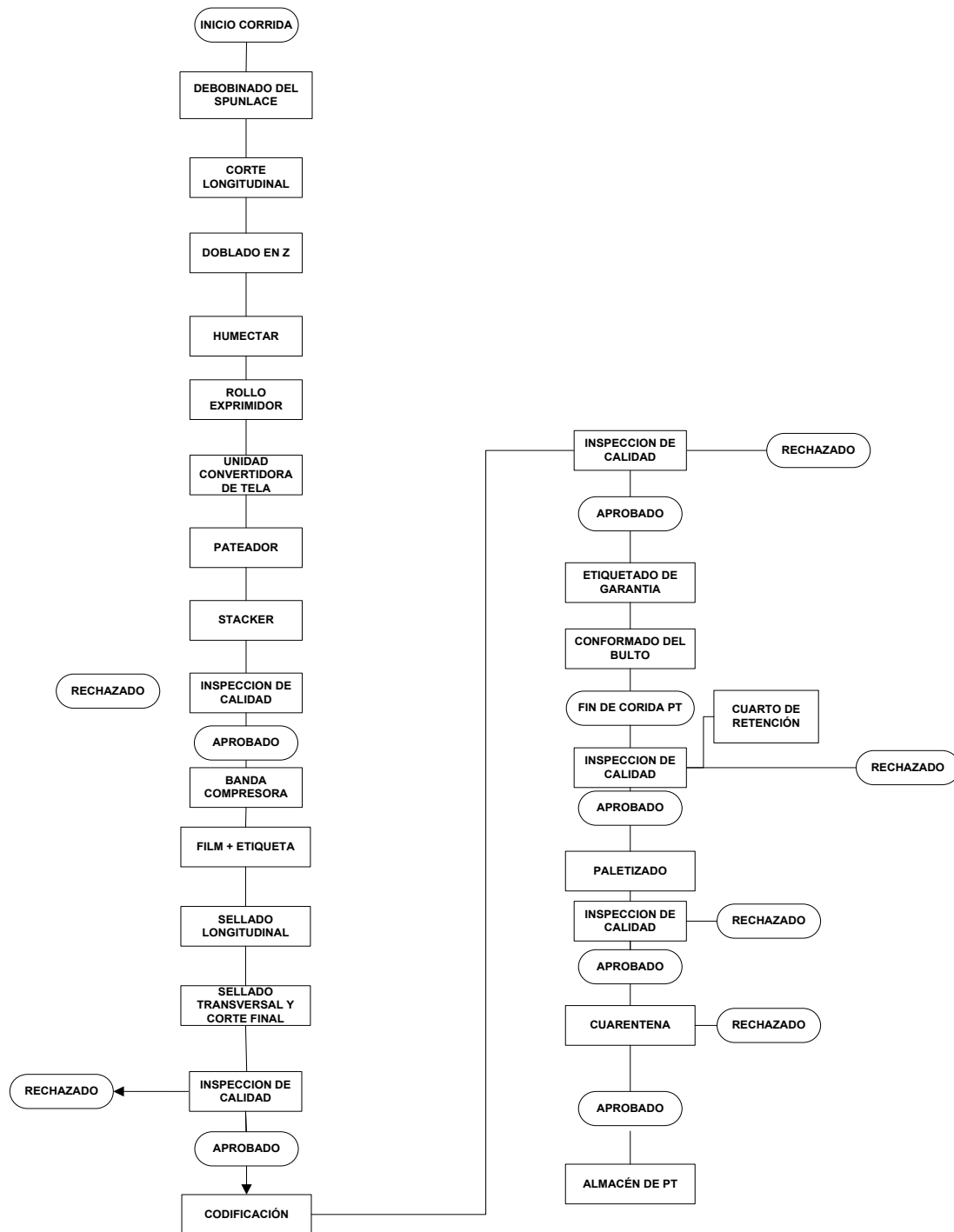


Figura 5. Diagrama de Flujo del proceso de producción de Mini Flow Pack.

Nota. Elaboración Propia.

5.1.5 Descripción de los Procesos que Intervienen en la Elaboración de Toallas Húmedas.

5.1.5.1 Proceso de recepción e inspección de materia prima.

La organización cuenta con un proceso de recepción e inspección de materias primas, las cuales al ingresar a planta vienen acompañadas por un certificado de calidad y análisis emitido por el proveedor.

Dichas materias primas una vez en planta son colocadas en cuarentenas, si así es requerido por el Departamento de Aseguramiento de la Calidad para posteriormente ser analizadas por el personal que allí labora, específicamente el que se desempeña en calidad de materias primas.

Para la inspección, la organización cuenta con una serie de procedimientos, los cuales rezan los pasos a seguir y los atributos y variables que debemos considerar para cada tipo de materiales en el momento de ejecutarla, así como el número de muestras, equipos, medidas de seguridad entre otros, que se deben tener presente en la realización de los mismos, ya para finalizar este proceso luego de ejecutadas todas las inspecciones requeridas se decide si la materia prima es rechazada o aprobada o si la misma continuara en cuarentena para un re análisis. Si dicha materia prima es aprobada va directamente a ser almacenada para posteriormente ser utilizada en el proceso de producción de toallas húmedas, si es rechazada se traslada al área de rechazo y allí se decidirá cuál será su disposición final, es importante destacar que de acuerdo a los procedimientos de inspección de materias primas todas deben estar identificadas con una etiqueta que indique su estado de colores diferentes como es, amarillo para cuarentenas, verdes para aprobados y rojo para rechazos.

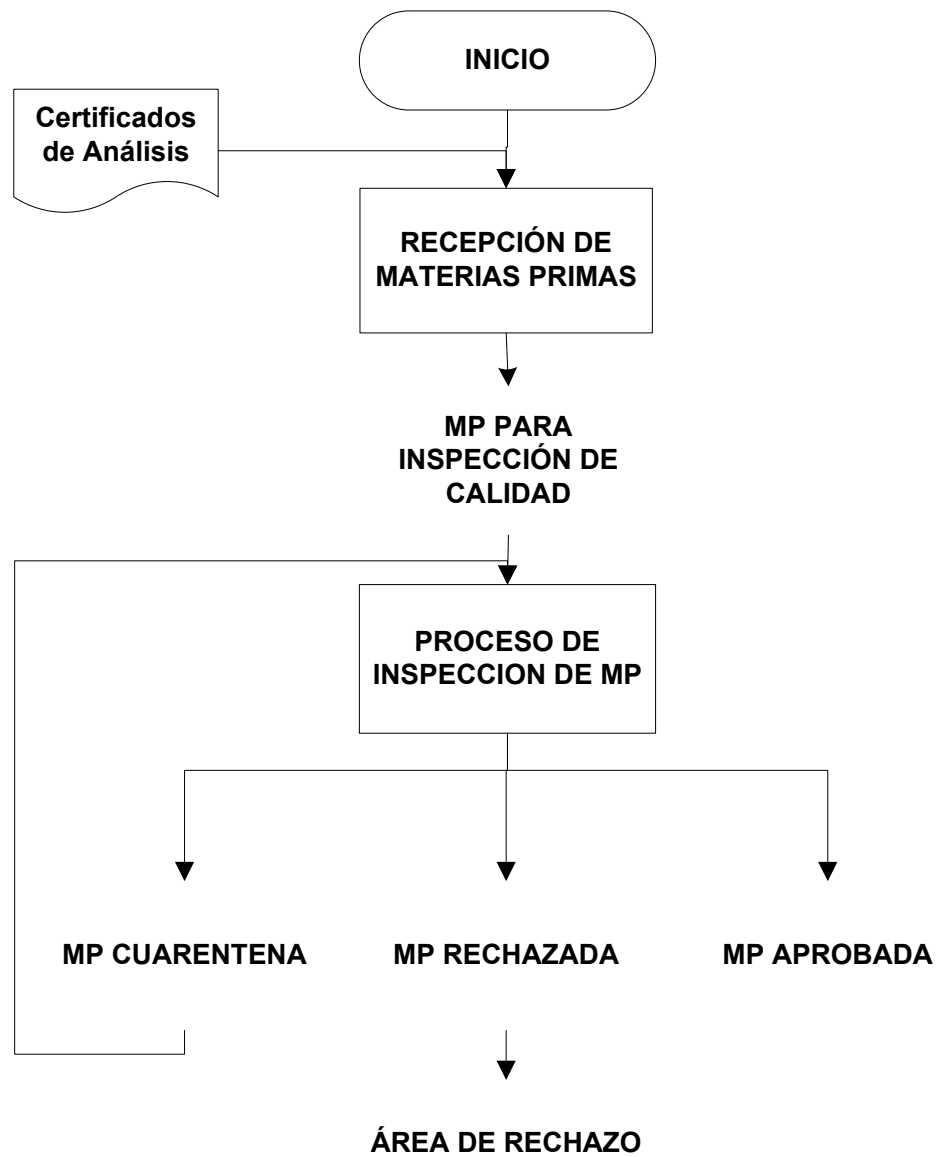


Figura 6. Diagrama de Proceso de Recepción y Análisis de Materia Prima.

Nota. Elaboración Propia.

5.1.5.2 Proceso de Tratamiento de Agua

Con el objetivo de garantizar la calidad del agua con que se producen las Toallas húmedas se cuenta con un sistema de tratamiento de agua el cual está básicamente conformado por un sistema de filtración, osmosis y luz ultravioleta para así erradicar cualquier tipos de microorganismo que pudieran afectar microbiológicamente el producto y evitar cualquier tipo de contaminación.

Posteriormente a este proceso el Departamento de Aseguramiento de la Calidad efectúa análisis físicos químicos y microbiológicos para así poder certificar el funcionamiento del sistema y la calidad del agua con que se elaboran los productos.

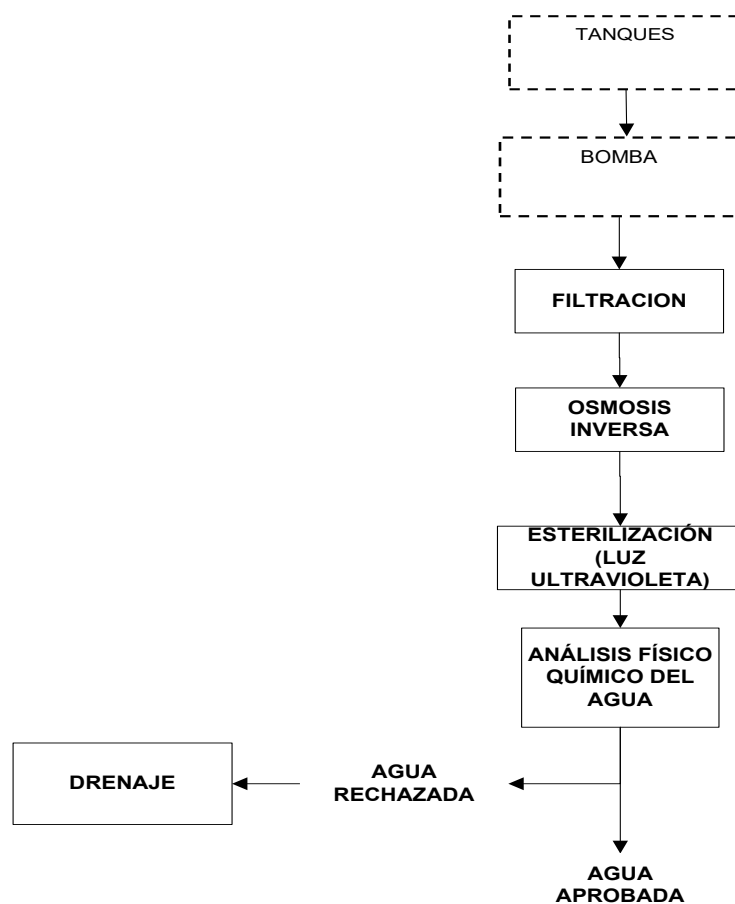


Figura 7. Diagrama de Proceso de Tratamiento de Agua

Nota. Elaboración Propia.

5.1.5.3 Proceso de Preparación de Fragancias

El Proceso de preparación de fragancia es aquel donde se preparan los tanques de líquido para cada producto con la fragancia indicada para cada uno de ellos, de acuerdo a lo establecido en la fórmula card, éste se inicia con el proceso de pesada de cada uno de los materiales que se requieran de acuerdo a la orden de preparación y método de preparación emitida por el Departamento de Producción, para la ejecución de este proceso se cuentan con todos los procedimientos documentados y con un entrenamiento previo de los operadores que lo van a ejecutar.

Posteriormente se realiza la preparación y mezcla de fragancia, luego que el tanque es previamente aprobado por el Departamento de Aseguramiento de la Calidad como tanque limpio y listo para usar al igual que el proceso anterior estos también cuentan con procedimientos documentados que indican que pasos se deben seguir para ejecutar estos procesos y obtener el resultado deseado.

Una vez culminada la preparación del tanque se procede a ejecutar los análisis físico químicos de la solución para de acuerdo a estos se apruebe o se rechace el tanque.

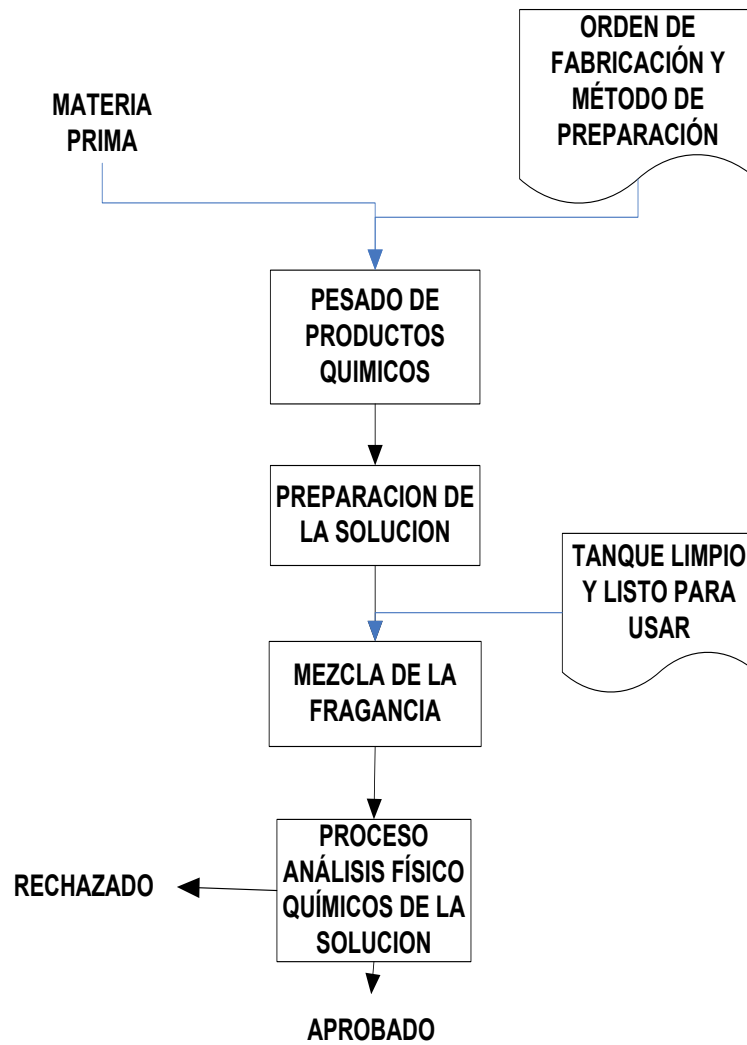


Figura 8. Diagrama de Proceso de Fabricación de Fragancia

Nota. Elaboración Propia.

5.1.5.4 Proceso de Limpieza y Desinfección de los envases para la línea Wipes.

Para garantizar la limpieza y desinfección de los envases se ejecuta una serie de pasos de manera sistemática, básicamente la misma se ejecuta con aire comprimido y alcohol en un área destinada para esta actividad, con un personal entrenado y dotado de todos los equipos necesarios para ejecutarla.

Posteriormente culminada la limpieza los envases ya sanitizados son identificados con la etiqueta “Limpio y listo para usar” y se trasladan al área de llenado.

5.1.5.5 Proceso de inspección de calidad de producto terminado de toallas húmedas (wipes)

Tal como se evidencia en las figuras 3,4 y 5 una vez terminado el proceso de producción de las toallas húmedas son ubicados en paletas en el área de almacén, con la señalización pertinente. Este producto estará en “CUARENTENA” hasta que se tengan en mano el resultado de las evaluaciones (5 días) y hasta que el departamento de Aseguramientos de la Calidad emita la liberación del mismo.

Para ejecutar la inspección de calidad de producto terminado luego que el producto es puesto en cuarentena, se realiza una toma de muestras al azar una vez que en la línea se comienza a producir un lote. Estas muestras se toman aleatoriamente al inicio de llenado o inicio del tanque, a la mitad del proceso o mitad del tanque y al final de llenado o final del tanque como a continuación se describe:

PRODUCTOS	Nº de Muestras para microbiología	Nº de Muestras de Retención
Wipes	Inicio (1) Medio (1) Final (1)	3

Cuadro 1. Cantidad de Muestras para Inspección de Calidad.

Nota. Elaboración Propia.

Luego de realizar el muestreo del producto se procede a realizarle las pruebas, tanto en el aspecto físico-químico como en el microbiológico.

En el aspecto físico-químico se evalúa:

- Color: Método Organoléptico
- Olor: Método Organoléptico
- Aspecto de la muestra: Método Organoléptico

En el aspecto microbiológico:

- Aerobios Mesófilos según procedimiento AC-P-024 del manual de microbiología
- Hongos y Levaduras según procedimiento AC-P-024 del manual de microbiología
- Patógenos según procedimiento AC-P-024 del manual de microbiología

Posterior a las evaluaciones, ya con los resultados de las mismas se procede a liberar o rechazar el lote.

Si es liberado el producto por parte del departamento de Aseguramiento de la Calidad se siguen los pasos establecidos en el procedimiento existente de liberación del producto, en el cual se verifican una serie de aspectos tales como documentos del expediente de lote, certificados microbiológicos y físicos químicos de calidad, entre otros.

Si se encuentra la ausencia del alguno de los documentos, es necesario verificar nuevamente el documento faltante y recopilar los mismos. Una vez recopilado y verificado el cumplimiento de todos los registros, se procede a colocar dos (2) etiquetas de Aprobado cubriendo la etiqueta Naranja de Cuarentena, donde se especifica el # de lote, nombre del inspector, producto, código, etc. No debe faltar ningún dato en la etiqueta de Aprobado. Una etiqueta se coloca en el frente del paletizado y otra en el lado opuesto.

Para finiquitar se realiza el reporte de Liberación del Producto y se envía una copia del reporte de liberación al Dpto. de Planificación de la Producción el cual dispondrá del producto terminado.

Si el producto no esta conforme se rechaza y debe ser ubicado en racks, en el almacén con su debida identificación y señalización pertinente.

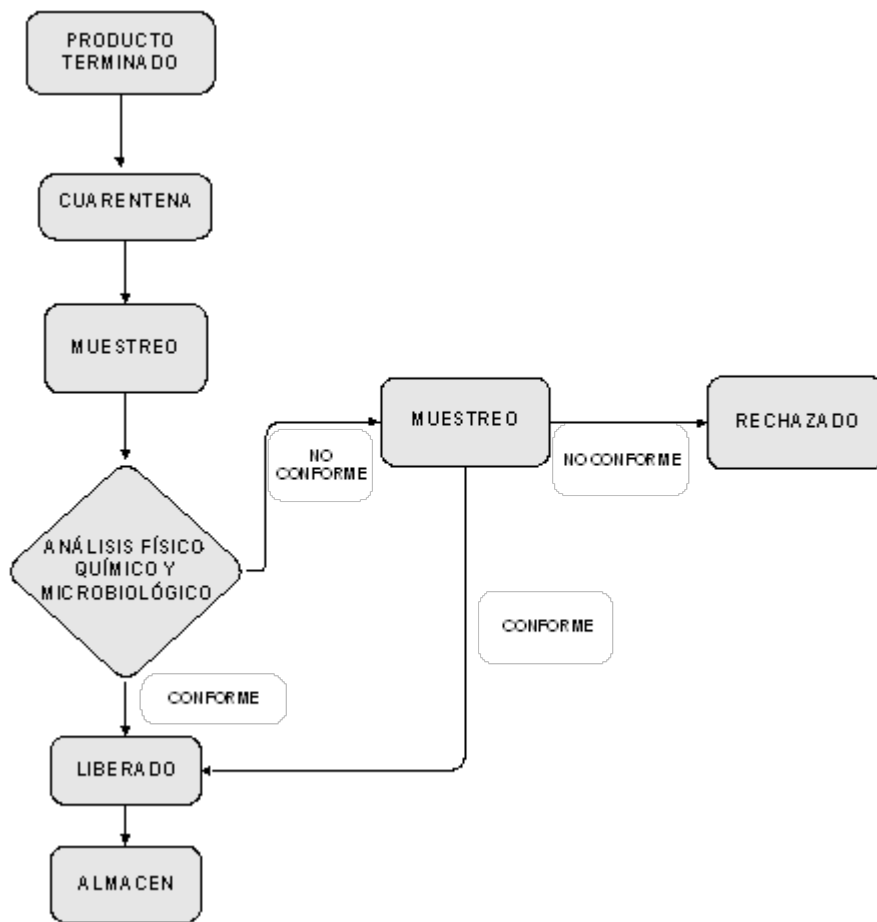


Figura 9. Proceso de Inspección de Calidad de Producto Terminado

Nota. Elaboración Propia.

5.1.5.6 Proceso para la inspección de calidad y verificación de atributos línea.

La organización cuenta a con un proceso de verificación de atributos en línea, el cual busca evaluar el cumplimiento del producto terminado con respecto a las especificaciones del mismo.

Este proceso no tiene más que un objetivo, el poder garantizar a sus clientes productos que cumplan con los estándares de calidad establecidos y así puedan satisfacer sus necesidades.

El mismo se ejecuta de forma cíclica en cada una de las áreas de producción (llenado de wiper canister, corte de wiper canister, wiper flow pack y área de empaque (horno)), siguiendo una serie de lineamientos.

Entre los aspectos que se evalúan se tienen limpieza, sanitización, cumplimiento de normas de buenas practicas de manufactura, atributos de acuerdo al tipo de producto que se este elaborando en el momento, codificación del lote, se realiza la colocación del producto en cuarentena, aprobación de tanques para el uso en el momento de la preparación de la fragancia, entre otros.

Dicho procedo es responsabilidad del departamento de aseguramiento de la calidad y es ejecutado específicamente por el Inspector de Calidad en línea.

5.1.5.7 Proceso para realizar auditorias de las Buenas Prácticas de Manufactura

Otros de los procesos con que se cuenta es el de ejecución de auditorías de buenas prácticas de manufactura, cuyo responsable de ejecución es el departamento de aseguramiento de la calidad.

Para ejecutar este proceso se utiliza un formato que contiene todos los aspectos que deben ser considerados en el tema de buenas practicas de manufactura, el mismo debe ser llenado en letra legible y en su totalidad, auditando cada uno de los ítems de acuerdo a las etapas del proceso productivo, en caso de conseguir alguna irregularidad en la auditoria es comunicada al Supervisor de Producción y al Supervisor de Calidad de Wiper. Finalmente culminada la auditoria debe guardarse el registro de su ejecución.

La frecuencia de ejecución de esta auditoria es de una por turno y diariamente, lo que se busca establecer con esto es lograr tener un monitorio constante del buen desempeño de los procesos en cuanto a buenas prácticas de fabricación se refiere.

5.1.6. Misión de la Vicepresidencia de Operaciones

Mantener la operatividad de la empresa, en función del plan estratégico, siendo productivos, eficaces, y emprendedores; garantizando la calidad y la seguridad; buscando reducir constantemente los costos; orientando a la empresa al mejor uso de la tecnología, motivando al desarrollo de nuestro talento humano, cumpliendo siempre con la legislación nacional e internacional, generando el mejor clima organizacional posible; velando y cuidando nuestros activos y creando conciencia ecológica

5.1.7. Visión de la Vicepresidencia de Operaciones

Manejar operaciones de clase mundial que garanticen la satisfacción plena de nuestros clientes, proveedores, consumidores, talento humano y entorno; en la búsqueda sostenida de la excelencia de todos sus procesos, servicios y productos, basados en la mejora continua, calidad, seguridad, crecimiento planificado y la conciencia ecológica y social; siendo inspiración y ejemplo para otros.

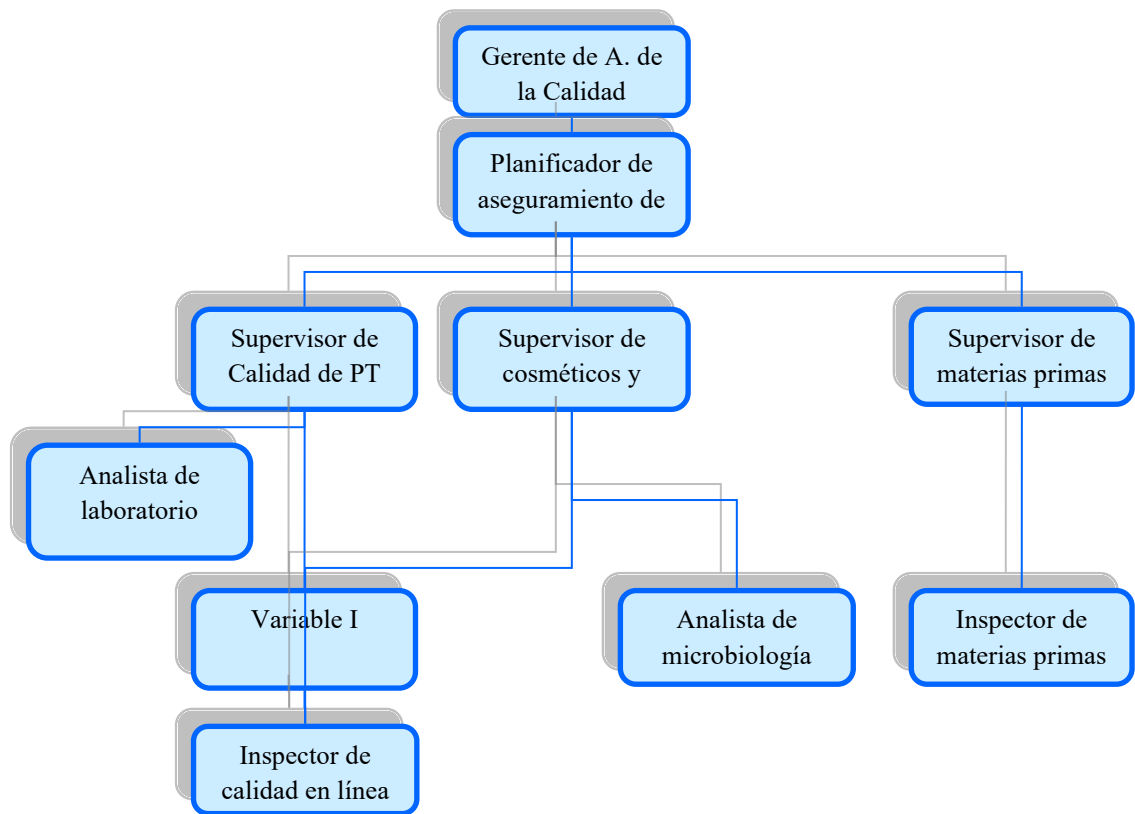


Figura 10. Organigrama del Departamento de Aseguramiento de la Calidad

Nota. Elaboración Propia.

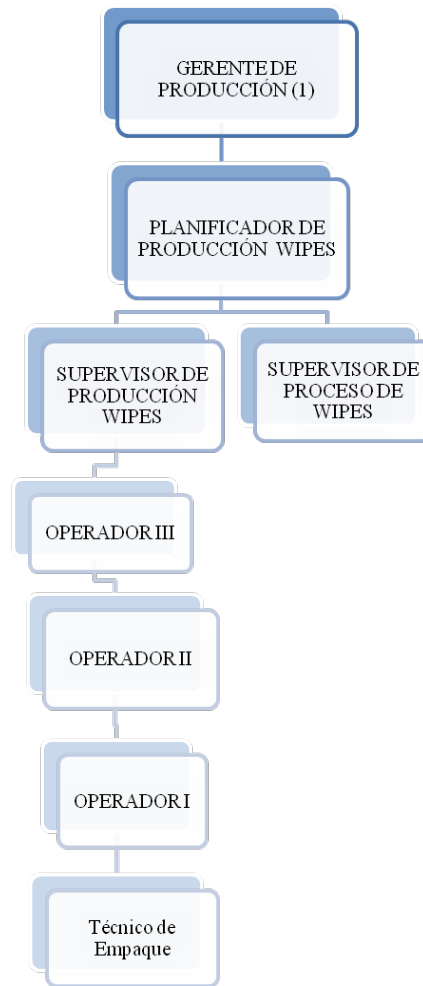


Figura 11. Organigrama del Departamento de Producción

Nota. Elaboración Propia.

5.1.5 Interpretación de Datos y Resultados del Diagnóstico

De acuerdo al diagnóstico ejecutado se pudo evidenciar que no existe una herramienta que permita dar una retroalimentación del funcionamiento de los procesos más críticos, ni que le facilite medir a la organización, si los mismo están cumpliendo con los objetivos planteados, resultados esperados o con requerimientos internos y externos (legales), como son las normas de buenas prácticas de fabricación de productos cosméticos de CAVEINCA, las cuales son en nuestro país el documento utilizado por el Ministerio del Poder Popular para la Salud, para auditar a las organizaciones que elaboran productos Cosméticos para garantizar la calidad de los mismos y a su vez proteger al consumidor.

Al no contar con esta herramienta, la organización estará vulnerable ante cualquier auditoría que se ejecute en la misma, ya que no se controlan los procesos, sólo en la actualidad se cuenta con tres indicadores MPS, % Scrap y la % de eficiencia de cada una de las líneas.

También podemos evidenciar que en la actualidad todos los procesos se encuentran documentados y diseñados de acuerdo a los requerimientos.

Realizando una comparación de los resultados del diagnóstico que se obtuvieron a través de las entrevistas y la observación directa de cada uno de los procesos con el Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos (Ver Anexo 1) utilizando la técnica de concurrencia y discrepancia podemos tener los siguientes hallazgos:

- **Capítulo I del Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos. Organizacional, Personal e Higiene:**

- Organización General: con respecto a este punto, se puede observar que se cuenta con el organigrama general de la empresa y con los específicos de los departamentos de calidad y producción, sin embargo no existe evidencia de su actualización, ni existe ningún control sobre este punto que permita mantenerlos actualizados anualmente y firmados, tal como se muestra en la norma. Dentro de la organización logramos identificar la existencia de la figura de Director Técnico, la cual es la responsable de las Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos y se cuenta con su descripción de cargo.
- Descripciones y perfiles de cargo: la empresa cuenta con las descripciones de cada cargo de acuerdo a los organigramas observados en la figura 10 y 11. Se anexa una descripción de cargo como ejemplo de las encontradas (Ver anexo 2).
- Adiestramiento y actualización del personal: no existe un plan de formación sin embargo, se han dictado charlas de Buenas Prácticas de Fabricación al personal de producción y aseguramiento de la calidad que labora y a los nuevos ingresos. Se cuenta con un manual de Buenas Prácticas de Manufactura, con el cual se dictan los entrenamientos al personal, sin embargo, no está establecido como parte del procedimiento de ingreso a planta que toda persona debe acudir a una inducción de este tipo antes de ingresar. Todo el personal que labora en el área sabe leer y escribir perfectamente el idioma castellano.
- Certificados y Controles Médicos: el personal de la empresa cuenta con los certificados de salud actualizados.
- Uniformes: el personal es dotado de los uniformes dos veces al año, dichos uniformes se cuenta con un procedimiento de cambio y lavado periódico. Adicionalmente se les dota de implementos como mascarillas, guantes y cubre botas.
- Primeros Auxilios: la empresa cuenta con un botiquín de primeros auxilios el cual dotan mensualmente.

- Normas de limpieza: existen procedimientos de limpieza del área, de igual forma se evidenció ejecución de la fumigación y la existencia de un cuarto destinado para el resguardo de los equipos de limpieza.

Capítulo II del Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos. Documentación:

- Se cuenta con un procedimiento de control de documentos pero no actualizado, los procedimientos relacionados con cada uno de los procesos se encuentran firmados por las personas responsables.
- Se observó la existencia de los documentos exigidos por la normativa para el expediente de lote.

Capítulo III del Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos. Locales:

- Se cuenta con una planta con ambiente cerrado y protegido, con un sistema de aire acondicionado y ambiente protegido destinada únicamente a la elaboración de las toallas húmedas. Dicha planta se encuentra en buen estado, con un ambiente adecuado que garantice la higiene ambiental, se realizan mediciones de temperatura, humedad, ruido en el área.
- Se evidencia la existencia de áreas específicas para cada tipo de actividad, como fabricación, empaque, control de calidad, mantenimiento, almacenes y despachos.
- La empresa cuenta con áreas para vestuarios, baños, áreas para desperdicios y productos inflamables de acuerdo a lo requerido.

Capítulo IV del Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos. Equipos:

- Se cuenta con una máquina para la elaboración de flow pack y con una máquina para mini flow pack. Para la elaboración de canister se cuenta con dos maquinas una rebobinadora y otra máquina cortadora. De igual forma existen dos hornos donde se ejecuta todas las operaciones de empaque del producto terminado.
- Se evidencia la existencia de equipos para el pesado y medición del producto.
- Cada equipo cuenta con su identificación donde se indica el nombre del producto, la forma cosmética, número de lote fecha de inicio del proceso y fase de elaboración del producto.
- Los equipos tales como las balanzas y otros instrumentos de medición se encuentran calibrados por un ente certificado.
- Se realizan limpiezas diarias y después de cualquier cambio de productos a todos os equipos.
- Se cuentan con planes de mantenimiento y un manual de mantenimiento de las maquinarias utilizadas para la elaboración de toallas húmedas.

Capítulo V del Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos. Fabricación:

- En cuanto a fabricación con respecto a lo relacionado con locales y condiciones ambientales se evidencia lo siguiente:
 - No se cuenta con espacio suficiente para garantizar un buen flujo de materiales. Ya que se encuentran los pasillos obstaculizados y se ingresa materia prima y sale producto terminado por el mismo pasillo y puerta. Así como no se cuenta con una buena distribución de planta.

- Todas las tuberías se encuentran identificadas.
- Todas las tuberías eléctricas se encuentran colocadas de manera adecuada.
- El piso es de material epóxico, liso y totalmente lavable.
- Las paredes y techos son totalmente lavables.
- Las ventanas son selladas y se cuenta con exclusas para evitar la entrada de insectos y otros animales, así como de factores contaminantes.
- Se cuenta con un sistema de iluminación adecuado y aire acondicionado, los niveles de ruido cumple con el target establecido en la normas COVENIN
- Las lámparas se encuentran protegidas y se cuentan con planes de fumigación para evitar la existencia de animales en el área.
- Con respecto a la clasificación de las áreas de acuerdo a la naturaleza de las operaciones y el tipo de cosmético, pudimos observar que para cosméticos semisólidos y líquidos como es el caso de toallas húmedas se cuenta con tanques separados y tuberías en acero inoxidable separadas para cada línea de producción y sus respectivas tapas protectoras y con un sistema de recirculación para lavar y sanitizar los mismos.
- **Capítulo VI del Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos. Confección y Empaque:**
 - Se cuentan con las normas y procedimientos de empaque.
 - Todo producto va un proceso de cuarentena hasta tanto control de la calidad no libere el producto.

Capítulo VII del Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos. Almacenes:

- Se cuenta con un área de almacenaje de producto terminado y materia prima acorde, sin embargo no se cuenta con un área de almacenaje de producto terminado en cuarentena con el espacio suficiente para la cantidad de producto que transita por esta etapa.
- Existe un almacén con control de temperatura para aquellas materias primas que así lo requieran, de acuerdo a sus fichas técnicas.
- Se cuenta con un espacio para rechazos.
- Todo el producto se encuentran identificado.
- Existe un área identificada y acondicionada para la pesada.
- Existen procedimientos de compras establecidos y se recibe la materia prima de acuerdo a sus especificaciones, acompañados de un certificado de análisis, de igual manera en la organización existe un procedimiento de recepción e inspección de materias primas tal como lo describimos anteriormente.
- Las materias primas recibidas pasan por una etapa de cuarentena hasta que son aprobadas o rechazadas por el departamento de aseguramiento de la calidad, dichos materiales se identifican según el estado con etiquetas de colores amarillo para cuarentena, verde para aprobado y rojo en caso de algún rechazo.
- Se cuenta con un procedimiento de predespacho para el traslado de materias primas desde el almacén al área de producción, se busca de despachar según lo primero que entra lo primero que saga pero no existe ningún control sobre este proceso.
- Para el despacho del producto terminado se lleva un control periódico de lo primero que entra primero que sale.
- Existe un procedimiento de atención al cliente en el cual se reciben reclamos y sugerencias de sus clientes.

Capítulo VIII del Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos. Control de la Calidad:

- La organización cuenta con un departamento de Aseguramiento de la Calidad, dicho departamento cuenta con dos laboratorios uno para las evaluaciones microbiológicas y otro para evaluaciones físico químicas, como también con una serie de procedimientos donde se especifican cada uno de los pasos que se deben seguir para efectuar los análisis.

- Se evidencia que el departamento de aseguramiento de la calidad es el departamento encargado de la aprobación o rechazo de cada uno de los lotes que se elaboran.

- El departamento de aseguramiento de la calidad se encarga de evaluar tanto las materias primas como el producto terminado a través de planes de muestreo.

- El departamento de aseguramiento de la calidad es el responsable de cumplir y hacer cumplir las buenas prácticas de manufactura.

- El departamento dispone de una serie de documentos que se utilizan para llevar registros de la ejecución de las actividades.

- Se ejecuta un procedimiento de auditoria para cumplir con las buenas practicas de fabricación, el cual se ejecuta de manera diaria.

Capítulo VII del Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos. Mantenimiento y servicios:

- Se cuenta con manuales de mantenimiento para ejecución de esta actividad para las maquinarias y equipos.

- La planta de tratamiento de agua cuenta con una rutina de mantenimiento periódica la cual se registra para verificar y garantizar su ejecución.

Con el análisis de los resultados culminamos la etapa de diagnóstico, considerando cada uno de estos aspectos vitales para avanzar a la siguiente etapa de la investigación, donde se tomaron como elementos de entradas todos los hallazgos de esta etapa e información levantada para así comenzar el proceso de diseño.

Como podemos observar existe una necesidad real en establecer una retroalimentación en cada uno de los procesos debido al número de variables que debemos controlar y conocer su funcionamiento y alinearlas al logro de sus objetivos.

5.2 Diseño del Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos, basado en Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA, bajo la metodología de Cuadro de Mando Integral.

Para comenzar a diseñar el programa se consideraron todos los aspectos anteriormente descritos en la etapa del diagnóstico, sus resultados y la metodología de cuadro de mando integral que se especifica en el marco teórico conceptual, dicho diseño se realizó de manera sistemática.

Se Inició con el establecimiento de los objetivos, los cuales fueron definidos de acuerdo a la misión y visión de la organización y de la Vicepresidencia de Operaciones, así como también con la colaboración del Vicepresidente de Operaciones y los Gerentes de cada uno de los departamentos que la conforman para poder lograr estar alineados con lo que realmente busca la organización y poder todos apuntar al logro de los mismos, ya que el no estar enfocados todos los dueños de procesos puede traer diferencias que impactarían directamente en el éxito del programa, posteriormente se colocaron los indicadores que de acuerdo al mismo permitirán controlar los procesos y facilitarle a la organización una retroalimentación del funcionamiento de cada uno de ellos, para poder implementar medidas

correctivas o preventivas si fuese necesario, dichos indicadores al igual que los objetivos fueron establecidos con los responsables de los procesos.

Como podemos observar en los cuadros 2 y 3 en la primera columna se dividió el mismo de acuerdo a las perspectivas, luego se colocaron los objetivos establecidos de acuerdo a la perspectiva y por ultimo los indicadores que servirán para medir dichos objetivos.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
Perspectiva	Objetivo	Indicador
Perspectiva Financiera	Disminuir el desperdicio < 2,5%	% de desperdicio por turno.
	Mantener una eficiencia de 70% por línea	% de eficiencia
	Garantizar un MPS < 20 %	% MPS
Perspectiva del Cliente	Posicionamiento en el Mercado	% de Cuota de Mercado que ocupa por tipo de producto
	Satisfacción del Cliente	% de Reclamos recibidos mensuales vs total de productos vendidos
		% de Reclamos por causas del Reclamo

Cuadro 2. Cuadro de Mando Integral Perspectiva Financiera y del Cliente

Nota. Elaboración Propia.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
Perspectiva	Objetivo	Indicador
Perspectivas de Proceso Interno	Garantizar la Calidad de las Materias Primas	% de Materias Primas Aprobadas y Rechazadas
		% de Materias Primas Aprobado o Rechazado x análisis Microbiológico
		% de Materias Primas Aprobado o Rechazado x análisis fisico-químicos
	Cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufacturas	% de Cumplimiento de las Buenas Practicas de Manufactura
	Garantizar la Calidad de los Productos Terminados	% de Producto Aprobado o Rechazado x análisis Microbiológico
		% de Producto Aprobado o Rechazado x análisis fisico-químicos
		% de defectos por Tipos
		Ejecutar auditorias basadas en el Manual de Buenas Practicas de Fabricación de Productos Cosméticos
	Ejecutar los análisis Microbiológicos Correspondientes a control de Ambiente, Agua, Personal, maquinarias y equipos	% de análisis satisfactorios por tipo de análisis
		% de análisis ejecutados vs los planificados
Formación y Crecimiento	Adiestrar al personal en materia de Buenas Practicas de manufacturas	% de trabajadores adiestrados vs cantidad total de trabajadores
	Plan de capacitación de acuerdo a su descripción de cargos	% de ejecución del plan de capacitación vs el planificado

Cuadro 3. Cuadro de Mando Integral Perspectiva de Proceso Interno y Formación y Crecimiento.

Nota. Elaboración Propia.

5.2.1 Descripción de la perspectiva financiera:

Como se puede observar en el cuadro 2, básicamente se establecieron tres objetivos relacionados con la perspectiva financiera de la organización. Cada uno busca lograr un control distinto, pero con un fin común que es la rentabilidad de la organización.

El primer objetivo relacionado con el desperdicio generado directamente de las materias primas, cuyo indicador es el porcentaje (%) de desperdicio generado por turno. El mismo busca controlar la cantidad de materia prima que se debe utilizar de acuerdo a la fórmula del producto por bulto y lo que realmente se utilizó para producir una cierta cantidad de bultos.

El mismo se calcula de la siguiente manera: Consumo real/consumo teórico.

El siguiente objetivo establece la eficiencia que se desea de cada una de las líneas de producción, el indicador utilizado es el porcentaje (%) de eficiencia calculado en base a la cantidad de bultos teóricos que se deberían producir versus la cantidad de bultos reales producidos.

El último objetivo es el cronograma maestro de planificación (MPS), el cual busca controlar que se tengan disponibles los productos de acuerdo a lo que indique la demanda, el cual se calcula en base a cantidad de bultos planificados y la cantidad de bultos producidos.

5.2.2 Descripción de la perspectiva del cliente:

Desde la perspectiva del cliente el cuadro de mando integral elaborado estableció dos objetivos: posicionamiento de mercado y satisfacción al cliente. (Ver cuadro 2)

El primer objetivo busca medir a la organización con respecto a sus competidores y así planificar estrategias para abarcar el segmento del mercado que desee ocupar.

monitorearlos sino emitir acciones correctivas a tiempo, esto permitirá a la organización caer en cualquier tipo de sanción y evitará las insatisfacciones de los clientes, ya que se podrán mantener los estándares de calidad establecidos y procesos normalizados y controlados.

5.2.4 Descripción de la perspectiva de Formación y Crecimiento:

La última perspectiva que se observó en el cuadro número 3 es la de formación y crecimiento, la cual tiene un impacto importante en los requisitos legales que establece el Manual para Buenas Prácticas de fabricación de Productos Cosméticos, ya que el tema de capacitación y adiestramiento es un requisito obligatorio por lo cual el monitoreo de la ejecución del mismo debe ser riguroso, por esta razón se establecieron dos objetivos relacionados con lo que serían estos dos temas, con sus respectivos indicadores los cuales darán a la organización la retroalimentación que necesita para plantearse acciones de acuerdo a los resultados que contribuyan al logro de los objetivos.

5.3 Documentación del Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos, basado en Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA.

Para la documentación del programa se utilizó el procedimiento de control de documentos facilitado por la organización donde se indican todos los pasos que se deben seguir en la misma para emitir un documento, en este caso para documentar el programa anteriormente diseñado.

El procedimiento busca básicamente mantener normalizado toda documentación que se emita en la organización para así evitar futuros inconvenientes por el no control de la misma, como es por ejemplo documentos obsoletos en uso, entre otros

que pudieran impactar en la ejecución adecuadas de cada uno de los procesos en la misma y a su vez en los productos que se derivan de estos.

5.3.1 Formato para la emisión de documentación interna de la empresa.

Para la emisión de un documento se deben utilizar básicamente tres formatos de acuerdo al procedimiento de control de documentos en la organización.

Un primer formato el cual se coloca en el documento antes de la primera hoja de inicio de cualquier procedimiento, instrucción de trabajo, norma o documentación, el cual está compuesto básicamente por un encabezado donde se especifica el título del documento, fechas de emisión y revisión, número de páginas, el código del documento y el departamento que lo emite. Posteriormente se encuentran los renglones de datos para la emisión, revisión y aprobación del documento, y por ultimo para cambios a futuros que tenga el mismo.

Dicho formato lo podemos observar en la figura 12.


	FECHA DE EMISIÓN		PAG 1			
	FECHA DE REVISIÓN		CODIGO DEL DOCUMENTO			
TITULO : Manual de procedimientos para Control de la Calidad			DEPARTAMENTO EMISOR: Aseguramiento de la calidad			
SUBTITULO:			TIPO:			
EMISIÓN						
Fecha de elaboración:	Elaborado por:	Cargo:	Departamento:	Firma del emisor		
REVISIÓN y APROBACIÓN AL MOMENTO DE LA EMISIÓN						
Número de revisión	Fecha de revisión	Nivel de revisión	Cargo:	Nombre y Apellido	Firma de Revisión	Firma de Aprobación
REVISIONES POSTERIORES A LA EMISIÓN						
Número de revisión	Fecha de revisión	Nivel de revisión	Revisado por:	Nombre y Apellido	Firma de Revisión	Firma de Aprobación
Número de cambio	Identificación del cambio		Justificación del cambio			

Figura 12. Formato para la emisión de documentación interna de la empresa.

Nota. Tomado del Procedimiento de Control de Documentos de Industrias Corpañal C.A.

Luego de la página preliminar se cuenta con un formato de encabezado para páginas impares, en este formato se especifica el título, fecha de emisión, número de páginas, departamento emisor y código del documento que se está elaborando, este encabezado deben poseerlo todas las páginas impares que contenga el documento. (Ver figura 13)

		FECHA DE EMISIÓN	PAG
		CODIGO DEL DOCUMENTO	
TITULO:		DEPARTAMENTO EMISOR:	
Preparación de Germicidas y Desinfectantes		Aseguramiento de la Calidad	

Figura 13. Formato de Encabezado para páginas impares para la emisión de documentación interna de la empresa.

Nota. Tomado del Procedimiento de Control de Documentos de Industrias Corpañal C.A.

Por último se cuenta con un formato para las páginas pares el documento que sólo contendrán la numeración en la parte superior de la página. (Ver figura 14)

PAG 2

Figura 14. Formato de Encabezado para páginas pares para la emisión de documentación interna de la empresa.

Nota. Tomado del Procedimiento de Control de Documentos de Industrias Corpañal C.A.

5.3.2 Codificación de los documentos.

Todos los documentos a emitir o elaborar se identificarán mediante un código único, de acuerdo a lo que se establece en el procedimiento de control de documentos, dicha codificación se hace de acuerdo al departamento, tipo de documento y número correlativo del documento de acuerdo al departamento que lo emite. En la figura 15 se muestran algunos ejemplos de codificación de documentos.

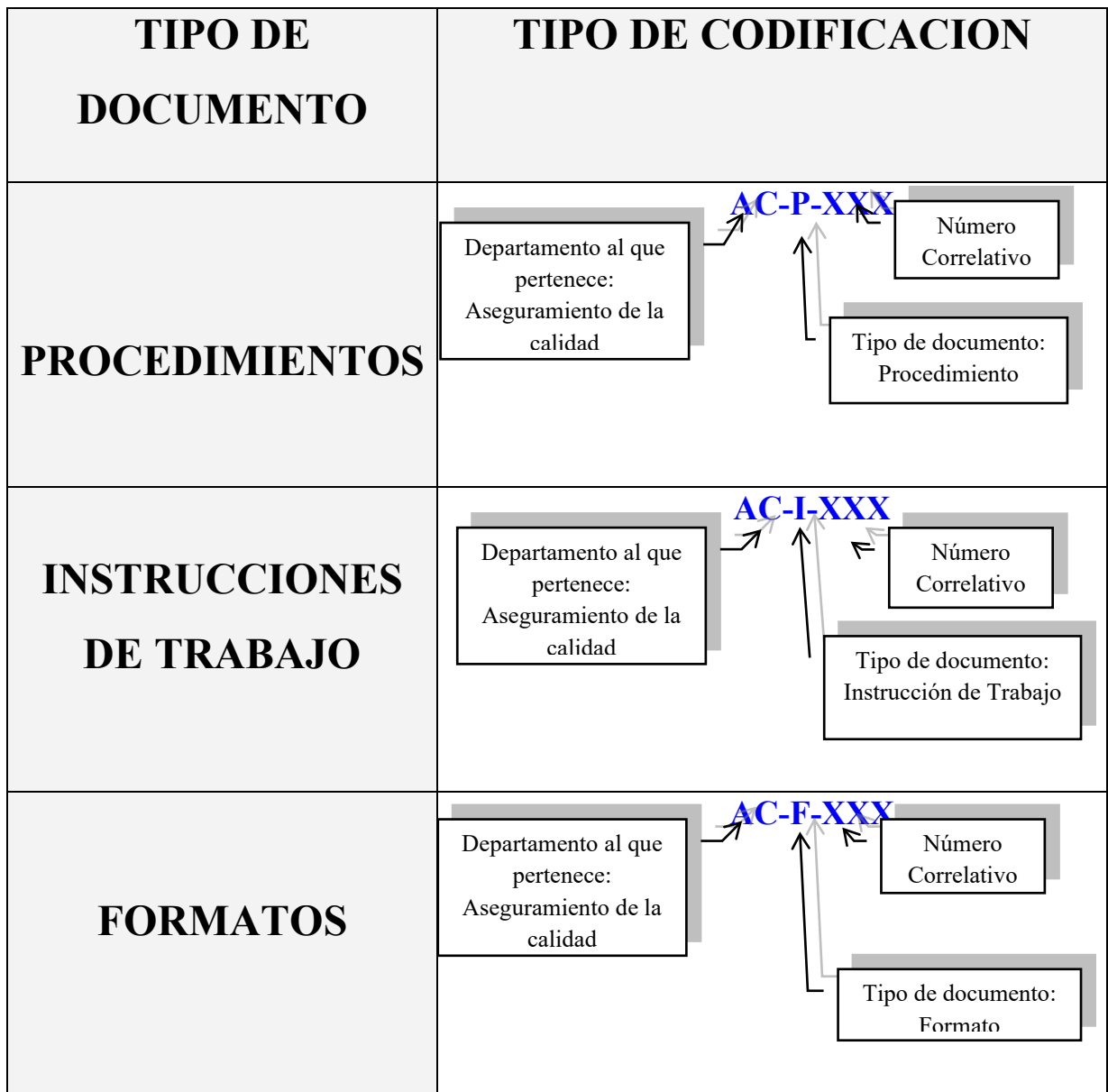


Figura 15. Ejemplo de Codificación de Documentos.

Nota. Tomado del Procedimiento de Control de Documentos de Industrias Corpañal C.A.

5.3.2 Estructura de los documentos a emitir.

Otro aspecto a considerar para la documentación del programa, está establecido en el procedimiento de control de documentos de la organización y es la estructura sobre cómo se debe documentar, la misma consta de los siguientes aspectos:

5.3.2.1 Objetivo: especifica la razón y el por qué del documento.

5.3.2.2 Alcance: indica hasta qué punto o área es aplicable el documento.

5.3.2.3 Responsabilidades: se identifican las responsabilidades y autoridades de las funciones del personal así como sus interrelaciones asociadas con los procesos y las actividades descritas en el documento.

5.3.2.4 Definiciones: incluye las definiciones básicas utilizadas en el documento con la finalidad de evitar interpretaciones erróneas.

5.3.2.5 Documentos de referencia: todos los documentos utilizados para el desarrollo de la documentación y los que tienen alguna relación con el procedimiento documentado.

5.3.2.6 Materiales y equipos a utilizar: se indica los materiales, herramientas y equipos necesarios.

5.3.2.7 Lineamientos: serie de normas y parámetros a seguir al momento de ejecutar lo establecido en el documento.

5.3.2.8 Precauciones de higiene y seguridad industrial: se indican las normas de higiene y seguridad industrial necesarias para realizar el procedimiento documentado de forma segura.

5.3.2.9 Cuerpo del documento: donde se describe el contenido del documento.

5.4 Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos, basado en Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA.

5.4.1 Objetivo.

Este programa tiene por objetivo, controlar la gestión de los procesos relacionados con la elaboración de las toallas húmedas, con la finalidad de garantizar el logro de sus objetivos y que el resultado de los mismos cumpla con lo requerido por el marco regulatorio a nivel nacional y en términos de calidad a nivel internacional, para así evitar no conformidades en materia de buenas prácticas de manufactura y aseguramiento de la calidad.

5.4.2 Alcance.

Este programa aplica para el área de producción de toallas húmedas.

5.4.3 Responsabilidades.

5.4.3.1 Es responsabilidad de los Departamentos de Aseguramiento de la Calidad y Producción difundir y hacer cumplir este programa.

5.4.3.2 Es responsabilidad del Supervisor de Producción, Planificador de Producción y Supervisor de Calidad de Wipes cumplir con el programa.

5.4.4. Definiciones.

5.4.4.1 Control de Gestión: Según Navarro (2006, p. 15) “podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados”.

5.4.4.2 Buenas Prácticas de Manufactura: se pueden definir como un conjunto de requisitos que una organización debe cumplir para garantizar la calidad de sus productos y procesos y así lograr satisfacer sus clientes, proporcionándoles productos de niveles específicos.

5.4.4.3 Control de Gestión: Según Navarro (2006, p. 15) “podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados”.

5.4.4.4 Cuadro de Mando Integral: Según Kaplan y Norton (2002, p 37) “El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación”

5.4.4.5 Indicadores de Gestión: Según Amaya (p.132) “es un punto de referencia que juega un papel descriptivo (estado y evolución de...) o un papel evaluativo (apreciación de una acción sobre...). Es una señal que permite observar y medir el comportamiento de una determinada variable; el indicador pone a flote los aspectos cuantitativos y cualitativos, así como el impacto, la eficiencia y la eficacia de las actividades adelantadas dentro de un proceso de gestión organizacional”.

5.4.4.6 Objetivos: es lo que la organización desea lograr a futuro.

5.4.4.7 MPS: cronograma maestro de planificación

5.4.4.8 Defectos: se considera defecto todo aquello que no cumpla con las especificaciones establecidas.

5.4.4.9 Calidad: se define como el cumplir con los requisitos del cliente.

5.4.5 Documentos de referencia

No aplica

5.4.6 Materiales y equipos a utilizar:

No aplica

5.4.7 Lineamientos

5.4.7.1. El Cuadro de Mando Integral debe ser revisado diariamente por el Gerente de Aseguramiento de la calidad.

5.4.7.2 En caso de que se observe alguna no conformidad en algunos de los procesos el Gerente de Aseguramiento de la Calidad debe dar la alarma al sistema para que se ejecuten las acciones preventivas o correctivas que fuesen necesarias.

5.4.7.3 Diariamente se deben calcular los indicadores con la información derivada de los procesos, con excepción de aquellos cuya información no se obtenga con esta frecuencia.

5.4.8 Precauciones de higiene y seguridad industrial

No aplica

5.4.9 Cuerpo del documento:

5.4.9.1 A continuación se especifican los objetivos e indicadores desde las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, los mismos serán calculados por los siguientes responsables:

- **Perspectiva financiera:** tendrá una frecuencia diaria y el responsable será el Planificador de Producción.
- **Perspectiva del cliente:** el responsable del indicador A es el departamento de Mercadeo y la frecuencia de calculo será establecido por dicho departamento. Con respecto al indicador B será responsabilidad del Supervisor de Calidad de Wipes el cual debe calcular y actualizar el indicador de manera diaria.

- **Perspectiva de Proceso Interno:** todos los indicadores de esta perspectiva serán calculados y actualizados por el Supervisor de Calidad de Wipes con una frecuencia diaria.
- **Perspectiva de Proceso Formación y Crecimiento:** los indicadores de esta perspectiva serán calculados y actualizados por el Supervisor de Calidad de Wipes con una frecuencia diaria.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
Perspectiva	Objetivo	Indicador
Perspectiva Financiera	A. Disminuir el desperdicio < 2,5%	% de desperdicio por turno.
	B. Mantener una eficiencia de 70% por línea	% de eficiencia
	C. Garantizar un MPS < 20 %	% MPS
Perspectiva del Cliente	A. Posicionamiento en el Mercado	% de Cuota de Mercado que ocupa por tipo de producto
	B. Satisfacción del Cliente	% de Reclamos recibidos mensuales vs total de productos vendidos
		% de Reclamos por causas del Reclamo

CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
Perspectiva	Objetivo	Indicador
Perspectivas de Proceso Interno	Garantizar la Calidad de las Materias Primas	% de Materias Primas Aprobadas y Rechazadas
		% de Materias Primas Aprobado o Rechazado x análisis Microbiológico
		% de Materias Primas Aprobado o Rechazado x análisis físico-químicos
	Cumplimiento de las Buenas Practicas de Manufacturas	% de Cumplimiento de las BPM
	Garantizar la Calidad de los Productos Terminados	% de Producto Aprobado o Rechazado x análisis Microbiológico
		% de Producto Aprobado o Rechazado x análisis físico-químicos
		% de defectos por Tipos
	Ejecutar auditorias basadas en el Manual de Buenas Practicas de Fabricación de Productos Cosméticos	% de auditorias ejecutadas vs las planificadas
	Ejecutar los análisis Microbiológicos Correspondientes a control de Ambiente, Agua, Personal, maquinarias y equipos	% de análisis satisfactorios por tipo de análisis
		% de análisis ejecutados vs los planificados
Formación y Crecimiento	Adiestrar al personal en materia de Buenas Practicas de manufacturas	% de trabajadores adiestrados vs cantidad total de trabajadores
	Plan de capacitación de acuerdo a su descripción de cargos	% de ejecución del plan de capacitación vs el planificado

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.

De acuerdo a los objetivos planteados se puede concluir que los mismos fueron alcanzados, ya que se logró con la ejecución de esta investigación obtener un programa de control de gestión basado en la Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA que permita a la organización tener una retroalimentación de la ejecución y de los resultados de sus procesos.

Dicho programa buscó controlar todos los procesos medulares de la organización relacionados con la fabricación de las toallas húmedas, ya que por considerarse un producto cosmético tal cual como hemos mencionado anteriormente, debe cumplir con una serie de requisitos mínimos exigidos por los entes gubernamentales.

Adicionalmente la empresa busca asegurar la calidad de todos sus procesos y así poder satisfacer las necesidades de sus clientes, ya que actualmente esta categoría a tenido un exponencial crecimiento y como toda organización busca un buen posicionamiento en el mercado y la única manera de lograrlo es poder contar con productos que satisfagan a sus clientes y más aun que sobrepasen las expectativas existentes.

Con respecto al primer objetivo específico se puede concluir que fue un diagnóstico exhaustivo el que se logró ejecutar, ya que se utilizaron las técnicas adecuadas para la recolección de los datos y con la disposición del personal que labora en los diferentes procesos relacionados con la producción de toallas húmedas.

Básicamente por la disposición física de la planta, la observación directa acompañada de las entrevistas permitió reconocer y profundizar en cada una de las

actividades, pudiendo lograr identificar los procesos medulares y en los que mayor hincapié en cuanto a control debe tenerse.

El diagnóstico fue la etapa más larga de la investigación por lo complejo de cada uno de los procesos, básicamente el objetivo del mismo fue conocer la situación actual de la empresa, sus procesos, productos, organigrama, visión, misión entre otros aspectos de la misma para poder ejecutar la comparación entre la realidad y los requisitos que se deben cumplir, es en esta fase donde realmente pudimos obtener un claro conocimiento de lo que debemos controlar en un tipo de procesos como este para tener tranquilidad en el cumplimiento de los requisitos exigidos por los entes gubernamentales, como para lograr procesos y productos de calidad, basados en las buenas prácticas de manufactura.

Durante la ejecución de esta comparación pudimos evidenciar una gran semejanza entre lo requerido y lo existente; sin embargo, la ausencia de un programa de control de gestión que permitiera dar una retroalimentación genera que los procesos sean vulnerables a cualquier auditoría y mucho más allá de esto no son monitoreados constantemente, por lo cual se desconoce el funcionamiento de los mismos, impidiendo desarrollar planes de acción enfocados donde se prevengan acciones para evitar no conformidades y donde se corrija aquello que no esté en control estudiando sus causas y volviéndolos a poner en control.

El resultado de todo el diagnóstico fue el principal elemento de entrada para diseñar la propuesta producto de las entrevistas no estructuradas, adicionalmente se utilizó la metodología de cuadro de mando integral, por ser integral como su nombre lo indica y abarcar cuatro perspectivas que se adecuaban fácilmente a lo que la organización necesita, además de ser una técnica sencilla de manejar, de gran utilidad y fácil implementación, por lo cual a la empresa le resultase más sencillo ponerla en práctica.

Una vez que tuvimos los resultados y nos documentamos con la metodología de cuadro de mando integral comenzamos a establecer los objetivos en cada una de las

perspectivas, vale la pena destacar que dichos objetivos fueron diseñados en base a la misión y visión de la organización y discutidos con el Vicepresidente de Operaciones con la participación de los gerentes de cada departamento, ya que lo que realmente se busca con el programa es estar alineados con las necesidades de la organización y buscar un empuje de todos los involucrados hacia una misma dirección, que permita tener procesos sólidos, bajo control y generadores de productos de calidad. Luego de establecer los objetivos se establecieron los indicadores y se logró el segundo objetivo específico de la investigación que fue el diseño de la propuesta.

Es importante mencionar que la organización no existía este tipo de metodología de Cuadro de Mando Integral en la vicepresidencia de Operaciones específicamente en el área de fabricación de cosméticos, como el propuesto por lo tanto sería una nueva herramienta a utilizar, que puede ayudar a mejorar sobre todo las fallas de control detectadas desde el punto de vista de la perspectiva interna.

Ya para finalizar se comenzó con la documentación, en esta etapa se utilizó el procedimiento de control de documentos existente en la organización, donde se establecen los lineamientos de forma y de estructura que todo documento debe tener dentro de la empresa, por lo tanto se adaptó el programa a lo establecido en este procedimiento y se documentó.

Con la documentación del programa se concluyen los tres objetivos específicos planteados y se obtuvo la propuesta, el Programa de Control de Gestión para una Empresa de Manufactura de Cosméticos, basado en el Manual para Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA, consideramos que la clave del éxito del programa si la organización decide implementarlo, está en el adiestramiento que se le imparta al personal que lo esté manejando, así como en la seriedad en el seguimiento del mismo que tengan los dueños de proceso y la alta gerencia, un programa como el que proponemos debe ir acompañado de un plan de acciones correctivas y preventivas de acuerdo a lo que sea requerido, ya que sólo el

hecho de obtener la información y no utilizarlo no daría el resultado que se quiere obtener con el mismo.

Por último, es importante destacar que en caso que la empresa decida implementar la propuesta le hacemos una serie de recomendaciones las cuales se especifican más adelante, y así podrán contar con un programa de control de gestión basado en las buenas prácticas de manufactura que sirva de guía y encamine las actividades a alcanzar eficazmente los objetivos planteados, con el mejor uso de los recursos disponibles y que a su vez permita garantizar la calidad de los productos y tener una organización más competitiva, evitando improvisaciones, procesos vulnerables y sanciones de tipo legal.

6.2 Recomendaciones

Luego de haber ejecutado esta investigación se consideraron una serie de recomendaciones las cuales pueden ser de gran utilidad para el mayor beneficio del trabajo realizado y para la mejora de la organización, a continuación se enumeran:

1. Actualizar el procedimiento de control de documentos en la organización y difundirlo en todos los departamentos, para así garantizar que se cuente con documentos actualizados y estandarizados, y poder evidenciar la vigencia de los mismos con las respectivas firmas de los responsables de los distintos procesos, tal como lo establece el Manual de Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Cosméticos.

2. Establecer un responsable para el adiestramiento que coordine los mismos, de acuerdo a los requerimientos de manera sistemática y controlada, de manera que se cuente con verdadero plan de formación al personal que labora en todos los procesos relacionados con la fabricación de productos cosméticos, especialmente en el tema de buenas prácticas de manufactura.

3. Se debe implementar como parte del procedimiento de ingreso a planta que toda persona debe acudir a una inducción de aseguramiento de la calidad y buenas prácticas de manufactura si este va a laborar en el área de cosméticos.
4. Establecer como requisito de ingreso el certificado de salud vigente del trabajador, ya que en la actualidad la empresa se encarga de tramitarlo y con esto se encargaría solo de la renovación.
5. Disponer de uniformes para los visitantes, ya que en caso de requerir el ingreso a planta no se tiene una vestimenta adecuada y disponible.
6. Se recomienda realizar modificaciones en el área de planta, como la ampliación de la misma y la separación de ambiente por líneas, así como también un área para la sanitización de paletas.
7. Se propone actualizar el manual de mantenimiento de los equipos y hacer mayor hincapié en las limpiezas de los mismos así como modificar las unidades que no sean de acero inoxidable para evitar contaminación.
8. Se sugiere realizar un proyecto de distribución de planta y manejo de materiales que permita mejorar el flujo del mismo y ganar más espacio.
9. Mejorar el sistema de exclusas y de flujo de materias primas y productos terminados por la misma puerta.
10. Se recomienda aumentar la frecuencia de mantenimiento del piso epóxico, para garantizar que se encuentre en buenas condiciones.
11. Aumentar las auditorías y frecuencia de limpieza en las áreas de empaque.
12. Destinar un área adecuada para almacenaje del producto en cuarentena y producto terminado, con el espacio suficiente para la cantidad de producto que transita por estas etapas.
13. Ampliar el área de laboratorio de microbiología.

14. Mejorar la estructura física del laboratorio destinado para análisis físicos químicos y para almacenamiento de la información.

15. Realizar un benchmarking con laboratorios de microbiologías para la actualización de métodos de trabajos y equipos para el análisis tanto de las materias primas como de producto terminado.

16. Involucrar más al departamento de producción en el cumplimiento de las buenas prácticas de fabricación.

17. En caso de implementar la propuesta, entrenar al personal responsable del cálculo de los indicadores sobre el cómo deben hacerlo y cuál es la importancia de los mismos.

18. Crear planes motivacionales que ayuden a concientizar al personal sobre la importancia de las buenas prácticas de fabricación.

19. Si se implementa la propuesta debe revisarse periódicamente el programa de control de gestión para así asegurar que su contenido se adecúe a la realidad actual de la empresa.

20. Una vez que se encuentre en funcionamiento el programa en caso que se decidiera implementar, establecer controles visuales donde los involucrados en los procesos puedan autoevaluar los resultados.

21. Establecer con la alta gerencia reuniones periódicas donde se conozca los resultados que muestran los indicadores, para así establecer planes de acción inmediatos. Esto en caso de que se implemente.

BIBLIOGRAFIA

AMAT, Joan. (2000). Control de Gestión Una Perspectiva de Dirección. España: Gestión 2000.

ANTHONY, R. N. y GOVINDARAJAN, V. (2003). Sistema de Control de Gestión. España: Mc Graw Hill.

ARIAS, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Caracas: Editorial Episteme.

BALESTRINI, A. M. (2002). Cómo se Elabora un Proyecto de Investigación. Caracas: Grupo Editorial BL Consultores Asociados.

CAMARA VENEZOLANA DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS DE HIGIENE Y CUIDADO PERSONAL, PERFUMERIA COSMETICOS Y AFINES (CAVEINCA) (2002) Manual para Buenas Practicas de Fabricación de Productos Cosméticos de CAVEINCA. Caracas: Autor.

<http://www.iccavenezuela.com.ve> (Consultada Julio 15 de 2009)

http://modeloadminist-rrhhasotan2008.blogspot.com/2009_01_01_archive.html

(Consultada Marzo 18 de 2009)

KAPLAN, R y NORTON, D. (2002). Cuadro de Mando Integral. España: Gestión 2000.

MAGLIOGLIO Y Otros. (2002). Distintos Enfoques Del Capital Intelectual. Trabajo presentado: Séptimas Jornadas Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre 2002 [Pagina Web en Línea]. Disponible:

<http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/malgioglio02.pdf>

(Consultada Abril 10 de 2009)

SABINO C. (1992). El Proceso de Investigación. Caracas: Editorial Panapo Tovar S. (1941)

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: Autor.

