



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos en el
departamento de comercialización y postventa de la empresa Top
Medical Ecuador S.A., para el año 2015**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Torres Cisneros, Paola Ximena

DIRECTOR: Flores Flores, José Luis

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ingeniero

José Luis Flores Flores

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos en el departamento de comercialización y postventa de la empresa Top Medical Ecuador S.A., para el año 2015 realizado por Torres Cisneros Paola Ximena, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, Abril 01 del 2015

.....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Torres Cisneros Paola Ximena declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos en el departamento de comercialización y postventa de la empresa Top Medical Ecuador S.A., para el año 2015, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo Ing. José Luis Flores Flores director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

.....

Torres Cisneros Paola Ximena

CI. 1002877668

DEDICATORIA

A Dios por guiarme en mi desarrollo profesional, adquiriendo todos los conocimientos y experiencias para realizar esta investigación.

Mi madre que desde el cielo mira y guía todos mis pasos, y siempre ha sido el pilar fundamental para dar mi mejor esfuerzo y dedicación.

A mi querido hijo Kevin, por brindarme su apoyo y entender que el tiempo que no he pasado a su lado ha sido para culminar mis estudios y desarrollarme como profesional, para mi esposo por creer en mí y apoyarme incondicionalmente.

AGRADECIMIENTO

Dios por darme la vida, la sabiduría y la fuerza para seguir el camino de lucha hasta conseguir mis metas planteadas.

A mis padres por ayudarme a formar como persona, a mi madre que siempre estuvo a mi lado, brindando su apoyo para no caer y saber que las experiencias se aprenden.

A mi esposo e hijo que siempre me dan su cariño, amor para continuar mis estudios y la fuerza necesaria para seguir con las metas planteadas.

A todos mis familiares que en ausencia de mi madre, han estado haciendo que siga a delante, que un obstáculo no vence, que el mejor logro es conseguir los objetivos que uno se propone.

A mi director de Tesis, Ing. José Luis Flores Flores por tutelar el desarrollo de la tesis, brindando la confianza, tiempo para poder solventar las dudas en el avance de la misma, por su paciencia en los tiempos de entrega, pero ante todo por presionarnos a seguir avanzando y culminar los objetivos propuestos. Gracias por ofrecer su amistad y su conocimiento académico.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	X
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I.....	5
ASPECTOS GENERALES.....	5
1.1 ANTECEDENTES.....	6
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4 OBJETIVOS.....	8
1.5 HIPÓTESIS	8
1.6 ALCANCE	8
GESTIÓN POR PROCESOS	9
2.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	10
2.1.1 PRINCIPIOS.....	10
2.2 JERARQUÍA DE LOS PROCESOS	11
2.3 ELEMENTOS DE LOS PROCESOS	12
2.4 FACTORES DE LOS PROCESOS.....	12
2.5 TIPOS DE PROCESOS.	13
2.5.1 <i>Procesos operativos, clave o críticos.</i>	13
2.5.2 <i>Procesos de apoyo</i>	13
2.5.3 <i>Procesos estratégicos o gobernantes</i>	13
2.6 OBJETIVOS DE LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS	13
2.7 CADENA DE VALOR	13
2.7.1 <i>Definición de la cadena de valor</i>	14
2.8 MAPA DE PROCESOS.....	15
2.8.1 <i>Pasos para realizar el mapa de procesos</i>	15
2.8.2 <i>Ventajas de los mapas de procesos</i>	15
2.9 INVENTARIO DE PROCESOS	16

2.10 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	16
2.11 DIAGRAMAS DE FLUJOS	19
1.11.1 Símbolos para graficar los flujos:.....	19
2.11.2 Ventajas del uso de los diagramas.....	20
2.12 MÉTODOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO	20
2.12.1 Indicadores de gestión.....	20
2.13 MEJORA DE PROCESOS	23
2.13.1 Consideraciones generales en la Mejora de Procesos	23
2.13.2 Objetivos del mejoramiento continuo	23
2.13.3 Problemas en la Mejora de Procesos.....	23
2.13.4 Metodología para la mejora de procesos.....	23
2.14 MODELO DE ENFOQUE BASADO EN PROCESOS	24
2.14.1 ENFOQUE DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN, SEGÚN LAS NORMAS ISO 9001:2000.....	25
2.15 VENTAJA DE LA VISIÓN DE PROCESOS.	25
CAPÍTULO III.....	27
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	27
3.1 METODOLOGÍA DE ESTUDIO.	28
3.1.1 Tipos de investigación:.....	28
3.1.2 Métodos.....	28
3.1.3 Técnicas.	29
3.1.4 Tratamiento de la información.....	29
3.2 SISTEMAS DE SALUD ECUADOR	30
3.3 SECTOR COMERCIAL DE EQUIPOS MÉDICOS	30
3.4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	35
3.4.1 Antecedentes de la empresa Top Medical Ecuador S.A.....	35
3.4.2 Ubicación.....	38
3.4.3 Organigrama	38
3.4.4 El Logotipo de la empresa.....	39
3.4.5 Productos que ofrece la empresa, según su marca.....	39
3.4.6 Ventas de la empresa TOP MEDICAL ECUADOR.....	42
3.4.7 Encuestas.....	43
3.4.8 Entrevistas para el levantamiento de la información.	47
3.4.9 Levantamiento de la información	53
3.4.10 Inventario preliminar de los procesos.....	71
3.4.11 Análisis e interpretación de los resultados obtenidos.....	74
CAPITULO IV	76
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN Y POSTVENTA DE	76
4.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	77
4.1.1 Justificación e importancia.....	77
4.1.2 Fundamentación.....	77
4.1.3 Objetivo.....	77

4.1.4 Ubicación.....	77
4.1.5 Antecedentes de la empresa.....	78
4.1.6 Misión, visión, valores.....	79
4.1.7 Cadena de valor.....	79
4.1.8 Mapa de procesos.....	81
4.1.9 Inventario de procesos empresa Top Medical Ecuador S.A.	82
4.1.10 Caracterización del Proceso de comercialización y postventa.....	88
4.1.11 Diagrama de flujos.....	113
4.1.12 Justificación financiera.....	121
CONCLUSIONES.....	127
RECOMENDACIONES.....	128
BIBLIOGRAFÍA.....	129
ANEXO 1.....	130
ENCUESTA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 FORMATO DE LA CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	18
TABLA 2 SÍMBOLOS DE LA NORMA ASME	19
TABLA 3 SÍMBOLO DE LA NORMAS ANSI	19
TABLA 4 SÍMBOLOS DE LA NORMA ISO-9001	20
TABLA 5 LISTADO DE HOSPITALES PÚBLICOS	30
TABLA 6 VENTAS EMPRESA TOP MEDICAL ECAUDOR S.A.	43
TABLA 7 ANÁLISIS FORTALEZAS	49
TABLA 8 ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES	50
TABLA 9 ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES	51
TABLA 10 ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS.....	52
TABLA 11 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS TOP MEDICAL	71
TABLA 12 INVENTARIO DE PROCESOS TOP MEDICAL ECUADOR S.A.....	82
TABLA 13 FICHA DE PROCESO DE MARKETING Y RELACIONES PUBLICAS	89
TABLA 14 FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE SUBPROCESOS DE GESTIÓN DE VENTAS	92
TABLA 15 FICHA DE PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN	95
TABLA 16 FICHA DE CARACTERIZACIÓN SUBPROCESO INSTALACIÓN EQUIPOS MÉDICOS.....	98
TABLA 17 CARACTERIZACIÓN SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN	101
TABLA 18 CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO	104
TABLA 19 FICHA DE CARACTERIZACIÓN PROCESO CONTRATO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO	107
TABLA 20 CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO DE REPARACIÓN EQUIPOS MÉDICOS	110
TABLA 21 GASTOS POR SUBPROCESOS ACTUALES	121
TABLA 22 GASTOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	122
TABLA 23 AHORRO CON EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS	123
TABLA 24 INVERSIÓN.....	123
TABLA 25 FLUJO DE FONDOS	124
TABLA 26 FLUJO DE EFECTIVO, VAN, TIR, COSTO BENEFICIO	125

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 ORDEN JERÁRQUICO	11
FIGURA 2 CADENA DE VALOR.....	14
FIGURA 3 MAPA DE PROCESOS	15
FIGURA 4 CICLO PHCA	24
FIGURA 5 MODELO DEL SISTEMA DE PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	25
FIGURA 6 CERTIFICADO DE OBLIGACIONES	36
FIGURA 7 ESTADO TRIBUTARIO SRI.....	36
FIGURA 8 UBICACIÓN EMPRESA TOP MEDICAL ECUADOR.....	38
FIGURA 9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
FIGURA 10 EQUIPO MÉDICO DE ULTRASONIDO.....	40
FIGURA 11 EQUIPO MÉDICO RAYOS X	40
FIGURA 12 EQUIPO DE TOMOGRAFÍA	40
FIGURA 13 EQUIPO MÉDICO RAYOS X.....	41
FIGURA 14 EQUIPO MÉDICO RESONANCIA.....	41
FIGURA 15 EQUIPO MÉDICO CONSOLA	41
FIGURA 16 TORRE DE ENDOSCOPIA.....	42
FIGURA 17 EQUIPO MÉDICO INYECTOR PARA TOMÓGRAFO.....	42
FIGURA 18 . VARIACIONES DE LAS VENTAS TOP MEDICAL ECUADOR S.A.....	43
FIGURA 19 ENCUESTA EMPRESA	44
FIGURA 20 ENCUESTA EMPRESA	44
FIGURA 21 ENCUESTA EMPRESA	45
FIGURA 22 ENCUESTA EMPRESA	45
FIGURA 23 ENCUESTA EMPRESA	46
FIGURA 24 ENCUESTA EMPRESA	46
FIGURA 25 ENCUESTA EMPRESA	47
FIGURA 26 PÁGINA WEB DE LA EMPRESA TOP MEDICAL.....	52
FIGURA 27 UBICACIÓN TOP MEDICAL ECUADOR S.A.	78
FIGURA 28 CADENA DE VALOR TOP MEDIAL.....	80
FIGURA 29 MAPA DE PROCESOS EMPRESA TOP MEDICAL ECUADOR S.A.....	81
FIGURA 30 DIAGRAMA DE FLUJO SUBPROCESO DE MARKETING Y RELACIONES PÚBLICAS.....	113
FIGURA 31 DIAGRAMA DE FLUJO SUBPROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS	114
FIGURA 32 DIAGRAMA DE FLUJO SUBPROCESO DE MANEJO DE INVENTARIO	115
FIGURA 33 DIAGRAMA DE FLUJO SUBPROCESO DE INSTALACIÓN DE EQUIPOS	116
FIGURA 34 DIAGRAMA DE FLUJO SUBPROCESO MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO	117
FIGURA 35 DIAGRAMA DE FLUJO SUBPROCESO CAPACITACIÓN A LOS CLIENTES EN EL MANEJO DE EQUIPOS MÉDICOS	118
FIGURA 36 DIAGRAMA DE FLUJO SUBPROCESO CONTRATACIÓN DE MANTENIMIENTO.....	119
FIGURA 37 DIAGRAMA DE FLUJO SUBPROCESO REPARACIÓN EQUIPOS MÉDICOS.....	120

RESUMEN

La gestión gerencial hoy en día, es una actividad bastante habitual para las empresas que utilizan diferentes herramientas y formas de operar, manteniendo en ocasiones la misma cultura organizacional de sus antecesores, pretendiendo ser competitivas al estar a la vanguardia de las nuevas tendencias del mercado para ofrecer productos de calidad, tratando de reducir sus costos.

La presente investigación propone a la empresa Top Medical Ecuador SA, la implementación de un modelo de gestión por procesos para los departamentos de comercialización y postventa, como herramienta de innovación, que le permita plantear nuevas estrategias, para no seguir trabajando de forma tradicional, incorporando misión, visión, objetivos, con una orientación clara hacia los procesos y sus respectivas actividades, además de conocer cómo se va añadiendo el valor, los tipos de procesos que existen, caracterizar los procesos, aplicar indicadores de gestión para mejorar el desempeño de sus trabajadores y medir la satisfacción del cliente.

Palabras claves:

Gestión por procesos, Proceso, Actividad, Eficacia, Eficiencia, Cadena de Valor, Indicadores

ABSTRACT

Management practice today, is a fairly common activity for companies that use different tools and ways of operating, maintaining the same organizational culture of their ancestors sometimes pretending to be competitive to be at the forefront of new market trends to provide quality products, trying to reduce costs.

This research proposes the company Top Medical Ecuador SA, implementing a process management model for marketing and sales departments as a tool for innovation, enabling it to raise new strategies to not continue working in a traditional way, incorporating mission, vision, objectives, with a clear focus on the processes and their activities, besides knowing how it is adding value, types of processes that exist to characterize the processes, implement management indicators to improve employee performance and measure customer satisfaction.

Keywords:

Process Management, Process, Activity, Effectiveness, Efficiency, Value Chain, Indicators

INTRODUCCIÓN

La orientación hacia la gestión por procesos forma parte de la cultura en las organizaciones exitosas, contribuyendo a incrementar la satisfacción del cliente, optimizar recursos, estableciendo que el modelo beneficia a la empresa Top medical Ecuador S. A. como enfoque innovador, que permita aumentar la eficiencia y eficacia de sus actividades.

La falta de un sistema de gestión por procesos ha dificultado el desarrollo de las actividades que se realizan en la empresa, el personal se pregunta qué se debe hacer y quién debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo se llevará a cabo, han incrementado los gastos por no tener definido la responsabilidad en cada proceso. Por lo que al implementar la gestión por procesos en el departamento de comercialización y postventa permitirá mejorar el desempeño de los trabajadores dentro de la empresa y conseguir la satisfacción del cliente.

Al poner en ejecución dicha gestión por procesos en el departamento de comercialización y postventa permite tener un mejor desempeño de los trabajadores, teniendo como referencia el manual de procesos donde se especifica los subprocesos, actividades que deben realizar, indicadores de gestión que permite a la empresa tomar medidas correctivas en función de los resultados obtenidos, haciendo una retroalimentación en sus procesos.

La presente investigación tiene como propuesta la Implementación de un modelo de Gestión por Procesos en el departamento de comercialización y Postventa de la empresa Top Medical Ecuador S.A., para el año 2015.

En el primer capítulo se realiza la justificación teórica del modelo de gestión por procesos, indicando los beneficios que se obtiene al implementar este modelo, los principios, tipos, elementos, factores, cadena de valor, inventario, caracterización, la representación gráfica en mapas y flujos.

En el segundo capítulo se explica la metodología que se utilizó en la investigación de este proyecto, se realizó una breve explicación de la Empresa Top Medical Ecuador SA, se hizo el levantamiento de la información mediante encuestas y entrevistas, para poder realizar el diagnóstico Organizacional de la empresa y determinar el inventario preliminar de los procesos que existen.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta objeto del tema de investigación, estableciendo la visión, misión, objetivos, valores, para estructurar los procesos que la empresa tiene, se determina cuáles son los que agregan valor, los tipos de procesos que existen, la caracterización, flujos y la parte financiera que justifica la implementación del modelo.

La propuesta de implementación de un modelo de Gestión por procesos en el departamento de comercialización y postventa de la empresa TOP MEDICAL ECUADOR S.A., para el año 2015, se alcanzó con la investigación de campo, mediante encuestas y entrevistas donde se pudo obtener la información sobre los procesos que se realizan en la empresa. Partiendo de un breve diagnóstico organizacional de la empresa Top Medical Ecuador S.A. y análisis de los procesos actuales, para realizar el desarrollo del modelo.

El método descriptivo se ocupó en identificar los procesos de cada uno de los departamentos, el método analítico permitió conocer los elementos de los procesos y con el sintético permitió analizar los métodos que aplican en la empresa.

Con la técnica de cuestionario se aplicó encuestas y entrevistas donde se pudo obtener la información en forma individual y grupal, para determinar los datos necesarios para el inventario de procesos, luego fue tratada la información mediante una tabulación y representación gráfica de las respuestas. La Técnica de observación fue de gran ayuda para implementar información adicional de las actividades que realizan las personas.

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

En un mundo de cambios rápidos y complejos, los gerentes enfrentan problemas difíciles de resolver que afectan directamente a las empresas, teniendo un impacto en la sociedad.

La gestión gerencial en la actualidad es una actividad bastante habitual, las empresas utilizan diferentes herramientas y formas de operar, en algunas aún se mantienen teorías de administración, que por años les ha permitido funcionar con éxito, utilizan la misma cultura organizacional de sus antecesores, mientras en el mercado la competencia se prepara hacia la excelencia empresarial, buscando cada día la innovación en sus productos y servicios, minimizando sus costos y ofreciendo calidad.

El sector comercial de Equipos Médicos en el Ecuador, está comprendido por empresas que compran y venden a los hospitales y clínicas, tanto públicas como privadas, siendo éstas distribuidoras autorizadas de marcas de alto prestigio a nivel nacional e internacional.

1.2 Planteamiento del problema

Según los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República del Ecuador especifica que se debe determinar políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permita a las Instituciones realizar una gestión por procesos, aplicando una mejora continua, enfoque en el cliente, optimización, automatización, por lo que cada institución del Estado debe estar preparada con toda la innovación del caso, al igual que sus proveedores.

TOP MEDICAL ECUADOR S.A., es una empresa constituida desde el año 2003, se dedica a la promoción, compra, venta, instalación, arrendamiento, importación, exportación, y servicio de post-venta de equipo médico en general, además a la importación, exportación, comercialización, arrendamiento, distribución de todo lo relativo al campo de las telecomunicaciones, pero no cuenta con un sistema de gestión por procesos, lo que se le ha dificultado tener los procedimientos en documentos, que contengan el objeto y campo de aplicación de las actividades, el personal se pregunta: qué se debe hacerse?, quien debe hacerlo?, Cuándo?, dónde? y cómo se debe llevar a cabo los procesos?, qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse?.

En vista de que no hay un manual de procesos, que permita tener un control de las actividades que se realizan la empresa ha incrementado los gastos, por tener problemas en la generación de responsabilidad por parte del personal en el departamento de ventas y postventa.

La empresa está ubicada en la Provincia de Pichincha, ciudad de Quito, sector Ñaquito, la propuesta está delimitada para el año 2015.

¿Al Implementar el modelo de gestión por procesos en el departamento de comercialización y postventa la empresa Top Medical Ecuador S.A. podrá mejorar el desempeño de los trabajadores y conseguir la satisfacción del cliente?

1.3 Justificación

En el Ecuador aún no se fabrican equipos médicos de alta tecnología como son: eco grafos, Equipos de rayos X, endoscopia, obligando a las empresas a importar estos equipos de diferentes países del mundo.

Una orientación de un modelo de gestión por Procesos con lleva a la generación de nuevas herramientas para la empresa TOP MEDICAL ECUADOR S.A., para no seguir trabajando, sin tener bien definido la misión, visión, objetivos por la cual está constituida, le permitirá tener una orientación clara de cada uno de las actividades que componen cada proceso, definir responsabilidad, analizar y medir los resultados, saber los recursos que necesita y métodos y así hacer la planificación de mejoramiento continuo en base a la información obtenida, para lograr el desarrollo empresarial.

Es importancia la gestión por procesos como enfoque innovador para la empresa, permitiéndole conocer la interrelación e integración de la gestión del departamento de comercialización y postventa, dar respuestas adecuadas a las necesidades de los clientes.

La empresa TOP MEDICAL ECUADOR S.A., se beneficia con este modelo de gestión, permitiéndole identificar sus procesos, realizar la cadena de valor, la caracterización, diseñar los mapas, flujos, métodos de control y seguimiento, indicadores para evaluar la eficiencia y la eficacia de los procesos; asignando al personal responsabilidad, conocerá, comprenderá y cumplirá con las normativas establecidas,

tendrá claro los objetivos, las necesidades y expectativas de los clientes, reducirá sus gastos.

1.4 Objetivos

Objetivo General

Proponer la implementación de un modelo de Gestión por procesos en el departamento de comercialización y postventa de la empresa TOP MEDICAL ECUADOR S.A., para el año 2015.

Objetivos Específicos

- Desarrollar un breve diagnóstico de la situación de la empresa TOP MEDICAL Ecuador S.A.
- Diagnosticar los procesos actuales de la empresa Top Medical Ecuador S.A.
- Estructurar la propuesta de gestión por procesos en los departamentos de comercialización y postventa de la empresa Top Medical Ecuador S.A.

1.5 Hipótesis

Con la implementación del modelo de gestión por procesos en los departamentos de comercialización y postventa la empresa TOP MEDICAL ECUADOR se incrementará el desempeño de los trabajadores y la satisfacción del cliente.

1.6 Alcance

El objetivo principal es proponer la implementación de un modelo de gestión por procesos en la empresa TOP MEDICAL ECUADOR S.A., para el período 2015, se realizará el levantamiento de la información, mediante encuestas y entrevistas, que permitirán realizar el diagnóstico organizacional y de los procesos, teniendo la información para desarrollar la propuesta mediante la estructuración de la visión, misión, objetivos, cadena de valor, caracterización, mapa y flujo de procesos e indicadores

CAPÍTULO II
GESTIÓN POR PROCESOS

2.1 Definición de Gestión por procesos.

“Se caracteriza por un sistema interrelacionado de procesos que contribuye a incrementar la satisfacción del cliente, eliminando las barreras entre los departamentos y unifica sus enfoques hacia las metas de la organización.” (Arias, s.f., p. 5)

La GP incorpora prácticas orientadas a:

- Identificar los procesos claves
- Identificar las actividades de cada proceso
- Eliminar el trabajo innecesario
- Posibilitar que la alta gerencia disponga de tiempo para pensar en el futuro y en el mercado de la empresa.
- Designar un propietario en cada proceso
- Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente
- Revisión de procesos y establecer objetivos para su mejora
- Innovar sus procesos
- Evaluar los resultados de los procesos para implementar mejoras.
- La gestión ayuda con la implementación del modelo de calidad.

2.1.1 Principios

Según Arias (s.f.) existen los siguientes principios de la gestión por procesos:

- ❖ Orientación sobre las necesidades de los clientes.
- ❖ Tener un mapa de procesos.
- ❖ Indicadores que permitan ver el cumplimiento de los objetivos.
- ❖ Conocer cuáles son los procesos claves y principales
- ❖ Tener gráficamente los procesos claves, para poder identificar las actividades, sin que eso demore el resto de procesos.
- ❖ Indicadores que permiten evaluar y controlar cada uno de los procesos.
- ❖ Conocer cada uno de los procesos operativos, apoyo, gestión y de dirección.

- ❖ Sistema de indicadores que permiten ver si se está cumpliendo con los objetivos deseados.
- ❖ Tener un sistema de mejoramiento continuo.
- ❖ Todo proceso debe pasar por una auditoria, que es fundamental, para tener una perspectiva desde otro punto de vista, para comprobar si se está haciendo correctamente las tareas, actividades que conlleva a la ejecución del proceso y cumplimiento del objetivo.

2.2 Jerarquía de los procesos



Figura 1 Orden jerárquico

Fuente: Pérez (2012). Gestión por Procesos

Elaborado por: Paola Torres

Sistema: Es un conjunto de elementos que se encuentran integradas e interrelacionadas para conseguir un objetivo en común.

Proceso: es la transformación de todos los elementos de entrada en salida. Según la norma ISO 9001:2008 la define como cualquier actividad que recibe entradas y las convierte en salidas.

Tarea: Deber o responsabilidad que tiene que realizar en cada actividad.

Actividad: Conjunto de acciones que se realiza para llegar a cumplir con el objetivo. Las actividades están dentro de cada proceso y están compuestas por tareas.

2.3 Elementos de los procesos

- Entrada: son todos los recursos tecnológicos, humanos, materiales, físicos, financieros que van a ser transformados.
- Actividades: conjunto de tareas que garantizan el resultado.
- Salidas: resultados de la transformación en bienes o servicios.
- Sistema de control: permite medir los procesos con indicadores de gestión, para el cumplimiento del objetivo
- Establecimiento de objetivos: un camino a seguir, que se pueda evaluar mediante indicadores.
- Requerimientos: saber cuáles son los requisitos que tiene el cliente, para asignar los recursos a cada procesos y obtener el producto terminado
- Límites de los procesos: saber cuáles son las limitaciones con las que cuenta el proceso, pueden ser de recursos, como de políticas, las actividades de inicio o final.
- Recursos Financieros, materiales, humanos.

2.4 Factores de los procesos

- Personas: Responsables de la ejecución de cada una de los procesos, para esto utilizan sus destrezas, conocimiento, habilidades en el desarrollo de cada actividad, para que cada proceso sea eficiente y eficaz.
- Materiales: La materia prima, información, que necesita el proceso para ser transformada, suelen ser proporcionadas por el proceso de gestión de proveedores.
- Recursos Físicos: Instalaciones, maquinaria, hardware, software.
- Métodos: técnicas, procedimientos, instrumentos, que se llevarán a cabo para el correcto funcionamiento de cada proceso.
- Medio Ambiente: entorno donde se va a desarrollar el proceso.

2. 5 Tipos de procesos.

Según Pérez (2012) clasifica a los procesos en:

- ✓ Procesos operativos, claves o críticos
- ✓ Procesos de apoyo
- ✓ Procesos estratégicos o gobernantes

2.5.1 Procesos operativos, clave o críticos.

Se realiza la transformación de los input en bienes o servicios, en este proceso se encuentran las actividades que agrega valor las organizaciones para satisfacer las necesidades del cliente.

2.5.2 Procesos de apoyo

Están directamente relacionados con el proceso operativo, brindando los recursos necesarios. Dentro de estos podemos ver los siguientes procesos:

- ✓ Recursos Humanos: proporcionan el personal necesario para la ejecución de las actividades que están dentro del proceso, además se encarga de capacitar, entrenar, evaluar, incentivar al personal, facilitar un buen clima laboral.
- ✓ Aprovisionamiento de los recursos tecnológicos, informáticos, servicios básicos
- ✓ Mantenimiento

2.5.3 Procesos estratégicos o gobernantes

La gerencia en las empresas desarrolla las estrategias, define objetivos, políticas, presupuesto, contratan auditoría, delimitan los procesos, planes de mejoramiento para el buen funcionamiento de los procesos operativos y de apoyo, con el fin de llegar al cumplimiento de cada uno de los objetivos establecidos.

2.6 Objetivos de la optimización de procesos

- ❖ Analizar los procesos claves para maximizar los resultados y alcanzar flexibilidad, para adaptarse a los cambios del entorno.
- ❖ Determinar claramente los puestos de trabajo, diseñar la estructura de la organización, establecer indicadores claves para gestionar su negocio, definir esquemas adecuados de auditoría e incorporar mejores prácticas a la empresa.

2.7 Cadena de Valor

“Las actividades que agregan valor son aquellas requeridas por la organización para facilitar las actividades de valor agregado para el cliente o para proteger el patrimonio, el

cliente también las reconoce como necesarias y paga por ellas, pero en menor valor”. (Agudelo, 2012, p. 94).

Las organizaciones necesitan incrementar los beneficios para sus clientes a menor precio, sin perjudicar sus costos, con el propósito de seguir creciendo en el mercado y obtener mayor rentabilidad. Se debe garantizar el bien o servicio de calidad, agregando un valor adicional, que permita ganar tanto al cliente interno como externo de la organización.

2.7.1 Definición de la cadena de valor

“La cadena de valor se puede describir como un conjunto de eslabones que representan los diversos procesos que se llevan a cabo en una organización para poder proporcionar al consumidor un producto y un servicio de calidad” (Cantú, 2011, p. 145).

Según Porter (1986), la cadena de valor es “el conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y darle servicio al producto, que debe indicar la empresa como crea valor para sus clientes” (p. 34).

La cadena de valor es fundamental, de ahí nace la necesidad de conocer cómo es el funcionamiento de cada una de las actividades que forman parte de los eslabones de los procesos, y poder determinar el valor agregado, para la elaboración del producto o servicio, que se oferta a los clientes tanto internos como externos, entre mejor sea el beneficio, se obtendrá mayor cobertura del mercado, logrando tener ventaja competitiva frente a la competencia y por ende le generará una buena rentabilidad.



Figura 2 Cadena de Valor
Fuente: Porter (2006) Ventaja Competitiva

2.8 Mapa de procesos

Permiten tener una visión clara sobre las operaciones, funciones y procesos que se realizan en la empresa. Se puede ver de forma gráfica las actividades de cada proceso.



Figura 3 Mapa de procesos
Fuente: Pérez (2012). Gestión por Procesos
Elaborado por: Paola Torres

2.8.1 Pasos para realizar el mapa de procesos.

- Identificar los responsables de cada proceso.
- Objetivo del proceso
- Inputs.
- Actividades que se van a realizar, en orden.
- Outputs
- Indicadores, control, medición.
- Recursos

2.8.2 Ventajas de los mapas de procesos.

- Muestra la secuencia de las actividades, para el logro del objetivo.
- Visión de la empresa
- Comprensión causa- efecto.
- Cliente forma parte del mapa de procesos.
- Facilita para el diseño de los diagramas.
- Permite tener un mejoramiento continuo.
- Eliminación de barreras innecesarias.
- Trabajo en equipo.

2.9 Inventario de Procesos

Cuando se va a documentar los procesos en las empresas es esencial realizar un levantamiento de la información, mediante entrevistas donde se pueda tener el conocimiento de los macroprocesos, procesos, subprocesos, actividades que se desarrollan en cada uno de los departamentos.

El inventario de procesos permite realizar la codificación a los procesos, subprocesos y actividades que se realizan, obteniendo como resultado un listado de todos los procedimientos que se ejecutan en la empresa, para que el empresario elimine la duplicidad que se da en las actividades y pueda definir cuáles son las más importantes que agregan valor, optimizar recursos y tomar las decisiones correctas. Además sirve como guía para realizar la caracterización y los flujos de los procesos.

2.10 Caracterización de los procesos

Documento que describe los elementos para el desarrollo de los procesos

- Macroproceso: son los grandes procesos de la empresa
- Proceso: son los que transformen entradas en salidas
- Subproceso: son los que se pueden dividir de los procesos
- Código: están por letras en mayúscula y números, dependiendo de cada departamento y proceso.
- Versión: determina cuantas veces se ha modificado al manual.
- Fecha: en la que se elabora el documento.
- Líder: persona responsable del cumplimiento del proceso con los objetivos
- Objetivo: propósito del proceso.
- Alcance: determina la responsabilidad del proceso, indica donde inicia y termina.
- Entradas: Son materias, informaciones, productos, documentos, etc. Requeridos para el proceso.
- Proveedores: Son los que proveen de las entradas al proceso
- Salidas: producto o servicio que sale del proceso

- Clientes: son los beneficiarios, a quien se le entrega el producto o servicio según sus requerimientos.
- Controles: cada proceso debe cumplir con normas, leyes, reglas que permitan tener un control de su ejecución.
- Recursos: todo lo que permite la transformación de los insumos en productos o servicios
- Registros: que se realizan en el proceso como control de realización de las actividades
- Indicador: permiten medir el logro y el cumplimiento de los objetivos
- Fórmula de cálculo: Expresión matemática que explica cómo se calcula el indicador
- Periodicidad: Frecuencia de tiempo, para evaluar el indicador
- Responsable de medición: Quien debe tomar el dato de medición.
- Meta: Lo que se pretende alcanzar
- Rango de evaluación: Niveles de metas para alerta de semáforo
Deficiente: por debajo de este se debe realizar acción correctiva
Regular: Por debajo de este se debe tomar acción preventiva
Bueno: por debajo de este, está en la meta propuesta
- Variables del control: característica o cualidad que permite la evaluación del proceso
- Preparado por: quien elabora el manual
- Revisado por: analiza el manual
- Aprobado por: persona responsable de la aprobación del manual

Tabla 1 Formato de la Caracterización de procesos

FICHA DE PROCESO				
MACROPROCESO				
PROCESO:				
SUBPROCESO:				
CÓDIGO:	VERSIÓN: 0.0	FECHA:		
LÍDER DEL PROCESO				
OBJETIVO:				
ALCANCE:				
ENTRADAS		PROVEEDORES		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
SALIDAS		CLIENTES		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
CONTROLES		RECURSOS		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
REGISTROS				
<input type="checkbox"/>				
INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO		PERIODICIDAD	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
Meta	100%	Rango de evaluación Deficiente	Regular	Bueno
VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO				
Elaborado por:		Revisado por		Aprobado por:
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Fuente: Fuente: Pérez (2012).Gestión por Procesos
Elaborada por: Paola Torres

2.11 Diagramas de flujos

Representación gráfica de las actividades que conforman el proceso, se puede observar los factores, unidades administrativas que intervienen dentro de cada proceso

1.11.1 Símbolos para graficar los flujos:

- American Society of Mechanical Engineers (ASME)

Tabla 2 Símbolos de la norma ASME

Símbolo	Representación
	Operación
	Inspección
	Desplazamiento
	Espera
	Almacenamiento

Fuente: Franklin.(2004) Organización de Empresas.
Elaborado por: Paola Torres

- American National Standard Institute (ANSI)

Tabla 3 Símbolo de la normas ANSI

Símbolo	Representa
	Inicio o término
	Actividad
	Documento
	Decisión
	Archivo
	Conector de página
	Conector

Fuente: Franklin.(2004) Organización de Empresas
Elaborado por: Paola Torres

- International Organization for Standardization (ISO)

Tabla 4 Símbolos de la Norma ISO-9001

Símbolo	Representa
	Operaciones
	Inspección y medición
	Operación e inspección
	Transportación
	Demora
	Decisión
	Entrada de bienes
	Almacenamiento

Fuente: Franklin.(2004) Organización de Empresas
Elaborado por Paola Torres

2.11.2 Ventajas del uso de los diagramas

- Fácil comprensión a simple vista.
- Proporciona disciplina
- Capacidad de comprensión por parte del personal.
- Formalización y sistematización de los procesos.
- Mejor sistema de comunicación
- Buen sistema de información sobre el manejo del proceso
- Participación del personal en la toma de decisiones.
- Permiten analizar, controlar el proceso

2.12 Métodos de control y seguimiento

Es importante considerar que cada uno de los procesos debe estar determinado por un control que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos.

2.12.1 Indicadores de gestión.

El indicador ayuda a medir y verificar el cumplimiento del objetivo planteado en el proceso, a través de un tiempo determinado, para que con los resultados se pueda tomar medidas correctivas y preventivas.

2.12.1.1 Características

- Información con respecto al cumplimiento de los objetivos.
- Deben ser claros
- Precisos
- Fáciles de interpretar.
- Comparación entre períodos
- Predecibles de una corrección de mejoramiento sobre la base de resultados.
- Medibles con facilidad.
- Deben ser importantes dentro del proceso.
- Confiabilidad con los resultados obtenidos.
- Verificable.
- Integridad

2.12.1.2 Importancia de la medición

Saber lo que se necesita mejorar, tomar medidas correctivas, preventivas, antes de que se formen los cuellos de botella hace que sea importante el control mediante indicadores en:

- Procesos, actividades, tareas
- Asignación de los recursos.
- Producción
- Normas de seguridad ocupacional
- Satisfacción cliente interno y externo

2.12.1.3 Clases de indicadores

Según Agudelo (2012), existen indicadores cuantificables y cualitativos, que pueden ser:

- Indicadores financieros.
- Indicadores de eficacia.
- Indicadores de competitividad
- Indicadores comerciales
- Indicadores de clientes
- Indicadores de calidad
- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de flexibilidad
- Indicadores de I + D

- Indicadores de compras
- Indicadores de personal
- Indicadores de liderazgo
- Indicadores de proyectos.

Según Kaplan & Norton (2001)

Proponen un modelo balanceado conocido como el balance scorecard donde mide lo siguiente:

- Perspectiva del cliente
 - Indicador de competitividad
 - Indicador comerciales
 - Indicador de clientes
- Perspectiva de procesos.
 - Indicador de calidad
 - Indicador de eficiencia
 - Indicador de flexibilidad
 - Indicador de compras
- Perspectiva Humana y crecimiento
 - Indicador de I + D
 - Indicador de proyectos
 - Indicador de liderazgo
 - Indicador personal
- Perspectiva financiera.
 - Indicadores financieros
 - Indicadores de eficiencia.

Los autores en si proponen indistintamente los mismos indicadores, permitiendo que cada una de las empresas puedan utilizarlos para mejorar el desarrollo de sus procesos, los empresarios deben capacitarse en la utilización de esta herramienta, para realizar una buena interpretación de los resultados obtenidos al aplicarlos en los procesos y tomar decisiones correctas en beneficio de la institución.

2.13 Mejora de procesos

2.13.1 Consideraciones generales en la Mejora de Procesos

Conocer los procesos que se están realizando en las empresas, permite identificar cuáles son los problemas que están generando, el resultado de los indicadores de gestión permiten evaluar y analizar las actividades para realizar un plan de mejoramiento continuo. (Mora, 2015, p. 331).

2.13.2 Objetivos del mejoramiento continuo

- Examinar los errores que se encuentran en los procesos
- Tomar decisiones basándose en los resultados obtenidos.
- Rediseñar los procedimientos.
- Enfocar las actividades que se realizan con los objetivos.
- Incorporar herramientas de control
- Retroalimentar al proceso con información necesaria.
- Establecer los recursos necesarios para cada proceso.
- Definir qué se va a mejorar y cómo se va a mejorar

2.13.3 Problemas en la Mejora de Procesos

- Falta de recursos necesarios para la gestión por procesos.
- Que no esté bien establecida la cadena de mando.
- Que no exista profesionales.
- Cultura organizacional que se resista al cambio.
- No exista un correcto manejo de información por parte de la alta gerencia.
- Falta de motivación, incentivos.
- Falta de capacitación, entrenamiento.

2.13.4 Metodología para la mejora de procesos

El ciclo de Deming es una metodología de mejora continua que se puede aplicar a todo tipo de organización y está compuesto por cuatro etapas que se describen en la figura No. 4.

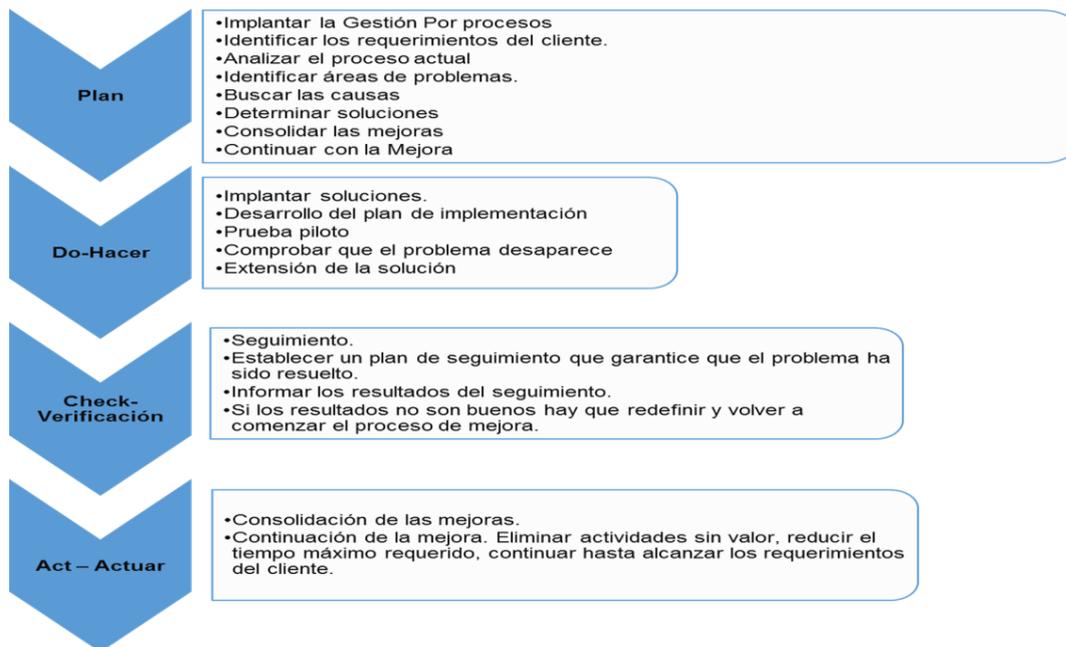


Figura 4 Ciclo PHCA
Fuente: Pérez (2012). Gestión por Procesos
Elaborado por: Paola Torres

2.14 Modelo de enfoque basado en procesos

Según la norma ISO 9001:2008, uno de sus principios es la gestión por procesos, donde se trata de:

- Identificar las actividades para lograr el resultado deseado.
- Establecer responsabilidades e instrucciones para las actividades clave.
- Identificar las interfaces de las actividades.
- Centrarse en los factores.
- Evaluar riesgos.
- Beneficio: Reducción de los costos, tiempo, mejora de resultados, oportunidades.

En la Figura No. 5, se puede observar que para la realización de este principio se basa en el cliente, que se encuentra al inicio con sus requerimientos y al final con la satisfacción de haber recibido un bien o servicio de calidad.



Figura 5 Modelo del Sistema de Procesos para la gestión de la calidad

Fuente: ISO 9001:2000

Elaborado por: Normas ISO 9001:2000

2.14.1 Enfoque de sistemas para la gestión, según las normas ISO 9001:2000

- Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos.
- Interdependencias entre distintos procesos.
- Responsabilidades claras de responsabilidad para alcanzar los objetivos.
- Reducir barreras.
- Desarrollar las actividades del sistema claramente.
- Evaluar de forma continua el sistema
- Beneficio: Integrar procesos, orientación a procesos claves, interés en el equipo.

2.15 Ventaja de la visión de procesos.

- Conocer cada uno de los elementos, actividades, tareas, para que el gerente pueda comprender los mecanismos que conlleva a los resultados.
- Identificar los mejores métodos para administrar correctamente los cuellos de botella, eliminando tiempos de holguras y optimizando cada uno de los procesos
- Tener medidas de control y realizar una retroalimentación.
- Tener una visión clara de los procesos claves, críticos en los que debemos poner más énfasis.
- Tener un menor costo en la fabricación de bienes o servicios.
- Conocer el objetivo de cada proceso.
- Mejor sistema de comunicación entre empleados.

- Asignación de responsabilidad.
- La transformación de elementos de entrada en salida.
- Conocer mediante un gráfico el proceso.

CAPÍTULO III
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

3.1 Metodología de estudio.

3.1.1 Tipos de investigación:

- **Descriptiva.** La investigación permitió identificar los subsistemas de cada uno de los departamentos, saber cuáles son los elementos que componen los procesos. Se indagó y registró cada una de las actividades que realiza el personal de la empresa Top Medial Ecuador S. A., para definir los procesos estratégicos, apoyo, operativos y definir los criterios para elaborar la propuesta de modelo gestión por procesos.
- **Investigación de Campo.** El levantamiento de la información se realizó en la empresa TOP MEDICAL ECUADOR S. A., la que facilitó toda la documentación dentro de la institución, para poder ser analizada, además se pudo observar la ejecución de cada uno de los procesos, que no se encuentran documentados.
El levantamiento de encuestas, entrevistas se hizo en la empresa, permitiendo tener claro el enfoque teórico, práctico y la aplicabilidad que se da en la implementación del modelo de gestión en el departamento de ventas y postventa. Se realizó el diagnóstico organizacional en presencia de todo el personal, con una lluvia de ideas, para la generación de mejoramiento en cada uno de los problemas encontrados.

3.1.2 Métodos

- **Método Analítico** Consistió en la desmembración de un todo, en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El método fue utilizado para conocer la organización de la empresa, saber cómo es el funcionamiento de cada una de los departamentos, poder establecer los procesos del departamento de comercialización y postventa, determinar los elementos, procedimientos de cada uno, para formular el modelo de gestión.
Se analizó los documentos de la empresa verificando que no existe una planificación estratégica y tampoco un modelo de gestión por procesos.
- **Método Sintético.** Es un proceso de razonamiento que permitió saber cuáles son los elementos, recursos, métodos con los que funcionaban en cada uno de los procesos del departamento de comercialización y postventa de la empresa.
Mediante la integración de actividades, se dará responsabilidad a cada uno de los empleados y los recursos necesarios, además se eliminará la burocracia, la repetición de trabajo y la pérdida de tiempo.

El método permitió que se realice con facilidad el manual de procesos, para que la empresa lo aplique.

3.1.3 Técnicas.

- **Observación.-** Con esta técnica se prestó atención al desenvolvimiento de cada uno de los empleados dentro de la empresa y se confirmó los resultados obtenidos en el levantamiento de la información, los empleados evadieron algunas actividades que realizan. Mediante este método se pudo escribir las anomalías encontradas, para complementar las tareas que se ejecutan y así tener la documentación que justifique la investigación de campo realizada.
- **Entrevista.** Es una técnica de recopilación de información, que se realizó mediante una conversación profesional en la empresa Top Medical Ecuador S. A., realizando entrevistas: individual y grupal, para conocer cuáles son los deberes y responsabilidades que tiene el personal que labora en los departamentos de comercialización y posventa, y así determinar los procesos claves, operativos y estratégicos.
- **Encuesta.** Es una técnica de adquisición de información de interés, mediante un cuestionario que fue llenado por el personal, de forma individual y grupal dependiendo de las actividades que realizan en el departamento de comercialización y postventa.
Con esto se obtuvo un mayor conocimiento de las actividades que se desarrollan en cada puesto de trabajo, para determinar los procedimientos, procesos que se requieren para la propuesta de implementación del modelo de gestión por procesos.

3.1.4 Tratamiento de la información

- Con la información del personal se realizó el diagnóstico organizacional, para saber cuáles son los problemas que se encuentran en la empresa.
- El levantamiento de información mediante las encuestas y entrevistas, facilitó la obtención de datos de cada una de las actividades que se realizan en la empresa, conociendo cuáles son las responsabilidades y obligaciones que tiene cada uno de sus trabajadores, estableciendo el inventario que permitió realizar la caracterización y flujos de los procesos.

- Con la información obtenida se pudo realizar la propuesta de implementación del modelo de gestión por procesos dentro de la empresa, como una herramienta de mejoramiento, al mismo tiempo que establecer la misión, visión, objetivos.

3.2 Sistemas de Salud Ecuador

Según el censo realizado por el INEC, en el año 2010 existen 14.483.499 habitantes dentro del territorio ecuatoriano, haciendo que el estado cuente con un Sistema de Salud controlado por el Ministerio de Salud Pública, en función de las políticas, objetivos del plan de desarrollo del buen vivir, estableciendo que cada una de las personas, sean atendidas en los hospitales tanto públicos como privados, con equipos médicos de última tecnología, para salvaguardar la vida de las mismas.

3.3 Sector Comercial de Equipos Médicos

El aumento de la población en el territorio ecuatoriano hace que se construya más hospitales y clínicas para cubrir la demanda de la gente. En el Ecuador existen hospitales y centros de salud que pertenecen al Ministerio de Salud Pública, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Policía Nacional, Fuerzas Armadas, SOLCA, ONG, y también existen clínicas privadas que brindan sus servicios a todo tipo de público. La competencia de las clínicas privadas provoca que las demás instituciones actualicen sus equipos médicos para poder ser tener ventaja en el mercado, agregando el valor al cliente por el mismo costo.

Tabla 5 Listado de hospitales públicos

Provincia	Ciudad	Hospital	Tipo de hospital
Azuay	Cuenca	Hospital Provincial Docente Vicente Corral Moscoso	Hospital General
Azuay		Hospital Dermatológico Mariano Estrella	Hospital Especializado
Azuay	Gualaceo	Centro de Salud Hospital Moreno Vásquez	Hospital Básico
Azuay	Paute	Centro de Salud Hospital Paute	Hospital Básico
Azuay	Santa Isabel	Centro de Salud Hospital J.F. Valdivieso	Hospital Básico
Azuay	Sigsig	Centro de Salud Hospital San Sebastián	Hospital Básico
Azuay		Hospital Cantonal de Girón Aida León de Rodríguez Lara	Hospital Básico
Azuay	Cuenca	Hospital Militar	
Bolívar		Hospital Provincial Docente Alfredo Noboa Montenegro	Hospital General
Bolívar	San Miguel	Centro de Salud Hospital San Miguel	Hospital Básico

Bolívar	Chillanes	Centro de Salud Hospital Chillanes	Hospital Básico
Cañar		Hospital Provincial General Homero Castanier	Hospital General
Cañar	Cañar	Centro de Salud Hospital Luis F. Martínez	Hospital Básico
Cañar	La Troncal	Hospital Darío Machuca Palacios	Hospital Básico
Carchi	Tulcán	Hospital General Luis G. Dávila	
Carchi		Hospital Provincial General Luis G. Dávila	Hospital General
Carchi	Montufar Bolívar	Centro de Salud Hospital San Gabriel	Hospital Básico
Carchi	Espejo Mira	Centro de Salud Hospital de El Ángel	Hospital Básico
Chimborazo	Riobamba	Hospital General Docente de Riobamba	
Chimborazo	Riobamba	Hospital Provincial General Docente de Riobamba	Hospital General
Chimborazo		Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez	Hospital General
Chimborazo	Colta	Centro de Salud Hospital Colta	Hospital Básico
Chimborazo	Guamote	Centro de Salud Hospital de Guamote	Hospital Básico
Chimborazo	Alausi	Centro de Salud Hospital de Alausi	Hospital Básico
Chimborazo	Chunchi	Centro de Salud Hospital de Chunchi	Hospital Básico
Chone	Manabí	Hospital Napoleón Córdova	
Cotopaxi	Latacunga	Hospital General de Latacunga	
Cotopaxi	Latacunga	Hospital Provincial General de Latacunga	Hospital General
Cotopaxi	Pujili	Centro de Salud Hospital Pujili	Hospital Básico
Cotopaxi	Salcedo	Centro de Salud Hospital Salcedo	Hospital Básico
Cotopaxi	Pangua	Centro de Salud Hospital Pangua	Hospital Básico
Cotopaxi	Zumbahua	Hospital Básico de Zumbahua	Hospital Básico
El Oro	Machala	Hospital Teófilo Dávila	Hospital General
El Oro	Pasaje	Hospital San Vicente de Paúl	
El Oro		Hospital Obstétrico Ángela Loayza de Ollague	Hospital Especializado
El Oro	El Guabo	Hospital Básico El Guabo	Hospital Básico
El Oro	Pasaje	Centro de Salud Hospital de Pasaje	Hospital Básico
El Oro	Santa Rosa	Centro de Salud Hospital Santa Rosa	Hospital Básico
El Oro	Arenillas	Centro de Salud Hospital Arenillas	Hospital Básico
El Oro	Huaquillas	Centro de Salud Hospital Huaquillas	Hospital Básico
El Oro	Piñas	Centro de Salud Hospital de Piñas	Hospital Básico
El Oro	Zaruma	Centro de Salud Hospital de Zaruma	Hospital Básico
Esmeraldas	Esmeraldas	Hospital Delfina Torres de Concha	
Esmeraldas	Quinindé	Hospital Alberto Buffony	
Esmeraldas	Esmeraldas	Hospital Provincial General Delfina Torres de Concha	Hospital General
Esmeraldas	Atacames	Juan Carlos Guasti	Hospital Básico
Esmeraldas	Quininde	Centro de Salud Hospital Alberto Buffoni	Hospital Básico
Esmeraldas	San Lorenzo	Hospital Divina Providencia	Hospital Básico
Esmeraldas	Eloy Alfaro	Centro de Salud Hospital Borbón	Hospital Básico
Esmeraldas	Limonas	Centro de Salud Hospital Limonas	Hospital Básico

Esmeraldas	Muisne	Centro de Salud Hospital Carlos del Pozo	Hospital Básico
Galápagos		Hospital Provincial Oscar Jandl	Hospital General
Galápagos	Santa Cruz	Centro de Salud Hospital República del Ecuador	Hospital Básico
Guayas	Guayaquil	Hospital Abel Gilbert Pontón	Hospital Especializado
Guayas	Guayaquil	Maternidad Mariana de Jesús	
Guayas	Guayaquil	Hospital Pediátrico Francisco Icaza Bustamante	Hospital Especializado
Guayas	Guayaquil	Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela	Hospital Especializado
Guayas	Guayaquil	Hospital de Infectología José Rodríguez Maridueña	Hospital Especializado
Guayas	Guasmo	Hospital Materno Infantil Matilde Hidalgo de Procel	Hospital Especializado
Guayas	Mariana de Jesús	Hospital Materno Infantil Mariana de Jesús	Hospital Especializado
Guayas	Balzar	Centro de Salud Hospital Balzar	Hospital Básico
Guayas	Daule	Centro de Salud Hospital de Daule	Hospital Básico
Guayas	El Empalme	Centro de Salud Hospital El Empalme	Hospital Básico
Guayas	El Triunfo	Centro de Salud Hospital El Triunfo	Hospital Básico
Guayas	Milagro	Centro de Salud Hospital León Becerra	Hospital Básico
Guayas	Guayaquil	Hospital del Niño León Becerra	
Guayas	Naranjal	Centro de Salud Hospital Naranjal	Hospital Básico
Guayas	Playas	Centro de Salud Hospital Playas	Hospital Básico
Guayas	Salitre	Centro de Salud Hospital Dr. Oswaldo Jervis A.	Hospital Básico
Guayas	Yaguachi	Centro de Salud Hospital de Yaguachi	Hospital Básico
Guayas	Naranjito	Centro de Salud Hospital Naranjito	Hospital Básico
Guayas	Balao	Hospital Básico San Francisco de Tenguel	Hospital Básico
Guayas	Guayaquil	Hospital Luis Vernaza	
Guayas	Guayaquil	Hospital Psiquiátrico Lorenzo Ponce	
Guayas	Guayaquil	Hospital Guayaquil	
Guayas	Guayaquil	Hospital Militar	
Guayas	Guayaquil	Hospital Naval	
Guayas	Guayaquil	Hospital de la Policía	
Guayas	Guayaquil	Maternidad Enrique Sotomayor	
Guayas	Guayaquil	Hospital Clínica Kennedy	
Imbabura	Ibarra	Hospital Provincial San Vicente de Paúl	Hospital General
Imbabura	Otavalo	Hospital San Luis	Hospital Básico
Imbabura	Atuntaqui	Centro de Salud Hospital de Atuntaqui	Hospital Básico
Imbabura	Cotacachi	Centro de Salud Hospital Asdrúbal de La Torre	Hospital Básico
Loja	Loja	Hospital General Isidro Ayora	
Loja		Hospital Provincial General Isidro Ayora	Hospital General
Loja	Cariamanga	Centro de Salud Hospital Cariamanga	Hospital Básico

Loja	Amaluza	Centro de Salud Hospital Amaluza	Hospital Básico
Loja	Macará	Centro de Salud Hospital Macara	Hospital Básico
Loja	Catacocha	Centro de Salud Hospital Catacocha	Hospital Básico
Loja	Alamor	Centro de Salud Hospital Alamor	Hospital Básico
Loja	Saraguro	Centro de Salud Hospital Saraguro	Hospital Básico
Loja	Vilcabamba	Centro de Salud Hospital Vilcabamba	Hospital Básico
Los Ríos	Babahoyo	Hospital Provincial Martín Icaza	
Los Ríos	Quevedo	Hospital Sagrado Corazón de Jesús	
Los Ríos	Vinces	Hospital Nicolás Cotto Infante	
Los Ríos	Babahoyo	Hospital Provincial General Martin Icaza	Hospital General
Los Ríos	Quevedo	Centro de Salud Hospital de Quevedo	Hospital Básico
Los Ríos	Vinces	Centro de Salud Hospital de Vinces	Hospital Básico
Los Ríos	Ricaurte	Centro de Salud Hospital de Ricaurte	Hospital Básico
Los Ríos	Ventanas	Centro de Salud Hospital de Ventanas	Hospital Básico
Los Ríos	Baba	Centro de Salud Hospital de Baba	Hospital Básico
Manabí	Manta	Hospital Rodríguez Zambrano	Hospital General
Manabí	Bahía	Hospital Miguel H. Alcívar	
Manabí	Portoviejo	Hospital Regional Verdi Cevallos	
Manabí	Portoviejo	Hospital Provincial de Portoviejo	Hospital General
Manabí	Bahía de Caráquez	Hospital General Miguel Alcívar	Hospital General
Manabí	Chone	Hospital General Napoleón Dávila Córdova	Hospital General
Manabí	Jipijapa	Hospital General de Jipijapa	Hospital General
Manabí	Flavio Alfaro	Hospital Básico San Andrés de Flavio Alfaro	Hospital Básico
Manabí	Calceta	Centro de Salud Hospital de Calceta	Hospital Básico
Manabí	Rocafuerte	Centro de Salud Hospital de Rocafuerte	Hospital Básico
Manabí	El Carmen	Centro de Salud Hospital Del Carmen	Hospital Básico
Manabí	Paján	Centro de Salud Hospital de Pajan	Hospital Básico
Morona Santiago	Macas	Hospital General de Macas	Hospital General
Morona Santiago	Gualaquiza	Hospital Misereor	Hospital Básico
Morona Santiago	Limón Indanza	Centro de Salud Hospital Limón	Hospital Básico
Morona Santiago	Santiago de Méndez	Centro de Salud Hospital Quito de Méndez	Hospital Básico
Morona Santiago	Sucúa	Centro de Salud Hospital Pio XII	Hospital Básico
Morona Santiago	Taisha	San José de Taisha	Hospital Básico
Morona Santiago	Palora	Centro Materno Infantil de Palora	Hospital Básico
Napo	Tena	Hospital José María Velasco Ibarra	Hospital General
Napo	Baeza	Centro de Salud Hospital de Baeza	Hospital Básico
Orellana	Orellana	Hospital Provincial Francisco de Orellana	Hospital General
Pastaza	Puyo	Hospital Provincial del Puyo	Hospital General
Pichincha	Quito	Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora	Hospital Especializado

Pichincha	Quito	Hospital Psiquiátrico San Lazaro	Hospital Especializado
Pichincha	Quito	Hospital Policía Nacional Quito N. 1	Hospital General
Pichincha	Quito	Hospital Carlos Andrade Marín	Hospital Especializado
Pichincha	Quito	Hospital de Especialidades Eugenio Espejo	Hospital de Especialidades
Pichincha	Quito	Hospital Dermatológico Gonzalo Gonzáles	Hospital Especializado
Pichincha	Quito	Hospital Pediátrico Baca Ortiz	Hospital Especializado
Pichincha	Quito	Hospital General de las Fuerzas Armadas	Hospital Especializado
Pichincha	Quito	Hospital Enrique Garcés	Hospital General
Pichincha	Quito	Hospital Pablo Arturo Suárez	Hospital General
Pichincha	Quito	Hospital de Atención Integral del Adulto Mayor	Hospital Especializado
Pichincha	Cayambe	Hospital de Cayambe	Hospital Básico
Pichincha	Yaruquí	Hospital Alberto Correa Cornejo	Hospital Básico
Pichincha	Sangolquí	Centro de Salud Hospital de Sangolquí	Hospital Básico
Pichincha	Machachi	Hospital de Machachi	Hospital Básico
Pichincha	Nanegalito	Centro de Salud Hospital Cantonal de Nanegalito	Hospital Básico
Pichincha	Quito	Hospital Psiquiátrico Julio Endara	Hospital Especializado
Pichincha	Cayambe	Centro de Salud Hospital Raúl Maldonado Mejía	Hospital Básico
Pichincha	Yaruquí	Centro de Salud Hospital de Yaruqui	Hospital Básico
Pichincha	Machachi	Centro de Salud Hospital de Machachi	Hospital Básico
Pichincha	Quito	Hospital Metropolitano	
Pichincha	Quito	Hospital Oncológico Solón Espinoza - SOLCA	
Pichincha	Quito	Clínica Villaflores	
Santa Elena	La Libertad	Hospital La Libertad	
Santa Elena	Manglar Alto	Centro de Salud Hospital de Manglar Alto	Hospital Básico
Santa Elena	Salinas	Centro de Salud Hospital Salinas	Hospital Básico
Santa Elena		Dr. Liborio Panchana Sotomayor	Hospital General
Santa Elena	La Libertad	Centro de Salud Hospital La Libertad	Hospital Básico
Santo Domingo de los Tsáchilas	Santo Domingo	Hospital Dr. Gustavo Domínguez Z.	Hospital General
Sucumbíos		Hospital Provincial Dr. Marco Vinicio Iza	Hospital General
Sucumbíos	Shushufindi	Centro de Salud Hospital de Shushufindi Central	Hospital Básico
Tungurahua	Ambato	Hospital Regional Docente de Ambato	
Tungurahua	Ambato	Hospital Regional Docente de Ambato	Hospital General
Tungurahua	Baños	Centro de Salud Hospital de Baños	Hospital Básico
Tungurahua	Pelileo	Centro de Salud Hospital Pelileo	Hospital Básico

Tungurahua	Píllaro	Centro de Salud Hospital de Píllaro	Hospital Básico
Tungurahua	Ambato	Hospital del IESS de Tungurahua	
Zamora Chinchipe		Hospital Provincial General Julius Doepfner	Hospital General
Zamora Chinchipe	Yantzatza	Centro de Salud Hospital de Yantzatza	Hospital Básico
Zamora Chinchipe	Zumba	Centro de Salud Hospital de Zumba	Hospital Básico

Fuente: Hospitales públicos y privados del Ecuador (2015)

<http://www.cerebroperiferico.com/msp/hospitales.html>

Elaborado por: Paola Torres

Con la construcción de nuevos hospitales públicos y privados, ha ocasionado que empresarios ecuatorianos se dediquen a la compra y venta de equipos médicos en el extranjero, debido a que el Ecuador aún no cuenta con la tecnología necesaria para producir, importando estos equipos de países como: Estados Unidos, Japón, China, Alemania, Italia, Corea entre otros.

Cada una de las empresas han logrado adquirir la representación de grandes marcas como son: TOSHIBA, GE, PHILIPS, SIEMENS, MEDISON, CHISON, etc., para poder vender dentro del territorio ecuatoriano, esto hace que cada una de ellas genere estrategias que permita la sobrevivencia en el mercado.

3.4 Diagnóstico Organizacional

3.4.1 Antecedentes de la empresa Top Medical Ecuador S.A.

TOP MEDICAL ECUADOR S. A., es una empresa legalmente constituida desde el 01 de octubre del 2003, con el objeto social de: promoción, compra, venta, instalación, arrendamiento, importación, exportación y servicio de post-venta de equipo médico en general, a la importación, exportación, comercialización, arrendamiento, distribución de todo lo relativo al campo de las telecomunicaciones. Se encuentra establecida bajo las leyes ecuatorianas.

En la superintendencia de compañías, se encuentra registrada con el expediente No. 150569, con RUC. 1791902564001, con un capital social de 250.000,00 dólares de los Estados Unidos, presenta sus balances y toda la documentación solicitada por la misma.

REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR - REGISTRO DE SOCIEDADES

CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES Y EXISTENCIA LEGAL

DENOMINACIÓN DE LA COMPAÑÍA:	TOP MEDICAL ECUADOR S.A.
NÚMERO DE EXPEDIENTE:	150569
RUC:	1791902564001
CAPITAL SOCIAL:	250000.00
DIRECCIÓN:	AV. AMAZONAS Y VILALENGUA No. 4430 BARRIO: IÑAQUITO
TELÉFONO:	022252225
DOMICILIO:	QUITO
CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES:	<input checked="" type="radio"/> SI <input type="radio"/> HA CUMPLIDO
LA COMPAÑÍA TIENE ACTUAL EXISTENCIA JURÍDICA Y SU PLAZO SOCIAL CONCLUYE EL:	1/10/23 0:00

Siendo responsabilidad del Representante Legal la veracidad de la información remitida a esta Institución, de conformidad con los artículos 20, 23 y 449 de la Ley de Compañías; certifico que esta compañía ha cumplido con sus obligaciones.

Figura 6 Certificado de obligaciones

Fuente: <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/>

Elaborado por: Superintendencia de Compañías

Con el Servicio de Rentas Internas mantiene sus obligaciones al día, cumpliendo con la LORTI, está cumple con los pagos del impuesto a la renta, IVA, IR, su RUC se mantiene activo, es un contribuyente especial, obligado a llevar contabilidad.

Información del Contribuyente

Razón Social:	TOP MEDICAL ECUADOR S.A.
RUC:	1791902564001
Nombre Comercial:	TOP MEDICAL ECUADOR S.A.
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Especial
Tipo de Contribuyente	Sociedad
Obligado a llevar Contabilidad	SI
Actividad Económica Principal	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE EQUIPOS MEDICOS.
Fecha de inicio de actividades	01-10-2003

Figura 7 Estado Tributario SRI

Fuente: <https://declaraciones.sri.gob.ec/tuportal-internet/>

Elaborado por: SRI

Sistema de Contratación Pública, Ley Orgánica de contratación pública. Se rige a esta Ley para poder vender sus equipos médicos al sector público mediante el Sistema oficial de contratación pública, según la categorización a la que está inscrita.

Debe cumplir con la Ley Orgánica de aduanas según los siguientes artículos:

- el Art. 10 la obligación tributaria es el vínculo jurídico personal entre el estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías, la empresa se sujeta a este artículo ya que importa desde Japón los equipos de Tomografía, Rayos X, Ecografía, endoscopia y accesorios que se debe traer para complementar los equipos.
- Art. 11.- Sujetos de la Obligación Tributaria Aduanera.- Son sujetos de la obligación tributaria: el sujeto activo y el sujeto pasivo. Sujeto activo de la obligación tributaria aduanera es el Estado, por intermedio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.
Sujeto pasivo de la obligación tributaria aduanera es quien debe satisfacer el respectivo tributo en calidad de contribuyente o responsable.
En las importaciones, contribuyente es el propietario o consignatario de las mercancías; y, en las exportaciones, contribuyente es el consignante.
- Art. 12.- Hecho Generador de la Obligación Tributaria Aduanera.- El hecho generador de la obligación tributaria aduanera, es el ingreso o salida de los bienes; para el pago de impuestos al comercio exterior, es la presentación de la declaración; en las tasas, es la prestación de servicios aduaneros.
- Art. 13.- Nacimiento de la Obligación Tributaria Aduanera.- La Obligación Tributaria Aduanera, en el caso de los impuestos, nace al momento de la aceptación de la declaración por la administración aduanera; en el de las tasas, nace por la utilización del respectivo servicio aduanero.
- Art. 14.- Base Imponible.- (Reformado por la Disposición General de la Ley 98-12, R.O. 20-S, 7-IX-98).- La base imponible de los impuestos arancelarios, en las importaciones es el valor CIF y en las exportaciones es el valor FOB de las mercancías, determinados según las normas del valor en aduana.
La Corporación Aduanera Ecuatoriana, mediante resolución dictará las normas correspondientes sobre el valor en aduana de las mercancías, en base al Convenio de Adhesión del Ecuador a la Organización Mundial de Comercio.

A pesar que la empresa TOP Medical Ecuador, se encuentra en funcionamiento alrededor de 11 años, no cuenta con una Planificación estratégica.

3.4.2 Ubicación

La empresa está ubicada en la Provincia de Pichincha, ciudad de Quito, sector Ñaquito, en la Av. Amazonas 4430 y Villalengua, en el edificio Amazonas, oficina 706, séptimo piso.

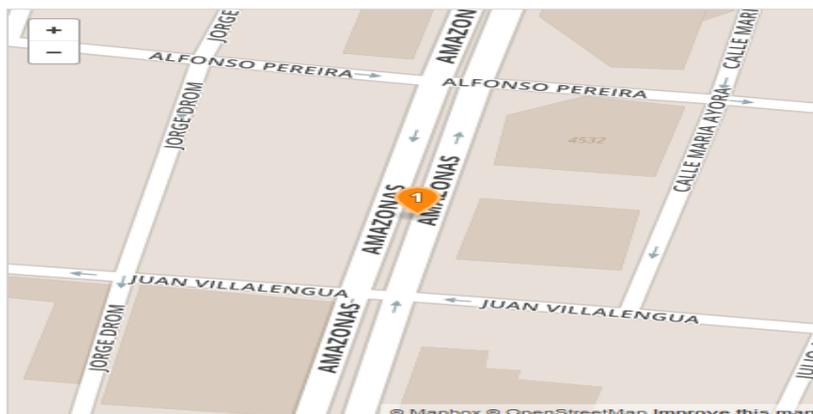


Figura 8 Ubicación empresa TOP MEDICAL ECUADOR

Fuente Top Medical Ecuador SA

Elaborado por: Paola Torres

3.4.3 Organigrama

La empresa cuenta con un organigrama funcional

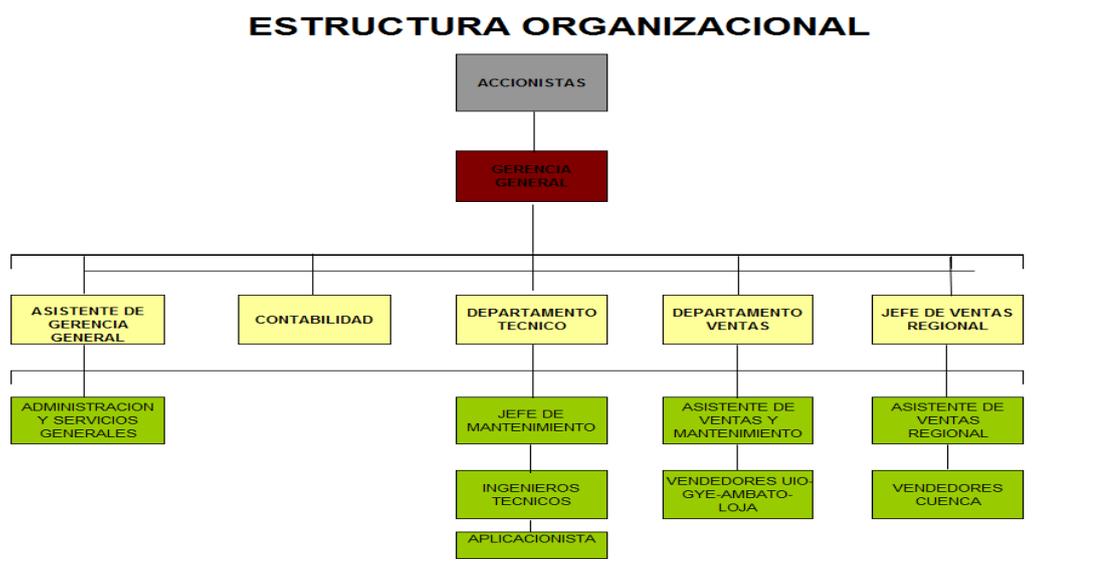


Figura 9 Estructura Organizacional

Fuente: Top Medical Ecuador S.A (2015)

Elaborado por: Top Medical Ecuador S.A.

La estructura organizacional se encuentra establecida por:

- Junta de accionistas que está comprendido de cuatro socios.
- Presidente: Ing. Jaime Camargo
- Gerente General: Ing. Carlos Brandt
- Asistente de Gerencia
- Departamento de Ventas
- Departamento de Contabilidad
- Departamento técnico.
- Departamento de ventas regional (Cuenca)

3.4.4 El Logotipo de la empresa

TOP MEDICAL ECUADOR S.A.



Está representando por el nombre de la empresa y el logotipo de la marca TOSHIBA, que es hecho para la vida, simboliza que los equipos médicos que vende son para salvar vidas, donde se realiza todo tipo de exámenes, en cualquier momento, para los recién nacidos hasta los adultos, estos aparatos cuentan con el sello verde que significa, que no afecta al medio ambiente.

3.4.5 Productos que ofrece la empresa, según su marca

Cuenta con la distribución autorizada de las siguientes marcas:

3.4.5.1 Marca Toshiba

Es distribuidor autorizado de los equipos médicos como:

- Ecógrafos, Equipos de diagnóstico por imagen, permite realizar todo tipo de exámenes clínicos, estudios de neonatología, pediatría, estudios transesofágicos, etc., tienen claridad en su imagen, son de última tecnología, permiten identificar micro calcificaciones, tumores de mama, elastografía, ecografías, la venta de este se realiza según las especificaciones de cada cliente.



Figura 10 Equipo Médico de Ultrasonido
Fuente: Top Medical Ecuador
Elaborado por: Paola Torres

- Rayos X, son equipos de diagnóstico radiológico, permite realizar exámenes de radiología general, fluoroscopia.



Figura 11 Equipo Médico rayos X
Fuente: Top Medical Ecuador
Elaborado por: Paola Torres

- Tomógrafos, contribuye a estudios con mayor profundización, muestra resultados en imagen real.



Figura 12 Equipo de Tomografía
Fuente: Top Medical Ecuador
Elaborado por: Paola Torres

- Angiografos, permite tomar radiografías en cualquier pose del cliente.



Figura 13 Equipo Médico Rayos X
Fuente: Top Medical Ecuador
Elaborado por: Paola Torres

- Resonancia.



Figura 14 Equipo Médico Resonancia
Fuente: Top Medical Ecuador
Elaborado por: Paola Torres

- Estación de trabajo, vítreo programa, que permite ver desde el computador los resultados de los equipos de tomografía.



Figura 15 Equipo Médico Consola
Fuente: Top Medical Ecuador
Elaborado por: Paola Torres

3.4.5.2 Marca FUJIFILM.

Es distribuidor autorizado de esta marca, en equipos médicos dedicados a la endoscopia como son:

- Torres de endoscopia, este equipo permite a los doctores examinar a sus pacientes por adentro, en este existen equipos de gastroenterología, colonoscopia, enteroscopia, ultraendoscopia.



Figura 16 Torre de Endoscopia
Fuente: Top Medical Ecuador (2015).
Elaborado por: Paola Torres

3.4.5.3 Nemoto

Esta marca distribuye inyectores, que es un accesorio indispensable para el uso del tomógrafo, pone el contraste para realizar el examen médico.

NEW



Figura 17 Equipo Médico Inyector para Tomógrafo
Fuente: Top Medical Ecuador
Elaborado por: Paola Torres

3.4.6 Ventas de la empresa TOP MEDICAL ECUADOR.

Las ventas de la empresa Top Medical Ecuador se han venido desarrollando de manera tradicional, talvez por no tener una planificación, ni manual de procesos, que

permita ir en crecimiento las ventas, como podemos observar en la tabla No. 6 el mejor año de ventas es en el 2009 con 6.457.860,65 dólares americanos y en el año 2013 han bajado a 2.628.022,97 dólares americanos.

Tabla 6 Ventas empresa TOP MEDICAL ECAUDOR S.A.

AÑOS	MONTO
2004	668.746,87
2005	1.173.938,62
2006	3.394.523,04
2007	3.504.028,20
2008	4.424.415,64
2009	6.457.860,65
2010	2.078.355,06
2011	4.455.051,94
2012	2.328.544,45
2013	2.628.022,97

Fuente: <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/>

Elaborado por: Paola Torres



Figura 18 . Variaciones de las ventas TOP MEDICAL ECUADOR S.A.

Fuente: <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/>

Elaborado por: Paola Torres

3.4.7 Encuestas

Las encuestas realizadas al personal que trabaja en la empresa Top Medical Ecuador

1. La empresa ha determinado un manual de funciones por cada puesto de trabajo.

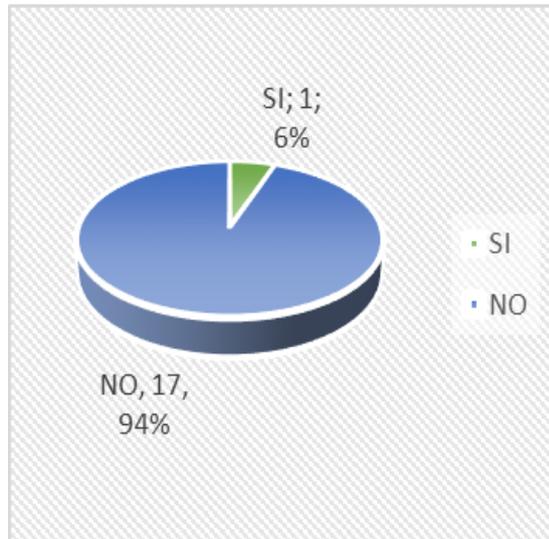


Figura 19 Encuesta Empresa
 Fuente Encuesta aplicada a Top Medical Ecuador
 Elaborado por: Paola Torres

La empresa no cuenta con un manual de funciones, cada una de las personas trabaja, según el perfil por el que fueron contratados. No tienen bien definido cuáles son sus funciones.

2. ¿Existen manuales donde se especifique los procesos que deben realizar?

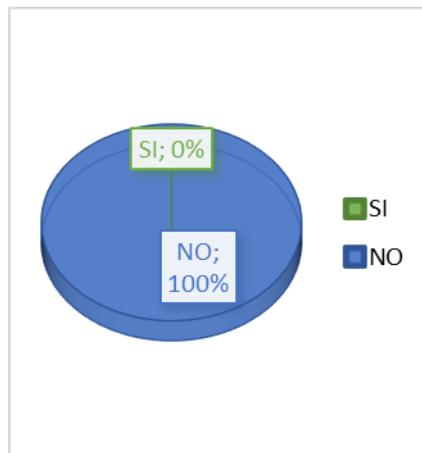


Figura 20 Encuesta Empresa
 Fuente Encuesta aplicada a Top Medical Ecuador
 Elaborado por: Paola Torres

El total de las encuestas revelan que no existe un manual de procesos, donde este especificado la responsabilidad de las personas, simplemente la ejecución de cada actividad la realizan de forma empírica, se les asigna los recursos necesarios, pero no hay control de los mismos.

3. Existe comunicación entre diferentes niveles de la empresa.

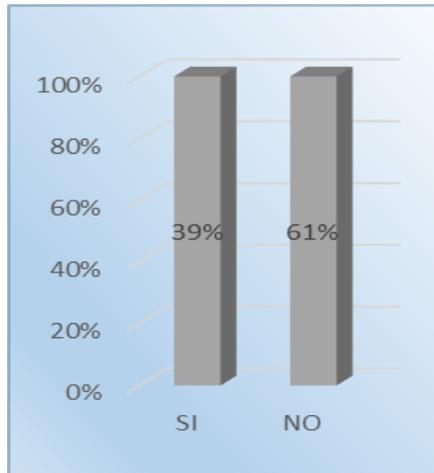


Figura 21 Encuesta Empresa
Fuente Encuesta aplicada a Top Medical Ecuador
Elaborado por: Paola Torres

Del 100% de la encuesta, el 61% establece que no hay una buena comunicación desde la alta gerencia, hacia los mandos medios.

4. La empresa se preocupa por brindar ambientes adecuados de trabajo

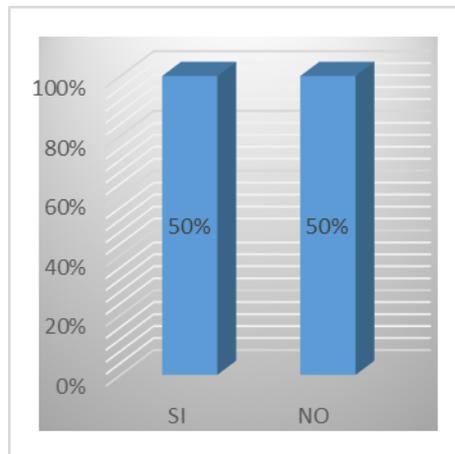


Figura 22 Encuesta Empresa
Fuente Encuesta aplicada a Top Medical Ecuador
Elaborado por: Paola Torres

El 50% de los empleados están de acuerdo con las condiciones en las que laboran, mientras que el 50% establece que les faltan recursos y espacios físicos para desempeñar su trabajo.

5. La empresa incentiva al personal para proponer soluciones y mejora en los procesos.

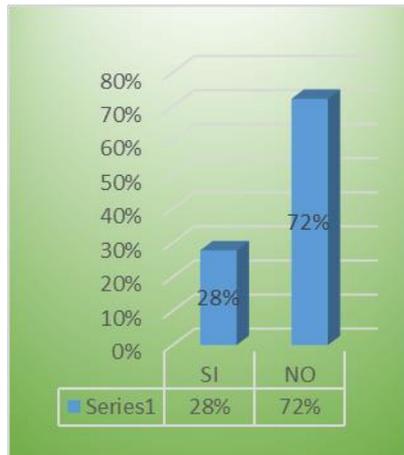


Figura 23 Encuesta Empresa
 Fuente Encuesta aplicada a Top Medical Ecuador
 Elaborado por: Paola Torres

En la figura No. 23, el 28% de empleados proponen soluciones a los problemas que se generan en la empresa, mientras que el 72% dice que se da ideas pero al final no se las ejecuta, esto hace que no se sientan motivados a no opinar.

6. La empresa promueve a trabajar en equipo



Figura 24 Encuesta Empresa
 Fuente Encuesta aplicada a Top Medical Ecuador
 Elaborado por: Paola Torres

El trabajo en equipo es complicado, por tener un cierto ambiente de desacuerdo entre empleados, cada uno tiene especialización en diferentes marcas y equipos.

7. Toma alguna acción correctiva de mejora en caso que el proceso no es eficiente

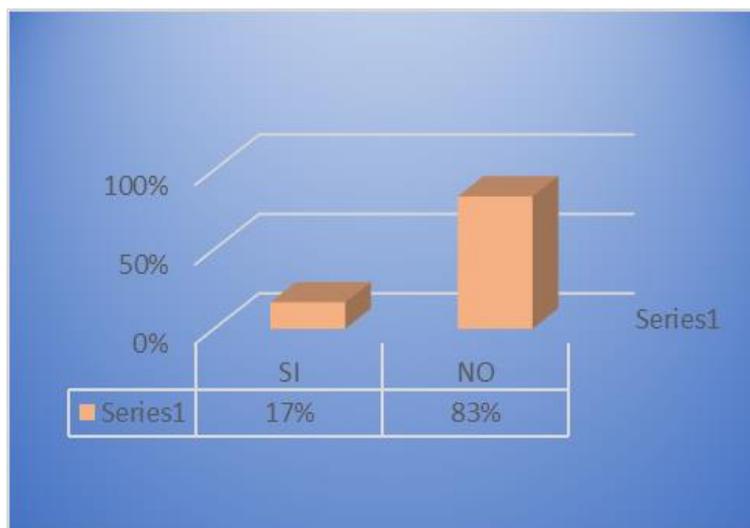


Figura 25 Encuesta Empresa
 Fuente Encuesta aplicada a Top Medical Ecuador
 Elaborado por: Paola Torres

El 83% opina que es difícil tomar medidas preventivas, cuando no hay evaluación de los procesos, solo se toma medidas cuando ya están los problemas. En el ámbito de la postventa es complicado, debido a que los equipos ofertados no se encuentran dentro de la ciudad y eso hace que se demore los tiempos de solución del problema con los clientes.

3.4.8 Entrevistas para el levantamiento de la información.

3.4.8.1 Entrevista asistente de Gerencia General

Antecedentes de la empresa:

La empresa se encuentra en el Ecuador alrededor de 11 años y medio, se dedica a la compra y venta de equipos médicos.

La administración de la empresa la realiza el Ing. Brandt, cuenta con el apoyo de la junta de accionistas.

1. La empresa cuenta con planificación estratégica

No cuenta con una planificación estratégica, no tiene visión, misión, objetivos, desde que se inició, el trabajo lo realizamos según las condiciones o políticas que el gerente establece de forma verbal, no hay ningún reglamento.

2. ¿Cómo es el manejo de procesos?

No hay manual de procesos, cada una de las personas trabajan, según su puesto, no hay por escrito ningún proceso, todo es verbal, la comunicación la hace el Ingeniero sobre lo que cada persona debe hacer en su trabajo.

3. Han sentido la necesidad de implementar procesos

Sí, existe repetición de las actividades que realiza el personal, mucha pérdida de tiempo y recursos.

4. Señale cuáles son los procesos que se realizan según cada departamento

Departamento Administrativo: Gerencia General

En el departamento Gerencial está compuesta por dos personas, que están encargadas de realizar las siguientes funciones:

- Gestión administrativa de los departamentos de : contabilidad, comercialización, mantenimiento y oficina de Cuenca
- Realiza la planificación del departamento de mantenimiento.
- Reclutamiento y selección del personal
- Asignación de recursos.
- Toma de decisiones
- Relaciones publicas
- Realización de contratos
- Ingresos de los pagos
- Distribución de equipos médicos.
- Importaciones
- Manejo de proveedores
- Compras
- Tramitar pólizas

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Está conformado por una sola persona que se encarga de:

- Registrar, controlar, las cuentas contables del balance general
- Declaración de los impuestos.
- Roles de pagos.
- Presentación de los estados financieros

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

Está conformado por 8 personas que se encargan de:

- Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos médicos
- Capacitación a los clientes en el manejo de equipos médicos.
- Instalación de equipos.
- Buscar contratos de mantenimiento
- Servicio de postventa

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION

Está conformado por 7 personas los cuales tienen las siguientes funciones:

- Vender los equipos médicos.
- Ampliar el mercado.
- Realizar las cotizaciones tanto para el sector público y privado.
- Cumplir con el cobro de las facturas.
- Inventario de los repuestos, accesorios y equipos médicos.
- Facturación.
- Gestión de contrato.
- Bodega
- Compra de suministros de oficina.

3.4.8.2 ANALISIS FODA

3.4.8.2.1 Fortalezas

Tabla 7 Análisis Fortalezas

Fortalezas	Calificación	Ponderación	Resultado
Adaptación hacia las nuevas tendencias	3	0.3	0.9
Satisfacción del cliente	2	0.2	0.4
Equipos médicos con normas ISO	2	0.2	0.4
Garantía Técnica	1	0.1	0.1
Capacitación al cliente con personal calificado	1	0.1	0.1
Repuestos en stock de equipos médicos	1	0.1	0.1
Total	10	1	2

Fuente: Encuesta Top Medical Ecuador S.A.

Elaborado por: Paola Torres

Está a la vanguardia del avance tecnológico, lo que hace que cumple con los requerimiento del cliente, dándole una satisfacción por el desarrollo de la innovación en los equipos médicos, cuenta con la garantía técnica desde la fábrica, por un período de un año, brinda capacitación y entrenamiento.

3.4.8.2.2 Oportunidades

Tabla 8 Análisis de las Oportunidades

Oportunidades	Calificación	Ponderación	Resultado
Reconocimiento de la marca, a nivel internacional	4	0.4	1.16
Capacitación, por parte de la fábrica	3	0.3	0.9
Innovación de la tecnología, constante, por parte de la fábrica.	2	0.2	0.4
Actualización de equipos médicos por parte del estado	1	0.1	0.1
Total	10	1	3

Fuente: encuesta Top Medical Ecuador

Elaborado por: Paola Torres

La empresa aprovecha las oportunidades que le ofrece la fábrica por ser el único distribuidor autorizado en el país, para seguir creciendo y ser competitivo en el mercado donde ofrece su servicio, las marcas que oferta tienen gran prestigio a nivel internacional, son reconocidas por mantener equipos médicos de última tecnología con las normas de calidad (ISO 9001-2008), además están en constante desarrollo tecnológico, cada que innovan una nueva aplicación envían el software a cada país, para que se le entregue al cliente y pueda actualizar su equipo.

Las fábricas se encuentran en Japón, cuentan con excelente maquinaria, tecnología de punta, para la elaboración de cada uno de los equipos según las características que solicita su cliente, siempre están a la vanguardia de la tendencia del mercado, superando a la competencia, se preocupan por capacitar a sus empleados, al igual que sus distribuidores con el objetivo de que ofrezcan un buen servicio de postventa en cada uno de los países a los que representan.

El estado hoy en día busca que todos sus hospitales se encuentren con equipos de última tecnología, por la existencia de nuevas enfermedades, por lo que destina en su presupuesto del estado una cantidad para lo que es salud.

3.4.8.2.3 Debilidades

Tabla 9 Análisis de las Debilidades

Debilidades	Calificación	Ponderación	Resultado
Manual de procedimientos.	3	0.3	0.9
Falta de responsabilidad	3	0.3	0.9
Actividades repetitivas en procesos	2	0.2	0.4
Pérdida de tiempo en procesos repetitivos	1	0.1	0.1
Falta de publicidad, en redes sociales	1	0.1	0.1
Total	10	1	2.4

Fuente: Encuesta Top Medical Ecuador S.A.

Elaborado por: Paola Torres

Dentro de las debilidades que tiene la empresa es que no tiene una planificación estratégica, ni manual de procesos, haciendo que no esté por escrito lo que actividades deben realizarse, obteniendo pérdida de tiempo y recursos, eso hace que el personal no asuma la responsabilidad que tienen en cumplir en los procedimientos, tienen cuellos de botella en los servicios postventa, la responsabilidad de tomar decisiones recae en una sola persona.

En la actualidad el internet es una fuente indispensable del comercio electrónico, el cliente puede ingresar a la página que tenga la empresa y enterarse de los productos con sus características que ofrece, y así ponerse en contacto, pero esta es una debilidad ya que la página de la empresa no está disponible.



Figura 26 Página Web de la empresa Top Medical
 Fuente TOP MEDICAL ECUADOR S.A.
 Elaborado por: Top Medical Ecuador S.A.

3.4.8.2.4 Amenazas

Tabla 10 Análisis de las amenazas

Amenazas	Calificación	Ponderación	Resultado
Nuevos aranceles a las importaciones.	3	0.3	0.9
Cambio en las políticas ecuatorianas	2	0.2	0.4
Crédito directo por parte de la Competencia hacia el cliente	2	0.2	0.4
Aumento de precios en el mercado	2	0.2	0.4
Cambios en la ley de contratación pública	1	0.1	0.1
Total	10	1	2.6

Fuente: Encuesta Top Medical Ecuador S.A.

Elaborado por: Paola Torres

Con el cambio de la matriz productiva el gobierno quiere dinamizar la economía ecuatoriana, promoviendo la fabricación de productos de alta calidad en el Ecuador. Aplicando aranceles a los bienes importados.

La Ley Orgánica de Contratación Pública en sus artículos establece las condiciones que tienen que cumplir las empresas, para poder vender en el sector público, haciendo que sea más difícil el comercio.

3.4.9 Levantamiento de la información

Se realizó una encuesta al personal que labora en cada uno de los departamentos y así se pudo determinar los procesos que realizan cada uno.

3.4.9.1 Departamentos de postventa Fujifilm

Encuesta para Levantamiento de Información

Objetivo: Recopilar información para determinar los procesos y procedimientos que realizan en la empresa Top Medical Ecuador S.A. y así poder realizar el Manual de Gestión de Procesos

Nombre: Diego Pinto – Javier Romero

Área de la empresa: Departamento de Endoscopia

Puesto que desempeña: Asistente Técnico - Coordinador

1. ¿Qué procesos se realizan en esta área?

- Plan de trabajo semanal
- Visitas de campo.
- Reparación menor de equipos de endoscopia.
- Reparación mayor de equipos de endoscopia.

2. Describa los recursos, actividades, tiempo, que necesita para la ejecución de cada proceso.

Describe el Proceso	Objetivo	Recursos	Insumos de Entrada	Actividad	Salida del proceso	Cliente del proceso	Controles del proceso	Tiempo del ciclo Inicio-Final
Plan de trabajo Semanal	Organizar el cronograma de actividades seleccionadas al servicio técnico, ventas y asesoramiento	Financieros Humanos Material	Computadora Útiles de Oficina	Convocatoria verbal, Evaluaciones de las actividades realizadas en la semana anterior. Reorganización/actividades de la semana actual	Finiquitar las actividades Presentes	Hospitales, casas de salud y clínicas Publicas/privadas	Coordinador del área.	9:00-11:00 Lunes
Visita de campo	Resolver los problemas técnicos y de aplicaciones de los clientes	Humano Material Financiero	Tickets Aéreos, Herramientas Manuales y Computadoras.	Mantenimiento preventivo. Mantenimiento correctivo. Capacitación. Recomendaciones.	Mantener los equipos en excelentes condiciones. Cumplir con la garantía post venta.	Hospitales, casas de salud y clínicas Publicas/Privadas.	Coordinador de área.	Lunes- viernes. 5:00-20:00
Reparación menor de equipos de video endoscópica.	Devolver el buen funcionamiento de los equipos de video endoscópico	Humano Material Financiero	Herramientas de precisión. Mano de obra testificada. Manuales de reparación. Repuestos.	Inspección preliminar. Diagnostico específico previo a la emisión de informe y proformas. Reposición con aprobación del cliente.	Equipo en buen funcionamiento.	Hospitales, casas de salud y clínicas Publicas/Privadas.	Coordinador de área.	11:00-13:00 lunes a jueves.

Reparación Mayor de equipos de video endoscópica	Devolver el buen funcionamiento de los equipos de video endoscópico	Humano Material Financiero	Herramientas de precisión. Mano de obra testificada. Manuales de reparación. Repuestos.	Recepción del equipo. Inspección de Selección de repuestos. Emisión de proforma e informe. Autorización del cliente. Reparación Control de calidad Envío del Equipo.	Equipo en buen funcionamiento	Hospitales, casas de salud y clínicas Publicas/Privadas.	Coordinador de área.	14:00-17:00 Lunes a Viernes.
--	---	----------------------------------	--	--	-------------------------------	--	----------------------	---------------------------------

3.- Determine cuáles son los límites que tiene cada proceso.

Proceso	Límites
1.- Plan de trabajo semanal	Dificultad de horario
2.- Visitas de campo	Dificultad de horario, problemas logísticos.
3.- Reparaciones Menor/Mayor	Stock de repuestos, herramienta adecuada, aprobación de las reparaciones por parte del cliente.

4.- ¿Qué problemas enfrenta cada proceso?

Proceso	Problemas
1.- Plan de trabajo semanal	El personal no se encuentra en la oficina a la hora establecida para la reunión.
2.- Visitas de campo	Por obtención de tickets aéreos. Por extensión del territorio.
3.- Reparaciones Menor/ Mayor	Problemas en la recepción y envío de los equipos y repuestos.

5.- ¿Cómo resuelven los problemas generados en los procesos?

6.- ¿Quién es el responsable de evaluar de cada proceso?

Proceso	Responsable de evaluar
1.- Plan de trabajo	Coordinador
2.- Visita de campo	Coordinador
3.- Reparación Menor	Coordinador
4.- Reparación Mayor	Coordinador

7.- ¿Quién asigna los recursos para los procesos?

Proceso	Responsable de evaluar
1.- Plan de trabajo	Gerencia General
2.- Visita de Campo	Gerencia General
3.- Reparación Menor	Gerencia General
4.- Reparación Mayor	Gerencia General

8.- ¿Quién determina las instrucciones para la realización de los procesos?

El departamento de endoscopia.

9.- ¿Con qué departamentos se relaciona para la ejecución de los procesos?

Proceso	Relación con otros departamentos de la empresa
1.- Plan de Trabajo	Gerencia General
2.- Visita de Campo	Contabilidad, secretaría y administración.
3.- Reparación menor	Bodega, secretaría, contabilidad.
4.- Reparación Mayor	Bodega, secretaría, contabilidad.

10.- ¿Cómo se maneja la información sobre los procesos a realizarse?

La información se maneja mediante un cronograma determinado en el plan de trabajo semanal.

11.- Se establecen objetivos para la realización de los procesos.

Si No

12.- Es capacitado en la ejecución de los procesos.

Si No

13.- ¿Cómo se mide el grado de satisfacción del cliente?

Se mide con cartas y certificados de conformidad, con la firma de las hojas de servicios.

3.4.9.2 Departamentos de postventa Toshiba

Encuesta para Levantamiento de Información

Objetivo: Recopilar información para determinar los procesos y procedimientos que realizan en la empresa Top Medical Ecuador S.A. y así poder realizar el Manual de Gestión de Procesos

Nombre: Diego Caizaluisa / Efraín Lozada/ Cosme Buitrón/ Luis Revelo

Área de la empresa: Departamento Técnico TOSHIBA

Puesto que desempeña: Asistente Técnico

1. ¿Qué procesos se realizan en esta área?

- Instalación de equipos médicos de imagen.
- Mantenimiento preventivo de equipos médicos.
- Reparación Equipos médicos de imagen.
- Cotización de repuestos y mantenimientos.
- Informes técnicos de trabajos realizados.

2. Describa los recursos, actividades, tiempo, que necesita para la ejecución de cada proceso.

Describe el Proceso	Objetivo	Recursos	Insumos de Entrada	Actividad	Salida del proceso	Cliente del proceso	Controles del proceso	Tiempo del ciclo Inicio-Final
Instalación equipos médicos	Dar equipo de diagnóstico por imagen a instituciones públicas y privadas	Material eléctrico o electrónico. Material de instalación. Tickets Aéreos. Viáticos.	Material misceláneo, equipo en general.	Trabajo de campo en aéreas de trabajo. Monitoreo de instalación. Revisión software, hardware. Revisión postes mecánicos y eléctricos. Limpieza interna y externa	Equipo trabajando y funcionando.	Hospitales, clínicas públicas y privadas	Departamento de mantenimiento de cada institución.	Dependiendo de cada equipo el tiempo varía. Además de factores externos que intervienen en la instalación.
Mantenimiento preventivo equipos médicos	Mantener en óptimas condiciones los equipos para el diagnóstico por imagen	Viáticos, tickets aéreos	Limpiadores Consumibles del equipo	Revisión software. Hardware, revisión de partes mecánicas y eléctricas. Limpieza interna y externa	Equipo trabajando en óptimas condiciones	Hospitales, clínicas públicas y privadas	Manuales de mantenimiento Check List por equipo. Satisfacción del cliente	T 12h RX 6h E 6h
Repáren	Reparar el	Repuestos	Repuestos	Diagnóstico	Equipo	Hospitales,	Repuestos	Depende

Equipos médicos	equipo y poner en funcionamiento en óptimas condiciones	Viáticos	eléctricos Insumos	problema del problema Solución del problema Culminación de reparación	trabajando en óptimas condiciones	clínicas públicas y privadas	originales y nuevos enviados desde la fabrica Test de funcionamiento	del daño.
Cotización y respuesta de mantenimiento	Informar al cliente el costo de cada repuesto y mantenimiento para el equipo	Información de gerencia Valores dados por gerencia	Papel, tinta e impresora Correo aéreo o terrestre	Realizar mediante información de gerencia las cotizaciones correspondientes	Clientes informados de valores de cada repuesto y mantenimiento	Hospitales, clínicas públicas y privadas	La gerencia controla todos los valores de cotización	Inmediato de acuerdo al pedido del cliente
Informes técnicos	Informar al cliente el estado del equipo	Información al cliente	Papel e impresora Correo	Detallar el estado del equipo mediante todos e informar del equipo tomadas donde el cliente.	Cliente informado del estado del cliente	Hospitales, clínicas públicas y privadas	Verificación de información por cada departamento de mantenimiento	Inmediato después de cada trabajo realizado

3.- Determine cuáles son los límites que tiene cada proceso.

Proceso	Límites
Instalación de equipos médicos	No permite que personas ajenas realicen el trabajo
Mantenimiento	Realizar el mantenimiento solo equipos Toshiba
Reparación	Se puede arreglar si el repuesto se encuentra en stock
Cotización repuestos y mantenimiento	Determinar el costo sin incrementar valores
Informes técnicos	Informar la condición real del equipo sin realizar o la información correcta

4.- ¿Qué problemas enfrenta cada proceso?

Proceso	Problemas
Instalación de equipos médicos	Factores externos (área de instalación no está terminada a tiempo, equipo se demora en llegar)
Mantenimiento	Tiempo muy cortó, las instituciones no permiten cotizar, no hay contrato de mantenimiento.
Reparación	Repuestos no se encuentran en stock. Demora en traer repuestos.
Cotización repuestos y mantenimiento	No hay información de costos
Informes técnicos	No hay información adecuada.

5.- ¿Cómo resuelven los problemas generados en los procesos?

Proceso	Mejoramiento
Instalación de equipos médicos	Capacitación de cada
Mantenimiento	Modelo de equipo
Reparación	Adquirir herramientas de última generación

Cotización repuestos y mantenimiento	Realizar un óptimo diagnóstico.
Informes técnicos	Plantear correctamente el estado del equipo, informe más detallado

6.- ¿Quién es el responsable de evaluar de cada proceso?

Proceso	Responsable de evaluar
Instalación de equipos médicos	Gerencia de la empresa-gerencia del cliente
Mantenimiento	Gerencia de la empresa-departamento técnico del cliente
Reparación	Gerencia de la empresa-departamento técnico del cliente
Cotización repuestos y mantenimiento	Gerencia de la empresa-departamento técnico del cliente
Informes técnicos	Gerencia de la empresa-departamento técnico del cliente

7.- ¿Quién asigna los recursos para los procesos?

Proceso	Responsable de asignar recursos
Instalación de equipos médicos	Gerencia General
Mantenimiento	Gerencia General
Reparación	Gerencia General
Cotización repuestos y mantenimiento	Gerencia General
Informes técnicos	Gerencia General

8.- ¿Quién determina las instrucciones para la realización de los procesos?

Gerencia y cada personal técnico de acuerdo a sus conocimientos

9.- ¿Con qué departamentos se relaciona para la ejecución de los procesos?

Proceso	Relación con otros departamentos de la empresa
Instalación de equipos médicos	Departamento de Ventas – Gerencia General
Mantenimiento	Gerencia general- asistente de gerencia
Reparación	Gerente General.
Cotización repuestos y mantenimiento	Gerente General.
Informes técnicos	Gerente General.

10.- ¿Cómo se maneja la información sobre los procesos a realizarse?

La información se maneja de forma verbal y escrita, almacenando toda la información en aspectos de cada equipo.

11.- Se establecen objetivos para la realización de los procesos.

Si No

12.- Es capacitado en la ejecución de los procesos.

Si No

Con que Frecuencia: Casi frecuentemente

13.- ¿Cómo se mide el grado de satisfacción del cliente?

El cliente tiene muy buena satisfacción por parte del trabajo de nuestros equipos y el personal de trabajo.

3.4.9.3 Departamentos de comercialización

Encuesta para Levantamiento de Información

Objetivo: Recopilar información para determinar los procesos y procedimientos que realizan en la empresa Top Medical Ecuador S.A. y así poder realizar el Manual de Gestión de Procesos

Nombre: Lema

Área de la empresa: Departamento de comercialización

Puesto que desempeña: Asistente

1. ¿Qué procesos se realizan en esta área?

- Elaboración de carpetas
- Manejo del Inventario
- Facturación

2. Describa los recursos, actividades, tiempo, que necesita para la ejecución de cada proceso.

Describe el Proceso	Objetivo	Recursos	Insumos de Entrada	Actividad	Salida del proceso	Cliente del proceso	Controles del proceso	Tiempo del ciclo Inicio-Final
Elaboración de carpetas	Revisar si hay en el portal algún proceso que le interese a la empresa	Tiempo, Tecnología	Computador e internet	Revisar el portal	Revisar el portal	Entidad Contratante	Revisión carpeta	Diariamente
Elaboración de carpeta	Revisar y leer el proceso	Tiempo, Tecnología	Computador	Descargar el proceso	Pliegos	Entidad Contratante	Revisión de carpeta	1 minuto
Elaboración de carpetas	Ver que es lo que necesita la entidad	Tiempo, Tecnología	Computador	Revisión de pliegos	Información proceso	Entidad Contratante	Revisión de carpeta	10-15 minutos
Elaboración de carpetas	Llenar todos los formularios, ejecución de la carpeta, según requisitos	Tiempo, Tecnología financieros	Computador internet	Elaboración de pliegos de acuerdo a los requerimientos del cliente	Carpeta lista para entregar cliente.	Entidad Contratante	Revisar carpeta	16 horas
Entrega carpeta	Esperar la calificación	Tiempo	Computador internet	Revisar el portal	Calificación por parte de la entidad contratante	Entidad Contratante	Revisar el sistema y la cotización	2 días
Participación de oferta	Ganar con el mejor precio	Computador, tecnología, recursos financieros	Computador, internet	Subir el primer precio para iniciar la subasta, o cualquier otro tipo de proceso,	Ganar el procesos o pérdida del proceso de	Entidad Contratante	Tener cuidado de subir un mal precio	15 minutos

				esperar que las otras empresas coloquen sus precios, en los últimos minutos subir el mejor precios de oferta y esperar los resultados	venta			
Ejecución del contrato	Cumplir con los requisitos para firmar el contrato	Humanos, técnicos, financieros	Documentos, personal, pólizas	Esperar la notificación de adjudicación, solicitar póliza, documentos que solicitan, preparar el contrato, firmar el contrato, solicitar la compra del equipo	Contrato de venta	Entidad Contratante y empresa	Revisar todas las cláusulas del contrato	1 semana
Inventarios	Registrar todos los movimientos del inventario en el kardex	Humano, tecnológico	Sistema	Registrar la entrada de mercadería, colocar la mercadería de acuerdo al puesto, entregar en caso de pedido con nota de entrega o factura. Descontar del inventario lo que sale	Kardex al día	Cliente interno y externo	Verificar el kardex con lo existente en bodega	1 día
Facturar	Entregar al cliente su factura	Papel	Facturas, salida de bodega,	Solicitar el contrato o cotización, realizar	Factura para el cliente	Cliente externo	Asistente de gerencia	10 minutos

			contrato.	la factura verificando la constancia del equipo, repuesto o mantenimiento, enviar la factura al cliente, con revisión de la gerencia				
--	--	--	-----------	--	--	--	--	--

3.- Determine cuáles son los límites que tiene cada proceso.

Proceso	Límites
Elaboración de carpetas	Falta de tiempo
Inventario	Falta de tiempo para verificar
Facturación	Nuevo sistema

4.- ¿Qué problemas enfrenta cada proceso?

Proceso	Problemas
Elaboración de carpetas	Pliegos que no detallan todo lo que necesita el cliente
Inventario	No hay respaldos de bodega para hacer salidas de bodega, los equipos no siempre están en la oficina, por lo que no se constata el físico

Facturación	Nuevo sistema de facturación, en línea
-------------	--

5.- ¿Cómo resuelven los problemas generados en los procesos?

Proceso	Mejoramiento
Elaboración de carpetas	Maximizar el tiempo, para entregar a tiempo las carpetas
Inventario	ninguno
Facturación	Ninguno

6.- ¿Quién es el responsable de evaluar de cada proceso?

Proceso	Responsable de evaluar
Elaboración de carpetas	Asistente administrativo
Inventario	Contadora
Facturación	Contadora

7.- ¿Quién asigna los recursos para los procesos?

Proceso	Responsable de asignar recursos
Elaboración de carpetas	Asistente administrativo
Inventario	Asistente administrativo
Facturación	Asistente administrativo

8.- ¿Quién determina las instrucciones para la realización de los procesos?

No hay instrucciones directas para realizar los procesos, se carece de todo esto

9.- ¿Con qué departamentos se relaciona para la ejecución de los procesos?

Proceso	Relación con otros departamentos de la empresa
Elaboración de carpetas	Gerencia general- asistente de gerencia
Inventario	Gerencia general- asistente de gerencia
Facturación	Gerencia general- asistente de gerencia

10.- ¿Cómo se maneja la información sobre los procesos a realizarse?

Son de conocimiento de todo el personal de la empresa

11.- Se establecen objetivos para la realización de los procesos.

Si No

12.- Es capacitado en la ejecución de los procesos.

Si No

Con que Frecuencia: Casi frecuentemente

13.- ¿Cómo se mide el grado de satisfacción del cliente?

Medio alto ya que no siempre se realiza el trabajo como se debe

3.4.9.4 Departamentos de comercialización vendedor.

Encuesta para Levantamiento de Información

Objetivo: Recopilar información para determinar los procesos y procedimientos que realizan en la empresa Top Medical Ecuador S.A. y así poder realizar el Manual de Gestión de Procesos

Nombre: Milton Poveda

Área de la empresa: Departamento comercial

Puesto que desempeña: vendedor

2. ¿Qué procesos se realizan en esta área?

- Ventas
- Presentaciones
- Capacitación

2. Describa los recursos, actividades, tiempo, que necesita para la ejecución de cada proceso.

Describa el Proceso	Objetivo	Recursos	Insumos de Entrada	Actividad	Salida del proceso	Cliente del proceso	Controles del proceso	Tiempo del ciclo Inicio-Final
Ventas	Vender	Tiempo	Información	Visitas	Ventas	Hospitales, clínicas públicas y privadas	Continuos	3 meses
Capacitación	Conocimientos	Tiempo	equipos	Conferencia demostración	Personal capacitado	Hospitales, clínicas públicas y privadas	Continuos	dependiendo

3.- Determine cuáles son los límites que tiene cada proceso.

Proceso	Límites
Ventas	Presupuesto
Capacitación	

4.- ¿Qué problemas enfrenta cada proceso?

Proceso	Problemas
Ventas	Conocimiento, falta de presupuesto, falta de información oportuna y suficiente y real
Capacitación	

5.- ¿Cómo resuelven los problemas generados en los procesos?

Proceso	Mejoramiento
Ventas	Dando conocimiento, dando facilidad de pago, facilitando la información oportuna, ayudando a ver áreas adecuadas y transcurridas de clientes.
Capacitación	

6.- ¿Quién es el responsable de evaluar de cada proceso?

Proceso	Responsable de evaluar
Ventas	Coordinador y gerencia general
Capacitación	

7.- ¿Quién asigna los recursos para los procesos?

Proceso	Responsable de asignar recursos
Ventas	coordinador
Capacitación	

8.- ¿Quién determina las instrucciones para la realización de los procesos?

Gerencia y coordinador de ventas

9.- ¿Con qué departamentos se relaciona para la ejecución de los procesos?

Proceso	Relación con otros departamentos de la empresa
Ventas	Administrativo, financiero, medica, enfermería, activos, almacén, pagaduría
Capacitación	

10.- ¿Cómo se maneja la información sobre los procesos a realizarse?

Cuidadosamente con mucha reserva con mucha atención, ordenadamente, responsablemente.

11.- Se establecen objetivos para la realización de los procesos.

Si No

12.- Es capacitado en la ejecución de los procesos.

Si No

Con que Frecuencia: Siempre

13.- ¿Cómo se mide el grado de satisfacción del cliente?

Con buen trabajo, con buenas referencias.

3.4.10 Inventario preliminar de los procesos

Con toda la información obtenida se procede a realizar el inventario de los procesos existentes en la empresa Top Medical Ecuador S.A., para identificar cuáles son críticas, de apoyo y Estratégicas.

Tabla 11 Clasificación de los procesos Top Medical

MACROPROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS	CLASE DE PROCESO
Gestión Gerencial	Organiza, direcciona y controla	Contabilidad	Apoyo
		Mantenimiento	Operativo
		Comercialización	Operativo
			Estratégico y de apoyo

		Departamento regional	
	Realiza la planificación del departamento de mantenimiento	Departamento Fujifilm Departamento Toshiba	Estratégico Estratégico
	Reclutamiento del personal	Requisición del personal	Apoyo
	Asignación de recursos	En listar las necesidades	Apoyo
	Toma de decisiones	Ver los problemas existentes en la empresa. Decisión en precios de venta. Capacitación personal. Imponer políticas	Estratégico y de apoyo
	Relaciones públicas	Mantener contacto con los clientes internos y externos	Operativo
	Firma de Contratos	Revisar las condiciones del contrato	Operativo
	Ingreso de pagos	Revisar bancos	Apoyo
	Planificación de la entrega de equipos	Revisar contrato. Solicitar factura.	Operativo
	Importaciones	Compra de equipo en el extranjero	Operativo
	Manejo de proveedores	Tener un listado de proveedores para cada requerimiento de compra	Apoyo
	Tramitar pólizas	Cumplimiento de contrato, anticipo	Operativo
Gestión contabilidad	Balance general	Registrar, controlar, analizar las cuentas	Apoyo
	Declaración de impuestos	Declarar y pagar el impuesto	Apoyo
	Rol de pagos	Generar rol mensual de pagos	Apoyo
	Presentación de los estados financieros	Presentar balance general, estado de resultados, junta de accionistas,	Apoyo

		superintendencia de compañías, SRI	
Gestión postventa	Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos médicos	Realizar un cronograma de mantenimiento	Operativo
	Capacitación a los clientes en el manejo de equipos médicos	Revisar contrato y cronograma	Operativo
	Instalación de equipos	Entrega de equipo según contrato	Operativo
	Buscar contratos de mantenimiento	Cotizar servicio de mantenimiento	Operativo
	Plan de trabajo semanal	En listar los cronogramas de mantenimiento según contrato	Operativo y apoyo
	Visita de campo	Inspección para ver necesidad del cliente	Operativo
	Reparación de equipos médicos	Inspección preliminar	Operativo
	Informes técnicos	Inspección del sitio, verificación de los equipos.	Operativo
Gestión departamento de comercialización	Vender equipos médicos	Confirmar la venta con el contrato	Operativo
	Ampliar el mercado	Búsqueda de nuevos clientes	Operativo
	Ofertar el servicio postventa	Cotizar mantenimiento y capacitación	Operativo
	Realizar cotizaciones sector público y privado	Preparar carpetas	Operativo
	Cobro de facturas	Realizar todo tramite hasta el cobro de la factura	Estratégico
	Inventario repuesto, accesorio, equipos médicos.	Manejo adecuado del inventario. Ingresos y salidas	Estratégico
	Facturación	Realizar la facturación de los equipos, accesorios, repuestos, mantenimiento, capacitación.	Operativo

	Documentación para firma de contrato	Revisar el contrato y ver que documentación se necesita para la firma	Operativo
	Compra de suministros de oficina	Ver las necesidades de compra de suministros de oficina	Ayuda
	Capacitación Fujifilm	Después de la venta se realiza la capacitación en el uso del equipo vendido.	Operativo

Fuente: Entrevista empresa Top Medical Ecuador S.A.

3.4.11 Análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

En la investigación de campo realizada se encontró las siguientes observaciones:

- No cuenta con un plan estratégico, por lo que no existe una misión, visión, objetivos, manual de funciones donde se establezca las actividades que debe hacer cada una de las personas en su puesto de trabajo.
- Los procesos no están normalizados, solamente se los hace de forma rudimentaria, el personal de la empresa no sabe qué es el proceso y cuáles son las actividades que se encuentran dentro del mismo.
- Los recursos y toma de decisiones está en poder de una sola persona.
- En el departamento de postventa se encontró las siguientes novedades: Cuando deben realizar una instalación de equipos no cuentan con el espacio disponible, haciendo que se retrase su trabajo, al trabajar con las instituciones del estado no cuentan con un plan de mantenimiento, no tienen los repuestos en stock, falta de información de costos y recursos, dificultad en horarios de trabajo, problemas en recepción y envío de equipos médicos.
- En el departamento de comercialización tienen los siguientes problemas: que cuando desean participar con el estado mediante el sistema de contratación pública se encuentran con parámetros difíciles de cumplir haciendo que el trabajo se complique, en tiempo y recursos; en el inventario no existen respaldos para la salida de bodega, no se puede realizar verificaciones previas de los equipos que se compran, por el tamaño en ocasiones van directo a los clientes, no existe

capacitación acerca del sistema de facturación electrónica Para la venta falta de conocimiento sobre los nuevos equipos médicos.

- En la empresa no existe motivación por parte de la alta gerencia, no existe trabajo en equipo.
- El personal carece de un sistema de comunicación que llegue a todos acerca de los nuevos cambios que se están realizando.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN Y POSTVENTA DE

4.1 Desarrollo de la propuesta

4.1.1 Justificación e importancia

El modelo de gestión por procesos es una herramienta de suma importancia hoy en día en las organizaciones, ya que les permite visualizar de mejor manera como se encuentran establecidos los procesos y tener un sistema de mejoramiento continuo para cumplir con los objetivos.

Es así que la Empresa Top Medical Ecuador S.A., debe contar con modelo por procesos, para que se realice la estandarización de cada uno de los procesos, determinando responsabilidad en los empleados, para que cumplan con los objetivos deseados, con esto podrán saber que tan competitivos pueden llegar a ser en el mercado de equipos médicos, agregando valor en sus productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

4.1.2 Fundamentación

Llegar a la excelencia es lo que buscan las empresas para adaptarse a los nuevos cambios, los clientes exigen calidad en los productos y servicios que les ofertan. Para el cumplimiento de esto es fundamental que Top Medical Ecuador S.A., tenga establecido el modelo de gestión por procesos, con objetivos, normas, reglas, instrucciones, responsables, políticas y formatos de control, para observar si se está cumpliendo con los resultados esperados, además contar con un sistema de mejoramiento para llegar a ser más eficiente y eficaz.

4.1.3 Objetivo

Determinar mediante el manual de procesos, las actividades y responsabilidades que deben realizar los empleados en cada uno de los departamentos, quedando establecidos los mapas, flujos de procesos donde cada uno pueda tener la información necesaria para realizar su trabajo.

4.1.4 Ubicación

La empresa Top Medical Ecuador S.A., se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en el sector Iñaquito, en la Av. Amazonas 4430 y Villalengua.

AVS.AMAZONAS 4430 Y VILALENGUA
Quito, Pichincha
Telf. (593) (2) 2252225



TOP MEDICAL ECUADOR S.A.

Figura 27 Ubicación Top Medical Ecuador S.A.

Fuente: Google maps.

Elaborado por: Paola Torres

4.1.5 Antecedentes de la empresa

La empresa Top Medical Ecuador S.A., está constituida desde el año 2003, según expediente No. 150569 de la Superintendencia de Compañías, suscrita con el objeto principal la promoción, compra, venta, instalación, arrendamiento, importación, exportación, y servicio de post-venta de equipo médico en general, es contribuyente especial, obligado a llevar contabilidad.

Durante sus 12 años en el mercado, se ha constituido en una empresa que tiene prestigio por ofertar equipos de marca internacional como son: Toshiba y Fujifilm, además de capacitar al personal en el manejo de los mismos.

Cuenta con personal competente en el manejo de cada equipo, ya que es entrenado en la fábrica de cada marca, El fabricante hace cada equipo pensando en la salud de cada una de las personas con todas las normas de calidad.

El manual de procesos se realizará solo al departamento de comercialización y postventa de la empresa.

4.1.6 Misión, visión, valores

4.1.6.1 Misión

Top Medical es una empresa dedicada a la comercialización de Equipos médicos de última tecnología, que cumplen con normas y estándares de calidad, con marcas reconocidas a nivel mundial, buscando la satisfacción de sus clientes, con principios éticos que le permiten ser competitivo y con responsabilidad social.

4.1.6.2 Visión

Convertirse en una reconocida y prestigiosa empresa comercial de Equipos Médicos a nivel Nacional, con un amplio mercado, demostrando solidez y eficiencia, con productos y servicios de calidad, asegurando el porvenir de cada uno de los empleados, accionistas.

4.1.6.3 Valores

- Honestidad
- Compromiso
- Ética
- Responsabilidad
- Confiabilidad
- Lealtad
- Respeto

4.1.7 Cadena de valor

Para determinar la cadena de valor se hizo un inventario, donde el personal identificó cuáles son los procesos más importantes dentro de la empresa que agregan valor al cliente.

Cadena de Valor:

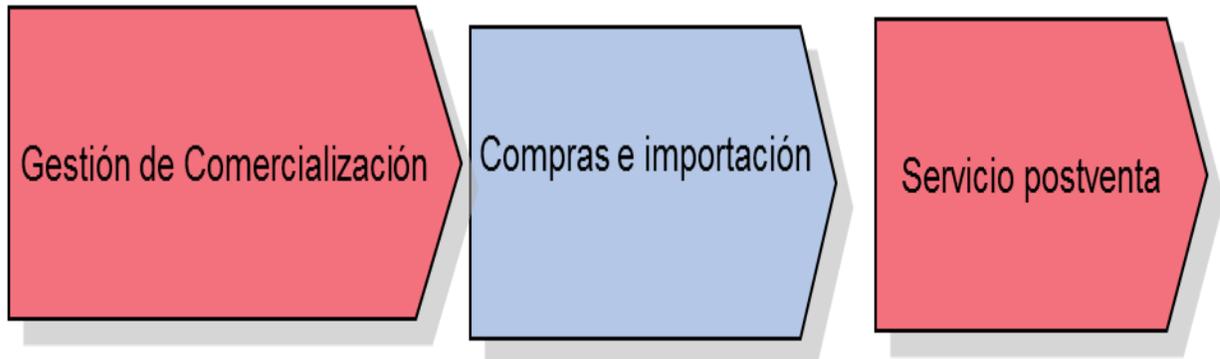


Figura 28 Cadena de Valor Top Medial
Fuente: Top Medical Ecuador S.A.
Elaborado por: Paola Torres

En la figura No. 28 se puede observar que la cadena de Top Medical está determinada por los siguientes procesos:

- Procesos de comercialización en donde se realizan las ventas de los equipos médicos, repuestos y accesorios, siendo fundamental para la empresa, porque es donde se agrega valor por tener el contacto directo con el cliente
- Compras e importación: Una vez firmado el contrato se procede a comprar los equipos médicos, accesorios, repuestos en el exterior y a realizar la importación para cumplir con los tiempos establecidos en el contrato. Una vez que llega el equipo a Quito se procede a planificar la entrega, se pasa al departamento postventa, quien es el encargado de realizar la instalación en el sitio que establece el cliente.
- El proceso de servicio postventa se encarga de instalar, entregar operativo, capacitar, realizar el acta entrega de los equipos médicos, brindar el servicio de mantenimiento durante y después del período de garantía.

4.1.8 Mapa de procesos

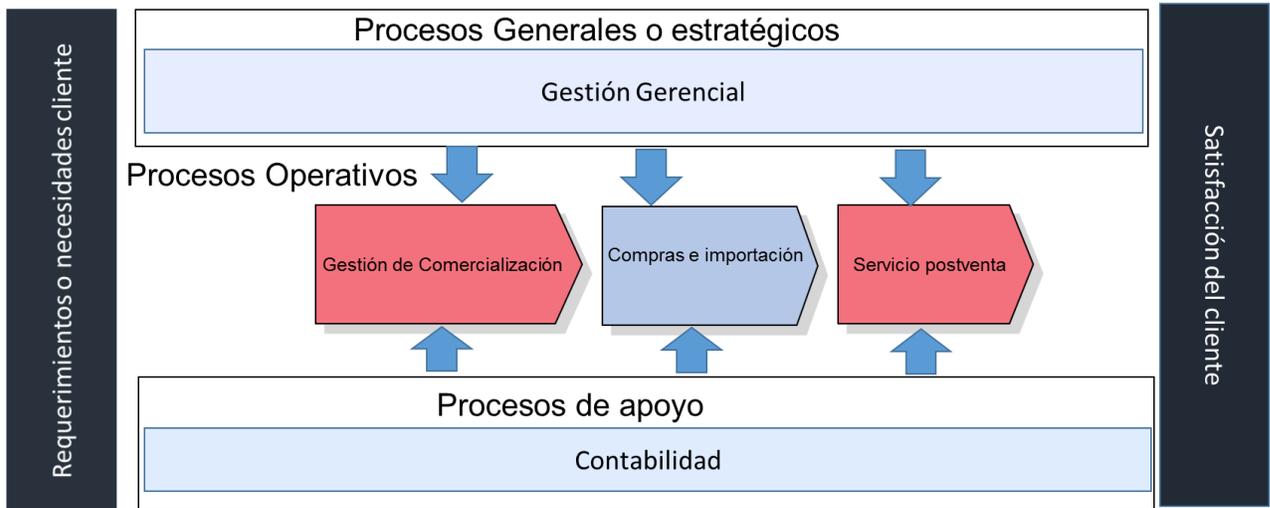


Figura 29 Mapa de Procesos empresa Top Medical Ecuador S.A.
Fuente: Top Medical Ecuador S.A.

Elaborado por: Paola Torres

- **Procesos estratégicos.** Está en función de la gestión gerencial, quien se encarga de: la parte administrativa, la toma de decisiones en cada uno de los departamentos, planifica las estrategias para el buen funcionamiento de la compañía, tiene a su cargo el manejo de proveedores a nivel nacional e internacional, hace la planificación de las actividades que realiza el departamento técnico.
El Gerente Gerencia es el único que realiza el presupuesto de la gestión de comercialización y postventa, tomando en cuenta todas las actividades que se realizan en los procesos, además es quien establece las políticas, objetivos, no puede hacerse el trabajo sin su consentimiento.
- **Los procesos operativos o claves.** Están considerados los siguientes: la gestión de comercialización que se dedican específicamente a la venta de equipos médicos, cotiza en el mercado los productos médicos de acuerdo a las especificaciones técnicas que necesita el médico para su trabajo, hasta conseguir el contrato de venta, luego se procede a la compra en el exterior, para ser importado en un tiempo determinado y entregar al cliente, capacitándolo y entregando el servicio de mantenimiento como parte del servicio de postventa.
- Para que todos los procesos operativos se cumplan es necesario contar con procesos de ayuda y dentro de este solo tenemos al departamento de

contabilidad que es el encargado de realizar los roles de pago, informar sobre la cartera por cobrar y de llevar la parte contable de la empresa.

4.1.9 Inventario de procesos empresa Top Medical Ecuador S.A.

El inventario de procesos está realizado en base a la información obtenida de la empresa Top Medical Ecuador.

Tabla 12 Inventario de procesos Top Medical Ecuador S.A.

Código	Proceso	Código	Subproceso	Código	ACTIVIDADES
GG	Gestión Gerencial	GG-GA	Gestión administrativa	GG-GA-1	Organiza, direcciona, controla departamento contable
				GG-GA-2	Organiza, direcciona, controla Matriz Cuenca
				GG-GA-3	Organiza, direcciona, controla departamento de Ventas
		GG-GPDT	Gestión planificación departamento técnico	GG-GPDT-1	Reunión día lunes
				GG-GPDT-2	Revisión de cronograma de mantenimiento según contrato
				GG-GPDT-3	Planificación de mantenimiento
				GG-GPDT-4	Asignación de recursos
		GG-RPS	Gestión Reclutamiento del personal y selección	GG-GRP-1	Convocatoria
				GG-GRP-2	Revisión de hojas de vida
				GG-GRP-3	Enlistar .los mejores candidatos
GG-GRP-4	Entrevista				
GG-GRP-5	Selección de la candidata				
GG-GRP-6	Contratación				
GG-GRP-7	Capacitación				
GG	Gestión de recursos	GG-AR	GG-GAR-1	Solicitud de recursos.	
			GG-GAR-2	Aprobación	
			GG-GAR-03	Asignar recursos	
GG	Gestión de Toma	GG-TD	GG-GTD-1	En solución de problemas	
			GG-GTD-2	En compra en base a cotización del	

		decisiones	GG-GTD-3	exterior y calcular PVP. Ver qué persona necesita capacitación, según su capacidad de trabajo
GG-RP	Gestión de Relaciones públicas	GG-GRP-1 GG-GRP-2 GG-GRP-3 GG-GRP-4	Llamadas constantes. Envío de mails. Invitación a comer. Congresos	
GG--FC	Gestión Firma de Contratos	GG-GFC-1 GG-GFC-2	Revisar el contrato, Firma del contrato	
GG-IP	Gestión Ingreso de pagos	GG-GIP-1 GG-GIP-2 GG-GIP-3	Registrar los depósitos, según banco. Copia de la factura Archivo del ingreso.	
GG-PEE	Gestión de Planificación de la entrega de equipos	GG-GPEE-1 GG-GPEE-2 GG-GPEE-3 GG-GPEE-4 GG-GPEE-5	Revisar que el equipo cumpla con las características del contrato. Designar personal Solicitar Factura Envío por transporte Confirmación de entrega con el técnico en el hospital	
GG-I	Gestión de Importaciones	GG-GI-1 GG-GI-2 GG-GI-3 GG-GI-4 GG-GI-5 GG-GI-6 GG-GI-7 GG-GI-8 GG-GI-9	Revisar contrato para la compra. Tener el anticipo. Solicitar Nota de pedido. Compra de equipo Pago del equipo Envío del exterior Papeleo para desaduanizar Entrega en bodega. Confirmar que el equipo cumpla con los requisitos del contrato	

	Gestión Gerencial 	GG-MP	Gestión Manejo de proveedores	GG-GMP-1 GG-GMP-2 GG-GMP-3 GG-GMP-4	Generar la solicitud de compra. Buscar mejor proveedor. Cotizar. comprar
		GG-TP	Gestión de Tramitar pólizas	GG-GTP-1 GG-GTP-2 GG-GTP-3 GG-GTP-4 GG-GTP-5	Solicitud de la institución, copia contrato Llenar formularios Adjuntar papeles de respaldo. Obtención de póliza
GC	Gestión contabilidad	GC-PC	Gestión Proceso contable	GC-GPC-1 GC-GPC-2 GC-GPC-3 GC-GPC-4 GC-GPC-5 GC-GPC-6 GC-GPC-7 GC-GPC-8 GC-GPC-9 GC-GPC-10 GC-GPC-11 GC-GPC-12	Registro de asientos contables Comprobación de saldos Control de cuentas Conciliación bancaria Impuestos Hacer nomina Ajustes Balance de comprobación Estado de pérdidas y ganancias Flujo de efectivo Papeleo de la superintendencia de compañías Presentación de balances junta de accionistas
GP		GP-MPC	Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos médicos	GP-MPC-1 GP-MPC-2 GP-MPC-3 GP-MPC-4 GP-MPC-5 GP-MPC-6 GP-MPC-7	Planificación del mantenimiento de acuerdo al cronograma. Envío de carta, solicitando fecha y hora. Confirmación de carta Solicitar recursos financieros, materiales Acudir al hospital según confirmación de carta. Revisar software, hardware, partes mecánicas, y eléctricas. Hacer la limpieza interna y externa Indicar que el equipo se encuentra

				GP-MPC-8	funcionando.	
				GP-MPC-9	Dejar informe de trabajo en el hospital como constancia de trabajo.	
				GP-MPC-10	Presentar informe en la oficina	
	Gestión postventa	GP-C	Capacitación a los clientes en el manejo de equipos médicos	GP-C-1	Enviar oficio indicando fecha de inicio de capacitación.	
GP-C-2				Alistar materiales que se utilizaran en la capacitación.		
GP-C-3				Sacar copias de los manuales de funcionamiento de los equipos médicos		
GP-C-4				Solicitar recursos para la capacitación		
GP-C-5				Capacitar al personal de la institución.		
GP-C-6				Dar las instrucciones necesarias		
GP-C-7				Hacer firmar la asistencia del personal capacitado		
GP-C-8				Presentar informe de capacitación en el hospital		
					GP-C-8	Presentar informe de capacitación en la oficina
		GP-IE	Instalación de equipos	GP-IE-1	Solicitar recursos	
GP-IE-2				Visita de campo		
GP-IE-3				Informe de condiciones del lugar para la instalación		
GP-IE-4				Solicitar copia del contrato para revisar las especificaciones y accesorios.		
GP-IE-5				Copia de la solicitud de entrega equipo		
GP-IE-6				Embalaje del equipo, para enviarlo al lugar de entrega		
GP-IE-7	Armar el equipo en el sitio indicado por el hospital					
GP-IE-8	Monitoreo de la instalación					
GP-IE-9	Revisión de la parte eléctrica					
					Equipo operativo, listo para usar y que se realice el acta entrega	

				GP-IE-10	recepción. Acta entrega-ecepción
				GP-IE-10	
		GP-CM	Contratación de mantenimiento	GP-CM-1	Visitar a los clientes que se les termina la garantía técnica.
				GP-CM-2	Enviar proforma de contrato de mantenimiento
				GP-CM-3	Esperar la aprobación de la proforma
				GP-CM-4	Solicitar documentos para la firma del contrato.
				GP-CM-5	Revisar y hacer firmar el contrato
				GP-CM-6	Enviar cronograma de mantenimiento y contrato firmado
				GP-CM-7	Solicitar recursos
				GP-CM-8	Realizar el mantenimiento
				GP-CM-9	Solicitar factura del mantenimiento y envío de la misma
				GP-CM-10	Cobre de la factura
				GP-CM-11	Entrega de hoja de pago y retención en gerencia
		GP-REM	Reparación de equipos médicos	GP-REM-1	Inspección preliminar en el hospital donde se encuentra el equipo
				GP-REM-2	Revisión y Diagnóstico del equipo antes de emitir informe Informe del daño del equipo
				GP-REM-3	Solicitar precios de los repuestos en gerencia
				GP-REM-4	Envío de cotización
				GP-REM-5	Solicitar la aprobación de la cotización.
				GP-REM-6	Pedir repuestos e insumos al departamento de ventas
				GP-REM-7	Reparación de los equipos
				GP-REM-8	Pruebas de funcionamiento
				GP-REM-9	Entrega de equipo funcionando
				GP-REM-10	Solicitar factura de la reparación y envío de la misma al hospital

				GP-REM-11	Cobro de factura
				GP-REM-12	Entrega de comprobante de pago y retenciones.
GDC	Gestión de comercialización	GDC-MRP	Marketing y relaciones Públicas	GDP-MRP-1	Estudio de mercado
				GDP-MRP-2	Determinar escenario
				GDP-MRP-3	Entender el mercado y las necesidades de los clientes.
				GDP-MRP-4	Diseñar una estrategia de marketing
				GDP-MRP-5	Elaborar un programa de marketing
				GDP-MRP-6	Establecer relaciones con el cliente
				GDP-MRP-7	Captar el valor de los clientes.
		GDC-GV	Gestión de venta	GDC-GV-1	Contactar por teléfono al cliente
				GDC-GV-2	Visitar al doctor en su consultorio
				GDC-GV-3	Visitar hospitales públicos
				GDC-GV-4	Revisión del portal de compras públicas
				GDC-GV-5	Elaboración de ofertas
				GDC-GV-6	Gestión de contrato
				GDC-GV-7	Facturación
				GDC-GV-8	Cobro
		GDC-MI	Manejo de inventario	GDC-MI-1	Recibir mercadería
				GDC-MI-2	Solicitar factura de compra a gerencia
				GDC-MI-3	Ingresar la mercadería al kardex
				GDC-MI-4	Dejar en bodega la mercadería
				GDC-MI-5	Realizar los egresos de la mercadería en kardex y salidas de bodega
				GDC-MI-6	Listado del inventario
GDC-MI-7	Comprobación del físico con el kardex.				

Fuente: Entrevista empresa Top medical Ecuador SA

Elaborado por: Paola Torres

El modelo de gestión que se propone es para los departamentos de comercialización y postventa, además se agrega el proceso de marketing con las actividades, siendo una parte fundamental por ser una empresa dedicada a la comercialización de equipos médicos.

Hoy en día la venta no está en solo “*Hablar y vender sino el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente*” (Philip Kotler, 2012, Pag. 5)

4.1.10 Caracterización del Proceso de comercialización y postventa.

Están considerados todos los procesos, subprocesos, actividades que se ejecutan en el departamento de comercialización

4.1.10.1 Caracterización proceso de gestión comercial

Dentro de este proceso se encuentran los siguientes subprocesos:

- Marketing y relaciones públicas
- Gestión de venta
- Inventario

4.1.10.1.1 Caracterización del Subproceso de marketing y relaciones públicas.

Este subproceso no existe en la empresa, por lo que se propone que implemente para obtener mayores ventas y beneficio económico

Tabla 13 Ficha de Proceso de Marketing Y Relaciones Publicas

FICHA DE PROCESO		
PROCESO: GESTIÓN COMERCIAL		
SUBPROCESO: MARKETING Y RELACIONES PÚBLICAS		
CÓDIGO: GDC-MRP	VERSIÓN: 1.0	FECHA: 23/03/15
LÍDER DEL PROCESO	Gerente General	
OBJETIVO	Participar y Posicionar los equipos médicos en el mercado con la marca TOSHIBA, FUJIFILM. Conseguir la fidelidad del cliente con el producto y servicio, para lograr mayor beneficio económico	
ALCANCE:	Inicia con el estudio de mercado, termina con captar el valor de los clientes	
ENTRADAS		PROVEEDORES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información sobre el mercado 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fábrica
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidades del mercado 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultora de mercado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Invitación a congresos o simposio 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes
SALIDAS		CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado meta 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hospitales públicos y privados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidades de los clientes 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clínicas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de mercado 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doctores
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accionistas
CONTROLES		RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual por Procesos 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnológicos: Hardware, Software, Internet
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes de actividades con el cumplimiento de los objetivos 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recurso Humano: Gerente general, vendedores, personal técnico, asistente de gerencia, asistente administrativo del área de comercialización
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presupuesto 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimiento de ejecución de Plan de marketing 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos materiales: Catálogos, tarjetas, publicidad, equipos médicos

▪ Indicadores de gestión		▪ Financieros				
REGISTROS						
▪ Informe de actividades de vendedores y servicio técnico						
▪ Informe de facturación						
▪ Registro de salida de publicidad						
▪ Informe de estudio de mercado						
▪ Registro de los visitantes en el congreso						
▪ Reporte de indicadores de gestión						
INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE DE MEDICIÓN			
Eficacia	(Ventas realizadas por mes / Visitas realizadas por mes) x 100	Mensual	Gerente General			
Índice de crecimiento ventas	(Ventas del año / ventas del años pasado) x 100	Semestral	Contador			
Eficiencia	(Visitas realizadas por mes / visitas esperadas por mes) x 100	Mensual	Gerente general			
Participación de mercado	(Ventas equipos empresa/ Ventas totales mercado) x 100	Semestral	Gerente General			
Rentabilidad Organización	Precio de venta – precio de costo / precio de venta x 100	Trimestral	Contadora			
Meta	100%	Rango de evaluación	<table border="1"> <tr> <td>Deficiente X < 79 %</td> <td>Regular 80 % ≤ X < 89 %</td> <td>Bueno 90 % ≤ X ≤ 100 %</td> </tr> </table>	Deficiente X < 79 %	Regular 80 % ≤ X < 89 %	Bueno 90 % ≤ X ≤ 100 %
Deficiente X < 79 %	Regular 80 % ≤ X < 89 %	Bueno 90 % ≤ X ≤ 100 %				
VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO						
Ventas empresa y mercado						
Visitas médicas vendedores						
Elaborado por:		Revisado por				
Aprobado por:						
Fecha:	Fecha:	Fecha:				

Fuente: Entrevista Top Medical Ecuador S.A.
Elaborado por: Paola Torres

Dentro de este subproceso encontramos las siguientes actividades

- Estudio de mercado
- Determinar escenario
- Entender el mercado y las necesidades de los clientes
- Diseñar una estrategia de marketing
- Elaborar un programa de marketing.
- Establecer relaciones con el cliente
- Captar el valor de los clientes

4.1.10.1.2 Caracterización del Subproceso de Gestión de venta.

Tabla 14 Ficha de Caracterización de subprocesos de gestión de ventas

FICHA DE PROCESO		
PROCESO GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN		
SUBPROCESO: GESTIÓN DE VENTA		
CÓDIGO: GDC-GV	VERSIÓN: 1.0	FECHA: 23/03/15
LÍDER DEL PROCESO	Gerente General	
OBJETIVO	Incrementar las vetas de equipos médicos, satisfaciendo las necesidades del cliente	
ALCANCE:	Inicia con el contacto del cliente, termina con el cobro de la factura.	
ENTRADAS		PROVEEDORES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Listado de clientes 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudio de mercado realizado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Características de los equipos médicos. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fabricantes de equipos médicos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pliegos portal de compras publicas 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituto de Contratación publica
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requerimientos de las necesidades del cliente 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento técnico
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones para la oferta 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vendedores
SALIDAS		CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrato de compra y venta 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hospitales públicos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cliente satisfecho 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centros médicos de salud publica
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vendedor
CONTROLES		RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamento de contratación Pública 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnológicos: Hardware, Software, Internet, computador, teléfono
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley Orgánica de contratación pública. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recurso Humano: Gerente general, vendedores, personal técnico, asistente administrativo del área de comercialización

▪ Presupuesto	▪ Infraestructura: Oficina		
▪ Pliegos de las instituciones del estado.	▪ Recursos materiales: Catálogos, manuales de procedimientos, suministros de oficina, documentos notariados		
▪ Indicadores de gestión	▪ Financieros: costos de envío carpeta		
REGISTROS			
▪ Listado de ofertas realizadas			
▪ Listado de contratos firmados			
▪ Solicitud de cronograma de entrenamiento y mantenimiento			
▪ Oferta en el portal de compras publicas			
▪ Reporte de indicadores de gestión			
INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
Satisfacción Cliente	(Total clientes satisfechos / total clientes atendidos) x 100	Mensual	Asistente administrativo
Calidad equipos	(Equipos sin defecto entregados / total equipos entregados)	Trimestral	Gerente General
Calidad	Cotizaciones sin errores / total carpetas cotizadas X 100	Trimestral	Asistente administrativo
Índice de productividad	Desempeño alcanzado / recursos consumidos	Trimestral	Gerente general
Cumplimiento de contrato	(cumplimiento a tiempo del contrato empresa / tiempo contrato)	Trimestral	Gerente general
Rotación de Cuentas por cobrar	(Cuentas por cobrar promedio x 365 / ventas a crédito)	Trimestral	Gerente General
Eficacia en tiempo	Tiempo de realización carpetas / tiempo para la entrega	Trimestral	Gerente general
Cumplimiento de facturación	(Facturas de equipos / importación de equipos)	Trimestral	Gerente General

Meta	100%	Rango de evaluación	Deficiente X < 79 %	Regular 80 % ≤ X < 89 %	Bueno 90 % ≤ X ≤ 100 %
------	------	---------------------	-------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------

VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO

Facturación

Listado de contratos

Encuestas de satisfacción clientes

Calidad de equipos entregados

Tiempos de realización ofertas

Listado de importación equipos

Recursos utilizados

Elaborado por:	Revisado por	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Fuente: Entrevista empresa Top Medical Ecuador SA

Elaborado por: Paola Torres

Dentro de este subproceso se realizan las siguientes actividades

- Contacto por teléfono con el cliente
- Visitar al doctor en su consultorio
- Visitar hospitales públicos
- Revisión del portal de compras publicas
- Elaboración de ofertas
- Gestión de contrato
- Facturación
- Cobro

Tabla 15 Ficha de Proceso del departamento de comercialización

FICHA DE PROCESO		
PROCESO GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN		
SUBPROCESO: MANEJO DE INVENTARIO		
CÓDIGO: GDC-MI	VERSIÓN: 1.0	FECHA: 23/03/15
LÍDER DEL PROCESO	Asistente administrativo departamento de comercialización	
OBJETIVO:	Registrar todos los movimientos que se realiza en el inventario y proporcionar el listado del inventario.	
ALCANCE:	Inicia con recibir mercadería, termina con la comprobación del físico con el kardex	
ENTRADAS		PROVEEDORES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo médico, accesorios, repuestos 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia general
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Factura de compra 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistente de gerencia general
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contadora
SALIDAS		CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stock de equipos médicos, repuestos, accesorios 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hospitales públicos y privados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Listado de inventario final 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento técnico
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contabilidad
CONTROLES		RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kardex 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnológicos: Hardware, Software, Internet, computador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditoria del inventario en físico 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recurso Humano: asistente administrativo del área de comercialización
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facturas 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura: Oficina, bodegas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salidas de bodega 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos materiales: equipos, accesorios, repuestos, suministros de oficina
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores de gestión 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financieros: costo de venta

REGISTROS					
▪ Kardex					
▪ Listado de facturación					
▪ Listado de salidas de bodega					
▪ Reporte de indicadores de gestión					
INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO		PERIODICIDAD	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	
Rotación de inventario	Inventario totales promedio x 365 / Costo de ventas		trimestral	Contadora	
Auditoria de inventario	Inventario físico / kardex		Trimestral	Contadora	
Control inventario	Facturación / importaciones		Trimestral	Gerente general	
Meta	100%	Rango de evaluación	Deficiente X < 79%	Regular 80 % ≤ X < 89 %	Bueno 90 % ≤ X ≤ 100 %

VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO		
Rotación de inventario		
Facturación, importaciones		
Elaborado por:	Revisado por	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Fuente: Entrevista empresa Top Medical Ecuador SA
 Elaborado por: Paola Torres

Dentro de este subproceso se realizan las siguientes actividades

- Recibir mercadería
- Solicitar factura de compra a gerencia

- Ingresar la mercadería al kardex
- Dejar en bodega la mercadería
- Realizar los egresos de la mercadería en kardex y salidas de bodega
- Listado del inventario
- Comprobación del físico con el kardex.

4.1.10. 2 Caracterización proceso de postventa

Dentro de este proceso se encuentran los siguientes subprocesos:

- Instalación de médicos
- Capacitación
- Mantenimiento preventivo y correctivo
- Contratos de mantenimiento
- Reparación de equipos médicos

4.1.10. 2.1 Caracterización subproceso de instalación de equipos médicos

Tabla 16 Ficha de caracterización subproceso instalación equipos médicos

FICHA DE PROCESO		
PROCESO GESTIÓN DE POSTVENTA		
SUBPROCESO: INSTALACION DE EQUIPOS MEDICOS		
CÓDIGO: GP-IE	VERSIÓN: 1.0	FECHA: 23/03/15
LÍDER DEL PROCESO	Gerente General	
OBJETIVO:	Instalar correctamente los equipos de imágenes o endoscopia en las instituciones públicas o privadas y que el cliente se encuentre satisfecho.	
ALCANCE:	Inicia con solicitar recursos, termina con el equipo operativo acta entrega recepción.	
ENTRADAS		PROVEEDORES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo médico, accesorios, repuestos 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia general y asistente
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrato especificaciones técnicas 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistente administrativo Departamento Ventas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de instalación 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vendedor
SALIDAS		CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo trabajando y funcionando 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hospitales públicos y privados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cliente satisfecho 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clínicas
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doctores
CONTROLES		RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrato 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnológicos: Hardware, Software, Internet, computador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acta entrega recepción 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recurso Humano: Departamento técnico TOSHIBA; FUJIFILM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facturas 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura: Oficina, hospitales, clínicas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores de gestión 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos materiales: equipos, accesorios, repuestos, suministros de oficina, tickets,

	material de instalación				
▪ Hoja de servicio	▪ Financieros: viáticos				
REGISTROS					
▪ Acta entrega recepción					
▪ Informe de entrega equipo					
▪ Certificado clientes					
INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO		PERIODICIDAD	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	
Calidad	(Equipos instalados sin problema / total de equipos instalados)		Trimestral	Gerente general	
Tiempo instalación	Tiempo de instalación departamento técnico / tiempo de instalación fábrica		Trimestral	Gerente general	
Eficiencia	Personal instalación / Total personal departamento técnico		Trimestral	Gerente general	
Control de asistencia	Horas hombre ausente / horas hombre trabajo		Trimestral	Gerente general	
Índice de productividad	Desempeño alcanzado / recursos consumidos x 100		Trimestral	Gerente General	
Satisfacción del cliente	Total clientes satisfechos / total clientes atendidos x100		Trimestral	Gerente general	
Meta	100%	Rango de evaluación	Deficiente X < 79 %	Regular 80 % ≤ X < 89 %	Bueno 90 % ≤ X ≤ 100 %
VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO					
<p>Informes, cartas de las instituciones del estado o particulares, hoja de servicio</p> <p>Listado de instalaciones</p> <p>Listado de recursos utilizado por cada equipo instalado</p> <p>Asistencia al lugar de instalación.</p>					
Elaborado por:		Revisado por		Aprobado por:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

Fuente: Entrevista empresa Top Medical Ecuador S. A.
Elaborado por: Paola Torres

Actividades que se realizan en este subproceso

- Solicitar recursos materiales, financieros
- Vista de campo
- Informe de condiciones del lugar donde se instalará el equipo.
- Solicitar una copia del contrato para revisar las especificaciones técnicas del equipo y accesorios.
- Copia de la solicitud de entrega equipo medico
- Embalaje de equipo para envío lugar de instalación
- Armar el equipo en el sitio indicado por la institución
- Monitoreo de instalación
- Revisión de la parte eléctrica
- Equipo operativo, listo para su usar
- Acta entrega recepción

4.1.10. 2.2 Caracterización subproceso de capacitación

Tabla 17 Caracterización subproceso de capacitación

FICHA DE PROCESO		
PROCESO GESTIÓN POSTVENTA		
SUBPROCESO: CAPACITACIÓN		
CÓDIGO: GP-C	VERSIÓN: 1.0	FECHA: 23/03/15
LÍDER DEL PROCESO	Gerente General	
OBJETIVO:	Indicar el funcionamiento de cada uno de los equipos médicos instalados, mediante la capacitación y entrenamiento en el manejo de los mismos	
ALCANCE:	Inicia con la solicitud de fecha y hora, termina con la informe de capacitación	
ENTRADAS		PROVEEDORES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo médico 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia general
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de funcionamiento 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistente de gerencia general
SALIDAS		CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal con amplio conocimiento en el uso de equipos médicos 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hospitales públicos y privados
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clínicas
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doctores
CONTROLES		RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrato 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnológicos: Hardware, Software, Internet, computador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoja de servicio técnico 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recurso Humano: Departamento técnico TOSHIBA; FUJIFILM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores de gestión 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura: Oficina, hospitales, clínicas
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos materiales: equipos, accesorios, tickets, material de instalación

	<ul style="list-style-type: none"> Financieros: viáticos 					
REGISTROS						
<ul style="list-style-type: none"> Informe de capacitación 						
<ul style="list-style-type: none"> Hoja de servicio técnico 						
INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE DE MEDICIÓN			
Calidad de la capacitación	Puntaje real obtenido / puntaje esperado	Trimestral	Gerente general			
Índice de productividad	Desempeño alcanzado / recursos consumidos x 100	Trimestral	Gerente general			
Control de asistencia	Horas hombre ausente / horas hombre trabajo	Trimestral	Gerente general			
Eficiencia cobertura de la capacitación	Total personas capacitadas / total personas programadas x 100	Trimestral	Gerente General			
Costo capacitación	Costo total de capacitación / costo total presupuestada x 100	Trimestral	Gerente general			
Meta	100%	Rango de evaluación	<table border="1"> <tr> <td>Deficiente X < 79 %</td> <td>Regular 80 % ≤ X < 89 %</td> <td>Bueno 90 % ≤ X ≤ 100 %</td> </tr> </table>	Deficiente X < 79 %	Regular 80 % ≤ X < 89 %	Bueno 90 % ≤ X ≤ 100 %
Deficiente X < 79 %	Regular 80 % ≤ X < 89 %	Bueno 90 % ≤ X ≤ 100 %				
VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO						
Informes, cartas de las instituciones del estado o particulares, hoja de servicio Pruebas de evaluación, asistencia al trabajo, costo recursos, desempeño alcanzado						
Elaborado por:		Revisado por				
Aprobado por:						
Fecha:	Fecha:	Fecha:				

Fuente: Entrevista empresa Top Medical Ecuador S.A.
 Elaborado por: Paola Torres

Las actividades que se realizan en este subproceso son:

- Envió de oficio, indicando la fecha de inicio de la capacitación
- Alistar los materiales que serán utilizados en la capacitación
- Sacar copias de los manuales de funcionamiento de los equipos médicos
- Solicitar recursos financieros para la capacitación
- Entregar los manuales al personal que estará a cargo del equipo médico
- Capacitar al personal de la institución
- Dar las instrucciones necesarias
- Hacer firmar la asistencia del personal capacitado
- Presentar informe de la capacitación a la dirección del hospital y en la empresa.

4.1.10.2.3 Caracterización subproceso de Mantenimiento preventivo y correctivo

Tabla 18 Caracterización del subproceso de Mantenimiento preventivo y correctivo

FICHA DE PROCESO		
PROCESO GESTIÓN POSTVENTA		
SUBPROCESO: MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO GARANTÍA TÉCNICA		
CÓDIGO: GP-MPC	VERSIÓN: 1.0	FECHA: 23/03/15
LÍDER DEL PROCESO	Gerente General	
OBJETIVO:	Mantener en óptimas condiciones los equipos, ofreciendo servicio postventa mientras dure la garantía	
ALCANCE:	Inicia con la planificación de mantenimiento, termina con el informe técnico	
ENTRADAS		PROVEEDORES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo médico 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia general
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de función 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistente de gerencia general
<ul style="list-style-type: none"> ▪ consumibles de equipos 		
SALIDAS		CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ equipo trabajando en óptimas condiciones 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hospitales públicos y privados
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clínicas
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doctores
CONTROLES		RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrato 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnológicos: Hardware, Software, Internet, computador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoja de servicio técnico 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recurso Humano: Departamento técnico TOSHIBA; FUJIFILM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores de gestión 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura: Oficina, hospitales, clínicas
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos materiales: equipos, accesorios,

	tickets, herramientas				
	<ul style="list-style-type: none"> Financieros: viáticos 				
REGISTROS					
<ul style="list-style-type: none"> Carta de mantenimiento entregada a la dirección 					
<ul style="list-style-type: none"> Hoja de servicio técnico 					
INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO			PERIODICIDAD	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
Satisfacción del cliente	Total clientes satisfechos / total clientes atendidos			Trimestral	Gerente general
Tiempo de respuesta	Tiempo de respuesta / tiempo Establecido			Trimestral	Gerente general
Control de asistencia	Horas hombre ausente / horas hombre trabajo			Trimestral	Gerente general
Indicador de reclamos	Reclamos por falta de mantenimiento mediante encuesta			Trimestral	Gerente General
Nivel de repeticiones de mantenimiento	Nivel de repeticiones en el mantenimiento / Total mantenimiento realizados x 100			Trimestral	Gerente general
Cumplimiento	Total de mantenimientos realizados en el tiempo establecido / total de mantenimientos realizados			Trimestral	Gerente general
Meta	100%	Rango de evaluación	Deficiente X < 79 %	Regular 80 % ≤ X < 89 %	Bueno 90 % ≤ X ≤ 100 %
VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO					
Informes, cartas de las instituciones del estado o particulares, hoja de servicio					
Elaborado por:		Revisado por		Aprobado por:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

Fuente: Entrevista empresa Top Medical Ecuador S.A.
Elaborado por: Paola Torres

Dentro de este subproceso se encuentran las siguientes actividades

- Planificación de los mantenimientos de acuerdo al cronograma entregado a los hospitales.
- Envío de carta solicitando permiso para realizar el mantenimiento
- Esperar confirmación de carta solicitando el permiso de mantenimiento
- Solicitar recursos materiales, financieros
- Acudir al hospital dependiendo de la ciudad.
- Revisar software, hardware, revisión de partes mecánicas y eléctricas.
- Limpieza interna y externa
- Indicar que el equipo se encuentra operativo
- Dejar informe de trabajo en el hospital como constancia del trabajo realizado
- Presentar informe en la oficina del trabajo del mantenimiento realizado.
- Atender llamadas de emergencia por equipos con fallas.

4.1.10.2.4 Caracterización subproceso contrato de mantenimiento

Tabla 19 Ficha de caracterización Proceso Contrato de mantenimiento preventivo y correctivo

FICHA DE PROCESO	
SUBPROCESO GESTIÓN POSTVENTA	
PROCESO: CONTRATO MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO	
CÓDIGO: GP-CM	VERSIÓN: 1.0
FECHA: 23/03/15	
LÍDER DEL PROCESO	Gerente General
MISIÓN/OBJETO:	Lograr firmar contratos de mantenimiento
ALCANCE:	Inicia con la visita a los clientes, termina con el comprobante de pago.
ENTRADAS	PROVEEDORES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo médico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia general
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistente de gerencia general
<ul style="list-style-type: none"> ▪ consumibles de equipos 	
SALIDAS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ equipo trabajando en óptimas condiciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hospitales públicos y privados
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clínicas
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doctores
CONTROLES	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrato 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnológicos: Hardware, Software, Internet, computador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoja de servicio técnico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recurso Humano: Departamento técnico TOSHIBA; FUJIFILM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura: Oficina, hospitales, clínicas
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos materiales: equipos, accesorios, tickets, herramientas

		▪ Financieros: viáticos		
REGISTROS				
▪ Carta de mantenimiento entregada a la dirección				
▪ Hoja de servicio técnico				
INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO		PERIODICIDAD	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
Satisfacción del cliente	Total clientes satisfechos / total clientes atendidos		Trimestral	Gerente general
Tiempo de respuesta	Tiempo de respuesta / tiempo Establecido		Trimestral	Gerente general
Control de asistencia	Horas hombre ausente / horas hombre trabajo		Trimestral	Gerente general
Indicador de reclamos	Reclamos por falta de mantenimiento mediante encuesta		Trimestral	Gerente General
Nivel de repeticiones de mantenimiento	Nivel de repeticiones en el mantenimiento / Total mantenimiento realizados x 100		Trimestral	Gerente general
Cumplimiento	Total de mantenimientos realizados en el tiempo establecido / total de mantenimientos realizados		Trimestral	Gerente general
Meta	100%	Rango de evaluación Deficiente $X < 80 \%$	Regular $80 \% \leq X < 95 \%$	Bueno $95 \% \leq X \leq 100 \%$
VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO				
Informes, cartas de las instituciones del estado o particulares, hoja de servicio Encuesta clientes				
Elaborado por:		Revisado por		Aprobado por:
Fecha:		Fecha:		Fecha:

Fuente: Entrevista empresa Top Medical Ecuador S.A.
Elaborado por: Paola Torres

Dentro de este subproceso encontramos las siguientes actividades

- Visitar a los clientes que se les termina la garantía técnica.
- Envío de Proforma económica del mantenimiento preventivo y correctivo
- Esperar la aprobación de la proforma
- Solicitar documentos para la firma del contrato
- Revisar y hacer firmar el contrato
- Enviar cronograma de mantenimiento y contrato firmado
- Solicitar recursos financieros, materiales
- Realizar el mantenimiento
- Facturar el mantenimiento y enviar al hospital
- Cobro de la factura
- Entrega de la hoja de pago y retención

4.1.10. 2.5 Caracterización subproceso de reparación de equipos médicos

Tabla 20 Caracterización del subproceso de reparación equipos médicos

FICHA DE PROCESO	
PROCESO GESTIÓN POSTVENTA	
SUBPROCESO: REPARACIÓN DE EQUIPOS MÉDICOS	
CÓDIGO: GP-REM	VERSIÓN: 1.0
FECHA: 23/03/15	
LÍDER DEL PROCESO	Gerente General
OBJETIVO:	Reparar el equipo médico y poner en funcionamiento
ALCANCE:	Inicia con la inspección preliminar, termina con comprobante de pago y retención
ENTRADAS	PROVEEDORES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo médico, repuestos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia general
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistente de gerencia general
<ul style="list-style-type: none"> ▪ consumibles de equipos 	
SALIDAS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo trabajando en óptimas condiciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hospitales públicos y privados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Factura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clínicas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acta entrega recepción 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doctores
CONTROLES	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrato 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnológicos: Hardware, Software, Internet, computador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoja de servicio técnico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recurso Humano: Departamento técnico TOSHIBA; FUJIFILM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura: Oficina, hospitales, clínicas
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos materiales: repuestos, factura, tickets, herramientas

	<ul style="list-style-type: none"> Financieros: viáticos 				
REGISTROS					
<ul style="list-style-type: none"> Acta entrega recepción- factura 					
<ul style="list-style-type: none"> Hoja de servicio técnico 					
INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO		PERIODICIDAD	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	
Satisfacción del cliente	Total clientes satisfechos / total clientes atendidos		Trimestral	Gerente general	
Tiempo de respuesta	Tiempo de respuesta / tiempo Establecido		Trimestral	Gerente general	
Control de asistencia	Horas hombre ausente / horas hombre trabajo		Trimestral	Gerente general	
Nivel de repeticiones de equipos dañados	Nivel de repeticiones de equipos dañados / Total equipos reparados x 100		Trimestral	Gerente general	
Cumplimiento	Total de equipos reparados en el tiempo establecido / total de reparados		Trimestral	Gerente general	
Meta	100%	Rango de evaluación	Deficiente $X < 79\%$	Regular $80\% \leq X < 89\%$	Bueno $90\% \leq X \leq 100\%$
VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO					
Informes, cartas de las instituciones del estado o particulares, hoja de servicio					
Elaborado por:		Revisado por		Aprobado por:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

Fuente: Top Medical Ecuador S.A.
Elaborado por: Paola Torres

Dentro de este subproceso se encuentran las siguientes actividades

- Inspección preliminar en el hospital donde está el equipo
- Revisión y diagnóstico equipo médico
- Informe del daño que tiene el equipo médico
- Solicitar precios de los repuestos a gerencia
- Envío de cotización
- Solicitar aprobación de cotización
- Pedir repuestos e insumos al departamento de ventas
- Reparación de los equipos
- Pruebas de funcionamiento.
- Entrega de equipo funcionando
- Solicitar factura de la reparación y envío al hospital
- Cobro de factura
- Entrega comprobante de pago y retención.

4.1.11 Diagrama de flujos

4.1.11.1 Diagrama de procesos departamento de Comercialización Top Medical Ecuador SA

4.1.11.1.1 Diagrama de flujo Subproceso de Marketing y Relaciones Públicas

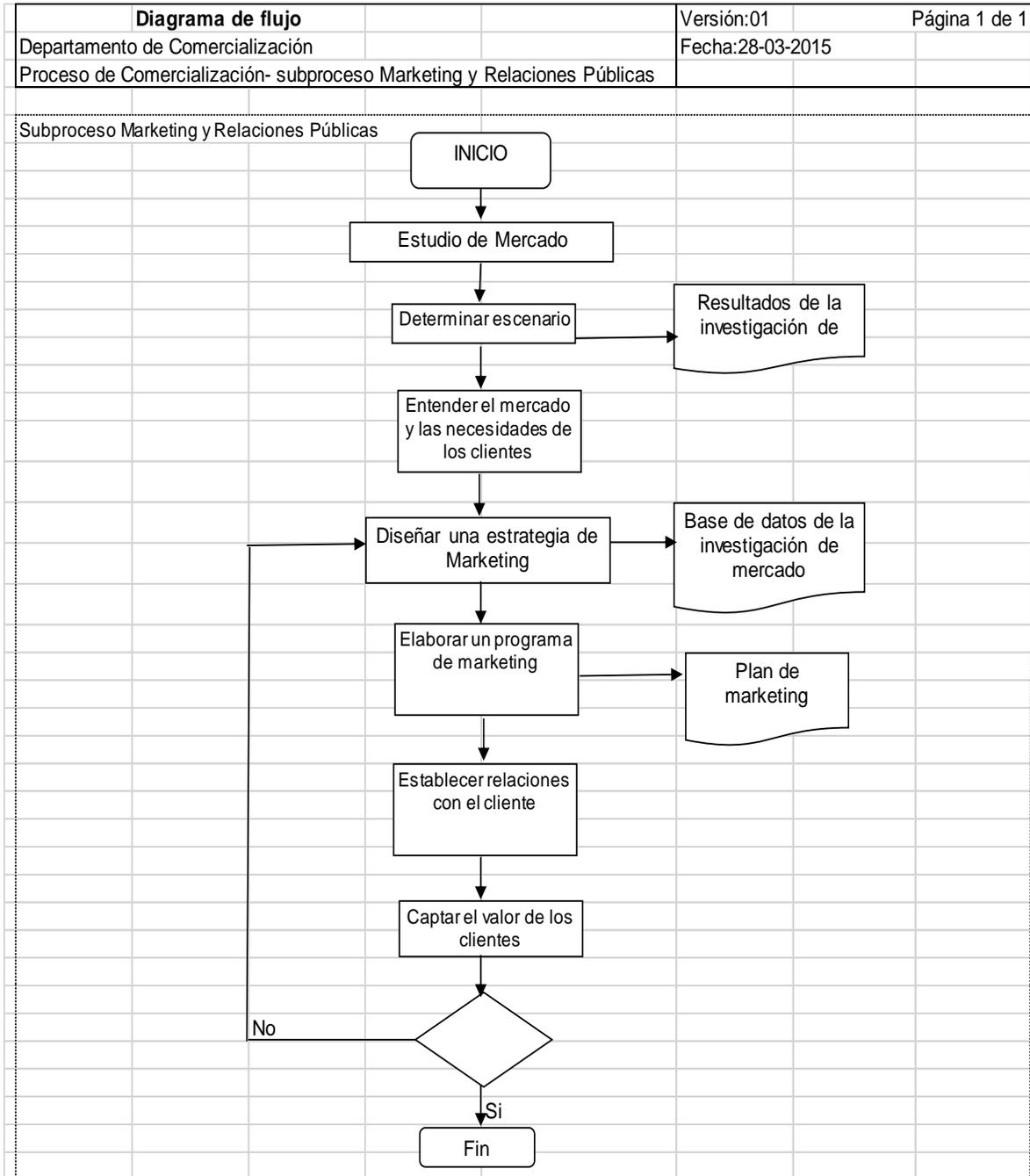


Figura 30 Diagrama de flujo subproceso de Marketing y Relaciones Públicas

Fuente: Top Medical Ecuador S.A.

Elaborado por: Paola Torres

4.1.11.1.2 Diagrama de flujo Subproceso de Gestión de Ventas

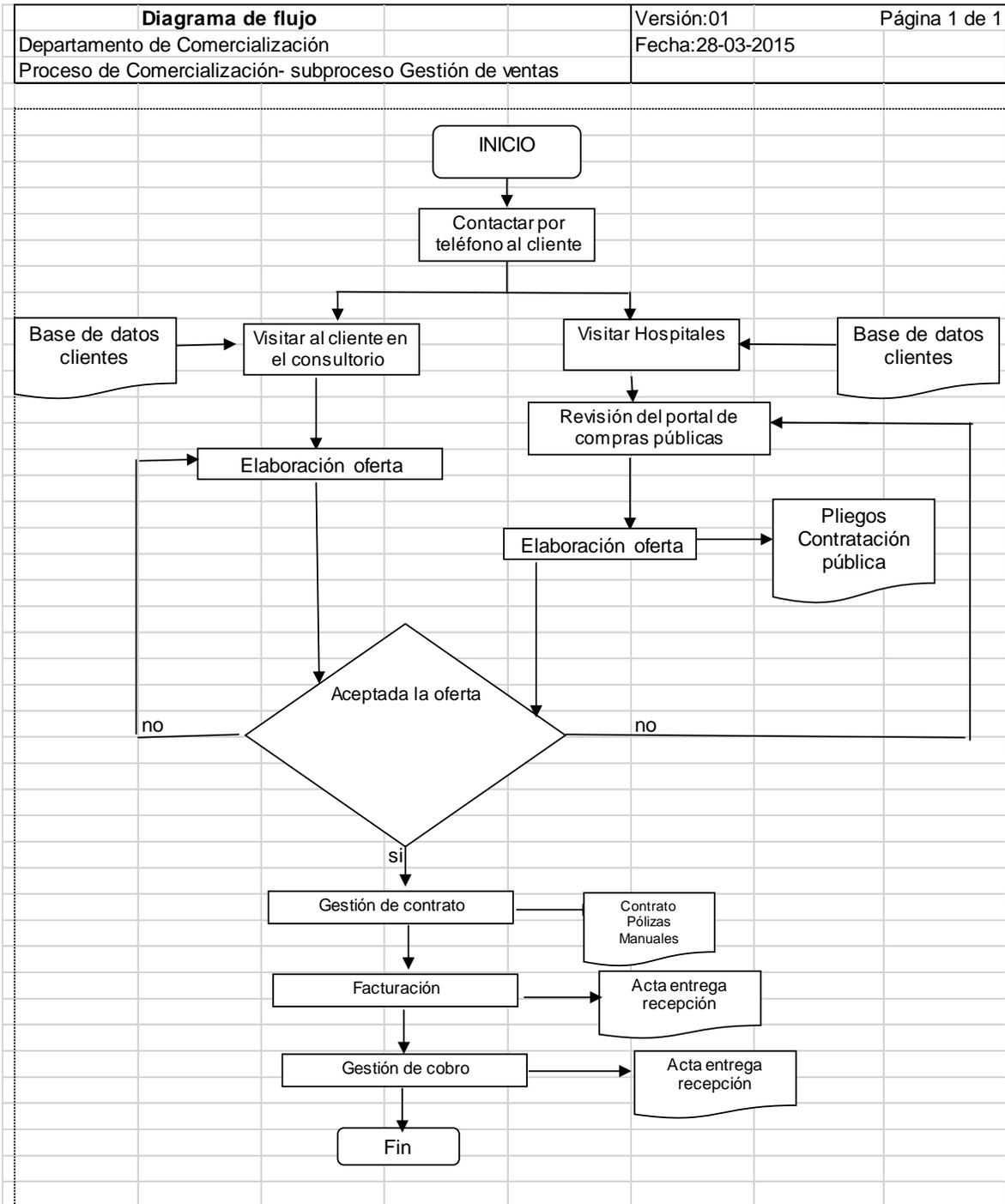


Figura 31 Diagrama de flujo subproceso de Gestión de Ventas

Fuente: Top Medical Ecuador S.A.

Elaborado por: Paola Torres

4.1.11.1.3 Diagrama de flujo Subproceso de Manejo de Inventario

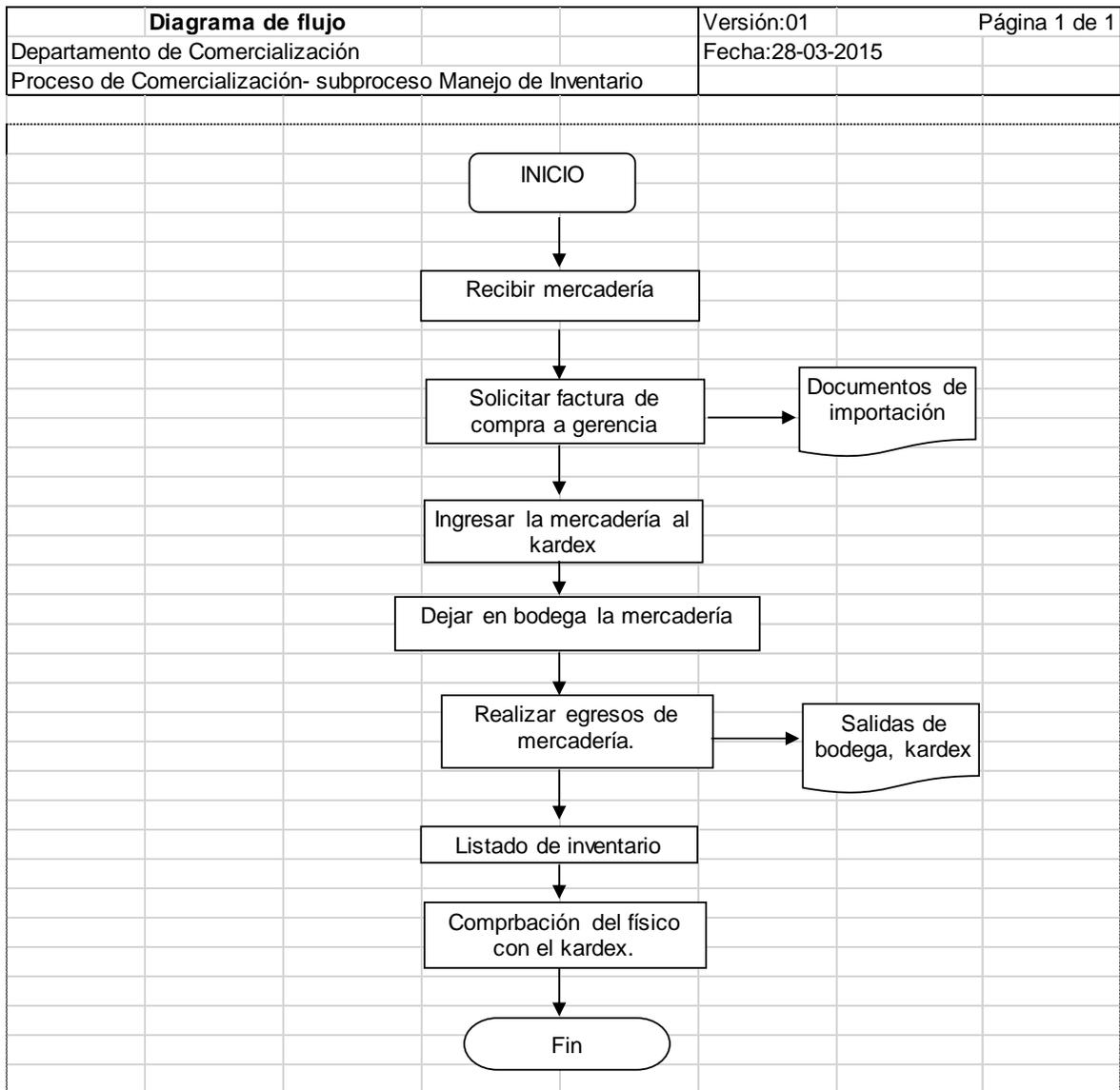


Figura 32 Diagrama de flujo subproceso de Manejo de Inventario

Fuente: Top Medical Ecuador S.A.

Elaborado por: Paola Torres

4.1.11.2 Diagrama de procesos departamento Postventa Top Medical Ecuador SA

4.1.11.2.1 Diagrama de flujo Subproceso de Instalación de equipos

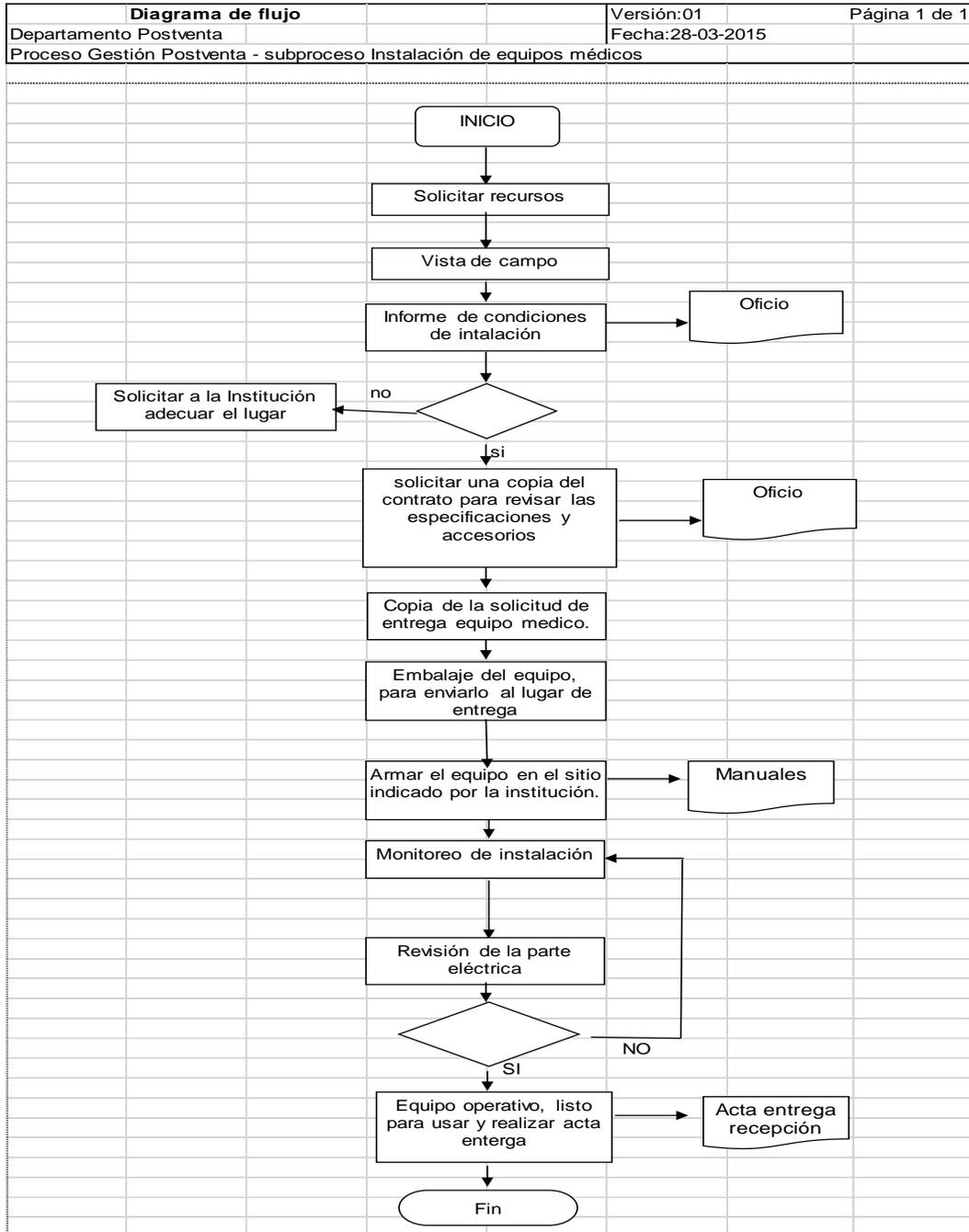


Figura 33 Diagrama de flujo subproceso de Instalación de Equipos
 Fuente: Top Medical Ecuador S.A.
 Elaborado por: Paola Torres

4.1.11.2 Diagrama de flujo Subproceso de Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos médicos.

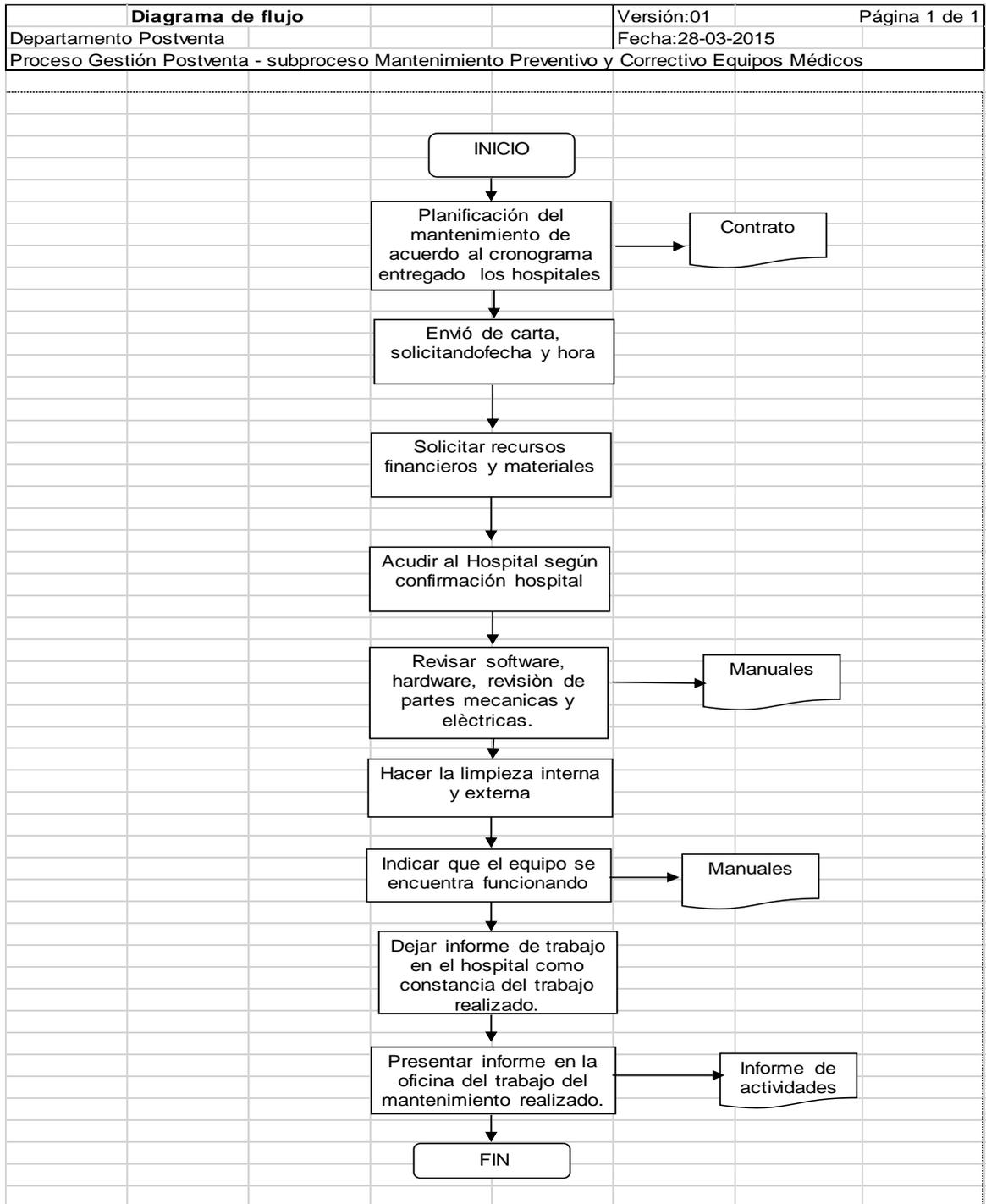


Figura 34 Diagrama de flujo subproceso mantenimiento preventivo y Correctivo

Fuente: Top Medical Ecuador S.A.

Elaborado por: Paola Torres

4.1.11.2.3 Diagrama de flujo Subproceso Capacitación a los clientes en el manejo de equipos médicos

Diagrama de flujo	Versión:01	Página 1 de 1
Departamento Postventa	Fecha:28-03-2015	
Proceso Gestión Postventa - subproceso Capacitación		

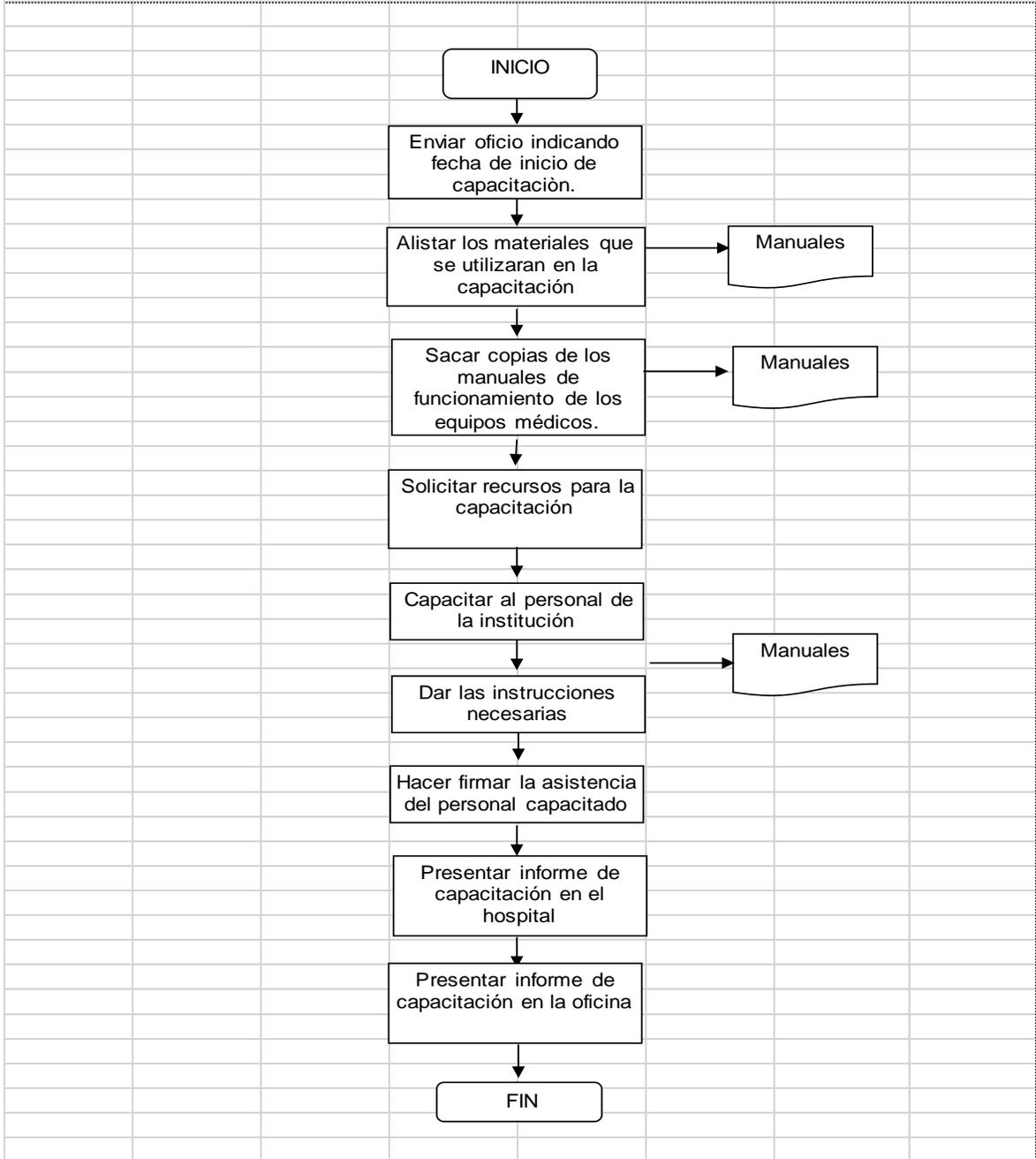


Figura 35 Diagrama de flujo subproceso Capacitación a los clientes en el manejo de equipos médicos

Fuente: Top Medical Ecuador S.A.

Elaborado por: Paola Torres

4.1.11.2.4 Diagrama de flujo Subproceso Contratación de Mantenimiento

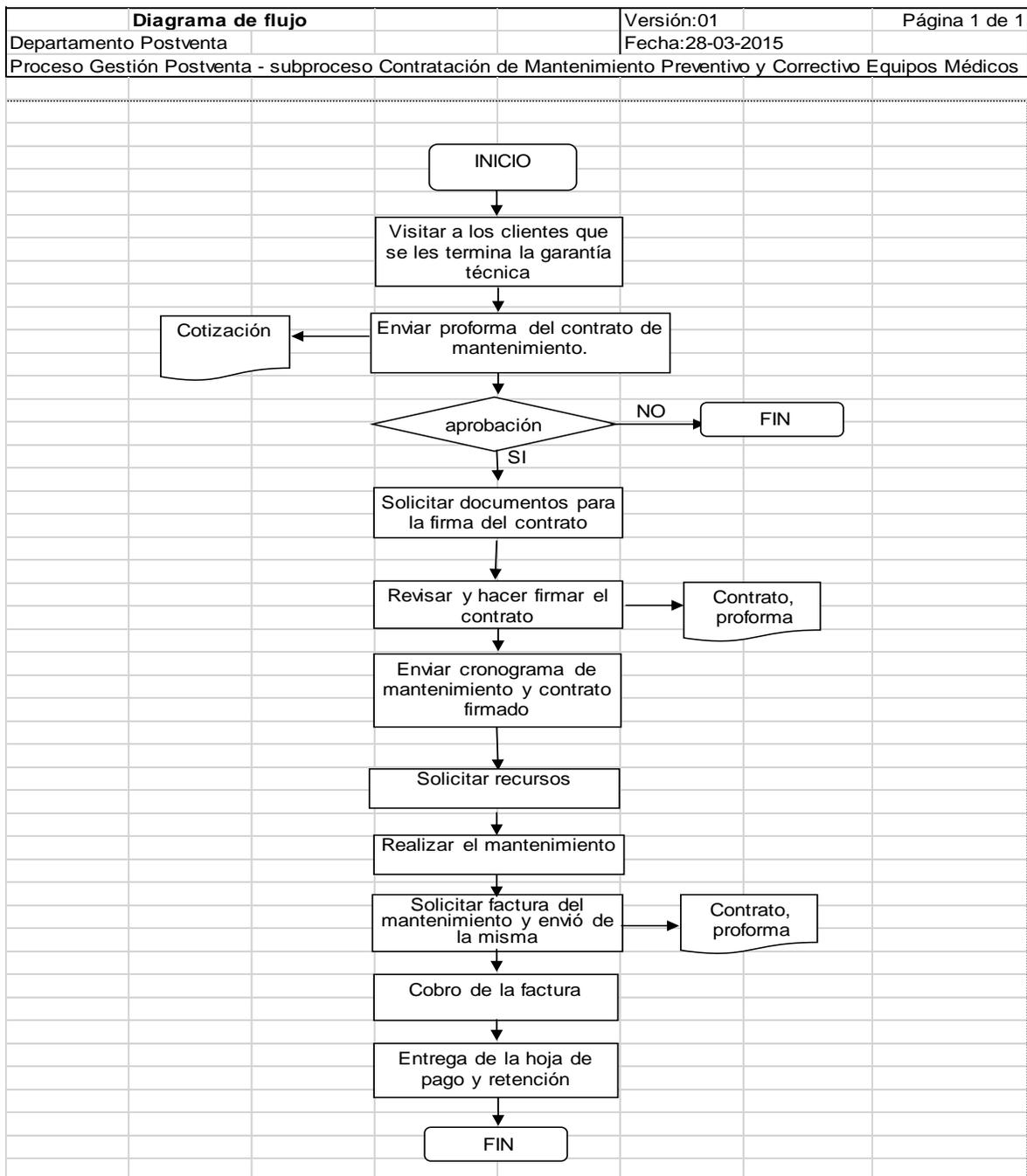


Figura 36 Diagrama de flujo subproceso Contratación de mantenimiento
 Fuente: Top Medical Ecuador S.A.
 Elaborado por: Paola Torres

4.1.11.2.5 Diagrama de flujo Subproceso Reparación de equipos médicos

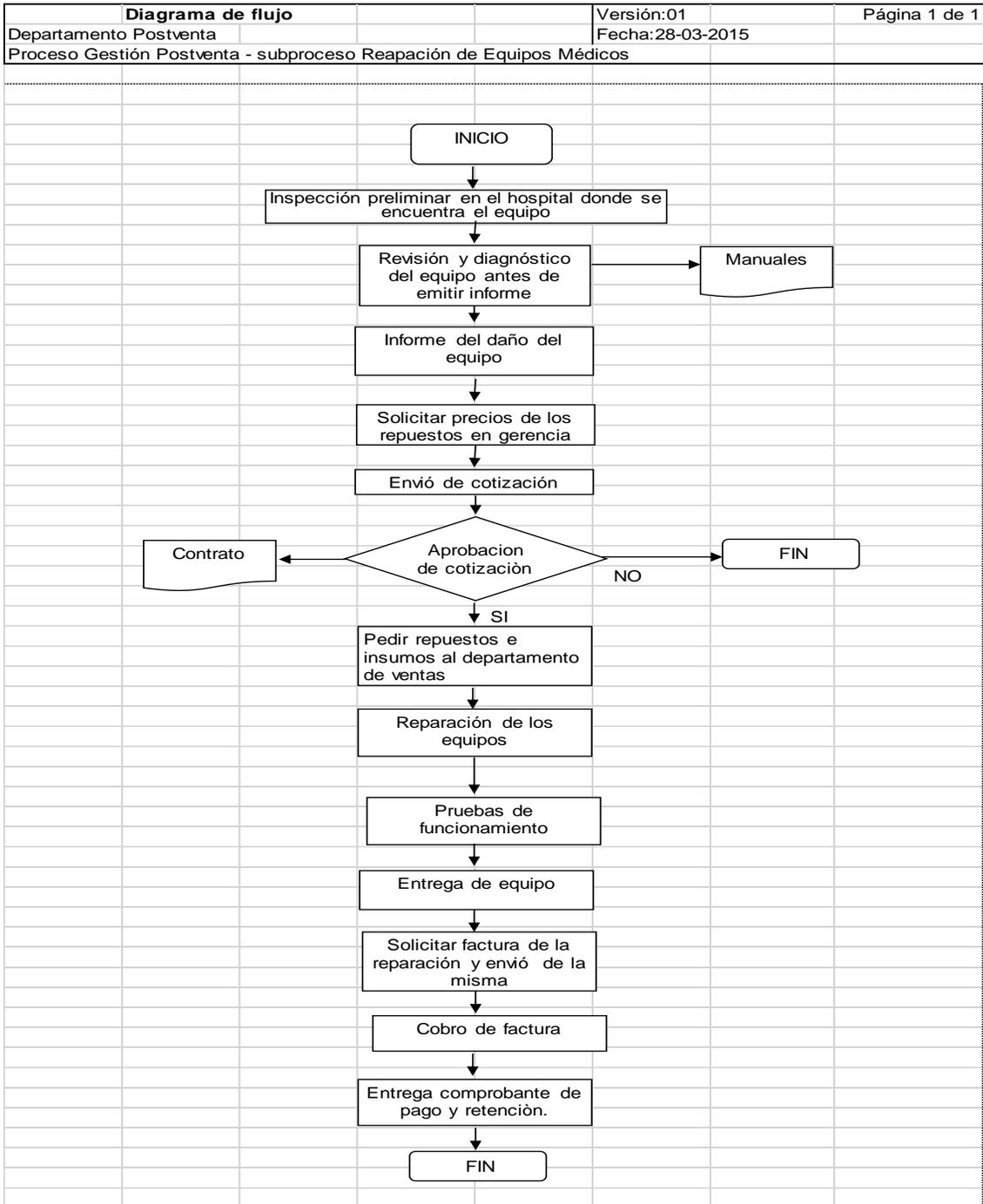


Figura 37 Diagrama de flujo subproceso Reparación equipos médicos

Fuente: Top Medical Ecuador S.A.

Elaborado por: Paola Torres

4.1.12 Justificación financiera

Para determinar la viabilidad de la propuesta hay que definir cuanto se va a invertir y determinar el beneficio mediante indicadores financieros.

4.1.12.1 Comparación en gastos procesos actuales frente a propuesta del modelo de gestión de procesos

Para la determinación de las horas y los gastos que se han realizado en la Tabla No. 23 y 24 se ha tomado en cuenta al personal que labora en la empresa y los gastos en general por cada proceso.

Tabla 21 Gastos por subprocesos actuales

Subprocesos	Horas al año ocupadas	Gastos
Subproceso de Marketing y relaciones laborales	12000	137.112,68
Gestión de ventas	17000	300.000,00
Proceso de Inventario	1200	6.500,00
Procesos y subprocesos del departamento de postventa		
Subprocesos de instalación de equipos médicos	15000	65.000,00
Subprocesos de Capacitación	4000	25.000,00
Subprocesos de Mantenimiento preventivo y correctivo	11000	35.000,00
Subprocesos de reparación de equipos médicos	15000	55.000,00
Subprocesos de Contrato de mantenimiento	3600	52.500,00
Total	78800	676.112,68

Fuente: Top Medical Ecuador S.A.
Elaborado por: Paola Torres

Tabla 22 Gastos con la implementación del modelo de gestión por procesos

Subprocesos	Horas al año propuestas	Gastos
Subproceso de Marketing y relaciones laborales	10000	130.000,00
Gestión de ventas	14000	285.000,00
Proceso de Inventario	1000	5.500,00
Procesos y subprocesos del departamento de postventa		
Subprocesos de instalación de equipos médicos	12000	59.000,00
Subprocesos de Capacitación	4000	20.000,00
Subprocesos de Mantenimiento preventivo y correctivo	10000	30.000,00
Subprocesos de reparación de equipos médicos	12500	48.000,00
Subprocesos de Contrato de mantenimiento	3000	40.000,00
Total	66500	617.500,00

Fuente: Top Medical Ecuador S.A.
Elaborado por: Paola Torres

Dentro del análisis que se hizo en el levantamiento de la información se pudo determinar que existen algunos problemas en cada proceso, uno de estos es la responsabilidad por cada una de las actividades, donde el personal hace doble trabajo desperdiciando recursos y tiempo.

Al implementar el modelo de gestión de procesos, se reduce el tiempo de horas en un 16%, que representa 12300 horas en todo el año, haciendo que se reduzcan los gastos en un 9%, obteniendo un beneficio de 58.612,68 dólares americanos.

Tabla 23 Ahorro con el modelo de gestión por procesos

Procesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Departamento de comercialización y postventa sin procesos	\$ 676.112,68	\$ 676.112,68	\$ 676.112,68	\$ 676.112,68	\$ 676.112,68
Departamento de comercialización y postventa con procesos	\$ 617.500,00	\$ 617.500,00	\$ 617.500,00	\$ 617.500,00	\$ 617.500,00
Ahorro	\$ 58.612,68	\$ 58.612,68	\$ 58.612,68	\$ 58.612,68	\$ 58.612,68

Fuente: Top Medical Ecuador S.A.
Elaborado por: Paola Torres

4.1.12.2 Inversión para la implementación del modelo de gestión de procesos

La empresa necesita reducir sus gastos con la implementación del modelo de gestión, pero realizar esto se necesita de una inversión de \$ 56.100,00 que está distribuido de la siguiente manera según Tabla No. 25:

Tabla 24 Inversión

INVERSIÓN INICIAL	
Estudio de mercado	\$ 8.000,00
Capacitación	\$ 60.000,00
Implementación del modelo de gestión	\$ 2.500,00
Control de procesos	\$ 3.600,00
Asesoría	\$ 3.000,00
TOTAL	\$ 77.100,00

Fuente: Top Medical Ecuador
Elaborado por: Paola Torres

El mayor valor de la inversión estará destinada a la capacitación de todo el personal que trabaja en el departamento de comercialización y postventa, que necesita saber el funcionamiento y especificaciones de los equipos médicos que vende y poder ofrecer un buen servicio de postventa, permitiendo optimizar los tiempos y recursos en los procesos.

La empresa al momento no cuenta con una planificación estratégica, por lo que se propone que contrate a un asesor que le ayude, realizando un manual de funciones, para que el personal tenga claro, que es lo que debe hacer en su trabajo y ser responsable de sus procesos.

Hoy en día es importante conocer cómo se encuentra la organización en el mercado frente a su competencia, conocer las necesidades de los clientes, establecer futuros clientes, esto se logrará con el estudio de mercado que se plantea como mejoramiento.

Además se expone, que se asigne a una persona de la empresa para que lleve el control de los indicadores de la gestión por procesos y que se cumpla con los objetivos planteados.

4.1.12.3 Inversión para la implementación del modelo de gestión de procesos

El flujo de efectivo permite visualizar las partidas de ingresos y egresos de los procesos y evaluar si los recursos disponibles son suficientes.

En el flujo de efectivo está compuesto por la inversión del implemento del modelo y los ingresos que se obtendrá con la optimización de los procesos según tabla No. 23

A continuación detallamos el flujo de efectivo desde el año 0 tomado la inversión como inicial hasta el año 5, con los ingresos que se beneficia, la empresa al implementar el modelo, dando como resultado lo siguiente:

Tabla 25 Flujo de fondos

AÑOS	INVERSIÓN	INGRESO
0	\$ 77.100,00	-77.100,00
1		58.612,68
2		58.612,68
3		58.612,68
4		58.612,68
5		58.612,68
TOTAL	\$ 77.100,00	

Fuente: Top Medical Ecuador SA
Elaborado por: Paola Torres

4.1.12.4 Evaluación del proyecto

Para la evaluación del proyecto se ha tomado como base el cálculo del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno que permiten una valoración de los beneficios al implementar el proyecto.

La tasa de descuento que se ocupó fue 21.90%, considerando la Tasa Activa del Banco Central + la inflación + riesgo país, tomada los datos de la revista lideres (Líderes, 2015, Pag. 23).

Tabla 26 Flujo de efectivo, VAN, TIR, COSTO BENEFICIO

AÑOS	INVERSIÓN	INGRESO
0	\$ 77.100,00	-77.100,00
1		58.612,68
2		58.612,68
3		58.612,68
4		58.612,68
5		58.612,68
TOTAL	\$ 77.100,00	
VAN	91.105,18	
TIR	71%	
B / C	1,18	

Fuente: Top Medical Ecuador SA
Elaborado por: Paola Torres

Para el cálculo del Van se aplicó la siguiente formula:

$$VAN = X_0 + \frac{X_1}{(1+i)^1} + \frac{X_2}{(1+i)^2} + \frac{X_3}{(1+i)^3} + \frac{X_4}{(1+i)^4} + \frac{X_5}{(1+i)^5}$$

X0 = Año de inversión (\$ 77.100,00)

X1, X2, X3, X4 = Ahorro con la optimización de procesos \$58.612,68.

i = tasa de descuento. 21,90%

n = número de años.

Para el cálculo de la TIR se utilizó las herramientas financieras que tiene Excel

El proyecto es viable con una Valor actual neto de 91.105,18 dólares americanos y con una tasa interna de retorno del 71%.

La relación de costo beneficio en este proyecto es aceptable, por cada unidad monetaria que se invertirá, se tendrá un excedente de 18 centavos en términos de valor actual

CONCLUSIONES

- La Empresa Top Medical Ecuador SA, tiene una gran debilidad al no contar con una Planificación estratégica, que defina la misión, visión, objetivos, políticas, valores, etc.
- En la investigación de campo se determinó que la mayor parte de la responsabilidad en tomar decisiones es por parte de la gerencia general, haciendo que el trabajo se le haga muy complicado en asumiendo muchos roles, dificultando los procesos en los departamentos de comercialización y postventa.
- En la realización del inventario de procesos se pudo determinar los procesos operativos (el proceso de marketing y relaciones públicas, gestión de venta, compra e importación y servicio postventa), que son fundamentales dentro de la empresa, agregan valor hacia el cliente consiguiendo la fidelidad del mismo hacia la marca.
- La empresa está constituida alrededor de 12 años, pero no ha realizado ningún estudio de mercado para determinar el posicionamiento de la misma frente a sus clientes, competencia. Creando la necesidad de realizarlo para que conozca las necesidades que existe en el mercado y establecer las estrategias para realizar un plan de marketing enfocado en incrementar las ventas.
- La implementación de la gestión de procesos en el departamento de comercialización y postventa permite tener un mejor desempeño de los trabajadores al conocer cuáles son los procesos que se realiza en cada uno, además se podrá realizar una retroalimentación con los resultados obtenidos al aplicar los indicadores propuestos.
- Con la propuesta del modelo de gestión por procesos en los departamentos de comercialización y postventa, la empresa tendrá una tasa interna de retorno del 71%, frente a la inversión que tiene que realizar, con un costo beneficio del 0.18 centavos, haciendo que el proyecto sea rentable.

RECOMENDACIONES

- La investigación realizada sobre la implementación de manual de procesos hace que las empresas busque la ayuda de profesionales para que brinden sus asesorías, abriendo campo en la investigación de nuevas generaciones
- Conformar equipos de trabajo y motivar a conseguir los objetivos planteados en cada proceso.
- Informar al personal sobre los beneficios que se obtienen al implementar el modelo de gestión en el departamento de comercialización y postventa.
- Para mejorar el desempeño de cada uno de los trabajadores que integran los departamentos de estudio, se propone que se capacite a todo el personal, para poder optimizar el tiempo en los procesos en un 16%, además se debe formar equipos de trabajo, mejorar el clima laboral, motivar a todo el personal, hacer que se comprometan con el objetivo organizacional y no personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la Gestión por procesos*. Colombia: INCOTEC.
- Cantú, H. (2011). Desarrollo de una Cultura de Calidad. En H. Cantú, *Desarrollo de una Cultura de Calidad* (pág. 145). México: McGraw-Hill.
- César Camisón, S. C. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. México: PEARSON EDUCACION.
- Coello, A. A. (01 de 01 de 2015). *Unidad Didáctica 3*. Obtenido de Gestión por procesos: <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>
- Comercio, G. e. (2015). *Indicadores . Líderes*, 23.
- Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.
- José, M. (21 de 02 de 2015). *Google book*. Obtenido de Guía Metodológica para la Gestión clínica por procesos: <https://books.google.com.ec/books?id=GNw5VYIOk8kC&pg=PA341&lpg=PA341&dq=ciclo+de+deming&source=bl&ots=d3qdGL0c-U&sig=-SbiTM2PJE8dazOoM7iNVz70Cvg&hl=es&sa=X&ei=gwPpVOy-JMyggT3q4PQAw#v=onepage&q=ciclo%20de%20deming&f=false>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo Utilizar el Cuadro de mando Integral, para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Nemoto. (03 de 02 de 2015). *Nemoto*. Obtenido de Contrast injector for angiography: http://www.nemoto-do.co.jp/nemoto_en/pr_ag/
- Pérez, J. (2012). *Gestión por Procesos*. España: ESIC EDITORIAL.
- Philip Kotler, G. A. (2012). *Marketing*. México: Pearson Education.
- Porter, M. (2006). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- SENPLADES. (05 de 02 de 2015). *Transformación de la Matriz Productiva*. Obtenido de Revolución productiva a través del conocimiento y talento humano: http://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.planificacion.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2013%2F01%2Fmatriz_productiva_WEBtodo.pdf&ei=fVvVVOOvAsWZgwSUsoSQBg&usg=AFQjCNEALIdpk
- Toshiba. (04 de 02 de 2015). *Toshiba Leading Innovation*. Obtenido de Productos Toshiba: <http://www.toshiba-medical-spain.es/TCAEstaciones.htm>

ANEXO 1

Encuesta para Levantamiento de Información

Objetivo: Recopilar información para determinar los procesos y procedimientos que realizan en la empresa Top Medical Ecuador S.A. y así poder realizar el Manual de Gestión de Procesos

Nombre: _____

Área de la empresa: _____

Puesto que desempeña: _____

1. ¿Qué procesos se realizan en esta área?

2. Describa los recursos, actividades, tiempo, que necesita para la ejecución de cada proceso.

Describa el proceso	Objetivo	Recursos	Insumos de entrada	Actividad	salida del proceso	Cliente del proceso	controles del proceso	Tiempo del ciclo
								Inicio-final

3.- Determine cuáles son los límites que tiene cada proceso.

Proceso	Límites

4.- ¿Qué problemas enfrenta cada proceso?

Proceso	Problemas

5.- ¿Cómo resuelven los problemas generados en los procesos?

Proceso	Mejoramiento

--	--

6.- ¿Quién es el responsable de evaluar de cada proceso?

Proceso	Responsable de evaluar

7.- ¿Quién asigna los recursos para los procesos?

Proceso	Asigna recursos

8.- ¿Quién determina las instrucciones para la realización de los procesos?

9.- ¿Con qué departamentos se relaciona para la ejecución de los procesos?

Proceso	Relación con otros departamentos de la empresa

10.- ¿Cómo se maneja la información sobre los procesos a realizarse?

11.- Se establecen objetivos para la realización de los procesos.

Si _____ No _____

12.- Es capacitado en la ejecución de los procesos.

Si _____ No _____

Con que Frecuencia _____

13.- ¿Cómo se mide el grado de satisfacción del cliente?
