



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Diseño de un modelo de gestión por procesos para la red de ventas de la empresa DisMedicFarma.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Osorio Andino Freddy Orlando

DIRECTOR: Puertas Hidalgo Rosario Johanna, Mgst.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2016

## **APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Ms. Rosario Johanna Puertas Hidalgo

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración

Que el presente trabajo, denominado “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la red de ventas de la empresa DisMedicFarma, año 2016”, realizado por el profesional en formación Freddy Orlando Osorio Andino, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Noviembre de 2016

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Freddy Osorio Andino Orlando, declaro ser autor del trabajo de titulación: Diseño de un modelo de gestión por procesos para la red de ventas de la empresa DisMedicFarma, año 2015, de la titulación maestría en gestión de empresas, siendo Rosario Johanna Puertas Hidalgo directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y 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. 88 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 con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja, Noviembre de 2016.

f .....

Freddy Osorio Andino Orlando  
C.I.: 1715681639

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo a aquella persona que me ha cuidado, me ha formado y ha conducido en el camino, es gracias a Ti que soy lo que soy y que tengo todo lo que tengo, te reconozco en todos mis caminos y podría decir que sin ti no soy nada, ni tengo nada. En muchas ocasiones te he fallado pero sé que me amas y no importa lo que haga o deje de hacer lo seguirás haciendo. El camino recorrido no fue fácil, pero siempre me has cuidado y llenado de tu favor, como no agradecerte, amarte y adorarte Señor.

Freddy Osorio Andino Orlando.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a mí amada esposa por formar parte de mi vida, por sus cuidados, por el infinito amor que me brindas, sin tu ánimo y apoyo este paso no era posible. Te amo.

Gracias a mi madre porque nunca hubo un quizá en su boca, por ser mi cómplice y la ayuda en cada momento, Gracias.

A Zirel, porque viniste a cambiar y alegrar mi vida.

Gracias UTPL por abrirme tus puertas y acogerme para poder seguir aprendiendo, ha sido un honor pasar por sus aulas.

Freddy Osorio Andino Orlando

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b> .....	<b>ii</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>10</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>12</b>
<b>CAPITULO 1</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 Planteamiento del Problema</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.1 Objetivo general</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3 Hipótesis del trabajo</b> .....	<b>15</b>
<b>1.4 Alcance</b> .....	<b>16</b>
<b>CAPITULO II:</b> .....	<b>17</b>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1. Tipo de investigación</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2 Enfoque de la investigación</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3 Método de Investigación</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3.1. Método de la observación</b> .....	<b>18</b>
<b>2.4 Técnicas de recolección</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4.2 La entrevista</b> .....	<b>20</b>
<b>2.4.3.1 Cálculo de la muestra</b> .....	<b>20</b>
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>22</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1 Especificación del proceso</b> .....	<b>23</b>

3.1.1 Concepto.....	23
3.2. Elementos del proceso.....	24
3.3. Simbología y significado.....	24
3.4. Indicadores de seguimiento.....	25
3.5 Ciclo de Deming.....	27
3.6 Mejoramiento del proceso.....	27
3.6.1 Revisión del proceso.....	28
3.7 La gestión de proceso.....	29
3.8 Tipos de proceso.....	31
3.9 Clasificación de los procesos.....	31
3.9.1 Los procesos operativos.....	32
3.9.2 Procesos de apoyo.....	32
3.9.3 Procesos de gestión.....	32
3.9.4 Procesos de dirección.....	32
3.10 Principios básicos de la gestión por procesos.....	33
3.11 Los 8 principios de la calidad.....	33
3.12 Herramientas estadísticas de la gestión por procesos.....	35
3.12.1 Hojas de registro.....	36
3.12.2 Diagrama de Pareto.....	36
3.12.3 Diagrama causa-efectos.....	37
3.13 Metodologías para la mejora del proceso.....	38
3.13.1 Metodología Kaisen.....	39
3.13.2 Reingeniería de procesos.....	40
3.13.2.1 <i>Etapas de la reingeniería</i> .....	40
3.14 Indicadores de gestión de Proceso.....	42
3.14.1 Tipos de indicadores.....	43
3.14.2 Atributos de los indicadores.....	44
3.15 Mejoramiento continuo.....	46
3.15.1 Sistema de mejoramiento continuo.....	46
3.15.2 Ciclo de mejoramiento continuo.....	46
3.15.3 Ciclo PHVA.....	47
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>49</b>

<b>SITUACIÓN ACTUAL DE DISMEDICFARMA .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 Historia.....</b>	<b>50</b>
<b>4.2 Filosofía de la empresa.....</b>	<b>51</b>
<b>4.2.1 Misión.....</b>	<b>51</b>
<b>4.2.2 Visión.....</b>	<b>51</b>
<b>4.2.3 Principios corporativos.....</b>	<b>52</b>
<b>4.2.4 Valores corporativos.....</b>	<b>52</b>
<b>4.3 Estructura organizacional.....</b>	<b>53</b>
<b>4.3.1 Marco legal.....</b>	<b>53</b>
<b>4.3.2 Organigrama de la empresa.....</b>	<b>53</b>
<b>4.3.3 Departamento de ventas.....</b>	<b>54</b>
<b>4.3.3.1 Estructura del departamento de ventas.....</b>	<b>55</b>
<b>4.3 Productos que comercializa.....</b>	<b>55</b>
<b>4.5 Clientes.....</b>	<b>56</b>
<b>4.6 Principales competidores.....</b>	<b>57</b>
<b>4.7 Proveedores.....</b>	<b>57</b>
<b>4.8 Políticas del departamento de ventas.....</b>	<b>58</b>
<b>4.9 Tecnología de la información en DisMedicFarma.....</b>	<b>60</b>
<b>4.10.1 Entrevista al Director Departamento Comercial.....</b>	<b>61</b>
<b>4.10.1.1 Perfil del Director.....</b>	<b>61</b>
<b>4.10.1.2 Resumen de la entrevista.....</b>	<b>61</b>
<b>4.10.1.3 Gerente de ventas.....</b>	<b>62</b>
<b>4.10.1.4 Resumen de la entrevista.....</b>	<b>62</b>
<b>4.10.1.5 Vendedor.....</b>	<b>62</b>
<b>4.10.1.6 Resumen de la entrevista.....</b>	<b>62</b>
<b>4.10.1.7 Contadora.....</b>	<b>63</b>
<b>4.10.1.8 Resumen de la entrevista.....</b>	<b>63</b>
<b>4.10.1.9 Bodeguero.....</b>	<b>63</b>
<b>4.10.1.10 Resumen de la entrevista.....</b>	<b>64</b>

4.10.2 Conclusiones de las entrevistas.....	64
4.11.1 resultados por preguntas. ....	66
4.12 Identificación de los procesos. ....	74
4.13 Secuencia de los procesos. ....	75
4.14 Seguimiento y medición de los procesos. ....	81
4.15 Clasificación de procesos DisMedicFarma. ....	82
4.16 Diagrama Causa-efecto, venta, post venta DisMedicFarma. ....	84
4.17 Diagnóstico. ....	86
4.17.1 Determinación del proceso crítico. ....	86
4.17.2 procesos criticos. ....	86
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>89</b>
<b>PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA DISMEDICFARMA.....</b>	<b>89</b>
5.1. Mejora de los procesos. ....	90
5.2.1 Preparación del presupuesto de ventas. ....	90
El departamento debe tener procedimientos y horarios para desarrollar el presupuesto de ventas. Las siguientes secciones describen una serie de pasos propuestos.....	90
5.2.2. Identificación y secuencia de los procesos modelo propuesto.....	92
5.3 Descripción del proceso. ....	95
5.4 Seguimiento y medición. ....	97
5.2.3 Tecnología.....	99
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>100</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>102</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>106</b>

## RESUMEN

Las Pymes son claves en el desarrollo económico de un país, pero factores como la falta de conocimiento, han afectado su capacidad para adaptarse a exigencias de un mercado en constante desarrollo.

La gestión por procesos, se presenta como herramienta para identificar y gestionar sistemáticamente los procesos con los que trabajan, así podrían mejorar la efectividad de sus actividades.

Este trabajo identificó debilidades en los servicios de venta y post venta, de la empresa DisMedicFarma mismos que están generando pérdidas para la empresa he incomodidades de los clientes.

Este estudio incluyó la mejora continua a la gestión por procesos del departamento comercial, también se incluyó los aspectos generales del área de ventas, enfatizando sus actividades, servicios, estructura en la gestión por procesos que actualmente desarrolla. Para la recolección de la información se utilizó encuestas, entrevistas a los clientes y directivos de la empresa.

A partir de estos datos se propone un modelo de gestión para el departamento de ventas que permita optimizar tiempos, recursos, mejorando la relación con clientes.

**Palabras clave:** Pymes, Gestión, Procesos, Productos, Servicios, Mejora, Estructura, Optimizar, Rentabilidad.

## ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (SME) are key to the development of the economy of a country. For these organizations, it should be simple to adjust to changes in the market, nevertheless, factors such as the lack of evaluation, development of new technologies, among others, have affected their capacity to adapt to the demands of a market in constant development.

It is at this point where process management provides SMEs with a tool to identify and manage systematically the processes that are being used, and in this way improving the effectiveness of their activities.

In the process analysis of the sales department of the company DisMedicFarma, weaknesses in both sales and post-sales services were identified, which are generating losses for the company and inconveniences for the client.

This study includes the characteristics, elements, classification and continual improvement of process management of the sales department. In the same way, general aspects of the sales department were included, emphasizing their products, services, structure and process management that are currently being developed.

For the collection of this information, bibliographies, surveys, interviews and meetings with management were utilized. As a result of this information a management model for the sales department is proposed that permits optimizing time, resources, profitability and at the same time, improving relationships with the clients.

**Key Words:** SMEs, Management, Processes, Products, Services, Improvement, Structure, Optimize, Profitability

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo toma como muestra un elemento dentro del universo de las PYMES, en este caso es la empresa DisMedicFarma, como muestra para estudiar los procesos de venta y postventa, los mismos que no están alcanzando los resultados esperados. El estudio aborda la gestión por proceso, la identificación de entradas y salidas, el análisis del estado actual de los procesos para describir acciones y identificar oportunidades de mejora que la organización pueda implementar.

En el estudio de esta investigación aborda en el capítulo primero los datos preliminares como objetivos, alcance y limitantes. El capítulo dos aborda la metodología que rige la investigación, mientras que el capítulo tercero abarca el marco teórico. La descripción y análisis de la situación actual de la organización está contemplada en el capítulo cuatro. El diseño de la propuesta se resume en el capítulo final.

Tras un análisis del proceso actual tomando la metodología de Rummler & Brache (1995:79) donde a partir de una situación crítica se identifican elementos como la satisfacción del cliente, los puntos críticos, el uso de recursos adecuados, la influencia de la misión y estrategia, permiten recopilar datos para evaluarlos y recomendar cambios.

La implementación de la tecnología de la información se convirtió en recomendación importante en el diseño de mejora. La gestión de procesos dentro del departamento comercial de DisMedicFarma permitió analizar las pérdidas de tiempo en el proceso, eliminar acciones que entorpecen y demoraban el proceso. El modelo propuesto reduce los tiempos de entrega de los productos, de esta manera aumenta la satisfacción del cliente mejora y el crecimiento de las ventas puede crecer hasta en un 30%.

## **CAPITULO 1**

## **1.1 Planteamiento del Problema.**

DisMedicFarma es una empresa de carácter familiar, se ha dedicado durante 23 años a la comercialización y distribución de productos farmacéuticos. Durante los últimos 3 años, atraviesa por el siguiente problema: la deficiente relación con sus clientes. Esto influye directamente en la pérdida de clientes, en la productividad y rentabilidad de la empresa, en el año 2013 la empresa perdió el 15% de sus clientes y sus ingresos bajaron en un 20%, en comparación con el año 2012. Y si además de lo mencionado, le agregamos la aparición de nuevos competidores, DisMedicFarma se encuentra ante un desafío, mayor exigencia en el desarrollo de esta organización.

Esta investigación pretende identificar las principales causas que han generado la deficiente relación con los clientes en el proceso de venta y post venta. DisMedicFarma ha identificado en su departamento de ventas la falta de políticas - modelos y procesos comunicacionales claramente establecidos lo que están afectando la productividad del departamento de ventas.

Los procesos de cobranza son deficientes y producen fricciones en la relación del negocio; esto genera que los clientes nuevos no se sean fieles con la empresa. Los métodos de créditos y cobranzas no son claros, no están estandarizados y tiene un deficiente manejo de canales de comunicación.

La relación entre DisMedicFarma y sus clientes se establece, únicamente, a través de vendedores/cobradores. Esta doble función ha provocado que la relación sea volátil e inestable, mucho más si no se tiene un proceso definido.

Los canales de comunicación digitales no están utilizados, el uso de la línea telefónica es la primera opción de la empresa para la comunicación con los clientes. En términos generales la relación entre DisMedicFarma y sus clientes no maneja procesos claros y definidos lo que está generando el descontento de sus clientes.

La gestión por procesos permitirá clarificar las acciones que resulten en que DisMedicFarma provea una respuesta rápida y oportuna a los requerimientos de los consumidores.

La ausencia de gestionar los procesos está ocasionando serios roces en la relación con los clientes, pérdida de información, redundancia en trámites, falta de valor agregado, operaciones lentas y complicadas.

Diagnosticar los procesos actuales permitirá diseñar un modelo de gestión por proceso para el departamento de ventas de la empresa DisMedicFarma, permitirá mejorar los procesos dentro del departamento comercial y con esto los niveles de ventas. La optimización de recursos y tiempo como resultado de este trabajo resulta de gran ayuda a esta empresa.

## **1.2 Objetivos.**

### **1.2.1 Objetivo general.**

Diseñar un modelo de gestión por procesos para la red de ventas de la empresa DisMedicFarma.

### **1.2.2 Objetivos específicos.**

- Analizar el proceso en el departamento comercial, para identificar las causas que afectan en proceso de venta y postventa de la empresa.
- Determinar el grado de conocimiento que tiene el personal de ventas sobre los procesos de venta y post venta de la empresa DisMedicFarma.
- Conocer el nivel de capacitación del personal de ventas, para definir si se encuentran preparados y generan el soporte adecuado al área de ventas.
- Proponer procesos de mejora de los servicios prestados por la red de ventas de DisMedicFarma.

## **1.3 Hipótesis del trabajo.**

- El proceso de venta presenta falencias, las cuales afectan la rentabilidad de la empresa y la relación con los clientes.
- El desconocimiento del personal de ventas respecto al proceso adecuado de venta y post venta.
- El personal del área de ventas requiere mayor capacitación para poder contribuir al aumento de las ventas.

- Los procesos actuales de ventas de la empresa, generan demasiados trámites, lo que no permite que se incremente el nivel de ventas y baje la satisfacción del cliente.

#### **1.4 Alcance.**

El análisis de la red de ventas en la empresa DisMedicFarma permitirá mejorar los resultados del departamento comercial, así como ofrecer un mejor servicio a los clientes. La propuesta se enfoca en proponer la mejora de la calidad del proceso de venta y post venta y se enmarca en los lineamientos de la dirección de postgrados en la Universidad Técnica Particular de Loja “Diseño de un modelo de gestión por proceso para organizaciones públicas y privadas.

Se pretende proponer un mapa y un manual que recopile la propuesta de mejora, en los que se contara con indicadores de la gestión que permitan medir y controlar los resultados de las acciones contempladas. Se enfoca en actividades que permitan optimizar recursos y tiempos a fin de ser más competitivos y mejorar el servicio y relación con los clientes de la empresa.

**CAPITULO II:**  
**METODOLOGIA**

## **2.1. Tipo de investigación.**

Teniendo en cuenta la necesidad de evaluar la efectividad de las prácticas y procesos actuales así como la coherencia entre actividades del proceso actual tanto de venta como de post venta, además de identificar las opiniones de los involucrados, se ha definido el tipo de investigación seleccionada es descriptiva puesto que como lo dice Fernandez, Hernández (2008) describir es decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Para ello se ha delimitado el estudio a dos grupos, el primero los clientes que son quienes valoran la “calidad” del servicio y el segundo el personal dentro de la empresa quienes permiten determinar dónde se pueden encontrar los cuellos de botella que impiden proporcionar un proceso que agregue valor. En otras palabras se busca medir básicamente cuál es el nivel de satisfacción de los dos públicos, el conocimiento que tienen sobre el proceso actual, e identificar las fallas dentro del mismo.

## **2.2 Enfoque de la investigación.**

Como se indicó anteriormente la investigación no procura únicamente saber el qué sino también el por qué, por ello la misma no puede considerar tan solo la investigación cuantitativa es decir el qué, sino también la investigación cualitativa que sería el por qué, encontrar las causas que subyacen a los resultados detectados. Para el análisis de los fenómenos y actividades alrededor del proceso se plantea utilizar un enfoque cuantitativo, que permite la determinación del porcentaje de satisfacción como resultado del proceso actual de venta y posventa.

Un enfoque cualitativo permite buscar, contextualizar y comprender la lógica que rige al proceso que se investiga, extrayendo para ello datos de los directores, vendedores y personal en torno al proceso dentro de DisMedicFarma.

## **2.3 Método de Investigación.**

### **2.3.1. Método de la observación.**

De la familia de los métodos empíricos, la observación consiste en la percepción directa del objeto de la investigación puesto que permite conocer la realidad de los objetos y fenómenos directamente según lo menciona Hernández, Fernandez (2006)

La observación nos permite obtener conocimiento acerca del comportamiento que lleva el proceso venta y post venta de DisMedicFarma, para poder obtener información directa e inmediata de cada departamento involucrado en el proceso. La observación abierta es necesaria dado que el número de personas en la empresa es reducido además de que las actividades a observar son parte cotidiana de su trabajo y forman parte de su cultura organizacional.

Mediante la observación se describe las actividades que lleva a cabo el vendedor además de entender como los datos de esta venta recorren los departamentos contables, bodega y ventas para llegar nuevamente al cliente en forma de producto, así también identificar las conductas de los clientes en su relación e interacción con la organización.

## **2.4 Técnicas de recolección.**

Las técnicas de recolección son en esencia la recopilación de datos para verificar los métodos empleados, para llegar a la verdad del suceso estudiado según lo manifiesta (Mayntz, Holm(1988. )

Las técnicas utilizadas para este trabajo son:

La observación.

La entrevista.

La encuesta.

### **2.4.1. La observación.**

Es un método por el cual se establece una relación directa entre el investigador y el hecho que se investiga, que presupone el ejercicio de mirar donde codifica un modo sistematizado de codificación según Hernández, Fernandez (2006).

En el presente trabajo se usó la observación con el propósito de tomar datos y discernir cada una de las acciones desde que el vendedor toma un pedido pasando por los departamentos de contabilidad y bodega hasta volver al cliente. La observación nos permite verificar el estado de los procesos y el contraste entre lo que se dice versus lo que se hace.

### **2.4.2 La entrevista.**

Es una técnica que consiste en un diálogo entre dos personas para obtener datos, entre un entrevistador o investigador y un entrevistado o persona entendida en el tema que se desea investigar.

Se aplicaron las entrevistas al público interno, en modalidad censal a la organización, debido a la reducida población dentro de los departamentos, comercial, contabilidad y bodega. Además gracias a esta técnica se logra la interacción necesaria con el entrevistado, la misma que permitió correlacionar las actividades de las personas con el proceso obteniendo información relevante para el estudio, y así poder determinar los inconvenientes en el proceso actual.

Las entrevistas se realizaron en el departamento comercial al director del departamento comercial, gerente de ventas, vendedores, contador, asistentes, bodegueros y despachadores.

### **2.4.3 La encuesta.**

Según, Mayntz, Holum (1988) la encuesta es una herramienta que utiliza un cuestionario con una estructura lógica y rígida donde las respuestas se escogen de modo espacial que esta previamente elaborado y se obtiene la valoración o conocer la opinión del sujeto sobre un asunto específico.

Se seleccionó esta herramienta para recolectar información de los clientes de DisMedicFarma debido a la cantidad de usuarios que esta posee, además de facilitar su aplicación a diferentes compradores en diferentes sitios sin afectar la libertad de expresión de ellos.

#### **2.4.3.1 Cálculo de la muestra.**

Para la presente investigación se ha considerado el universo de clientes activos que tiene la empresa, este número asciende a 3092 clientes según la base de datos proporcionada por DisMedicFarma. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de la población finita (Hernández, Fernandez, 2008):

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

En la cual:

**N:** población (número de clientes) = 3.091

**k:** Constante del nivel de confianza = 1.8

**p:** Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio = 0.4

**q:** Es la proporción de individuos que no poseen esa característica = 0.4

**n:** Tamaño de la muestra =?

**e:** Porcentaje de error = 7%

Al aplicar la fórmula tenemos:

$$\text{Numero de encuestas} = \frac{1.8^2 * 0.4 * 0.4 * 3091}{(7^2 * (3091-1)) + 1.8^2 * 0.4 * 0.4} = 102$$

Con este calculo obtenemos una muestra de 102 clientes los mismos que fueron seleccionados de acuerdo al método aleatorio simple, optimizando la generalización de los resultados y se aplicaron a 54 clientes en la ciudad de Quito y en los valles, 34 en el oriente, 14 en las provincias de la sierra norte, que son las áreas de influencia de la empresa.

**CAPITULO III**  
**MARCO TEÓRICO**

### 3.1 Especificación del proceso.

Según menciona Ángel Maldonado (2011) existen condiciones para determinar a los procesos como tales entre los que tenemos:

- Describir entradas y salidas
- El proceso atraviesa uno o varios límites organizativos.
- Los procesos son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios.
- Un proceso responde a la pregunta "que", no al "como".
- El proceso tiene que ser fácil de comprender por cualquier miembro de la empresa.
- La actividad debe tener una misión o propósito claro.
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.
- Debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.

#### 3.1.1 Concepto.

Un proceso es un conjunto de acciones en el trabajo relacionadas, que se identifican por requerir ciertas necesidades (entradas: productos o servicios derivados de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para lograr resultados determinados (salidas).

El procesamiento de la información contara con la elaboración de un mapa de procesos, este será el que representa esquemáticamente el concepto del proceso según lo manifiesta Pardo Álvarez (2012)



Figura 1: Representación esquemática de mapa de procesos

Fuente: Adaptado de Álvarez, P. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación (p.14)

Podemos considerar que los procesos, necesitan una serie de recursos, los que a su vez exigen una secuencia de actividades claramente definidas estructuradas y coordinadas.

### 3.2. Elementos del proceso.

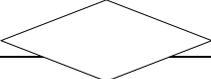
Los elementos que componen el proceso según Maldonado (2011) muestran los siguientes elementos:

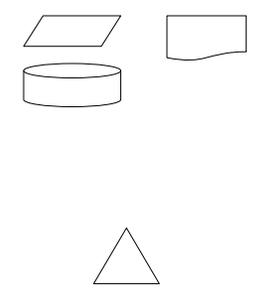
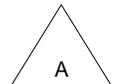
- Entradas: Son proceso que responden a criterios de acuerdo definidos, que contiene información con la que trabajara el proceso.
- Salidas: es la interrelación entre proceso, dado que esta se convierte en la entrada para el siguiente proceso.
- Actividades: acciones que realizan los involucrados
- Involucrados: las personas que desarrollan las actividades
- Recursos: pueden ser físicos o datos que son necesarios para desarrollar el proceso y transforman las entradas para darles valor agregado

### 3.3. Simbología y significado.

La significación de los elementos es importante para facilitar su entendimiento de mejor manera

Tabla 1. Simbología de un proceso.

Nombre	Símbolo	Descripción
Ovalo		Se refiere al inicio y a la final del diagrama, es la primera o la última actividad
Rectángulo		Define una actividad, se pueden enumerar
Rombo		Se muestra cuando es necesario tomar decisión, contiene una pregunta
Flecha		Indica la dirección en secuencia de las actividades

Símbolo de Entrada y salida		Representa entradas necesarias para elaborar las actividades del proceso.
Conectores		Se usan para representar la conexión con otro proceso.

Fuente: Álvarez, P. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación

Los procesos permiten recopilar y almacenar información, para a su vez ser modificados con nueva información, convirtiéndolos en una base de datos de consulta permanente, es en este punto donde se necesita que la organización identifique de forma clara que información necesita y para que la necesita.

Para esto es necesario identificar los siguientes componentes, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2. Descripción de actividades, involucrados y recursos

Entrada	Actividad	Destino	Involucrados	Recursos	Indicadores
Requerimiento que genera la iniciación del proceso	Acciones que realizan los involucrados	A quien se dirige la actividad	Los que participan del proceso	Recursos humanos y técnicos que el proceso necesita	Parámetros de medición

Fuente: Diseño propio, basado en el capítulo el proceso y los factores que lo determina de Alvares Pedro Jose, configuración y uso de un mapa de procesos.

### 3.4. Indicadores de seguimiento.

Para poder garantizar que el proceso sea exitoso es necesario verificarlo constantemente mediante indicadores de cumplimiento donde se puedan determinar los puntos débiles, de manera periódica, para esto según manifiesta Álvarez (2012) se debería:

- Identificar al cliente del proceso dado que pueden existir clientes indirectos que no reciben el producto o servicio, pero se pueden ver afectados por este.

- Observar los requisitos de los clientes, puesto que cada tipo de cliente puede tener distintas necesidades respecto al resultado del proceso.
- Designar un tipo de medida para cada requisito, estas medidas son habitualmente porcentajes, conteos numéricos.
- Establecer un plan de control, se refiere a establecer por lo menos un responsable de para cada indicador y la periodicidad con la que se realizara la evaluación.
- Un valor límite de cumplimiento, como referencia a alcanzar que se convierte el lineamiento bajo el que se juzgara si el funcionamiento es adecuado o no.

Es fundamental para poder establecer indicadores determinar los clientes, responsables y periodicidad del proceso para esto proponemos las siguientes tablas:

Tabla 3. Identifica los clientes y las necesidades

Nombre del Proceso		
Clientes	Necesidades	Procesos

Fuente: Álvarez P (2012) *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: AENOR. Diseño propio

Tabla3. Indicador del resultado del proceso

Nombre del Proceso	
Requisitos Validos	Indicadores

Fuente: Álvarez P (2012) *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: AENOR. Diseño propio

Tabla 4. Control de indicadores

Nombre del Proceso			
Indicador	Responsable	Periodicidad	Calculo de resultado

Fuente: Álvarez P (2012) *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: AENOR. Diseño propio

Como observamos, determinamos las fuentes, clientes, necesidades del proceso en la tabla 1. Además se propone dos tablas adicionales donde se compara los indicador con los requisitos validos establecidos que debe cumplir el para el proceso dentro del marco global estratégico de la organización.

Y por último en la tabla 4 se propone un control de los indicadores en donde se establecen plazos y persona responsable.

Además se efectúan mediciones de fallas internas, externas, tasas de errores, calidad cuellos de botella, tiempos de respuesta, satisfacción del cliente, entre otros.

### 3.5 Ciclo de Deming.

Debido al flujo en el departamento comercial se empleara de la misma manera el diagrama causa-efecto o de “espina de pescado” (Kaoru Ishikawa, 1943) que se presenta a continuación.

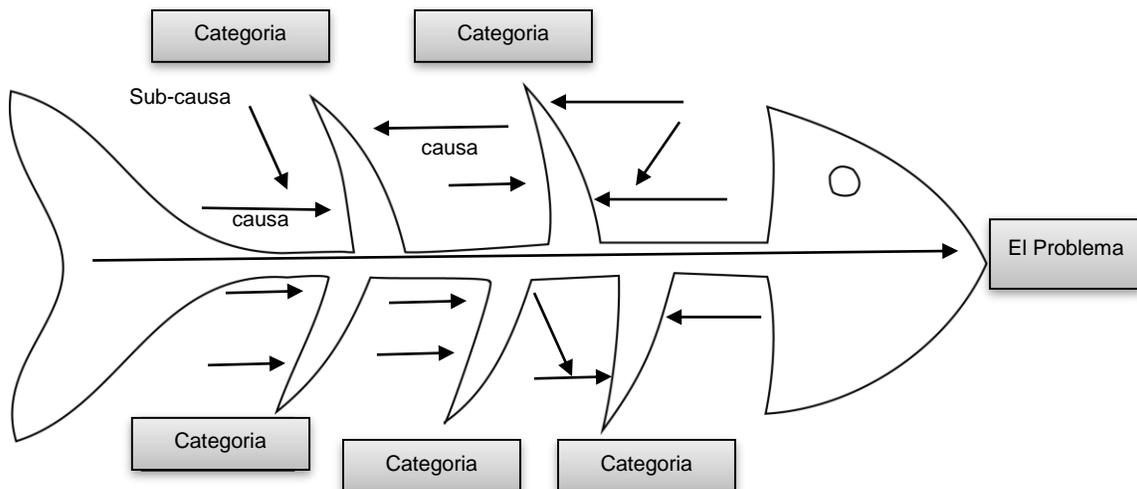


Figura 2: Diagrama causa-efecto

Fuente: Cisneros, P. (2009) Proceso de cambio de una empresa. El Cid editor

El uso de esta herramienta permitirá, determinar las posibles causas de un problema y agruparlas en diferentes categorías o factores. También a orientar las acciones para corregir causas identificadas, además de generar un nivel común de comprensión sobre las causas que están ocasionando los problemas principales.

### 3.6 Mejoramiento del proceso.

Con toda la información que se recolecto y según Harrington existen 10 actividades que son indispensables para el mejoramiento continuo.

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas procesos
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos

Si no se tiene en cuenta el aspecto humano del proceso no se asegura el éxito del mismo. Los talentos y limitaciones que tienen las personas son diferentes en el ambiente laboral.

### **3.6.1 Revisión del proceso.**

Basados en que los procesos son la base operativa de la organización la revisión continua los cada uno de estos permitida direccionar de mejor manera a la organización, a continuación se expone según Maldonado (2011) algunos puntos a considerar en la revisión de los procesos.

- Los empleados malinterpretan los procedimientos.
- No conocen los procedimientos
- Descubren una manera mejor de hacer las cosas.
- Es difícil poner en práctica el método documentado.
- Les falta entrenamiento.
- Se les entrenó para realizar la actividad en forma diferente.
- No cuentan con las herramientas indispensables.
- No disponen del tiempo suficiente.
- Alguien les dijo que lo hicieran en forma diferente.
- No comprenden por qué deben seguir los procedimientos.

### **3.7 La gestión de proceso.**

La gestión de procesos en esencia, asigna responsables claves de los procesos, generando así un trabajo inter funcional que a su vez produce valor a los clientes. De esta misma manera la gestión de procesos establece los aspectos que precisan ser mejorados o rediseñados, también delimita los aspectos fundamentales y pone en contexto los aspectos a mejorar, para cumplir los objetivos propuestos por la organización.

Un modelo de gestión por procesos debe observar los lineamientos de Calidad Total y de excelencia empresarial, no podemos hablar de un sistema de gestión propiamente dicho, hasta no ordenar todos los procesos esenciales de la organización. Una de las normas ISO 9000:2000 manifiesta que la organización debe identificar y gestionar todos los procesos que se interrelacionan unos con otros como lo manifiesta Fontalvo (2007).

El éxito de la gestión por procesos está en que le permite a la organización, tener conocimiento sobre lo que hace, cómo lo hace, quién lo hace, qué recursos utiliza y qué resultado está obteniendo la organización.

La gestión por proceso centra su trabajo en la estructura de cada organización, esto significa que debe identificar quienes son los responsables de los procesos, determinar las fortalezas dentro de la organización.

La implementación de la gestión por proceso comercial menciona, Verdu (2011) sigue algunos lineamientos donde señala la importancia de la implementación de los siguientes 4 puntos.

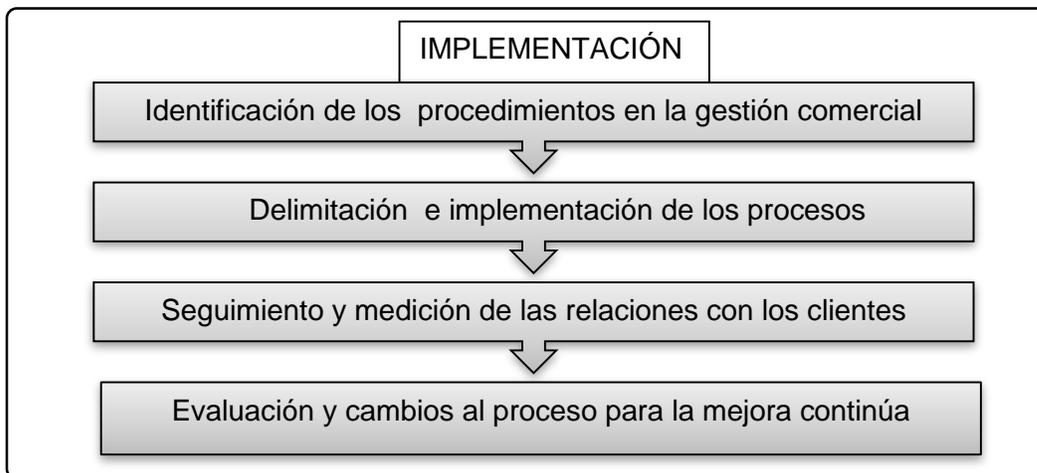


Figura3. Implementación gestión por proceso

Fuente: Verdu Fernando Amed. (2014) Gestión administrativa del proceso comercial UF0350. España: IC Editorial Pag. 35.

La finalidad principal de una empresa es el lucro o la obtención de un beneficio, para esto se debe superar diversos obstáculos, logrando la máxima eficiencia en todas las áreas, por lo tanto la secuencia e identificación de los procesos es imprescindible. Esta nace de una evaluación interna acerca de las actividades necesarias para cumplir los objetivos.

En el desarrollo de esta identificación es importante contar con toda la información de las actividades, que en nuestro caso, es el departamento comercial. Debemos tomar en cuenta recursos y responsables, es decir establecer que acciones se realiza y quienes son los responsables como lo expone Cisneros (2009)

La descripción de los instrumentos del proceso, debe describir la documentación necesaria para que la actividad funcione, todas las relaciones comerciales requieren una documentación y de un posterior cotejo de esta para determinar el buen desarrollo del proceso.

El Seguimiento y medición de los procesos en las relaciones con los clientes se refiere al acompañamiento que cada actividad necesita para evaluar sus resultados. Es aquí en donde se conocen las equivocaciones y problemas. La mejora continua en el

proceso se refiere a las decisiones que la organización ponga en marcha a la luz de los datos obtenidos anteriormente, cambiar para que todo funcione mejor y más rentable.

### **3.8 Tipos de proceso.**

El conocimiento de los tipos de procesos permite determinar las prioridades en la gestión de procesos y esto con el propósito de cumplir los objetivos planteados, existen variedad de clasificaciones, en donde generalmente se dividen en procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Como lo menciona Moreira, (2006) los procesos operativos constituyen en planificar, organizar y controlar mientras, los procesos operativos afectan el objetivo central de la organización en relación con la satisfacción del cliente. Por último los procesos de apoyo son actividades secundarias que apoyan los procesos operativos.

Los procesos que se dirigen a satisfacer al cliente son los procesos del negocio como tal, por ejemplo en nuestro caso los procesos de venta que incluye tomar el pedido, enviarlo a producción, construir el pedido, despacharlo y cobrar.

Por otro lado Álvarez (2012) clasifica los procesos en dos maneras: operativas o básicas, las primeras que son aquellas que crean valor para los clientes y las básicas o de soporte que ayudan a la coordinación de los sistemas y el avance tecnológico, etc. Cabe destacar en este punto, la importancia de considerar tres etapas (Moreira, 2006) para implementar la gestión por procesos.

- Definir los procesos clave.
- Coordinar y controlar su funcionamiento.
- Gestionar su mejora por medio de la aplicación del ciclo de Deming.

### **3.9 Clasificación de los procesos.**

Sin existir una estandarización delimitada basaremos esta clasificación en base a la división de procesos que propone Pérez (2010)

Procesos operativos

Procesos de apoyo



Figura 4. Clasificación de los procesos  
Fuente: Pérez, M. (2009). La Mejora continua, una necesidad de estos tiempos.

### **3.9.1 Los procesos operativos.**

Estos procesos combinan y convierten los recursos para obtener un resultado conforme a las exigencias del cliente y por consiguiente estos procesos son los principales responsables para cumplir las metas de la organización, según Álvarez (2012) estos procesos son en esencia exclusivos de cada negocio, debido a que se constituyen en la cadena de valor propia de la organización.

### **3.9.2 Procesos de apoyo.**

También conocidos como procesos de soporte están relacionados con el suministro o mantenimiento de recursos necesarios para el resto de procesos acuerdo a lo que manifiesta Álvarez (2012) sin embargo en estos de igual forma se debe tener en cuenta la satisfacción del cliente final.

### **3.9.3 Procesos de gestión.**

Según Pérez (2010) Estos procesos realizan actividades de valoración, revisión, seguimiento y medición que aseguran el buen funcionamiento de los procesos, uno de los valores más grandes de los procesos por gestión es que proporcionan información para tomar decisiones, recogen y procesan los datos para convertirlos en información útil.

### **3.9.4 Procesos de dirección.**

Pérez (2010) concibe con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa, es decir se encargan de formular la comunicación, el seguimiento y la revisión de la estrategia de la organización.

Los procesos de gestión podrían exigir a los procesos operativos que orienten sus esfuerzos y a trabajar en los objetivos finales de la empresa, Pérez (2010) es por esto que los procesos operativos manejan una secuencia y producto final claros.

Es así como estos 4 procesos no pueden estar separados debido a que mantienen una relación los unos con los otros para el cumplimiento de las actividades, que ayudan a lograr los objetivos finales de la organización.

### **3.10 Principios básicos de la gestión por procesos.**

Las organizaciones en el afán de la mejora de resultados, establecieron lineamientos para supervisar el buen desempeño de cada actividad, es así como nacen las estructuras de control según Heredia (2013). De estas nace la importancia de mejorar continuamente con un enfoque a la calidad y a su vez de establecer los principios de la gestión de la calidad que permita delinear de manera clara y profunda lo que respecta a la calidad.

Una vez analizado todos estos aspectos podemos decir que la organización que pretenda mantenerse en un entorno de cambio continuo que demanda mejores productos y servicios. La empresa deberá hacer operativas sus actividades por medio de la gestión por procesos con el fin de ser rentable, eficiente y eficaz en el manejo de los recursos

### **3.11 Los 8 principios de la calidad.**

Se trata de entender que no solo debemos concentrarnos en cómo hacemos mejor las cosas, sino por qué hacemos lo que hacemos y de la manera en la que las hacemos. En este punto nace un segundo principio que manifiesta, que el fin último de la gestión por procesos es la mejora (Fontalvo, 2010) todo esto basado en la satisfacción de los usuarios.

Ochos son los principios que ISO propone considerar y respetar y estos corresponden a valores sobre los que se sustenta la cultura de la calidad Pérez (2010)

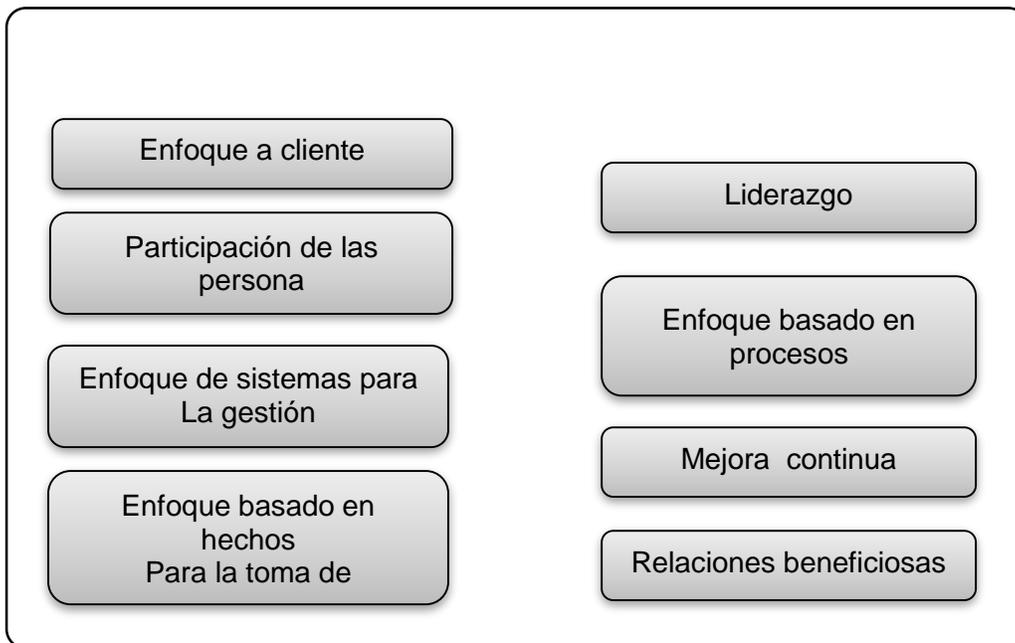


Figura 5. Principios de ISO de calidad  
Fuente: Jáuregui H. (2010). *Manual de aseguramiento de calidad ISO-9000*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana

1. Enfoque del cliente

Toda empresa depende de sus clientes de aquí nace la necesidad de poner atención a sus necesidades y expectativas para satisfacerlas.

2. Liderazgo

Mantener el propósito claro, crear un ambiente donde el personal establezca una comunicación abierta y honesta que permita la consecución de los objetivos es el trabajo del liderazgo

3. Participación de las personas

Apoyar el crecimiento y aprendizaje del personal hace que su compromiso con la empresa se fortalezca, traduciéndose en beneficio para la organización puesto que las personas son el activo más significativo de la empresa.

4. Enfoque basado en procesos

Las metas se consiguen más eficazmente cuando las actividades los recursos se gestionan por procesos.

5. Enfoque de sistemas para la gestión

Comprender, identificar y gestionar las interacciones entre los clientes internos de los procesos que se interrelacionan

6. Mejora continua

Fomenta el uso de herramientas para la evaluación y la adecuada resolución de problemas.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

La toma de decisiones eficaces y eficientes debe estar fundamentadas en datos e información comprobada y relevante.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el suministrador (Pérez 2010)

Los suministradores son un excelente medio externo que se debe gestionar para maximizar la capacidad del cliente y proveedor para dar valor proceso.

Las normas ISO 9001, son un referente internacional para el diseño de sistemas de calidad, demuestran la capacidad de la empresa para suministrar un producto o servicio con los requisitos específicos, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes. Los sistemas de gestión de la calidad son una decisión estratégica de la empresa, debe prepararla para afrontar cambios continuos (Juran, 1995), estos lineamientos permiten ver con claridad el funcionamiento de la organización y plantea gestionar actividades y recursos como un proceso.

### **3.12 Herramientas estadísticas de la gestión por procesos.**

Las herramientas aplicadas a los procesos se aplican en diversas formas de elaborar procedimientos y esta dependerá de la dimensión y tipo de organización, para esto se debe tener en cuenta los siguientes lineamientos (Pérez, 2010).

- Las necesidades específicas de la empresa, tipo tamaño y dispersión geográfica
- El tamaño y la complejidad de la organización
- Mercado al que sirve, requisitos del cliente
- Características de los productos
- La complejidad de los procesos a formalizar
- Los riesgos del incumplimiento no predecible
- La seguridad para las personas y el entorno
- Los usuarios, las competencias laborales

Podemos decir que la empresa necesita mayor trabajo en los procedimientos en donde la empresa tiene dificultades. Un eje fundamental es la destreza del personal, así

mientras menos cualificado en su área de trabajo necesitara procedimientos más descriptivos.

### **3.12.1 Hojas de registro.**

La hoja de registro, contempla un diseño que permite enumerar los ítems que se van a tomar en cuenta para el registro, de manera que estos datos logren recogerse de manera efectiva y rápida.

Este formato facilita el análisis rápido de los datos como lo menciona Huerta (2010) principalmente se debe tomar en cuenta que el propósito sea claro y que los datos muestren la verdad.

Las hojas de registro, se enfocan en 3 áreas (Maldonado, 2011) registro de datos, localización y lista de verificación, estas deben recopilar datos como:

- Los datos recogidos son cualitativos o cuantitativos.
- Que formato recopila los datos y en qué tipo de documento se elabora después.
- A quién se confiará de la recolección de información.
- De qué manera analizará.
- Frecuencias de análisis.

Este tipo de formato nos ayuda a investigar cómo están los procesos de distribución, ayuda a localizar defectos en los proceso, establece causas y a localizar esas causas.

### **3.12.2 Diagrama de Pareto.**

Wilfredo Pareto, un economista italiano que concentraba su cuidado en el concepto de los "pocos vitales" contra los "muchos triviales" como propone Maldonado. (2011:74) El primero representa el porcentaje más alto de una unidad, mientras los segundos representan el restante de la misma unidad. Este es una gráfica que simboliza el grado de importancia.

Entonces podemos decir que el Diagrama de Pareto es el que identifica los "pocos vitales" o ese 20% de manera que la operación correctiva, se aplique dónde se origine un beneficio mayor.

Tabla 5 Identificativos en el diagrama Pareto

Asunto				
<b>Factores del problema</b>	<b>Frecuencia con la que ocurre</b>	<b>% absoluto</b>	<b>% relativo</b>	<b>% acumulado</b>

Fuente. Muñiz, L. (2004). Diseño de un sistema de control de gestión. Argentina: Ediciones Deusto. Diseño propio

### **3.12.3 Diagrama causa-efectos.**

Es una técnica de análisis en la resolución de problemas, creada por el Profesor Kaoru Ishikawa, de la Universidad de Tokio, este diagrama muestra la relación metódica entre un resultado fijo y sus causas según Maldonado (2011).

El resultado fijo de una definición es usualmente designado como efecto, el que representa un área para mejorar o un problema a resolver, un proceso o una característica de calidad. Una vez que el problema o efecto es definido, se identifican los factores que contribuyen a él, es decir las causas. La presentación que el Diagrama de Causa - Efecto muestra la relación entre las causas/sub causas y el efecto, asume la forma de un esqueleto de pescado.

El efecto es una labor educativa en sí misma, en la cual se beneficia el cambio de técnicas y experiencias entre los miembros del grupo de trabajo (Maldonado, 2011).

Este diagrama puede ser utilizado para el análisis de cualquier problema, además ayuda a determinar qué datos se va a obtener para validar si los factores elegidos fueron en realidad las causas del problema.

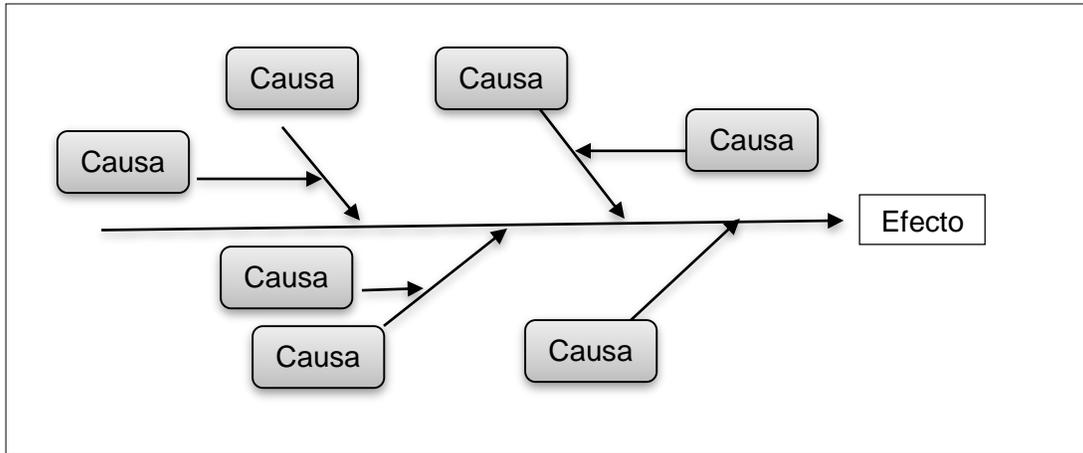


Figura 6. Diagrama causa-efecto

Fuente: Maldonado, J. (2011).Gestión de procesos (o gestión por procesos) .Madrid: B – EUMED

### 3.13 Metodologías para la mejora del proceso.

Entendiendo la metodología como una secuencia de procesos ordenados para alcanzar un objetivo, Cora (2006) plantea un modo o una manera de pensar para centrarse en las estrategias más eficientes para llegar a las mejores soluciones frente a un problema.

Dentro de la mejora de proceso toma importancia en el diseño de los diversos escenarios a los que la empresa puede tener que enfrentarse, si la organización no prevé de forma creativa las numerosas circunstancias, positivas o negativas que pueden enfrentar de manera interna o externamente.

Aplicar los métodos de mejora involucra la capacitación del personal, también la capacidad de la alta dirección para la mejora continua en todos los aspectos de la empresa, sumado a esto se debe considerar el control y evaluación constante de los datos recopilados según Fontalvo (2006), nos permitirá hacer los cambios en los planes, es decir tomar decisiones correctas.

### **3.13.1 Metodología Kaisen.**

Este método define un conjunto de actividades como pueden ser análisis de fortalezas debilidades, entornos, objetivos que siguiendo un método, permita marcar una diferencia competitiva en el mercado. Para nuestro estudio entenderemos esta metodología como:

“El Kaisen debe ser entendido como un sistema integrado de métodos y herramientas que basados en una filosofía de simplicidad tiene como objetivo la mejora continua de los procesos de la empresa, todo ello con el supremo afán de crear más valor”. (Lefcovich, 2009)

Entonces podemos decir que Kaisen es una forma de pensar que pone el sentido común en práctica diaria, integrando a los supervisores y empleados jerarquizados o no.

Este método enfatiza en la eliminación del desperdicio, en lugar de aumentar la inversión con la expectativa de añadir valor, los mejoramientos pequeños en medio de muchos procesos que día tras día se realizan en la empresa, se acumulan en forma progresiva, llevando a mejorar significativamente de la calidad, beneficios de costos y mejoras en la productividad.

En este proceso se deben tomar en consideración los valores y objetivos que se quiere monitorear, así como relacionar los objetivos principales con los secundarios junto a los indicadores que seguirán cada departamento.

De esta manera los pasos esenciales según Lefcovich, (2009) serian:

1. Planificación estratégica (Misión Objetivos Valores Visión).
2. Determinación de los puntos clave o determinantes (Factores claves del éxito dependiendo de cada área o sector del proceso).
3. Fijar que datos se han de cargar, quien, cuando, como, donde.
4. Formatos de información para pantallas, gráficos y diseños.

### **3.13.2 Reingeniería de procesos.**

Este enfoque plantea la manera de hacer más fáciles las cosas, permitiendo que cualquier persona pueda realizar la misma actividad, obteniendo los mismos resultados como el fin de hacerlo más rápido, con mayor calidad, con mayor cantidad y a menor costo como lo dice Mora (2009). Para fines de este estudio proponemos el siguiente concepto.

“La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medios críticos contemporáneos de rendimiento tales como: Calidad, Costos, Servicios y Rapidez. La Reingeniería pretende computarizar los procesos actuales para hacer los más rápidos más bien buscar un nuevo proceso ágil que sea capaz de satisfacer las necesidades del cliente interno o externo y para ello se necesita de la tecnología”.(Abud,2009)

Podemos decir entonces que la reingeniería establece el cambio como pieza clave para su funcionamiento, no se trata de hacer mejor lo que se está haciendo, ni reorganizar, ni reducir, ni redistribuir funciones, ni reestructurar, ni automatizar, ni mucho menos, despedir gente. Como lo manifiesta Oliver (2006) se trata de replantear la forma como se viene operando la empresa cambiando desde los inicios de la organización del trabajo, hasta las herramientas para la realización de las labores, hasta por la preparación de los empleados para este cambio.

La reingeniería se pueden clasificar los procesos en dos tipos: básicos y de apoyo (Mendoza, 2007), los primeros añaden valor directamente para los clientes, los más comunes son procesos de desarrollo de productos, mientras los procesos de apoyo agregan valor indirectamente y operan de una u otra manera en los procesos básicos.

#### **3.13.2.1 Etapas de la reingeniería.**

Las etapas en la reingeniería de proceso según lo menciona Mendoza (2007) se establecen en:

1. Identificar los procesos que se van a replantear
2. Delimitar el proceso seleccionado
3. Crítica al proceso actual
4. Rediseño del proceso

5. Planeación a la puesta en práctica
6. Prueba piloto
7. Aplicación extensiva

#### 1.- Identificar los procesos que se van a replantear

Para esto debemos elaborar una lista de los procesos de la empresa, una vez identificados establecemos los criterios dar prioridad a los procesos hasta establemos las claves para la reingeniería, por lo general estos son los que tiene que ver con el cliente.

#### 2.- Delimitar el proceso seleccionado

Este punto consiste en delimitar cuál es el comienzo y el final del proceso, se debe tener cuidado ya que se puede poner a un lado aspectos que tienen mucha importancia, sobre todo aquellas con las operaciones básicas del proceso. Para el presente estudio los procesos de compra y pago generalmente se deben considerar como uno sólo. El segundo aspecto es precisar quién es el cliente del proceso, es importante además establecer los atributos del producto o servicio.

Y el tercer aspecto es el proveedor del proceso, así como los insumos del mismo, esto es necesario por la importancia que poseen en el desempeño del proceso, pues se ha comprobado que la longitud de los procesos replanteados está correlacionada con el éxito de la reingeniería (Hall, Rosenthal, Wade, 1994).

#### 3. Critica al proceso actual

Es aquí donde se toman en cuenta los subprocessos en el proceso como un todo, empleando un diagrama de bloques, con en la siguiente gráfico.

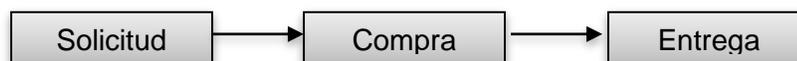


Figura 6. Proceso actual

Fuente: Diseño propio

A continuación es la evaluación de la capacidad del proceso para satisfacer al cliente, para nuestro estudio se trata de concretar la forma de cómo los clientes aprecian las características del servicio o producto frente a las expectativas de los clientes. Para esto utilizamos herramientas como grupos focales, entrevistas a profundidad, entrevistas

repentinas, entrevistas de oportunidad y encuestas. (Albrecht, 1992). Es importante aquí señalar las actividades que no crean valor.

#### 4.- Rediseño del proceso

Aquí se delimitan los objetivos centrales de la reingeniería. Se deben poner objetivos bastante retadores para llevar al grupo de reingeniería (Mendoza, 2007).

#### 5.- Planeación a la puesta en práctica

Es la parte más crucial del proceso y se trata de prever las dificultades que se puedan presentar en la puesta en marcha del rediseño. Esta planeación se divide en trabajar dentro y fuera del proceso, en el aspecto dentro del proceso se debe considerar el impacto que tiene este sobre las funciones y necesidades de capacitación del personal, la reasignación del personal sobrante y los recursos físicos que se necesitan para que el rediseño se ponga en marcha.

Mientras que lo externo, toma en cuenta, la necesidad de cambios en la organización de la empresa, en el estilo de liderazgo, el sistema de comunicación e información y personal de la empresa que se debe ganar para el cambio. (Mendoza, 2007).

#### 6.- Prueba piloto

Esta se debe aplicar sobre un área que de preferencia tenga condiciones para ejecutar exitosamente el cambio.

#### 7.- Aplicación extensiva

Cuando el proceso ha sido sometido a reingeniería, es muy cómodo replicarlo en otras áreas diferentes a la de prueba.

### **3.14 Indicadores de gestión de Proceso.**

A pesar de que las actividades enfocadas a controlar un proceso son similares a las seguidas para mejorarlo, como análisis, implantación de indicadores, búsqueda de causas, acciones sobre el proceso entre otros Heredia (2013) plantea la actitud y la organización son diferentes cuando hablamos de indicadores de gestión.

Antes de mejorar un proceso hay que controlarlo como lo manifiesta Juran (1995). La finalidad de los indicadores que calculan las salidas de los procesos y actividades,

pueden ser calculadas con la reducción de su variabilidad o mediante una reducción de su valor medio.

Es importante conocer la capacidad del proceso actual para alcanzar los resultados propuestos e identificar aquellos aspectos que deben ser cambiados o mejorados, para esto es necesario que el proceso este estabilizado. Para esto, es necesario que el Sistema de Indicadores diseñado para medir la calidad del producto o servicio que estén disponibles en tiempo y permitan tomar decisiones preventivas (Heredia 2013).

Los indicadores de gestión son herramientas que permiten controlar los efectos económicos y no económicos de la organización, este control permite medir la utilización eficaz y eficiente de los recursos que tiene la empresa para el logro de sus objetivos.

Según manifiesta Ogalla, (2006) desde un punto de vista integral, nos permitirá:

- Realizar una planificación estratégica (futuro a largo plazo).
- Reducir los riesgos del negocio.
- Dirigir por objetivos.
- Controlar el grado de cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos.
- Adaptar la estructura de la organización según resultados y propuestas estratégicas.
- Revisar y adaptar los objetivos a largo

#### **3.14.1 Tipos de indicadores.**

- Indicador local de gestión: este marca los lineamientos para medir una actividad básica.
- Indicador de gestión: este se usa para medir la actividad global del proceso de negocio (tiempo de ciclo del proceso, costes, reclamaciones de los clientes, calidad percibida, etc.).
- Indicador clave o estratégico: este se usa para medir qué logro está alcanzando la empresa con relación al rendimiento que se ha planeado.

- Satisfacción del cliente: identifica lo que perciben nuestros clientes de nuestros productos y servicios, así como su percepción general de la empresa.
- Clima laboral: conjunto de atributos que muestran la percepción de la organización, las personas que la integran. Las medidas se refieren a: (Ogalla, 2006)
  - Percepción.
  - Rendimiento.
  - Motivación
  - Reputación social

### **3.14.2 Atributos de los indicadores.**

Los atributos deben conducir a acciones y no únicamente a la recolección de datos para esto se recomienda tomar en cuenta los siguientes atributos según Ogalla (2006).

- Relevantes (consensuada su validez).
- Medibles (posibilidad de medir por quien hace la actividad).
- No costosos (no añaden coste a la actividad).
- Coherentes (dentro del sistema global).
- Estructurados (relación lógica en el despliegue).
- Relacionados (permiten identificar el impacto dentro del análisis global y tomar decisiones de mejora).

Al identificar los indicadores se debe comprobar que dan la información necesaria para poder seguir las acciones tomadas respecto a cualquiera de los cuadros de mando.

Considerando todos los aspectos anteriores lo que debe definirse en un indicador, es el diseño de un mecanismo de realimentación para la gestión del proceso o sistema de control.

Un sistema de control como manifiesta Heredia, (2013) puede estar formado por:

- Un sensor o receptor, para detectar o medir la característica en cuestión.

- Un controlador o comparador, que compara los datos obtenidos con la meta o los límites de especificación.
- Un actuador que modifica las variables del sistema de forma que los resultados que en línea con lo esperado.

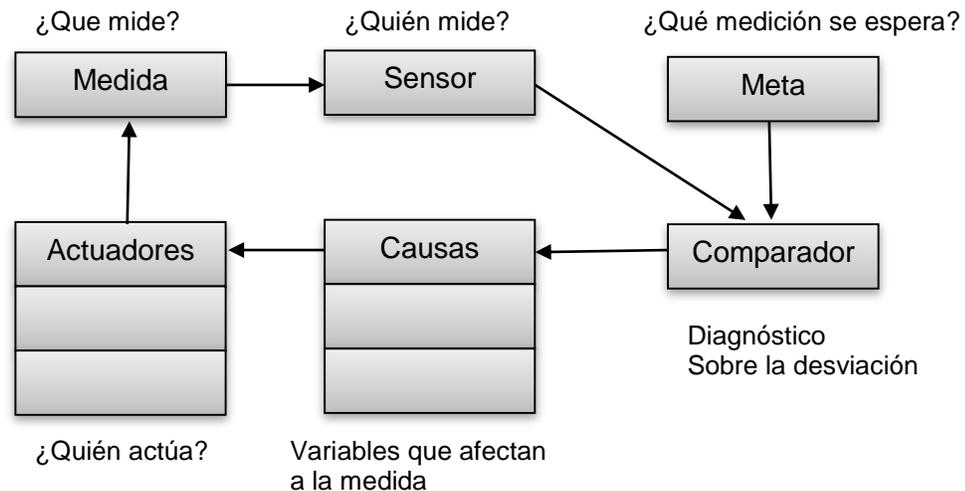


Figura 7: Cuadro explicativo de un sistema de control según Fuente Heredia Á. (2013). Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. España: Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions

Hasta este punto hemos hablado de las características o atributos que deben cumplir un indicador de gestión, a continuación proponemos un formato para llevar a cabo este proceso.

- Objetivo.- Es responderse para qué servirán los resultados
- Definición.- Darle un significado.
- Diseño.- Está compuesto por Nombre de la variable, denominador, numerador.
- Responsabilidad.- Quién lidera el proceso de creación y realización del indicador.
- Tiempo.- El límite de tiempo de realización de la medición.
- Procesamiento.- Labor de llevar a cabo la medición y efectuar los resultados.
- Toma de decisiones.- Evaluar lo que se puede hacer.
- Consideración de gestión.- Valorar si las decisiones fueron las correctas.

### **3.15 Mejoramiento continuo.**

Existen diferentes planeamientos a los largo del tiempo para mejorar continuamente el buen desarrollo de las organizaciones, presentando teorías, técnicas, métodos o conceptos que consigan el éxito a la gestión en la empresa, lo que requiere el establecimiento de un proceso de mejora continua.

La palabra proceso implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, mientras la palabra mejoramiento significa que este conjunto de acciones incrementa los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que como calidad del servicio crean una diferencia ante la competencia según Muñiz (2004). El mejoramiento continuo, implica que en un ambiente de competencia en donde los competidores realizan movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante (Pérez, 2009)

#### **3.15.1 Sistema de mejoramiento continuo.**

Según Arenas, (2009) decimos que un plan de mejoras requiere un sistema:

- Contar con empleados hábiles y capacitados para hacer un buen trabajo, para controlar los defectos, errores y realizar variadas tareas.
- Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que hagan su trabajo de manera óptima y sugieran mejoras.
- Contar con empleados con disposición al cambio, adaptables a nuevas situaciones en la organización.

#### **3.15.2 Ciclo de mejoramiento continuo.**

En el ciclo de mejoramiento continuo nos comenta Aldana, Álvarez (2011) se debe tomar en consideración los siguientes lineamientos:

1. ¿Qué se va a conseguir? ¿Con qué datos se cuenta?
2. Desarrollar el cambio que se va a hacer, en pequeña escala.
3. Observar los efectos de cambio.
4. Estudiar los resultados.

El mejoramiento continuo tiene dos tipos de aplicación, uno gradual y otro radical según propone González Fernández, (2006) el primero se orienta en la dirección de la calidad

total, mientras el mejoramiento radical se apoya en la reingeniería de proceso, orientados en los procesos a partir de cero.

### Modelo mejoramiento continuo

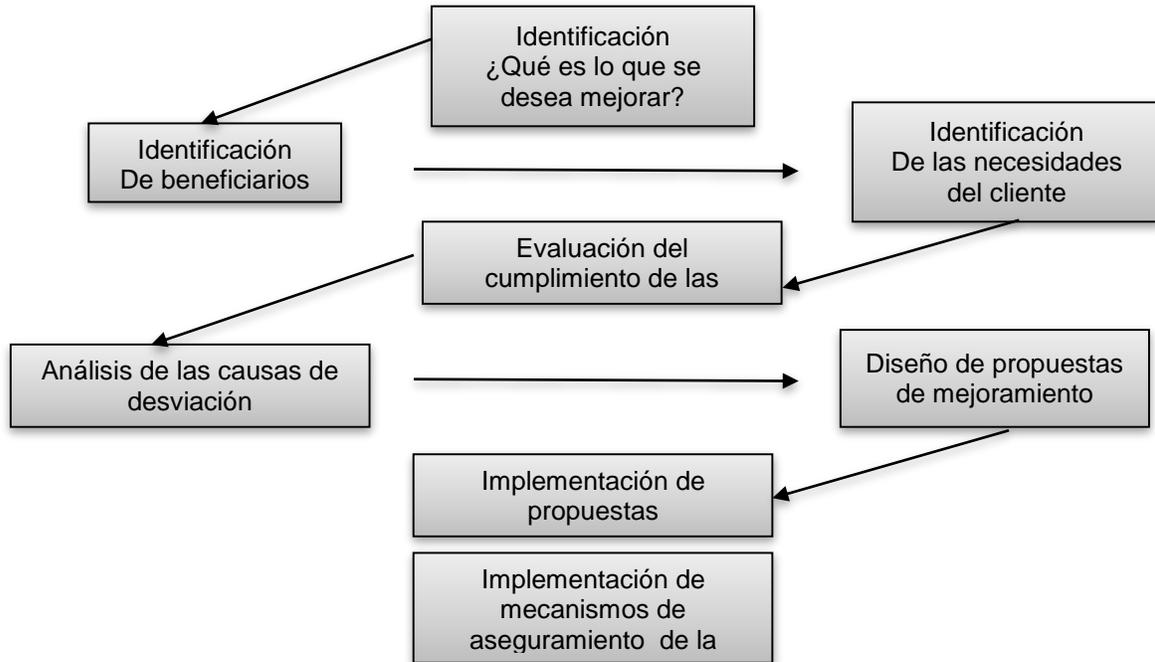


Figura 8. Modelo mejoramiento continuo  
Fuente: basado en la propuesta de (Aldana, Álvarez, Bernal, 2011:174)

### 3.15.3 Ciclo PHVA.

El mejoramiento continuo se apoya en la herramienta de solución de problemas, con directa relación con el ciclo PHVA (Zeithaml, Parasuraman, 2007).

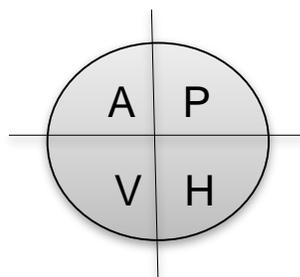


Figura 9: ciclo PHVA  
Fuente: Zeithaml, V. Parasuraman, (2007).  
*Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid.

- Planear: Desarrolla de manera articulada el plan
- Hacer: se supervisa si se obtuvieron los efectos esperados y en qué proporción
- Verificar: se actúa en consecuencia al plan diseñado
- Actuar: verifica si el plan dio resultado y tomando medidas preventivas para que el estado no sea reversible.

## Aplicación

Tabla 6 Ciclo PHVA

ETAPA DEL CICLO	PASO	NOMBRE DEL PASO	TÉCNICAS USABLES
Planear	1	Delimitar y analizar el problema	Pareto, Hoja de verificación, histograma, cartel de control
	2	Buscar todas las posibles causas	Observar, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa.
	3	Investigar cual es la causa más importante	Pareto, Estratificación, diagrama de dispersión, diagrama de Ishikawa.
	4	Considerar las medidas de corrección	Porqué, qué, dónde, cuánto, cómo
Hacer	5	Poner en práctica las medidas	Seguir el plan elaborado, y buscar a los afectados
Verificar	6	Revisión de los resultados	Histograma, Pareto, Hoja de verificación, Carta de control
Actuar	7	Prevenir que el mismo problema vuelva a surgir	Estandarización, inspección, supervisión, carta de control
	8	Conclusión	Revisar y documentar el proceso para el futuro.

Fuente. Stachú, W. (2009). Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa, México: El Cid

**CAPITULO IV**  
**SITUACIÓN ACTUAL DE DISMEDICFARMA**

#### 4.1 Historia.

La idea del negocio se origina en una pequeña farmacia ubicada en las calles Carlos Freile y Matilde Álvarez, en la ciudad de Quito. En la farmacia "Cristo Salvador", establecida en 1987, la cual experimenta la falta de un buen servicio de distribución, lo que conlleva a que el 16 de Febrero 1994, se funda la empresa DisMedicFarma la cual se mantuvo en el mercado farmacéutico hasta el 31 de Diciembre del 2008, a partir del 1 de Enero del 2009 inicia operaciones la empresa Distribuidora Medica Farmacéutica "DisMedicFarma Cía. Ltda." con una imagen fresca y renovada, pero profundizando en el mercado su especial servicio de distribución, esta es una empresa netamente familiar y esta conforma por 4 socios.

La permanente demanda de un servicio especial, rápido y frecuente, combinados con un amplio surtido; son puntos influyentes para que en Octubre de 1994, sobre un área de 500 metros cuadrados en la Calles Carlos Freile y Ramón Cabrera; se inicie la construcción de un local propio. Es realmente a partir de este año que el DisMedicFarma Cía. Ltda. Se consolida para proyectarse en el mercado ecuatoriano.



Figura 9: Logo DisMedicFarma  
Fuente: manual de imagen corporativa DisMedicFarma

La Empresa DisMedicFarma Cía. Ltda. Se dedica a la venta al por mayor y menor de medicamentos, antisépticos, insumos médicos, insumos hospitalarios y productos de consumo masivo, siempre con la idea de brindar el mejor servicio a sus clientes para cubrir sus necesidades al momento requerido y de la mejor manera. Cabe destacar que los productos fuertes de la empresa son los medicamentos que no necesitan prescripción médica obligatoria.

## **4.2 Filosofía de la empresa.**

La Filosofía de la empresa se basa en:

- Capacitación permanente a cada uno de los colaboradores para crear excelentes profesionales.
- Excelente servicio.
- Compromiso con el medio ambiente.

En este punto podemos evidenciar que la filosofía empresarial no está rigiendo la dirección de la empresa, como veremos más adelante la capacitación de los vendedores en los últimos años ha sido escasa, actualmente dos de los directivos son los únicos cruzando algún tipo de capacitación o estudio. Mientras que los clientes manifiestan malestares debido los tiempos de entrega en los pedidos y los errores en los contenidos de los pedidos, evidenciando un servicio que podría ser mejorado.

### **4.2.1 Misión.**

La misión de la empresa es: “Somos una empresa distribuidora de insumos, y medicamentos en general, cubriendo la zona sierra y amazonia, con atención personalizada y rápida entrega, satisfaciendo las necesidades del sector farmacéutico”.

Según el gerente de la empresa la visión fue planteada en el año 2008 y no ha sufrido modificaciones desde esta fecha, manifiesta que para esta época la empresa si contaba con un rápido servicio de entrega, sin embargo en los siguientes años se mantienen los tiempos de entrega, la competencia con más capital e inversión ha bajado los tiempos de entrega en lugares como el oriente, ya sea con facturación digital o camiones propios de entrega en estas localidades.

### **4.2.2 Visión.**

La visión que posee la empresa es “Ser una empresa reconocida y consolidada a nivel nacional, con un gran respaldo económico y un equipo humano altamente capacitado, ágil, dinámico y capaz de asesorar y gestionar las necesidades relacionadas con los insumos de farmacia”.

En referencia a la misión que posee la empresa según su principal, no la logrado un reconocimiento alto dentro del mercado, pero goza de una buena reputación frente a

sus competidores directos. El respaldo económico que ha obtenido está basado en la capacidad de crédito que tiene de sus proveedores más grandes. La constante aparición de transnacionales y la adhesión de farmacias a franquicias internacionales a ha ocasionado la pérdida de clientes por ende de mercado.

#### **4.2.3 Principios corporativos.**

- Principios corporativos
- Pro actividad e innovación permanente
- Respeto al ser humano
- Integridad y lealtad
- Humildad, perseverancia y disciplina
- Trabajo en equipo
- Responsabilizad
- Filosofía corporativa de servicio

#### **4.2.4 Valores corporativos.**

- Sentido de pertenencia
- Respeto
- Tolerancia
- Equidad
- Solidaridad
- Responsabilidad ambiental
- Compromiso
- Honestidad
- lealtad

En cuanto a los principios y valores corporativos se pone de manifiesto en el trabajo interno de la empresa, entre los diferentes departamentos, en la cultura empresarial se manifiesta elementos como el respeto, honestidad y responsabilidad.

### **4.3 Estructura organizacional.**

#### **4.3.1 Marco legal.**

La empresa fue constituida como persona jurídica, previo al cumplimiento de todo con lo que concierne a la ley, está reconocida por la Superintendencia de Compañías y consta con su respectivo R.U.C.

El ente regulador que tiene la empresa es la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, adscripta al Ministerio de Salud, además de la súper intendencia de compañías y el ministerio del Medio Ambiente. Estas se encargan de la definición y ejecución de políticas, y de la regulación y control de las actividades productivas de DisMedicFarma, la cual está respaldada por normas nacionales e internacionales, dirigiendo sus acciones a la protección y mejoramiento de la producción, la implantación de prácticas de inocuidad alimentaria, el control de la calidad de los insumos, así como el apoyo a la preservación de la salud pública y el ambiente. Las leyes que la rigen son:

- Ley de Compañía
- Ley de Régimen tributario Interno
- Ley de Salud pública
- Reglamento de Establecimientos farmacéuticos
- Leyes Laborales

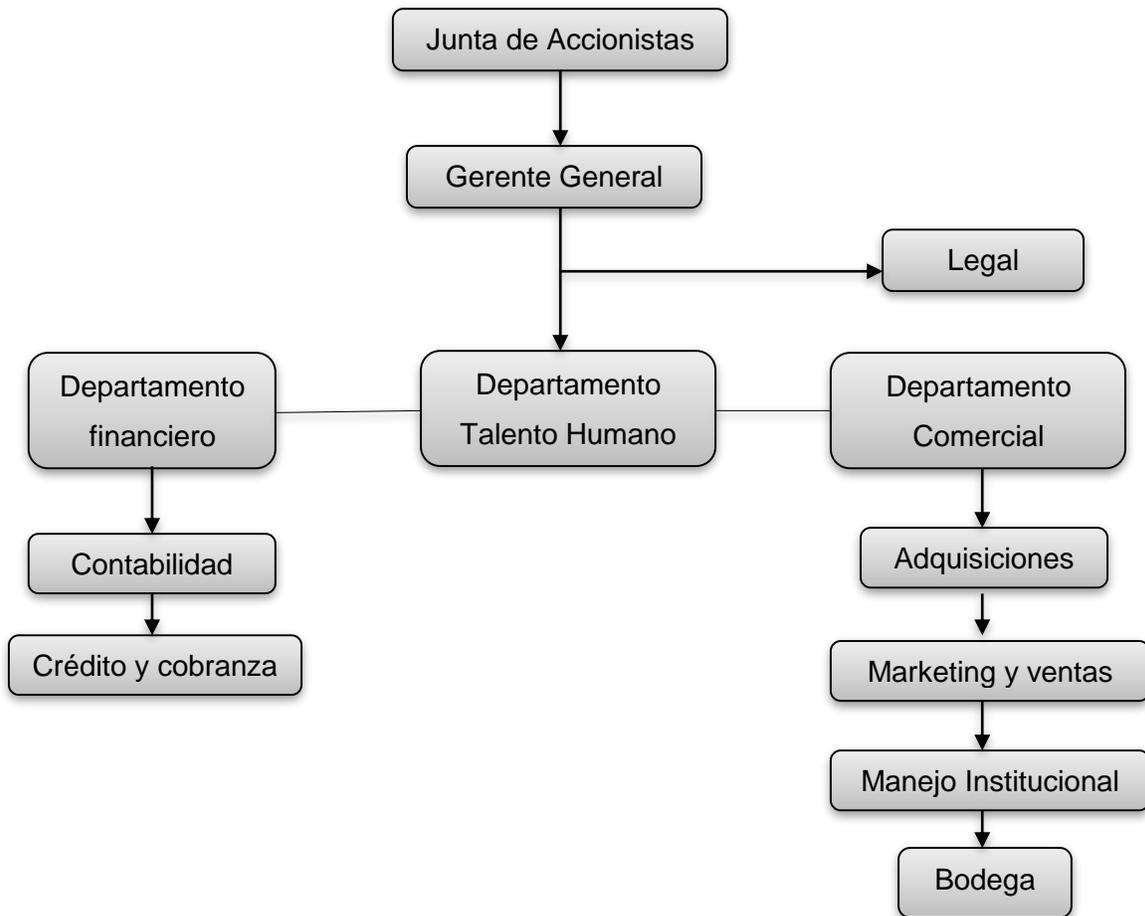
Y de manera interna esta empresa se rige a su reglamento interno de trabajo.

#### **4.3.2 Organigrama de la empresa.**

Como se describe a continuación la máxima autoridad de la empresa es la junta de accionista que por constitución se reúne cada año y cada dos años designa a un gerente general que sale de la misma junta de accionistas. Un asesor jurídico externo asesora los procesos legales, mientras que tiene 3 departamentos generales uno

financiero, de talento humano y un departamento comercial y ventas. Tratándose de una comercializadora de productos el departamento denominado comercial se convierte en el la columna vertebral de la organización abarcando la gestión, organización y almacenamientos de la mercadería así como el área de ventas, Los directivos no consideran que el departamento de ventas deba dividirse para formar un nuevo departamento.

Tabla 7. Organigrama DisMedicFarma



Fuente. DisMedicFarma, diseño propio

#### 4.3.3 Departamento de ventas.

La función del departamento de ventas de la compañía es planear, ejecutar y controlar las actividades que se desarrollan en el campo, el departamento de ventas debe de dar seguimiento y control continuo a las actividades que realizan sus visitantes

#### 4.3.3.1 Estructura del departamento de ventas.

La estructura propuesta para el departamento comercial contempla un gerente, dos supervisores y 8 vendedores, se establecen dos equipos de ventas de 4 personas de las que se selecciona uno y este se convierte en el supervisor del equipo, con una bonificación mayor en sus en sus comisiones.

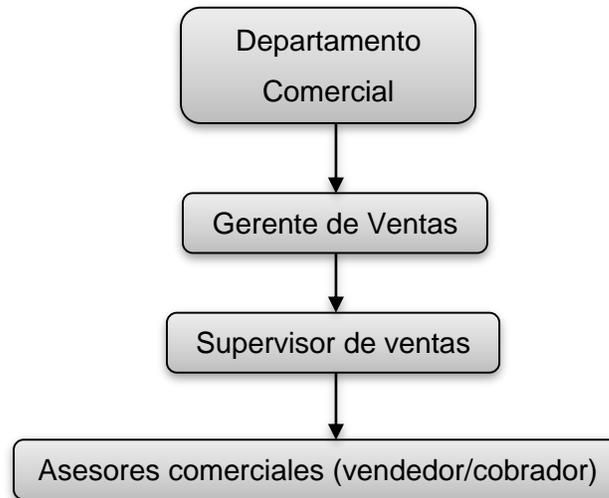


Figura 10: Organigrama departamento de ventas  
Fuente. DisMedicFarma, diseño propio

#### 4.3 Productos que comercializa.

Los productos que comercializa la empresa DisMedicFarma en su mayoría son medicamentos comerciales, son los productos que mayor ingreso generan, luego tenemos la línea de antisépticos y uso infantil y que no generan mayor ganancia sin embargo a los clientes los consumen. A continuación se presenta una lista en donde se agrupan los productos que se ofertan y son:

- Antisépticos
- Medicamentos
- Insumos médicos y hospitalarios
- Uso infantil
- Cosméticos

- Bisutería
- Fármacos

#### **4.5 Clientes.**

La empresa cuenta con una amplia cartera de clientes distribuidos acumulados durante años en la sierra en la provincia Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y en la amazonia en las provincias de Napo, Francisco de Orellana, Pastaza, Morona Santiago.

Entre sus clientes podemos mencionar:

- Farmacias
- Hospitales
- Centros Médicos
- Florícolas
- Plantaciones de palma
- Municipios
- Pañaleras
- Micro mercados

La empresa cuenta con una lista de clientes aproximada de 5000 razones comerciales, registradas en su base de datos, según manifiesta el gerente de ventas en la actualidad los clientes activos son 3092, están intentando abrir mercado en parte de la provincia de esmeraldas.

En las entrevista a vendedores, se detectó que los clientes llegan a tener preferencias por ciertos vendedores, cosas como el carácter y la empatía son factores determinantes en la conservación de los clientes. Según manifiesta Edwin Yuquilema, para los clientes el rostro de la empresa es el rostro de vendedor sobre todo en la amazonia. En varias oportunidades se ha detectado la fuga de clientes a otras empresas donde pasó a

trabajar un vendedor. La categorización de los clientes se los realiza por zonas particular que amplía más adelante.

#### 4.6 Principales competidores.

La empresa considera que su mayor competencia son aquellas empresas que proveen las mismas líneas de productos es así que entre los competidores directos tenemos a Difare S.A. Quifartex S.A. Farma enlace compañía limitada, Ecuaquimica C.A. Sumelab S.A. Disfasur, Bioinsufarma.

En cuanto a la competencia indirecta la nueva cadena de farmacias FARMASALUD, tiene competencia en el mercado de gran trayectoria como: Farmacias Fybeca, Farmacias Sana Sana, Farmacias Cruz Azul, Farmacias Farmacys, Farmacias Economicas y competidores que representan competencia media como: Farmacias Comunitarias, Farmacias Farmared's, Farmacias Farmahorro, y Farmacias que no representan mayor competencia como: Farmacias+ Q-Farmacias, Farmacias, Farmacias Su Farmacia.

#### 4.7 Proveedores.

Los principales proveedores directos de la empresa son laboratorios farmacéuticos nacionales y extranjeros, entre los que se puede encontrar productos con marca registrada y de tipo genérico. Estos laboratorios en sus políticas otorgan descuentos en base a volumen de pedido, es aquí en donde la competencia debido a su tamaño puede comprar en mayor volumen y por ende obtener mayor beneficio, esto difiere entre laboratorios y políticas internas de mercado de los laboratorios. Entre estos tenemos algunos como:





Figura 11: Organigrama departamento de ventas  
Fuente. Páginas web de los laboratorios

#### 4.8 Políticas del departamento de ventas.

No existe una política establecida formalmente sin embargo lo que se encontró en la investigación fue que el departamento ha establecido los siguientes parámetros.

- Categorización de clientes por zonas.
- Bonificación y descuentos por categorización por tipo de cliente,
- Se clasifica los clientes por calificación en función del manejo de la cuenta, estimando los días de mora en base a la siguiente clasificación: A. Excelente B. bueno C. malo D. Cliente por eliminar; considerando las condiciones de la venta, cheque o pago de contado)
- Política de pronto pago tiene un descuento del 3% al contado y 15 días

Política de comisión por ventas y cobros de los vendedores, está diseñada en función de lo alcanzado versus el cupo asignado por región, de esta manera al vendedor se le paga un salario básico más comisiones. Las comisiones son calculadas en el 5.5% de la venta cobrada durante el mes si su volumen de venta fue inferior a 10.000 dólares.

Si la venta supera los 15.000 dólares la comisión es calculada al 7%, y si supera los 20.000 dólares la comisión es del 10%.

A continuación la categorización y cupo establecidos para los clientes y el cálculo de comisión por zona:

Tabla 8 Cuadro de asignación de cupos de venta

ZONA	PARROQUIAS/ SECTORES	CUPO ASIGNADO
QUITO SUR	Guamaní, Turubamba, La Ecuatoriana Quitumbe, Chillogallo, La Mena, Solanda, La Argelia, San Bartolo La Ferroviaria, Chilibulo, La Magdalena, Chimbacalle y la parroquia suburbana de Lloa.	10.000,00
PERIFERICO SUR	Cantón Mejía: Aloag, Aloasi, Tambillo, Uyumbicho, El Champi, Cutulagua, Astorga(Tandapi) Machachi	4.000,00
SIERRA SUR	Comprende las provincias de: Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo	10.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>24.000,00</b>

ZONA	PARROQUIAS/ SECTORES	CUPO ASIGNADO
QUITO CENTRO	Puengasí, La Libertad, Centro Histórico, Itchimbía Mariscal Sucre, y San Juan.	10.000,00
PERIFERICO SUR	Que se conforma por las parroquias suburbanas de Guangopolo, Alangasí, La Merced, Conocoto, Amaguaña y Pintag. Cantón Rumiñahui: San Rafael, San Pedro de Taboada Sangolqui, Cotogcha, Rumipamba.	4.000,00
VALLES	Parroquias suburbanas de Tumbaco y Cumbayá., El Quinche, Yaruquí, Tababela, Puembo, Pifo y Checa.	4.000,00
CENTRO ORIENTE	Comprende las provincias de: Napo, Pastaza y Morona Santiago	12.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>27.000,00</b>

ZONA	PARROQUIAS/ SECTORES	CUPO ASIGNADO
QUITO NORTE	Iñaquito, Rumipamba, Jipijapa, Cochapamba,	7.000,00

	Concepción, Kennedy, San Isidro del Inca, Cotacollao, Ponciano, Comité del Pueblo, El Condado, Carcelén.	
PERIFERICO NORTE	Que se conforma por las parroquias suburbanas de Calderón, Llano Chico, Zámiza, Nayón, Nanegalito, Nanegal, Calacalí, San Antonio, Pomasqui,	5.000,00
CANTONES NORTE	Guayllabamba ,Cantón Pedro Moncayo: Malchingui, Tocachi, La Esperanza, Tabacundo, Tupigachí, Cantón Cayambe: Olmedo, Cayambe, Oton, Azcasubi, Sta. Rosa Cusubamba	3.000,00
SIERRA NORTE	Comprende las provincias de: Imbabura, Carchi	8.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>23.000,00</b>

ZONA	PARROQUIAS/ SECTORES	CUPO ASIGNADO
ORIENTE	Comprende las provincias de: Napó, Sucumbíos, Orellana	25.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>23.000,00</b>

Fuente. DisMedicFarma

La empresa elabora sus presupuestos en base a la zonificación de aéreas, a las que se asigna un cupo meta de valor mensual, no existe ninguna consideración en base a otros niveles, como índice de población, competencia, número de clientes por zona entre otras.

#### **4.9 Tecnología de la información en DisMedicFarma.**

La herramienta de tecnología informática que usa la empresa, es un software que ha desarrollado de manera independiente, de acuerdo a las necesidades que se le han presentado, con este software se permite manejar la facturación, datos de cuentas clientes, bodega, contabilidad. La empresa ha pensado migrar a un software diferente, sin definir el tipo de plataforma, el tiempo de implementación ni la elaboración de un presupuesto con estos fines.

#### **4.10 Las entrevistas a directivos y empleados DisMedicFarma.**

Para obtener información se entrevistó a los encargados de cada departamento (ventas, facturación, bodega) por quienes pasa el diseño y estructura del proceso actual son ellos quienes dan los direccionamientos y resuelven los inconvenientes de acuerdo a su criterio, por tal razón sus comentarios y experiencias son relevantes para la investigación. La entrevista se desarrolló en tres tiempos, en el primero se socializó el objetivo del análisis, un tipo de retroalimentación constructiva donde el proceso pueda ser mejorado, para esto se realizaron las preguntas y al final se hizo un informe cualitativo de los datos obtenidos.

##### **4.10.1 Entrevista al Director Departamento Comercial.**

###### **4.10.1.1 Perfil del Director.**

Edwin Yuquillema es un joven profesional de 30 años soltero, ingeniero en Marketing y administración de empresas de la Universidad ESPE, actualmente cursa una maestría en la Universidad UES, en gestión estratégica.

###### **4.10.1.2 Resumen de la entrevista.**

Entrevista realizada al ingeniero Edwin Yuquillema, quien nos informa sobre la organización del departamento comercial, menciona estar de acuerdo con la estructura actual, centra sus comentarios en las siguientes necesidades de compromiso, conductuales y actitudinales de los vendedores a mejorar, habla sobre la dificultad de encontrar personal correctamente capacitado. Menciona del proceso, que los vendedores no cumplen con la documentación necesaria sobre todo cuando hay devoluciones de productos y pedidos, muestra ejemplo de casos que necesita resolver por culpa de no diligenciar estos documentos, problemas con notas de crédito, datos de devoluciones de productos a bodega, son datos que los demás departamentos necesitan urgentemente menciona. A demás dice que la empresa no ha capacitado a los vendedores debido a que el volumen de trabajo no deja tiempo para ello. Hace referencia a su insatisfacción con el método actual de proyección de ventas, a la difícil competencia con la que se encuentran gracias a las multinacionales y los volúmenes de descuento que ellos manejan. Se refiere también a la desaparición de productos del mercado debido a las salvaguardias. Manifiesta que es necesario actualizar los sistemas de información en la empresa.

#### **4.10.1.3 Gerente de ventas.**

Andrés Alejandro Pallo, bachiller de 40 años ha trabajado en ventas de diferentes productos durante 20 años aproximadamente y en el sector farmacéutico 10 años. Es el vendedor con mayor experiencia en el área y tiene el puesto desde hace dos años. Recibe el mismo salario que los vendedores sumada a una comisión extra sobre la venta de los vendedores.

#### **4.10.1.4 Resumen de la entrevista.**

Andrés manifiesta que la empresa lo ha tratado bien, pues le ha permitido crecer, su jefe es exigente pero entiende las necesidades de su personal, manifiesta conocer los procesos y está de acuerdo en la mayoría de los mismos. Cree que el volumen de documentación que debe llevar el vendedor entorpece su trabajo, considera que la comunicación con la empresa es buena haciéndola por whatsapp o teléfono. Cree que es necesario invertir en un sistema que mejore el proceso de facturación, afirmando que es allí donde se retrasan los pedidos y acota que algunos clientes necesitan los productos rápidamente y en ocasiones las entregas demoran demasiado tiempo. Su relación en general es cordial con los clientes y demás vendedores. Piensa que se podría mejorar el proceso si el pedido es dirigido directamente a facturación sin pasar antes por la bodega.

#### **4.10.1.5 Vendedor.**

Francisco Arguello bachiller de 48 años, lleva trabajando para la empresa 2 años tiene 2 hijos, nació en la ciudad de Ibarra.

#### **4.10.1.6 Resumen de la entrevista.**

Francisco habla sobre su trabajo diario, manifiesta que está en la oficina todos los días a las 8:30 de la mañana, entrega su block de pedidos y pagos de producto del día anterior, sale a su recorrido diario. No es un trabajo monótono pues planifica una ruta diferente todos los días, sin embargo las llamadas de clientes y pendientes que nunca faltan siempre alteran su ruta. Cuenta que viaja al oriente durante 7 días por mes, es cansado pero a la vez lo más rentable de su trabajo.

Manifiesta conocer el proceso, sin embargo considera que si se facturara digitalmente el proceso sería mucho mejor. Considera que encargarse de las notas de crédito, devoluciones, preguntas y reclamos por errores en los pedidos o mala facturación entorpece su trabajo, debería otra persona encargarse de solucionar estos problemas.

#### **4.10.1.7 Contadora.**

Verónica López, es la contadora graduada del Instituto Luis Napoleón Dillon y administradora de empresas de la universidad cristiana latinoamericana. Ha trabajado en varias empresas como contadora.

#### **4.10.1.8 Resumen de la entrevista.**

En la entrevista Verónica manifestó como puntos importantes, conocer y manejar los procesos óptimamente como por ejemplo la evaluación de crédito, dice no es una actividad complicada pero es necesaria. Comenta que los visitantes con el afán de vender no se preocupan si el cliente mantiene un crédito saludable, “ellos contal de vender no importa a quien”. Además comenta que muchas veces los vendedores no cuentan con información de transferencias o depósitos que hacen los clientes, transacción directo entre cliente empresa. Considera además que los errores en los pedidos son muchos, ellos deben revisar en bodega si existe el producto antes de facturar, en muchos de los casos los clientes se quejan, que el pedido no está completo o que ellos pidieron mayor o menor cantidad de producto. Adicionalmente manifiesta que los documentos del proceso no son diligenciados o son llenados parcialmente. Mientras tanto contabilidad debe manejar la molestia del cliente.

Considera que existen dos caminos para brindar un mejor servicio, uno es mejorar el sistema informático y el segundo que los vendedores se “pongan la camiseta” respeten la documentación y trabajen con pasión.

#### **4.10.1.9 Bodeguero.**

Diego Cruz, bachiller en electrónica de 32 años casado con dos hijas, ha trabajado en diferentes oficios.

#### **4.10.1.10 Resumen de la entrevista.**

Diego Cruz, manifiesta que la línea de productos que mantiene la empresa es extensa, por ello su trabajo requiere de mucha organización. Aclara que su departamento está bien estructurado en cuanto a la recepción de la mercadería, inventariado, ubicar y armar cada uno de los pedidos. Considera que deben mejorar la comunicación con el departamento contable y de ventas. Esto debido a que los otros departamentos solicitan información actualizada. Sin embargo no es tarea fácil mantener siempre actualizada la base de datos de productos, comenta Diego. De hecho ahora mismo la empresa esta manejando un programa open-source, el cual no facilita el trabajo.

Menciona que sería muy importante una base de datos digital que actualice los contenidos de tal forma que los demás puedan ver la información en tiempo real. Comenta que los errores se presentan cuando los vendedores se comunican con él, para preguntar la existencia de stock, sin embargo él no tiene el conocimiento de cuantos de estos están ya facturados, esto “ocasiona problemas”.

#### **4.10.2 Conclusiones de las entrevistas.**

De las personas involucradas en el proceso, jefes de venta, vendedores, personal de área financiera, de bodegas se obtuvieron las siguientes conclusiones.

- Aproximadamente el 30% no conoce el procedimiento, el otro 30% lo conoce parcialmente y un 40% si conoce los procesos dentro del departamento. El proceso de venta y de post venta son conocidos en su mayoría, pero son respetados minimamente por los involucrados.
- Los documentos necesarios para registrar la información de las actividades son reconocidos por más de la mitad de los involucrados, sin embargo estos documentos son diligenciados de manera incompleta y/o en varias ocasiones omitidos.
- Los directivos manifiestan expresar claramente sus disposiciones, sin embargo la falta de control y/o vigilancia en el proceso, ocasiona errores y malos entendidos, al parecer las directrices cambian constantemente.
- Sobre las metas de venta en su mayoría los vendedores consienten en que se pueden cumplir, mientras una mínima parte manifiesta que las condiciones no hacen viables esas metas.

- Los vendedores piensan que la revisión de los créditos en el departamento contabilidad entorpecen el proceso de venta.
- La comunicación entre departamentos no es óptima, debido a que los datos no son actualizados instantáneamente, los valores de stock, mercadería, pagos de facturas, notas de crédito, devoluciones, son manejados en diferentes bases de datos y formatos. Esto no permite una correcta toma de decisiones.
- Los requerimientos de información de los clientes son dirigidos por 3 vías principales: vendedores, contabilidad y bodega. Esto entorpece el proceso debido a que la información no se actualizada constantemente en los 3 departamentos.
- De los reclamos, manifiestan que se realizan debido a las devoluciones por mala facturación, reclamos por productos que fueron pedidos y no llegaron, reclamos en base a los tiempos de entrega y en cuanto a la desactualización de la información de crédito.
- De los errores en los procesos, consideran que la mitad de los errores y reclamos son debido a que no se respetan los formatos, por otra parte manifiestan que los problemas también se deben a la falta de ayuda tecnológica.
- De la socialización del procedimiento competente a cada área, manifiestan socializarlo una sola vez y no insistir en este tema.
- No existe un proceso documentado o estandarizado para la gestión de post venta.
- Es necesario implementar un sistema que les permita actualizar los datos del proceso (stock, estado de crédito, productos) en tiempo real y que además les permita acceder de manera rápida con la seguridad de que la información es verídica.

#### **4.11 Las encuestas a los clientes de DisMedicFarma.**

Las encuestas a los clientes se realizaron en un periodo de 5 días, divididos en dos fases la primera con la compañía de uno de los vendedores en el recorrido de sus visitas diarias, y la siguiente desde las oficinas de DisMedicFarma utilizando llamadas telefónicas que en su mayoría fueron a clientes de provincia,.

#### 4.11.1 resultados por preguntas.

1. ¿Con qué frecuencia realiza sus pedidos a DisMedicFarma?

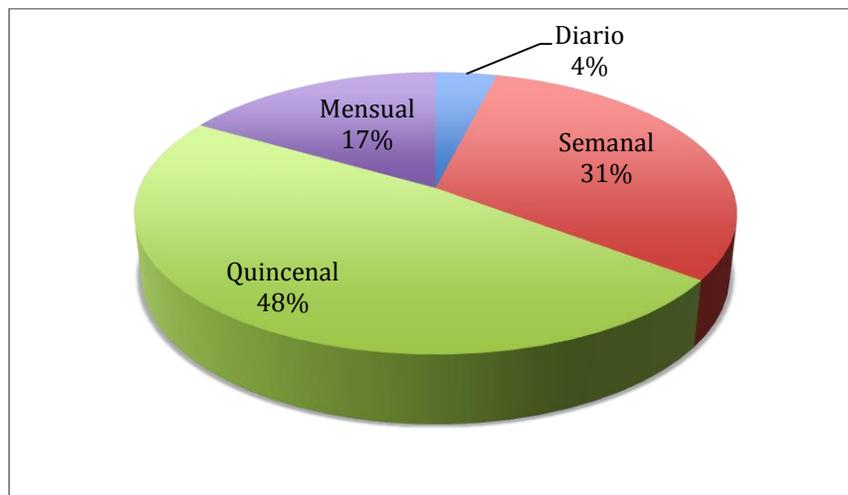


Figura 12: pregunta 1 encuesta clientes DisMedicFarma  
Fuente. Encuestas clientes DisMedicFarma, diseño propio

La frecuencia de pedidos es 48% quincenal, 31% realizan sus pedidos semanalmente, 17% lo hacen una vez por mes y 4% a diario. Esto indica que la rotación de pedidos quincenales es alta, y evidencia el círculo de visitas quincenal que debe realizar el vendedor, de la misma manera podemos evidenciar que los clientes acumulan un promedio de 3 o 4 facturas, siempre pendientes de pago.

2. ¿Conoce el procedimiento, para solicitar información y mercadería que usted requiere?



Figura 13: Pregunta 2 encuesta clientes DisMedicFarma  
Fuente. Encuestas clientes DisMedicFarma, diseño propio

Los clientes manifiestan conocer el proceso, en una mayoría del 86%, el 10% tiene dudas en lo referente a la de información de su estado de credito, mientras un 4% manifiesta no saber claramnte los procedimientos de solicitud de información.

3. ¿DisMedicFarma ha socializado el procedimiento para realizar devoluciones de producto o reclamos?

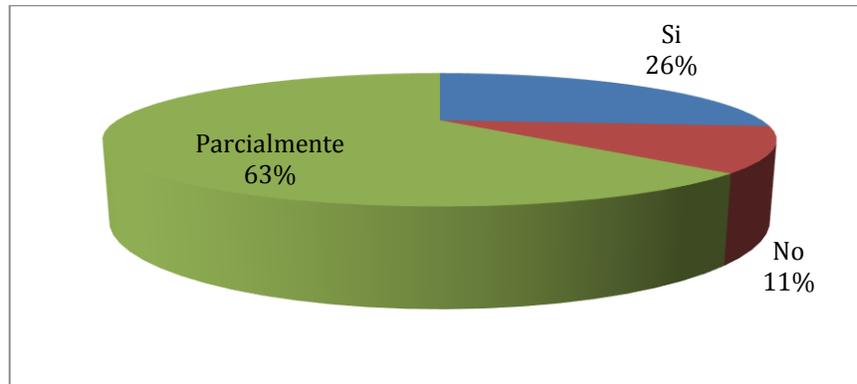


Figura 14: Pregunta 3 encuesta clientes DisMedicFarma  
Fuente. Encuestas clientes DisMedicFarma, diseño propio

El 63% manifiesta conocer el proceso de manera parcial evidenciando la inseguridad a la hora de obtener información, un 26% manifiesta no tener inconvenientes en estos procesos y el 11% manifiesta que la empresa no ha socializado estos procedimientos.

4. ¿En qué tiempo recibe respuesta a sus requerimientos de información?

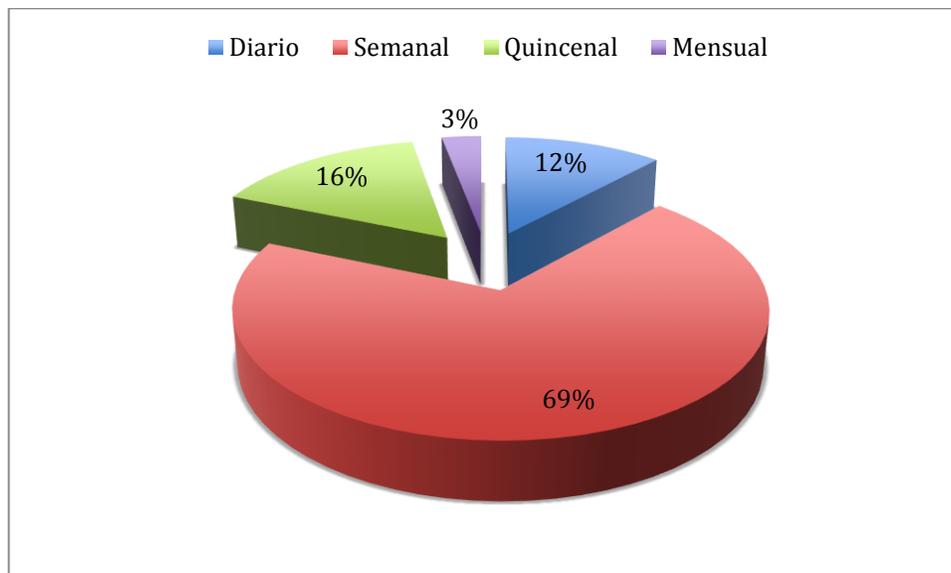


Figura 15: Pregunta 4 encuesta clientes DisMedicFarma  
Fuente. Encuestas clientes DisMedicFarma, diseño propio

Este cuadro muestra que la gran mayoría recibe respuestas a sus inquietudes en un periodo promedio de una semana, contrastado en un aproximado de 12% que obtiene una respuesta el mismo día. Esto manifiesta que los requerimientos de información de la empresa no cumplen plazos optimos.

5. ¿Considera que la entrega de información a sus requerimientos, pedidos y resolución de problemas es?

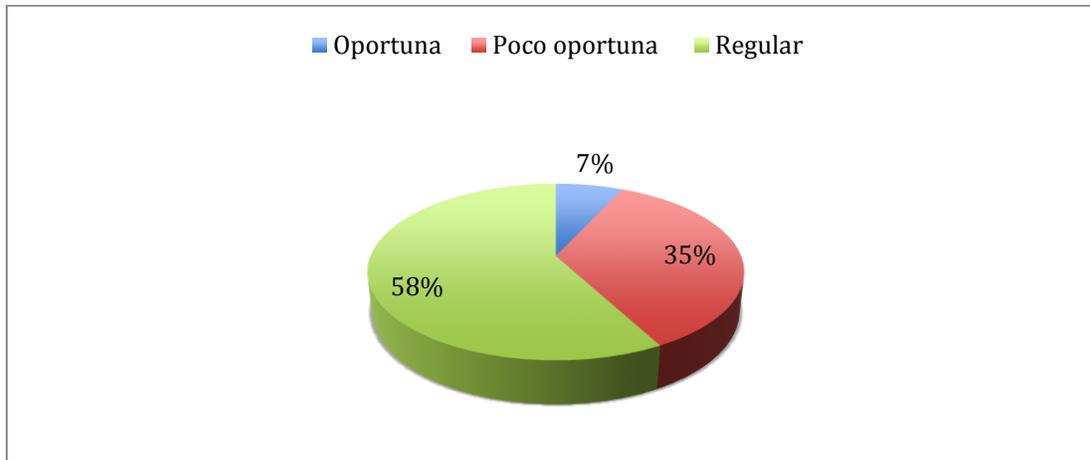


Figura 16: Pregunta 5 encuesta clientes DisMedicFarma  
Fuente. Encuestas clientes DisMedicFarma, diseño propio

Los pedidos y requerimientos de información en aproximadamente un 59% son regulares debido que los pedidos son entregados al día siguiente según las entrevistas a bodega, otro 36% los considera poco oportunos debido a la lentitud, solamente un 7% manifiesta ser oportuna.

6. ¿La respuesta que recibe contempla el requerimiento inicial?

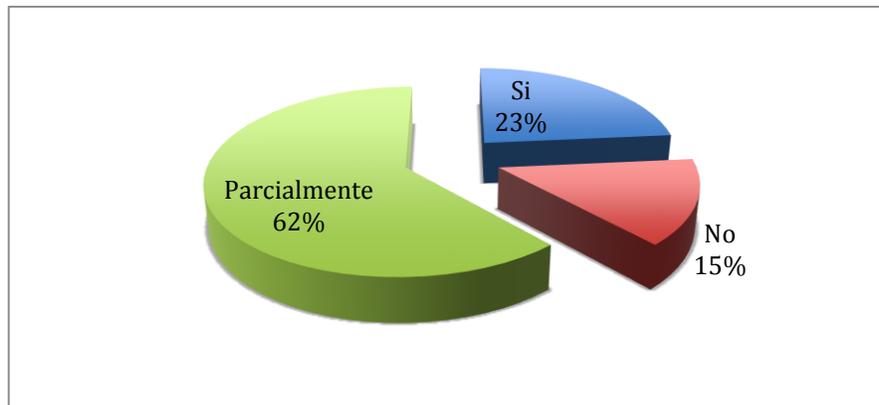


Figura 17: Pregunta 6 encuesta clientes DisMedicFarma  
Fuente. Encuestas clientes DisMedicFarma, diseño propio

Un 62% considera que su requerimiento fue realizado parcialmente, debido a los errores en los pedidos, un 23% señala que la respuesta resuelve su solicitud inicial y un 15% manifiesta que su requerimiento inicial no se cumple.

7. Para optimizar el procedimiento del requerimiento ¿cuál considera usted sería el mejor medio?

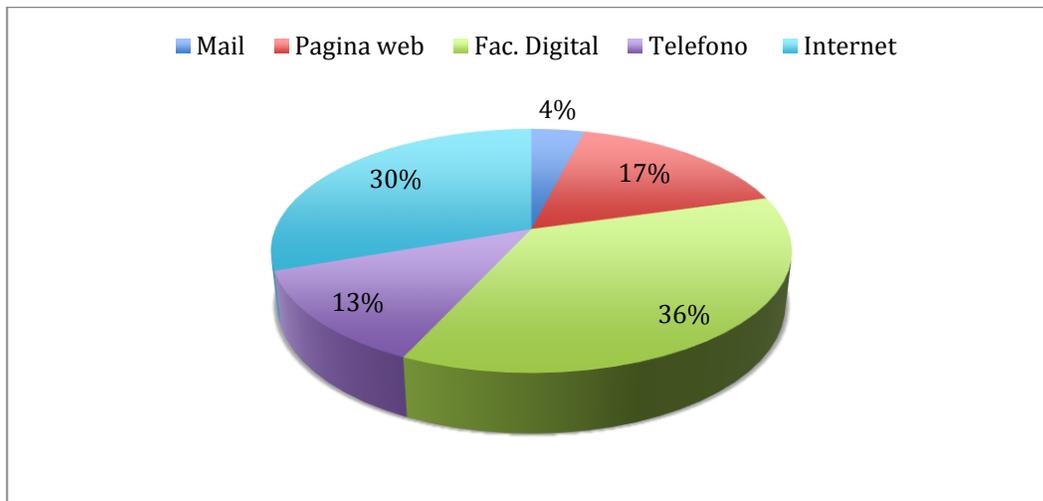


Figura 18: Pregunta 7 encuesta clientes DisMedicFarma.  
Fuente. Encuestas clientes DisMedicFarma, diseño propio.

En esta pregunta podemos evidenciar que la mayoría de clientes prefiere plataformas digitales un 37% en factura digital, un 31% por medio internet, 17% mediante página web, 4% por medio de mail, mientras un 13% prefiere hacerlo por teléfono.

8. En su opinión ¿el proceso de venta de la empresa es?

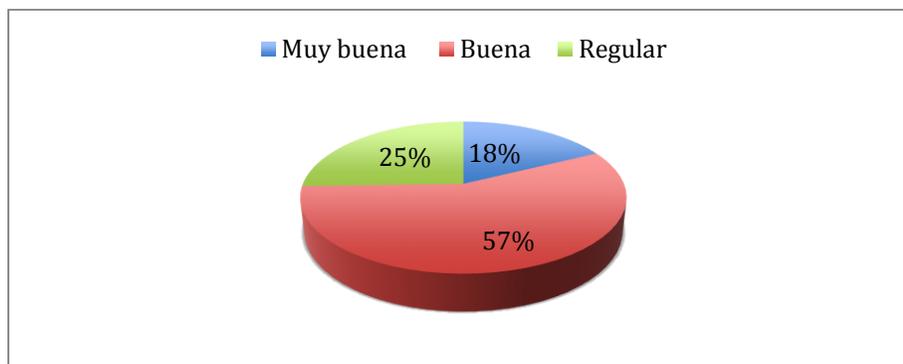


Figura 19: Pregunta 8 encuesta clientes DisMedicFarma.  
Fuente. Encuestas clientes DisMedicFarma, diseño propio.

Un 58% de los clientes consideran el proceso como bueno, un 26% lo cataloga como regular y solamente un 18% cree que es muy bueno, estos números evidencian la necesidad de mejorar el proceso.

9. En un rango de 1 al 5, donde 5 es el más eficiente y 1 el menos eficiente, ordene a su criterio la eficiencia de los departamentos de la empresa.

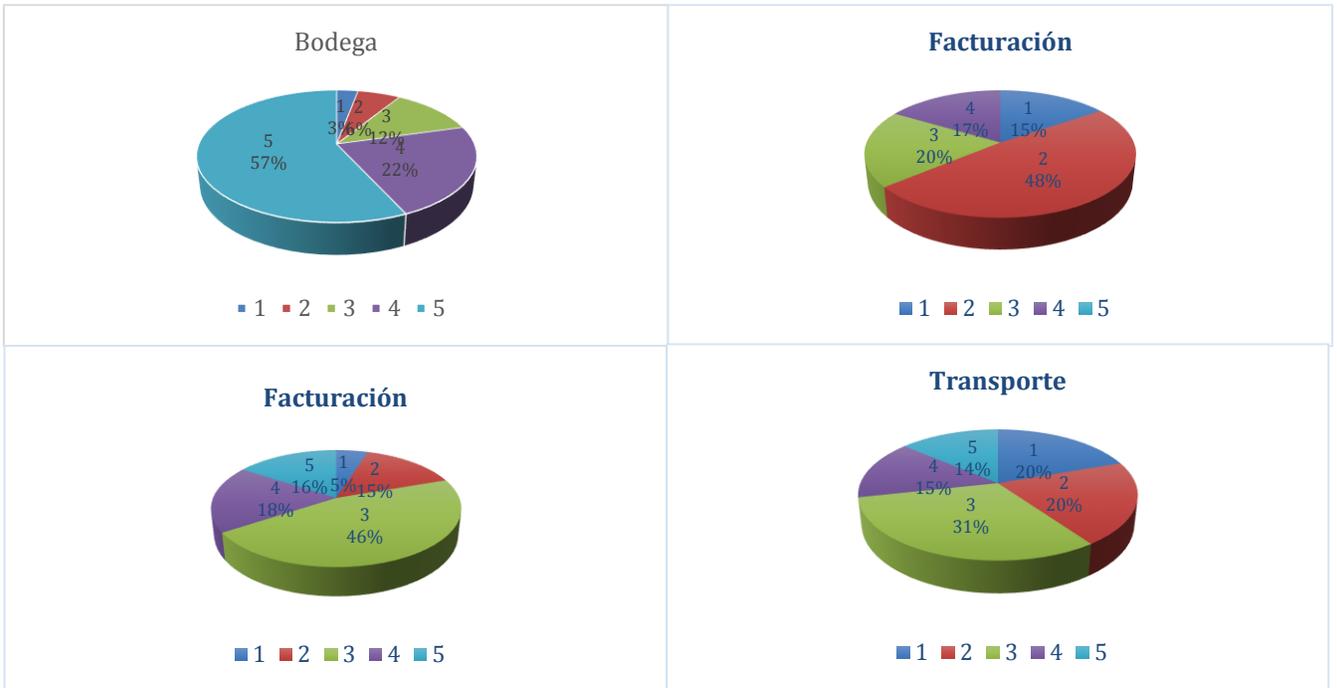


Figura 20: Pregunta 9 encuesta clientes DisMedicFarma.  
Fuente. Encuestas clientes DisMedicFarma, diseño propio.

Podemos evidenciar en el cuadro, que el departamento de ventas es el percibido como el más eficiente, seguido por el departamento de facturación, luego en un tercer puesto el departamento de transporte, y en último lugar de eficiencia según los clientes el departamento de bodega.

#### 4.11.2 Conclusiones de las encuestas.

Después de analizar las encuestas podemos evidenciar que:

- La solicitud de pedidos a DisMedicFarma, en su mayoría son quincenales y semanales, esto indica dos cosas: por un lado la acumulación de facturas adeudadas debido a que el crédito otorgado por la empresa es de 60 días. Por otro lado la necesidad de rapidez en la actualización de información de crédito. Este plazo de crédito se convierte en una fortaleza, debido a que la competencia oferta un plazo máximo de 45 días, sin embargo la acumulación de facturas complica el trabajo en el departamento de contabilidad.
- La mayoría de los clientes manifiestan conocer el proceso de solicitud de información, sin embargo la satisfacción del cliente con la respuesta a sus inquietudes no se encuentra en las mejores condiciones, lo que expone la necesidad de mejorar el proceso, facilitar la información.
- El proceso de devolución y reclamos no es conocido en su totalidad por los clientes, ellos no saben exactamente que documentación debe ser diligenciada, el vendedor es el que se debe encargar de los papeles. Cuando este proceso es solicitado por teléfono, el cliente no lo tiene claro.
- Los requerimientos de información según los clientes son resueltos en su mayoría en un promedio de una semana, lo que refleja que el flujo de información no es óptimo, en cuanto a devolución de mercadería, cambio de mercadería, revisión de notas de crédito. Por otra parte los requerimientos en actualización de pagos toman no más de 24 horas.
- Los clientes consideran que tanto el vendedor, como el departamento de contabilidad o cualquier persona en la empresa está en la capacidad y deberían resolver sus dudas.
- Los clientes requieren mayor eficiencia en el tiempo de la entrega de los pedidos, consideran que los tiempos desde la visita del vendedor hasta que llegan los productos a sus manos son muy extensos.
- De las fallas en el pedido, manifiestan que muchos de los productos que se ofrecen, no llegan completos en los pedidos finales, esto les ocasiona pérdidas en sus negocios.
- De la comunicación, la gran mayoría está de acuerdo con los medios de comunicación existentes, sin embargo consideran que en temas de cobranzas y facturación, la información no se actualiza de la mejor manera.
- La mayoría de los encuestados manifiestan que la optimización de los procesos debería a través de la mejora de las tecnologías de información, pasando a una

que permita actualizar los datos de manera instantánea, entre los que se sugiere facturas digitales, aplicación para plataformas inteligentes.

- Los clientes en su mayoría perciben el servicio de la empresa como bueno y regular, demostrando un nivel de conformidad, y manifestando que aún hay que mejorar, por no considerar el servicio muy bueno.
- La apreciación de los clientes en cuanto a errores en el proceso, reflejan que transporte, bodega, y facturación son los que ocasionan la mayoría de problemas, dejando de lado a los vendedores y demostrando la consideración hacia ellos, que son con los que más contacto mantienen.

#### **4.12 Observación de Campo.**

La observación refleja una serie de atributos y características que aportan al tema investigado, que tiene como fin llegar a la objetividad, analizar y comprender las diferentes actividades del proceso, desde una perspectiva integral.

##### **4.12.1 Informe de observación de campo.**

Nombre del observador: Freddy Osorio

Lugar: DisMedicFarma, Carlos Freile y Matilde Álvarez s/n sur de Quito

Hora: 08:00 a 16:00

Fecha: 21-22 -23 de Septiembre del 2015

Descripción.

Siendo las 8:00 a.m. de la mañana se reúnen el gerente de ventas y el director del departamento comercial, donde se manejan datos de cambios de precios, promociones, se solicita la oferta del medicamento “Azitrimicina” y “aceite Johnson”. Por otro lado se discute la problemática de la farmacia “El Girón” quien está retrasada más de 90 días con 2 facturas por un monto de 750 dólares, se pide la presión del pago a los vendedores, como este se discuten 2 casos más.

Siendo las 8:30 a.m. de la mañana, llegan 3 vendedores, uno por uno se reúnen con el jefe de ventas, entregan pedidos y reportan novedades particulares, mientras el siguiente vendedor entrega sus pedidos, el anterior visitador entrega lo cobrado en el departamento de contabilidad. A las 8:50 minutos, se reúne todo el equipo de ventas, el director comenta las nuevas promociones, motiva al personal, comenta la necesidad de presionar los pagos, los despide a un nuevo día de trabajo.

Durante la observación se encontró un promedio de 11 llamadas en 4 días de los clientes, los motivos están entre productos faltantes, información de crédito, solicitud de pedido, consultas de productos en stock, notificaciones de depósitos o transferencias. Se observó además en el proceso, que el pedido es recibido por el departamento de ventas, remitido a bodega, este lo envía a facturación quienes regresan la factura final nuevamente a bodega para despacho del mismo.

Empresa.

Una vez que han salido los vendedores, el jefe de ventas codifica los pedidos entregados por los vendedores y remite físicamente estos pedidos a Diego Cruz en bodega, este analiza los pedidos y tacha con resaltador los productos que no están disponibles, este se queda con una copia y remite el pedido para facturación a Verónica López, La primera actividad en este departamento es identificar el código del cliente y revisar su historial de crédito, 2 de los 16 pedidos fueron rechazados por falta de crédito. Verónica pide a su asistente que llame al vendedor y comunique del particular, de la misma manera llame al cliente y comunique que es necesario un abono al costo total de su crédito para proceder a despachar el nuevo pedido.

Mientras los pedidos aprobados son ingresados al sistema por medio de códigos, que facilitan la facturación. Las facturas listas son remitidas a bodega para armar y despachar los pedidos.

En bodega, Diego toma cartones, coloca una factura en cada cartón, arma los pedidos uno por uno, luego registra la salida de productos en su computador y junto a su asistente cargan en una camioneta y salen a repartir después del almuerzo.

Al siguiente día después de la reunión informativa se procede con la observación de los vendedores, el vendedor realizó 13 visitas en el norte de Quito, empezando por la ciudadela la luz, donde visito 3 clientes, en un promedio de 20 minutos por farmacia, para luego desplazarse al barrio comité del pueblo donde visito 4 farmacias, después prosiguió a carapungo donde visito 4 farmacias más, al final del día, debió pasar por San Carlos, donde un cliente que lo llamo por un pedido y pago pendiente.

Se encontró que la relación cliente – vendedor es muy estrecha, saludos cordiales he incluso breves comentarios personales fueron la tónica en cada visita, los clientes mantienen charlas antes de empezar con el pedido. 2 devoluciones de producto caducado, 10 pagos, 1 producto vencido fueron las novedades. Por momentos la toma

de pedido se torna lenta debido a las interrupciones de clientes que se acercan a comprar, momento que aprovecha el vendedor para revisar, rápidamente los escaparates y ofertar productos que considera se están agotando.

Después de todo el recorrido, el vendedor no lleno ningún formato adicional al block de pedidos.

Entregas.

Los pedidos salen al despacho después de mediodía, en un recorrido de sur a norte además de llevar una cantidad de 34 pedidos al terminal terrestre para envió a las zonas de Sucumbíos y Napo. En este recorrido se pudo observar que de 14 pedidos entregados en Quito 4 clientes revisaron que la mercadería durante la entrega, de estos el resultado fue una devolución de producto, el cliente manifestó no haber solicitado.

Los restantes 10 pedidos fueron receptados sin revisión.

#### 4.12 Identificación de los procesos.

Después de la recolección de datos y de un análisis entre las entrevistas, encuestas y observaciones, podemos definir que los procesos en términos generales son:

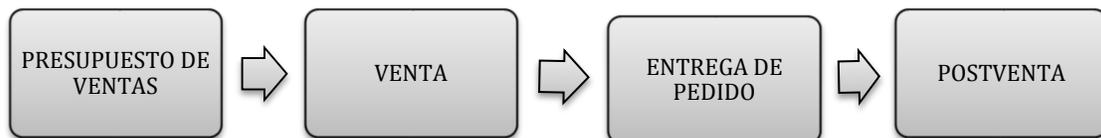


Figura 21 Proceso del departamento de ventas DisMedicFarma  
Fuente: DisMedicFarma, diseño propio

De esta identificación, el proceso en la figura 21, se destaca que los integrantes dentro del proceso son: vendedores, clientes y bodega.

Según nos mostro la investigación bpresupuestos son elaborados como se desglosa a continuación: el director del departamento, realiza un análisis de los 2 años anteriores y en base a esto hace un presupuesto estimado por zonas, puede diagramar de la siguiente manera.

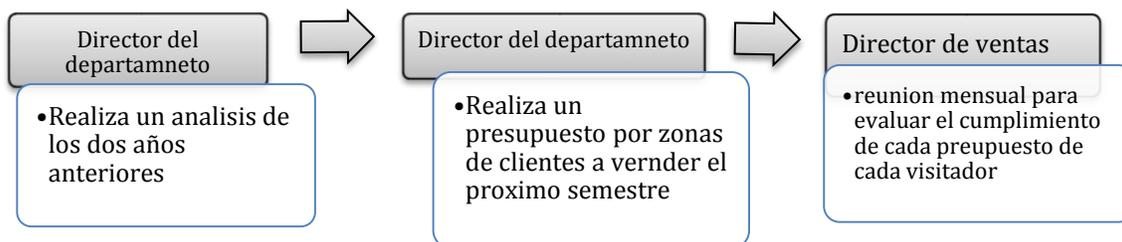


Figura 22 Diseño del proceso de ventas DisMedicFarma

Fuente: DisMedicFarma, diseño propio

Como podemos ver el presupuesto se elabora basado en las ventas de los periòdos pasados sin tomar en consideración elementos como un análisis de situación actual, identificación de mercados y/o productos oportunos entre otros.

Dentro del área de ventas encontramos los siguientes tipos de ventas



Figura 23 Áreas de venta DisMedicFarma

Fuente: DisMedicFarma, diseño propio

Las ventas a farmacias son las que llevan el 80% del total de ventas, un 10% son las ventas a centros médicos, sin embargo en este tipo de venta, los valores suelen ser mucho más altos mientras que la venta directa que es al público en general completando con el 10% restante.

#### 4.13 Secuencia de los procesos.

Las secuencias de los procesos responden al diario vivir de la organización y cómo esta influye y se dirige a la consecución de sus resultados.

En base a la información recopilada por medio de la observación e investigación de las actividades que se desarrollan en el día a día, en el departamento de ventas de DisMedicFarma.

1. El vendedor visita al cliente, muestra el catálogo de productos y escribe los productos que requiere.
2. El vendedor lleva el pedido hasta la bodega.
3. Bodega remite el pedido hasta la facturación, mientras revisa si se encuentran en stock los productos requeridos.
4. Facturación analiza el estado del crédito del cliente.
5. Si el estado del cliente es deudor, el departamento se comunica con el cliente directamente o con el vendedor, para solucionar el problema.
6. Si el estado de crédito del cliente es óptimo, facturación imprime la "factura" y la dirige a bodega.
7. Bodega arma el pedido para ser enviado.
8. Si se encuentra algún problema con los productos el departamento se comunica con el cliente directamente o con el vendedor, para solucionar el problema.
9. Bodega envía el pedido al cliente
10. El cliente recibe el pedido y si tiene algún inconveniente se comunica directamente con el vendedor, facturación o bodega.

A continuación una gráfica que puede ilustrar de mejor manera el proceso de venta y post venta que se desarrolla en la empresa DisMedicFarma.

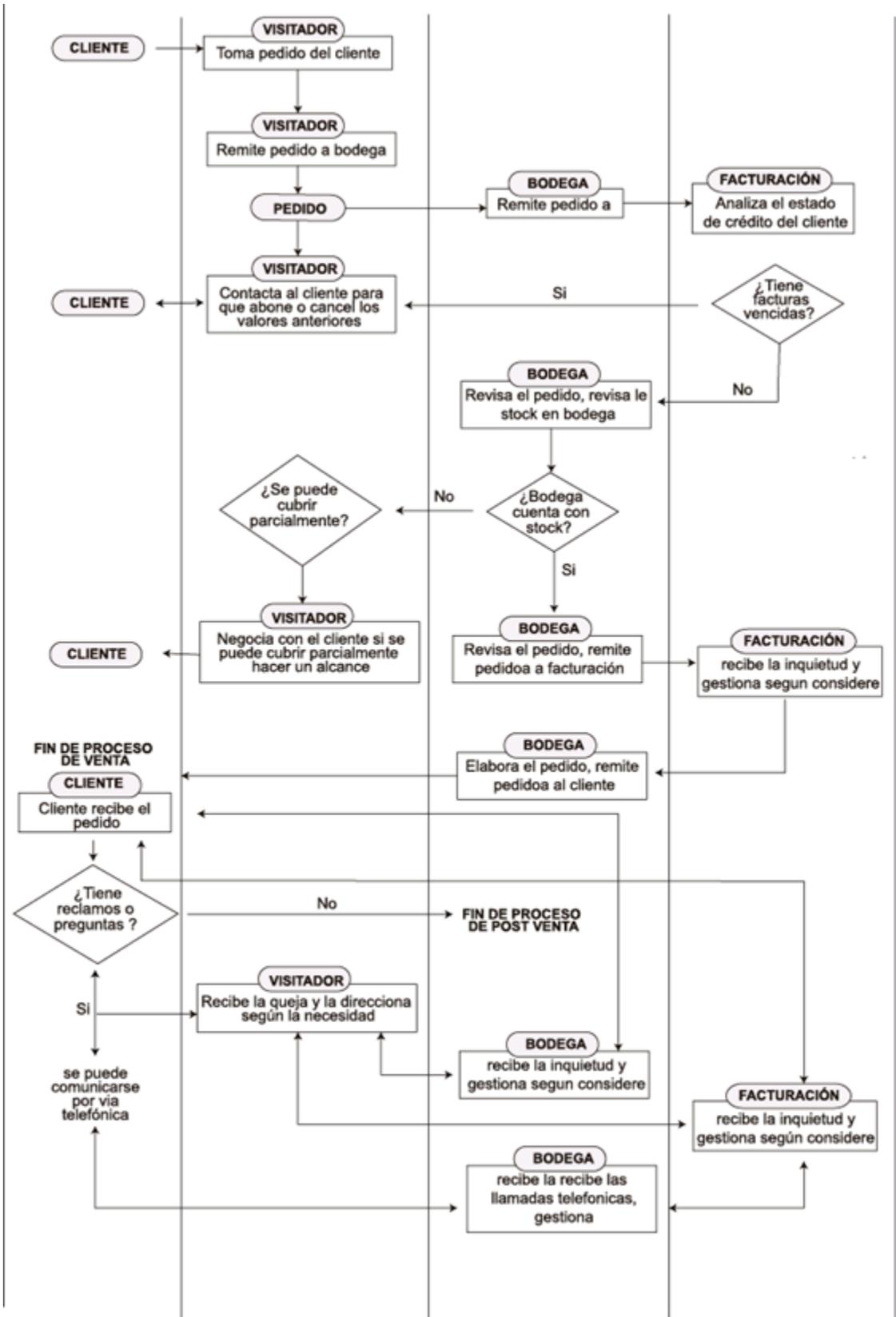


Figura 24 Secuencia del proceso.  
Fuente : Diseño propio

Tabla 9 **Secuencia Proceso DisMedicFarma.**

SALIDA	ACTIVIDAD	DESTINATARIO	INTERVINIENTES	SECUENCIA DE ACTIVIDADES	RECURSOS UTILIZADOS	INDICADOR
Necesidad de productos para la venta	El vendedor visita al cliente, muestra el catálogo de productos, con el que el cliente solicita los productos que necesita	Vendedor	Vendedor, Cliente	El visitador se acerca al cliente Muestra su catálogo de productos	Lista de precios	Por el momento no existen indicadores
Toma de pedido	El vendedor toma el pedido de todos los productos que requiera el cliente	vendedor	Vendedor, Cliente	Toma del pedido del cliente	Nota de pedido	
entrega de pedido a bodega	El vendedor lleva los pedidos a bodega	Bodega	Vendedor, bodega	El vendedor entrega el pedido de cliente	Nota de pedido	
Búsqueda de stock	El jefe de bodega confirma tener todos los productos en la lista de pedido	bodega	bodega	El jefe de bodega revisa físicamente la existencia de producto Si se encuentran todos los productos envía los datos a facturación	Nota de pedido	
Pedido de revisión del estado de crédito del cliente	Bodega envía la lista de productos a facturar al departamento contable	Facturación	Bodega y facturación	Bodega envía por correo la lista de productos a facturar Facturación revisa el volumen máximo de endeudamiento del cliente	Computador Internet Hojas de papel bon	
Pedido de cancelación	El departamento de facturación se puedo comunicar con el vendedor para solicitar la cancelación del crédito de tal manera de liberar crédito	Cliente	Facturación, cliente, vendedor	Facturación se contacta con: El cliente para solicitar el	Teléfono Internet papel	

				<p>pago de las facturas vencidas.</p> <p>A sus ves el departamento de facturación podría comunicar este particular al vendedor para que el vendedor se encargue de realizar los cobros necesarios</p>	
Facturación	El departamento de contabilidad, una vez aprobado el crédito, factura el pedido	Facturación	Facturación	<p>El departamento de contabilidad recibe la autorización de crédito</p> <p>La persona encargada de realizar la factura imprime la factura</p>	<p>Computador</p> <p>Internet</p> <p>Software de facturación</p> <p>Impresora</p> <p>Facturas</p>
Envío de la factura a bodega	La factura es enviada físicamente a bodega	bodega	Facturación, bodega	<p>La factura es enviada a bodega</p> <p>La factura es recibida en bodega para armar el pedido</p>	Factura
Armado del pedido facturado	Bodega designa a una persona que se encargue de poner los productos en una caja para ser enviados	Bodega	Bodega	<p>Recibe la factura</p> <p>Designa una persona que arme el pedido en una caja</p> <p>Coloca la mercadería en una caja se la sella y de la coloca en el transporte para ser despachado</p>	<p>Factura</p> <p>Marcador</p> <p>Lápiz</p> <p>Cajas de cartón</p> <p>masking</p>
Envío y recepción del pedido	El transporte lleva el pedido al cliente	Cliente	Bodega, clientes	Sube los pedidos a la	<p>Auto</p> <p>Lápiz</p>

				<p>transporte</p> <p>Una vez en el destino, el señor del transporte, revisa el pedido junto al cliente o simplemente es recibido por el cliente.</p>	<p>Papel factura</p>
<p>Reclamo del cliente</p>	<p>Reclamos del cliente</p>	<p>Bodega o facturación</p>	<p>Cliente, bodega o facturación</p>	<p>El cliente podría comunicarse con bodega</p> <p>El cliente podría comunicarse con facturación</p> <p>Par exponer sus requerimientos</p>	<p>Teléfono</p> <p>Internet</p> <p>computador</p>
<p>Respuesta de la interrogante</p>	<p>Análisis de las posibles respuesta o soluciones al cliente</p>	<p>Bodega</p> <p>Facturación</p> <p>Vendedor</p>	<p>Cliente, bodega o facturación</p>	<p>Analizando el reclamo,</p> <p>Se determina cuáles son las posibles soluciones o respuesta</p> <p>Y se las comunica directamente al cliente o por medio del vendedor</p>	<p>Teléfono</p> <p>Correo</p> <p>Internet</p> <p>computadora</p>
<p>Respuesta por parte del cliente</p>	<p>Respuesta al cliente</p>	<p>cliente</p>	<p>Cliente, bodega o facturación</p>	<p>El cliente podría comunicarse con bodega</p> <p>El cliente podría comunicarse con facturación</p> <p>Par exponer sus requerimientos</p>	<p>Teléfono</p> <p>Internet</p> <p>computador</p>

Fuente: Diseño propio

#### 4.14 Seguimiento y medición de los procesos.

Las actividades que desarrolla en el departamento comercial de la empresa DisMedicFarma contemplan: responsables, recursos y la demanda de tiempo a los que se les debe dar seguimiento y medición para ver qué resultados se estén obteniendo. De esta manera tenemos los siguientes:

Tabla 10. Seguimiento y medición del proceso de venta y post venta

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO	OBSERVACIÓN
Pedido de mercadería	Vendedor	Notas de pedido esfero	De 25 minutos a 3 horas	Se desconoce la cantidad real de productos disponibles en stock
Entrega del pedido a bodega	Vendedor	Transporte	Hasta 24 horas	Después de recaudar varios pedidos durante el día son entregados al siguiente día por la mañana
Recepción del pedidos	Bodega	Notas de pedido esfero	25 minutos	El vendedor debe entregar en bodega los pedidos y notificar las novedades del día anterior
Revisión de crédito en facturación	Bodega	Computador internet impresora papel	30 minutos	El tiempo depende de la cantidad de pedidos, además el vendedor registra los pagos recolectados en bodega, los que también son entregados facturación, por medio de bodega.
Informe al cliente del estado del crédito	Facturación	Teléfono	3 horas	Este paso se da en el caso de que el crédito del cliente no sea suficiente Facturación comunica el particular al vendedor para que este se encargue de la comunicación con el cliente
Emisión de la factura	Facturación	Internet Computador Impresora facturas	15 minutos	
Envío de la factura a bodega	Facturación	Papel esfero	10 minutos	Una persona de bodega es encargada de llevar físicamente la factura, hasta la bodega
Armado del pedido	bodega	masking, cartón	45 minutos	El tiempo de armar el pedido dependerá de la cantidad de pedidos que se tenga
Envío del pedido al cliente	Bodega	Camión	2 horas	El tiempo exacto depende de la distancia del cliente en caso de los clientes que están en provincia los pedidos son entregados hasta 5 días después
Recepción del pedido	Bodega	Factura papel y lápiz	15 minutos	Los clientes normalmente no suelen revisar el pedido a la recepción, prefieren hacerlo después y ene laso de existir novedad comunicarse con el

				vendedor y llamar a la empresa.
Reclamos o inconvenientes	Vendedor	Hoja Espejo Internet Computador	30 minutos	Cabe destacar que lo reclamos se los puede hacer vía telefónica, a bodega o facturación sin embargo el responsable de esta actividad es el vendedor

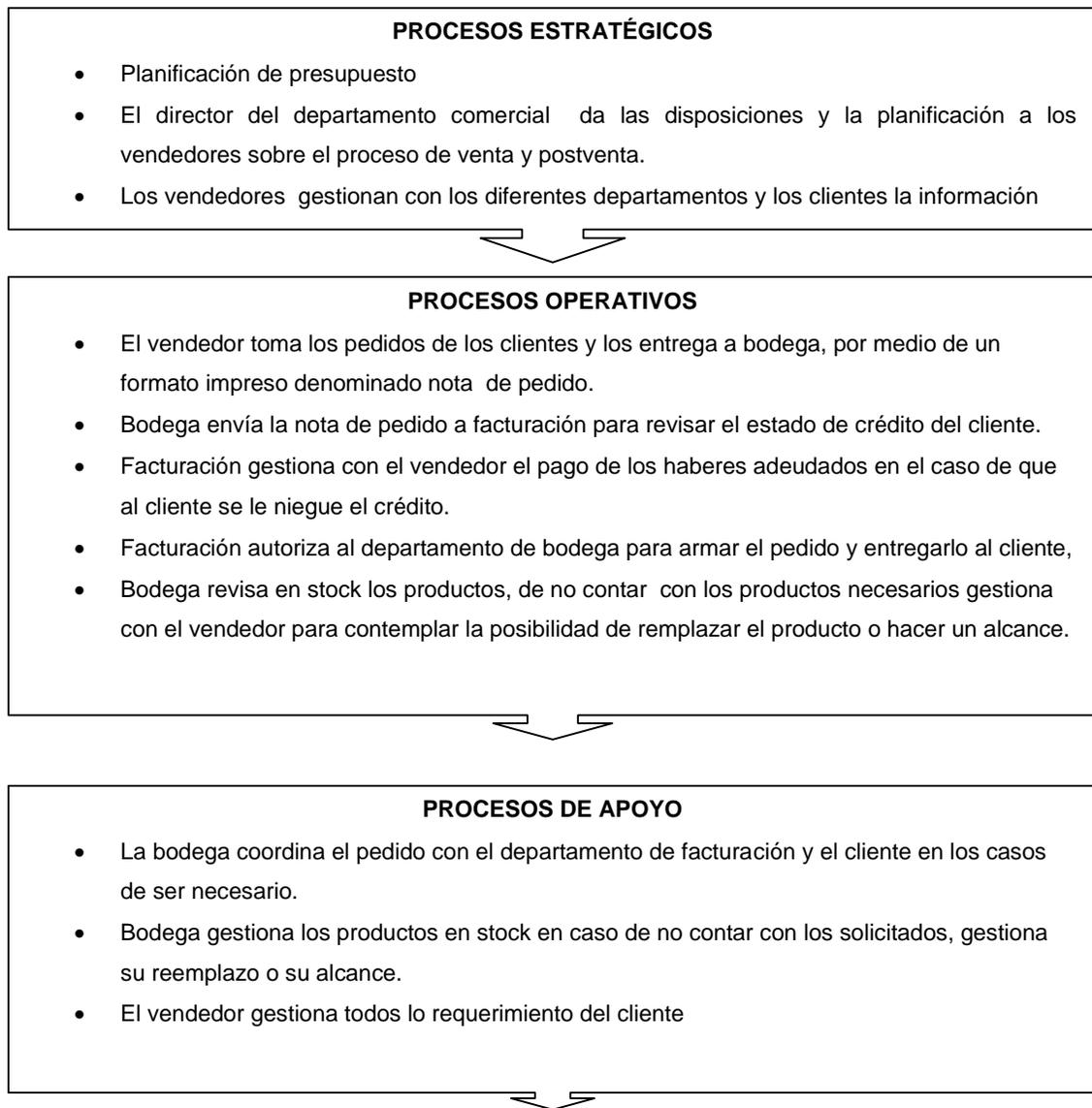
Diseño propio

#### **4.15 Clasificación de procesos DisMedicFarma.**

La identificación de los procesos de venta y post venta, en procesos estratégicos, operativos y de apoyo nos ayuda a delimitar entre otras cosas la designación de responsables de los procesos, he identificar puntos críticos.

Las actividades operativas están vinculadas a gestionar los datos necesarios para el proceso, es decir la columna vertebral del proceso general. Dentro de este tenemos al departamento de facturación, cuya información es relevante para el buen caminar de los procesos de venta, también están las actividades de bodega cuya información es igual de necesaria al proceso de venta y post venta.

Tabla 10. Mapa de proceso de venta y Post Venta DisMedicFarma



Las actividades de apoyo están destinadas a dar soporte de información, y están relacionadas con el seguimiento que se hace de las actividades. Como en el caso de bodega quien se encarga de mantener informado al vendedor y a facturación el stock que tiene sobre productos que tengan mucha demanda o que estén a punto de caducar, estos podrían considerarse con descuentos o promociones.

Para el proceso de diagnóstico interno se tuvo en consideración la consulta a los participantes reales del mismo y fueron adoptados como criterios de evaluación:

pertinencia, coherencia y factibilidad (Gretel, Martínez, 2008). La definición para cada uno de estos criterios es el siguiente:

**PERTINENCIA:** Los indicadores son oportunos e inciden sobre los aspectos básicos o fundamentales con el proceso.

**COHERENCIA:** Existe coherencia entre los indicadores para evaluar las actividades en base a la finalidad del proceso.

**FACTIBILIDAD:** Los indicadores propuestos son fáciles de aplicar y evaluar.

Estos parámetros están pensados para evaluar el desempeño de diferentes actividades, y fueron adecuados en este caso como criterios para la evaluación de la efectividad y eficiencia.

Los juicios a emitir por los involucrados contaron con categorías enmarcadas en el rango de valores, según la necesidad de los que exponemos varios ejemplos a continuación:

1. Diario 2. Semanal 3. Quincenal 4. Mensual

1. Oportuna 2. Poco oportuna 3. Regular

1. Muy Bueno 2. Bueno 3. Regular 4. Malo

Para comprender mejor cada una de las actividades identificadas en el proceso, fue necesario aplicar encuestas (ver anexo 2) para el caso de clientes y vendedores, mientras que en el caso de facturación y bodega, se aplicó una entrevista.

Dichas entrevistas y encuestas fueron enfocadas para recabar información sobre la comunicación entre departamentos, conocimiento del proceso, tiempos y plazos dentro de las actividades del departamento en la gestión de venta y postventa.

#### **4.16 Diagrama Causa-efecto, venta, post venta DisMedicFarma.**

Siguiendo con muestra metodología y después realizar la encuesta y entrevistas, así también de identificar y clasificar los proceso de venta y post venta usaremos el diagrama causa-efecto, para tomar toda esta información e identificar de forma clara el proceso crítico para los proceso de venta y posventa en DisMedicFarma. Está claro que hasta el momento podemos decir que el proceso después de la toma del pedido, hasta

la entrega de los productos al cliente, es la parte crítica del proceso, citar también que no se ha diseñado ni socializado la vía ideal de atención al cliente.

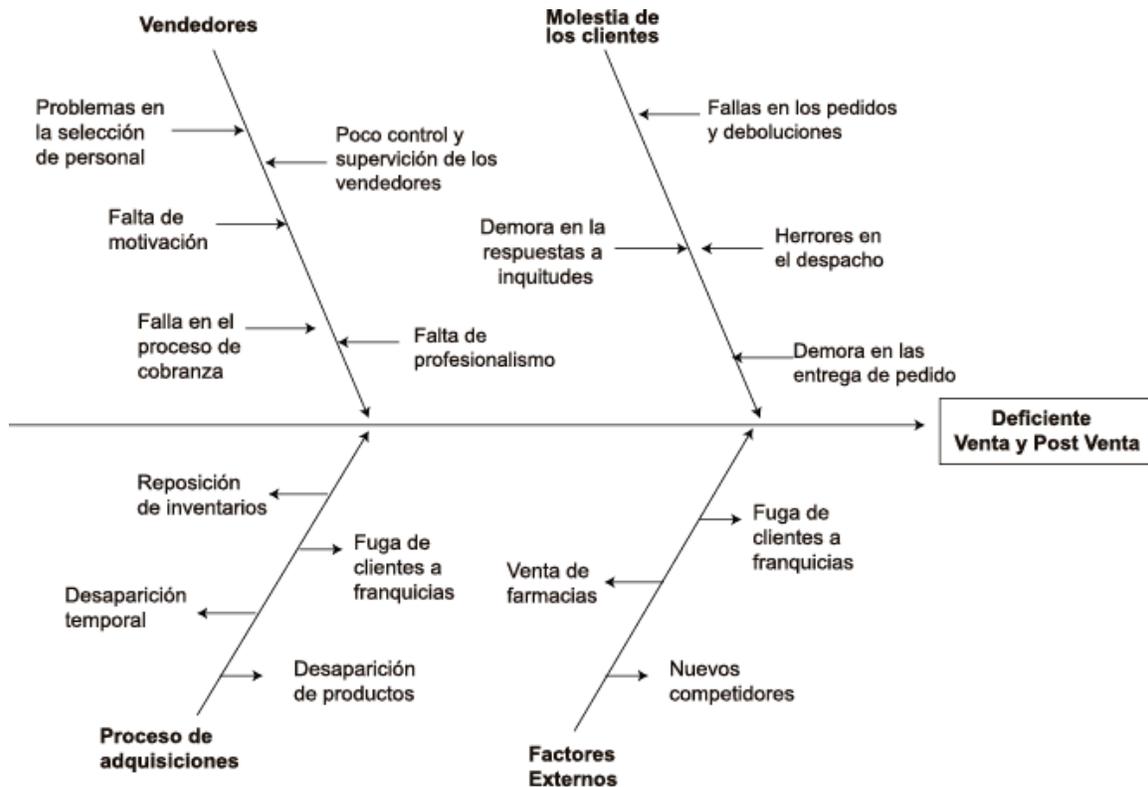


Figura 25. Diagrama Ishikawa causa-efecto para el proceso de gestión de venta y post venta en el departamento comercial de la empresa DisMedicFarma.  
 Fuente: Stachú, W. (2009). *Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa*, México: El Cid editor

Del diagrama se destaca que:

- Los clientes reciben los efectos directos causados por los departamentos de bodega y contabilidad, que resultan en la demora de los pedidos.
- Las franquicias internacionales están consumiendo el mercado.
- Los importadores farmacéuticos están retirando marcas del mercado debido a los altos valores de importación y a salvaguardias

- Los procesos en el departamento comercial no son claros, no hay capacitación y los vendedores hacen trabajo extra.
- Los vendedores son los encargados de solucionar las fallas en los pedidos, acciones que les resta tiempo.
- La falta de un sistema de información que permita tener los datos en tiempo real entorpecen de gran manera el proceso.

Hay factores externos que están afectando las ventas en el empresa DisMedicFarma, uno es la desaparición de productos debido a la acumulación de impuestos a productos importados y de marca, provocan que las farmacéuticas no importen dicho producto y desaparece del mercado, un caso claro expresado por el gerente de ventas es el producto temprá, que desapareció del mercado ecuatoriano debido a los impuestos para la importación.

Un punto claro es que el personal no es capacitado en el arte de la ventas y manejo de clientes dejando de lado la visión y misión de la empresa.

#### **4.17 Diagnóstico.**

##### **4.17.1 Determinación del proceso crítico.**

Podemos identificar que el proceso crítico se encuentra en los tiempos de entrega y falla en los productos facturados, identificamos que el vendedor, facturación y bodega son los directamente involucrados en este proceso. Estos inconvenientes según los datos recogidos se ocasionan debido a la forma de codificación de productos, a la actualización tardía de las bases de datos entre productos que ingresan y salen, al sistema de verificación de crédito previo a la autorización de factura y al armado del pedido y su sus tiempos en el transporte al cliente.

##### **4.17.2 procesos criticos.**

Estos factores afectan a la satisfacción del cliente, lo que frecuentemente se encuentra con tres problemas básicos:

- Demora en la entrega de pedidos
- Fallas en los pedidos

- Falta de canales de comunicación claros con la empresa

**Problema:** Demora en la entrega de productos

**Origen:** Gracias a la investigación se detectó una cadena de acciones que en consecución generan el problema. Empieza en el proceso de toma de pedido, debido a que los vendedores lo hacen con esfero en un bloc de formatos de pedido. Este pedido físico debe llegar a la empresa para ser procesado, esto se realiza normalmente al siguiente día.

Este pedido debe pasar primero por el jefe de ventas, luego por bodega, contabilidad, bodega nuevamente para que se pueda armar y ser despachado, este proceso toma la mitad del día y el pedido es básicamente entregado un día y medio después.

**Efecto causa:** esto genera malestar de los clientes, perdida de ventas, fuga de clientes.

**Problema:** Fallas en los pedidos

**Origen:** Las fallas en los datos stock disponible varia constantemente debido a que cada vendedor lleva una lista impresa de la cantidad y productos existentes, a lo largo del día este número puede variar, sin embargo el vendedor no maneja estas cifras sino solamente hasta el día siguiente que llegue nuevamente a la empresa.

**Efecto causa:** genera el malestar de los clientes, la insatisfacción con el pedido, la devolución de mercadería, inconvenientes a los vendedores que tienen que retirar el producto equivocado.

**Problema:** Los canales de comunicación cliente-empresa

**Origen:** Como primer punto tenemos que no existe un sistema de comunicación definido ni estandarizado. Los clientes manejan los números telefónicos de la empresa y dependiendo de las necesidades o inquietudes se contactan con la organización ya sea con el departamento de contabilidad o bodega. La comunicación con el vendedor en su mayoría es personal.

Podemos ver que la comunicación es muy estrecha con los vendedores, sin embargo cuando el cliente tiene requerimientos o solicitudes que se encuentran fuera del alcance o decisión del vendedor, encuentran barreras.

#### **4.17.3 Calidad del servicio**

Los clientes en base a las encuestas realizadas un 73% califica el servicio como bueno mientras que un 20% la considera regular, los argumentos planteados están basados a los tiempos de despacho de los productos y a la información no oportuna en cuanto a reclamos he interrogantes. Cabe destacar que existe una fuerte inferencia en las respuestas de los clientes basados en el grado de afinidad y relación con los vendedores.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA DISMEDICFARMA**

## **5.1. Mejora de los procesos.**

Al ser una propuesta comercial se debe considerar que los mercados son cambiantes y competitivos, es por esto que es importante que el rendimiento de la organización este en constante aumento, mejores servicios, ofertas de productos adecuados, mejora en la entrega, solución y respuestas adecuadas a los clientes. Sin embargo el proceso en el departamento de ventas de DisMedicFarma no responde a esta realidad, pues toma más tiempo del que deberían, no existe pasos claros, ni procesos definidos.

### **5.2.1 Preparación del presupuesto de ventas.**

El presupuesto de ventas debe ser considerado como la oportunidad para una planeación rentable que permita obtener los recursos necesarios para lograr las ventas que se proyectan.

El departamento debe tener procedimientos y horarios para desarrollar el presupuesto de ventas. Las siguientes secciones describen una serie de pasos propuestos.

#### **1. Revisar y analizar la situación**

Se comienza con las variaciones del presupuesto del periodo anterior con la revisión del desempeño del presupuesto pasado que ayuda a evitar las variaciones en el próximo semestre. Además hay que tener en cuenta la introducción de nuevos productos o salida de nuevos productos, causan ajustes a las proyecciones, a continuación una lista de los rubros a tomar en cuenta.

- Sueldos para el personal de ventas, apoyo administrativo, supervisores etc.
- Gastos de viajes, alojamientos y alimentos.
- Comisiones
- Prestaciones al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social -IESS
- Gastos de oficina como correo, teléfono, artículos de oficina, etc.
- Catálogos, muestras de productos, listas de precios, etc.
- Publicidad en general.

## **2. Comunicar las metas y los objetivos de ventas.**

Todos los niveles administrativos de ventas deben ser informados de las metas y objetivos de las ventas con el fin de asegurarse que el presupuesto se esté usando con los mismos lineamientos. Además de incentivar la participación de todos los niveles del departamento para llegar a un consenso y que se acepten las responsabilidades y lo realicen con motivación.

## **3. Identificar las oportunidades y los problemas específicos del mercado.**

Los supervisores y los vendedores deben utilizar los recursos del presupuesto para buscar oportunidades de mercado específicas. Los presupuestos se deben trazados estratégicamente con el fin de dar más herramientas a los vendedores.

## **4. Desarrollar una asignación preliminar de los recursos**

Inicialmente, asignar los recursos a actividades, clientes, productos y zonas particulares. Más adelante, se podrán hacer revisiones en el presupuesto de ventas inicial tratando de que los presupuestos sean tan realistas como sean posibles. Cuando se cumplan metas se debe dar recompensas públicas para logran motivación.

## **5. Implementar el presupuesto y proporcionar retroalimentación periódica.**

La empresa debe de manejar un formato del presupuesto que sea monitoreado y cuando se necesite aplicar acciones correctivas oportunas.

De esta manera se propone el proceso para el diseño del presupuesto de vetas que deberá ser flexible para adaptarse a los cambios.

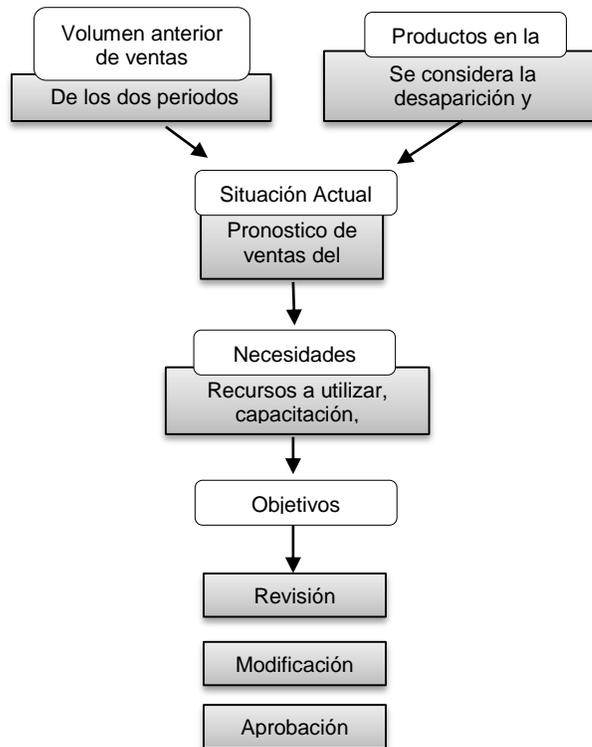


Figura 26. Proceso presupuesto de ventas  
Diseño propio

Los indicadores establecidos para este proceso están detallados en el anexo

### 5.2.2. Identificación y secuencia de los procesos modelo propuesto.

Para gestionar de mejor manera los procesos de venta y post venta se propone las siguientes actividades:

- El vendedor visita al cliente y toma el pedido
- El pedido es enviado instantáneamente vía on-line a facturación
- Facturación remite el pedido a bodega si está aprobado el crido caso contrario se comunica directamente con el cliente
- Bodega envía el pedido al cliente
- Si el cliente tiene preguntas o inconvenientes se comunica directamente con el vendedor o con facturación
- El visitador o facturación gestiona las inquietudes con bodega de ser necesario.

A continuación, la representación gráfica de las actividades descritas:

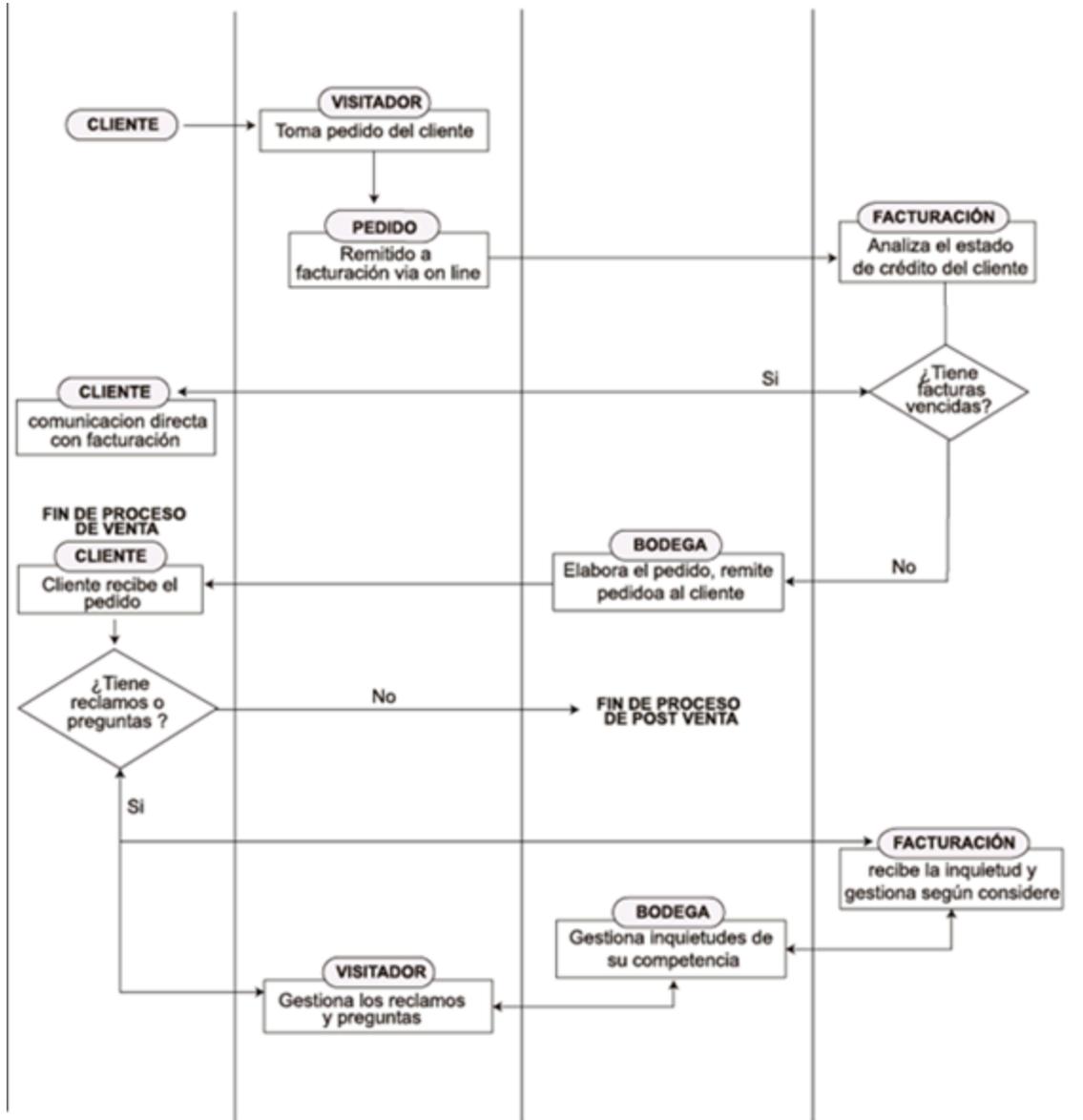


Figura 27 Secuencia del proceso.  
Fuente : Diseño propio

En el proceso propuesto se puede observar que el vendedor realiza la visita normal al cliente toma el pedido. Aquí se propone eliminar el formato de toma de pedido físico y reemplazarlo por un formulario electrónico soportado por medio de una tablet o dispositivo móvil, que le permita tomar el pedido de manera digital y procesarlo de manera directa cotejando en tiempo real la siguiente información.

- Productos en stock
- Estado de crédito del cliente

De esta manera el vendedor sabe el número exacto de productos que puede ofrecer reduciendo en gran manera la cantidad de errores en la toma de pedido además de la cantidad de unidades en bodega. El sistema permitirá ir disminuyendo el número de unidades cada vez que son vendidas, es así que no importa si otro vendedor también solicita el mismo producto, la cantidad se actualiza en tiempo real.

Se podrá comprobar los pagos vencidos del cliente y estado de crédito en el que se encuentre de tal manera que el sistema mismo no le permita seguir con la toma de pedido si el estado de crédito del cliente no es bueno.

Este formulario de pedido digital podrá llegar directamente al departamento de facturación como vemos en el diagrama de flujo, ser facturado de manera inmediata y llegar vía correo electrónico como factura digital incluso antes de que el vendedor salga del negocio del cliente.

Por medio de esta misma vía, bodega tiene los datos necesarios para empezar con el armado del pedido y dependiendo de variables como la hora del día, la situación geográfica del cliente, el pedido puede llegar el mismo día al cliente.

Siguiendo con el proceso propuesto se establece que la vía por donde el cliente obtiene comunicación con la empresa es por medio del vendedor debido a que este cuenta con todos los datos necesarios en el sistema, para solventar cualquier inquietud que el cliente pueda tener.

Aun así se propone crear una página web pensando en aquellos clientes que les gusta los medios digitales para obtener información incluso con el tiempo adaptar venta on - line, evitando que el vendedor se desplace hasta el negocio del cliente.

También pensando en aquellos clientes más conservadores se propone habilitar un canal de comunicación directo con la empresa como una línea telefónica.

### 5.3 Descripción del proceso.

Tabla 11. Descripción del proceso propuesto para el departamento de ventas

ACTIVIDAD	SALIDA	DESTINATARIO	INTERVINIENTES	SECUENCIA DE ACTIVIDADES	RECURSOS UTILIZADOS
Visita del vendedor al cliente, por medio de una Tablet el pedido es registrado	pedido	Vendedor	Cliente y vendedor	Visita y revisión de los productos	Internet Tablet Aplicación
Vendedor envía el pedido a facturación	Solicitud de pedido	Facturación	Vendedor Facturación	Envío del pedido y recepción del pedido	Internet Computador
Facturación chequea el estado de crédito del pedido	Revisión de la información de crédito	Facturación	Facturación	Recepción del pedido Análisis del estado del crédito	Internet Computador Sistema
Envío de la factura a Bodega	Factura impresa	Bodega	Facturación y bodega	Aprobación del crédito Facturación Envío de la factura a bodega	Internet Computador
Armado del pedido	Pedido completo y listo para entregar	Bodega	Bodega	Recepción de la factura Selección de los productos Armarlos en una caja sellar el pedido identificar nombre del cliente, junto con la factura	Cajas de cartón marcadores

Entrega del pedido al cliente	Ficha de recibido	Cliente	Bodega Cliente	Transportar el pedido a la dirección del cliente  Entrega al cliente  Si el cliente dispone del tiempo lo revisa	Esfero Transporte
Recalamos o preguntas del cliente	Reclamos y preguntas	Vendedor Facturación	Cliente Facturación vendedor	El cliente se puede comunicar directamente con facturación o el vendedor, dependiendo de la inquietud o el problema  Si el reclamo compete a bodega, es gestionado directamente por el primer contacto del cliente  El vendedor o facturación se comunica directamente con el cliente para manifestar las respuestas o soluciones	

Fuente: Diseño propio

#### 5.4 Seguimiento y medición.

Para el seguimiento y medición de los procesos a realizar se proponen las siguientes actividades, que tienen como objetivos:

- Reducir el tiempo y recursos que emplea el departamento de ventas en los servicios de venta y post venta.
- Que la información sobre productos y stock este siempre actualizada y disponible.
- Optimización del de venta y post venta.
- Mejorar el servicio y volumen de venta, además de la relación con el cliente.
- Disminuir los tiempos de entregas de los pedidos.

Tabla 12. Seguimiento y control del proceso propuesto

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR	OBJETIVO
Número de visitas a los clientes	Vendedor	Número de visitas/ Número de pedidos	Gestionar de una manera eficiente los cronogramas de visitas a los clientes.  Control para la organización sobre el trabajo autónomo del vendedor.  Aumentar las visitas promedio del día a los clientes.
Número de pedidos	Facturación	Total de ventas proyectadas/total de ventas real	Cocer el avance y las proyecciones de las ventas por vendedor
Análisis del estado del cliente	Facturación	Valor total de venta - valor cancelado	Gestionar el proceso y avance en la recuperación de cartera
Tiempos de entrega de pedidos	Bodega	Número de pedidos por día / número de pedidos entregados	Controlar el tiempo de entregas de los pedidos diarios,  Controlar los tiempos de facturación
Reclamos recibidos	Dep .Ventas	Numero de reclamos recibidos /ventas realizadas	Gestionar de una manera eficiente los reclamos de los clientes.  Controlar la manera en que los departamentos gestionan las interrogantes de los clientes
Pérdida de clientes	Dep. ventas	Clientes actuales vs	Determinar el cambio de

		clientes inactivos	proveedor de los clientes Gestionar la fuga de clientes
Cientes satisfechos	Dep Ventas	$\sum$ Clientes Completamente Satisfechos. Clientes Satisfechos Clientes Insatisfechos	Permite identificar el número de clientes que van desde completamente satisfechos, satisfechos, hasta insatisfechos
Facturas con errores	Facturación	Numero de facturas con errores / total de facturas	Permite identificar el porcentaje de errores en la facturación
Servicios no atendidos	Dep. Ventas	Numero de servicios no atendidos/ Total de servicios solicitado	Permite identificar el porcentaje de servicios de postventa que no pudieron ser atendidos

Los indicadores propuestos están destinados a obtener datos como ejemplo las visitas de éxito de cada vendedor, esto permitirá organizar de mejor manera las rutas de los visitantes, avanzar planificada mente en un diseño estratégico por zonas geo referenciadas.

Se considera también un indicador que le permita conocer al vendedor y al equipo los avances en cuanto a sus proyecciones de ventas.

Un indicador importante son los tiempos de entrega de pedidos, esto como ventaja competitiva ante sus competidores y un elemento importante para mejorar el servicio y con esto la satisfacción del cliente.

El indicador de reclamos recibidos directamente vinculado con el número de errores dentro del proceso, dentro de esta área se contempla:

- Pérdida de clientes o clientes que se volvieron inactivos.
- El índice de clientes satisfechos
- Y servicios no atendidos
- Servicios no atendidos

Se presenta todos estos como sus fórmulas claras y los objetivos básicos para que los procesos de venta y post venta, puedan ser evaluados constantemente. Y orienten de

mejor manera la toma de nuevas decisiones y cambios estratégicos en el futuro para una mejora constante de dichos procesos.

### **5.2.3 Tecnología.**

Actualmente se encuentran en el mercado diferentes productos o plataformas informáticas que proveen servicios como:

- Registrar un cliente con toda su información personal y su posterior modificación.
- Generar lista de email para envío en masa.
- Registrar la compra de productos.
- Generar listado de facturas pendientes de pago.
- Imprimir listado de compras realizadas.
- Modificar productos y su stock.
- Acceder a los productos de stock y mostrar detalladamente su información.
- Generar Listado de precios en archivos Word.
- Realizar búsqueda rápida de un producto
- Registrar la venta de productos a un cliente
- Generar factura
- Generar listado de ventas impresas
- Imprimir informe de ventas impresas entre fechas.
- Generar listado de ventas no impresas.
- Generar facturas de ventas no impresas

Las ofertas son muy variadas extensas en cuanto a prestaciones y costos, van desde 0 dólares hasta 100.000 dólares, con tecnologías desde open source con licencia gratuita, hasta licencia única.

Considerando los lineamientos de la propuesta, con un software comprado o desarrollado, el costo estimado de la implementación de un sistema básico de estas características constaría entre 12 y 15 mil dólares.

## CONCLUSIONES

En el proceso de venta de la empresa DisMedicFarma se identifico, la demora en la entrega de productos debido al proceso en la toma de pedido, a la verificación del estado de crédito del cliente y la información desactualizada de las bases de datos del producto en stock. Esto esta generando la perdida de la venta y el malestar del cliente.

En el proceso de post venta de la empresa DisMedicFarma se identifico, que no existe un proceso claro y estandarizado, debido a que los clientes pueden comunicarse directamete con el vendedor, con bodega o con el departamento contable bajo su propio criterio y consideración de quien de estos tres podría resolver su inquietud de mejor manera.

En la empresa se detecto deficiencias en el seguimiento administrativo, esto a generados procesos poco confiables, que le impiden alcanzar resultados de efectividad. Se encontró que no existen manuales de procedimiento en el departamento comercial, no existen documentos o requisitos que generen información confiable para el proceso de evaluación y contratación de personal de ventas. El personal en general conoce los procesos sin embargo debido a la falta de control estos procesos no son respetados.

El departamento comercial no realiza un plan estratégico que le permitiera al personal desarrollar sus capacidades, no existen políticas internas de capacitación. Las iniciativas de capacitación son individuales y no obedecen a una estrategia del departamento.

Pese a que la misión y visión de la empresa DisMedicFarma, plantea un personal capacitado constantemente, no se está cumpliendo estos lineamientos, las capacitaciones del personal son iniciativas individuales, en horarios fuera de trabajo, esto está desmotivando a la fuerza de ventas, entonces podemos decir que las hipótesis planteadas al inicio de esta investigación son ciertas.

En el departamento de ventas no se encontraron indicadores por lo que los procesos propuestos y los indicadores que se formulan en este trabajo son en base a la necesidad del departamento, la aplicación de indicadores permitirán desarrollar con

mayor eficacia las actividades que se realizan en el departamento aún en el proceso actual.

El proceso mejora propone la utilización de un sistema que permita gestionar los datos en tiempo real de tal manera que la información este disponible para vendedores, bodega y contabilidad al mismo tiempo, esto permite eliminar las acciones de llevar el pedido a bodega y que este lo remita a facturación, para devolverlo nuevamente a bodega. El proceso propuesta permite realizar paralelamente estas acciones de tal manera que el sistema permita la facturación bajo dos variables: la capacidad de crédito del cliente y la disponibilidad del stock. Esto permitite optimizar los recursos y disminuir los tiempos de entrega.

El proceso de mejora para el proceso de post venta se porpone estandarizar solamente dos canales de comunicación directa, el vendedor y facturación. Además de que estos dos se comuniquen directamente con el cliente se garantiza la efectividad de la respuesta considerando la veracidad de los datos provistos en el sistema, dando un mejor servicio y mejorando el servicio post venta.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda la implementación del proceso de gestión que se propone en este trabajo para el proceso de venta y post venta, esto permitirá llevar al departamento a la consecución de sus objetivos.

Se deberán revisar la forma en que se elabora la planificación de ventas tomando en consideración variables como, el mercado, la rotación de productos, proyecciones estadísticas, además de motivar la conducta de las personas que integran el área comercial, para poder unificar esfuerzos y conseguir el compromiso del personal de ventas, contemplando motivación y capacitación constante para el personal.

Se deberá implementar el uso de indicadores de gestión anteriormente propuestos para medir el desempeño en cuanto a las metas del departamento comercial, para poder tomar decisiones acertadas que guíen estratégicamente a las metas establecidas en el departamento.

Se recomienda la implementación de un sistema de gestión de información con licencia OpenSurse (Dominio público) para diseñar una herramienta que se adapte a los requerimientos del modelo propuesto. Esto reducirá costos y generará una herramienta que resuelva las necesidades de DiscMedicFarma además de proponer un software que podría adaptarse a otras organizaciones con las mismas características.

Se recomienda integrar un modelo en la selección del personal para el área de ventas, puesto que los vendedores son la imagen de la empresa y el contacto directo con los clientes, de su organización y responsabilidad dependen muchas de las acciones y procesos de DiscMedicFarma.



## BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, K. (1992). *La revolución del servicio*. Santa Fe de Bogotá: Legis.
- Abud, D. (2009). *Calidad Total*. El Cid editor.
- Aldan, L. Álvarez, M. Bernal, C. (2011). *Administración por calidad*, Colombia: Universidad de la Sabana.
- Álvarez, P. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Castellanos, F. Gil, F. (2009). *Enfoque de gestión de procesos a los programas de maestría*, Cuba: El Cid editor.
- Cisneros, P. (2009) *Proceso de cambio de una empresa*. El Cid editor.
- Fontalvo, H. (2007). *La calidad en los servicios ISO 9000:2000*. Colombia: Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000.
- Fontalvo, H. (2006). *La gestión avanzada de la calidad: metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión de la calidad*. Colombia: Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000.
- Fontalvo, H., Vergara, T., & Schmalbach, J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios. ISO 9001: 2008*. España: B – EUMED.
- Garza, E. (2006). *Kaisen, una mejora continua*. México: Red Ciencia UANL.
- *Gestión de la calidad total*. (2007). Marketing Publishing. Madrid: Díaz de Santos.
- González, A. Fernández, E. (2006). *Diseño de un modelo para desarrollar los proyectos de mejora continua, de la calidad*. Brasil: Red Ensaio e Ciencia.
- Hall, G., Rosenthal, (1994) J. Wades, J. *Cómo funciona la reingeniería*. Clase empresarial.
- Heredia Á. (2013). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. España: Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.
- Hernández, R. Fernandez C.(2006) *Metodología de la investigación*. MacGraw-Hill. México.
- Jáuregui H. (2010). *Manual de aseguramiento de calidad ISO-9000*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Juran J.M. (1995). *Quality Control Handbook*. I. NY: McGraw-Hill.

- Lefcovich, M. (2009). *Kaisen y su aplicación en instituciones de salud: su aplicación en materia de mejoramiento continuo, en los niveles de calidad, productividad y costos*. México: El Cid editor.
- Lefcovich, M. (2009). *Kaisen: la mejora y el cuadro de mando integral*, México: El Cid editor.
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)* .Madrid: B – EUMED.
- Martínez R. (2004). *Medición y gestión del rendimiento: ventajas de los sistemas de indicadores integrados*. Argentina: Ediciones Deusto
- Maytz, Renate, Holm, Kurt, (1988) *Introducción a los métodos de la sociología empírica*. Madrid: Alianza Universidad.
- Mendoza, J. (2007). *Innovación por lo alto: imaginación y acción en la empresa*. Colombia: Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000
- Mora, G. (2012). *Indicadores de la gestión logística*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Muñiz, L. (2004). *Diseño de un sistema de control de gestión*. Argentina: Ediciones Deusto
- Ogalla. S, (2006). *Sistema de gestión: una guía práctica*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Pérez, M. (2009). *La Mejora continua, una necesidad de estos tiempos*. México: El Cid.
- Rubio, F. Villarroel, V. (2012). *Gestión y pedido de stock*. España: Ministerio de Educación de España.
- Rummler & Brache. (1995) *Improving Performance. How to Manage The White Space on the Organization Chart*. San Francisco: Jossey –Bass Publishers
- Stachú, W. (2009). *Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa*, México: El Cid editor.
- Verdu Fernando Amed. (2014) *Gestión administrativa del proceso comercial UF0350*. España: IC Editorial.
- Zeithaml, V. Parasuraman, A, Berry, L. (2007). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Metodologías para la implantación de la gestión por procesos.

Metodología	Pasos para la implementación de la metodología
Rummler & Brache "Improving Performance. How to Manage The White Space on the Organization Chart", 1995	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar un asunto crítico del negocio.</li> <li>2. Seleccionar un líder y los miembros de un equipo para perfeccionar el proceso.</li> <li>3. Entrenar al equipo.</li> <li>4. Desarrollar mapas de lo que "es".</li> <li>5. Encontrar y analizar los disconnects.</li> <li>6. Desarrollar un mapa de lo que se "debe hacer".</li> <li>7. Establecer medidas.</li> <li>8. Recomendar y evaluar cambios</li> </ol>
Galloway, Diane, "Fuente: Mejora Continua de Procesos. Cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujo y análisis de tareas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar equipo de trabajo.</li> <li>2. Selección de un proceso.</li> <li>3. Definir el proceso.</li> <li>4. Confeccionar diagrama del proceso principal.</li> <li>5. Elaborar esquema de las rutas alternativas.</li> <li>6. Representar en un diagrama los puntos de inspección.</li> <li>7. Utilizar el esquema para la mejora del proceso.</li> </ol>
José Manuel Sedes, Director del Departamento de Sistemas de Gestión de Calidad, AIRTEL MÓVIL, S.A	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación y Definición del Proceso Real: Límites del Proceso, Entradas/ Salidas, Proveedores/Clientes, etc.</li> <li>2. Análisis del Proceso: Requisitos de Clientes, Valor Añadido, Indicadores (Calidad Obtenida y Percibida) y Objetivos.</li> <li>3. Identificación de Oportunidades de Mejora: Rediseño de Actividades (Optimizando actividades con Valor Añadido y Eliminando/Minimizando Actividades sin Valor Añadido) o Resolución de Problemas.</li> <li>4. Propuesta de soluciones (Situación de partida, Objetivos Propuestos, Estudio Económico, Plazos).</li> <li>5. Implantación de Acciones, Seguimiento y Normalización de la Mejora.</li> </ol>
"Introduction to Process Redesign" VIALOG Group Communications.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caso para / por acción.</li> <li>2. Confeccionar mapa del proceso actual.</li> <li>3. Determinar amenazas y oportunidades relacionadas con el proceso.</li> <li>4. Realizar mejoras.</li> <li>5. Determinar las implicaciones de la mejora para el negocio.</li> <li>6. Confeccionar mapa del proceso mejorado.</li> <li>7. Evaluación de beneficios y costos de las mejoras recomendadas. Determinar las barreras y facilitadores.</li> <li>8. Plan de implementación</li> </ol>
Enfoque por procesos. Confección y aplicación de un Procedimiento en la Industria del Ocio.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico para determinar el grado de aplicación del Enfoque por Procesos.</li> <li>2. Preparación para ejecutar la investigación.</li> <li>3. Identificación y selección de los procesos a estudiar.</li> <li>4. Caracterización de los procesos a estudiar.</li> <li>5. Determinación de la reservas de mejora y establecimiento de propuestas.</li> <li>6. Selección y aprobación de las alternativas.</li> <li>7. Implementación de propuestas de mejora.</li> </ol>
Jaime Beltrán Sanz 2002. Como enfocar a procesos un Sistema de Gestión.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La identificación y selección de los procesos.</li> <li>2. La descripción de cada uno de los procesos.</li> <li>3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.</li> <li>4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.</li> </ol>
Metodología para una Gestión por Procesos: Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. MINTUR 2001.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar la estrategia de la empresa</li> <li>2. Determinar procesos críticos entorno a la estrategia</li> <li>3. Seleccionar 2 o 3 procesos</li> <li>4. Identificar los patrocinadores de los procesos</li> <li>5. Identificar los recursos necesarios (Humanos, Financieros,</li> </ol>

	<p>Materiales)</p> <ol style="list-style-type: none"><li>6. Crear el mapa actual</li><li>7. Desarrollar el nuevo mapa del proceso (propuesta)</li><li>8. Reunirse con patrocinadores y todo el personal que relacionado con el proceso</li><li>9. Desarrollar el proceso futuro o final</li><li>10. Plan de implementación de los procesos</li></ol>
--	--

**ANEXO 2: ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA  
EMPRESA MEDICFARMA**

Estimado (a): la presente encuesta se plantea como meta estudiar y analizar la gestión de procesos en el departamento comercial de la empresa MedicFarma. La información recopilada será utilizada con fines académicos los que buscan proponer un modelo de gestión por procesos que permita mejorar la calidad en el proceso de venta y post venta t de la misma manera como respaldo de la tesis de la Maestría en Gestión Empresarial. Gracias por el tiempo invertido.

**Instrucciones:** Lea detenidamente la pregunta, marque con una x una opción por cada pregunta.

Cargo: \_\_\_\_\_Tiempo de trabajo

**1. Posee la empresa un manual de funciones específico por áreas**

Sí  No

Explique \_\_\_\_\_

**2. Los procesos dentro de su área se encuentran documentados y diagramados correctamente**

Sí  No

Explique: \_\_\_\_\_

**3. ¿Los procesos actuales que maneja su departamento cumplen con los objetivos de la empresa?**

Óptimo  Deficientes

Si su respuesta es deficiente ¿Cuáles son esos procesos?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. ¿Qué procesos o subprocesos considera usted deben ser motivo de ajuste y/o mejoramiento.**

Priorice cada uno de ellos

5. ¿La empresa facilita los recursos necesarios para cumplir con las metas?

Sí  No

Comente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Cómo consideraría usted a su jefatura:

Autoritaria  Participativa  Liberal

7. En el comportamiento del personal, considera usted que existe valores como:

Empoderamiento al procesos  Pro actividad  Trabajo en Equipo

8. ¿De los eventos de capacitación, cuáles considera usted de su interés dentro de su área?

Relaciones Humanas Desarrollo Organización Gestión por Procesos  
Otros

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Cómo es la relación con los clientes (internos, externos), la competencia y los proveedores?

Óptima  Adecuada  Regular

### ANEXO 3: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA EMPRESA MEDICFARMA

Estimado (a): la presente encuesta se plantea como meta estudiar y analizar la gestión de procesos en el departamento comercial de la empresa DisMedicFarma. La información recopilada será utilizada con fines académicos los que buscan proponer un modelo de gestión por procesos que permita mejorar la calidad en el proceso de venta y post venta t de la misma manera como respaldo de la tesis de la Maestría en Gestión Empresarial. Gracias por el tiempo invertido.

Instrucciones: Lea detenidamente la pregunta, marque con una x una opción por cada pregunta.

Farmacia: \_\_\_\_\_ Centro Medico: \_\_\_\_\_ Otro: \_\_\_\_\_

1. ¿Con qué frecuencia realiza sus pedidos a DisMedicFarma?

Diario ( )      Semanal ( )      Quincenal ( )      Mensual ( )

2. ¿Conoce el procedimiento para solicitar información y mercadería que usted requiere?

Si ( )      No ( )      Parcialmente ( )

3. ¿DisMedicFarma ha socializado el procedimiento para realizar devoluciones de producto o reclamos?

Si ( )      No ( )      Parcialmente ( )

4. ¿En qué tiempo recibe respuesta a sus requerimientos de información?

Diario ( )      Semanal ( )      Quincenal ( )      Mensual ( )

5. ¿Considera que la entrega de información a sus requerimientos es? Pedidos y resolución de problemas

Oportuna ( )      Poco oportuna ( )      Regular ( )

6. ¿La respuesta que recibe contempla el requerimiento inicial?

Si ( )      No ( )      Parcialmente ( )

7. Para optimizar el procedimiento de requerimiento ¿cuál considera usted sería el mejor medio?

Mail ( )      Página web ( )

Otro \_\_\_\_\_

8. A su opinión ¿el proceso de venta de la empresa es?

Muy Bueno ( )      Bueno ( )      Regular ( )      Malo ( )

9. Con números del 1 al 5 donde 5 es el más eficiente y 1 el menos eficiente, ordene a su criterio los departamentos de la empresa.

Ventas ( ) Bodega ( ) Facturación ( ) Transporte ( )

**ANEXO 4: TABULACION DE ENCUESTAS**

Pregunta1	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual
	4	32	49	17

Pregunta2	Si	No	Parcialmente
	88	4	10

Pregunta3	Si	No	Parcialmente
	27	11	64

Pregunta4	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual
	12	71	16	3

Pregunta5	Oportuna	Poco oportuna	Regular
	7	36	59

Pregunta6	Si	No	Parcialmente
	24	15	63

Pregunta7	Mail	página web	otro		
	4	17	Fac. Digital. 37	13	Intenet 31

Pregunta8	Muy buena	buena	regular
	18	58	26

Pregunta9	Ventas	Bodega	Facturación	Transporte
	12	26	31	33

**ANEXO 5: DEFINICION DE LA MISIÓN**

**OBJETIVO:** Colaborar con la formulación de la Misión del Departamento de Ventas de la empresa DisMedicFarma.

**ACTIVIDAD 1:** Reunión del Director del departamento comercial y vendedores

**ACTIVIDAD 2:** A partir de las siguientes preguntas realizadas a los integrantes del departamento de ventas. Formular la misión departamental.

Aspectos a resolver		Declaración de la Misión
Pregunta	Respuesta	
¿Qué hacen?	En el departamento se ofertan productos farmacéuticos e insumos.	“El departamento de ventas se encargará de planear, ejecutar y controlar las actividades del personal del área otorgando atención personalizada y asesoramiento oportuno en nuestras líneas, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, para la correcta toma de decisiones”.
¿Para quienes lo hacen?	Realizamos un informe para brindar a los demás departamentos información acerca de las ventas realizadas. En cuanto a los clientes brindamos servicio personalizado.	
¿Qué servicios ofrecen?	A los clientes les damos toda la información sobre productos.	
¿Cómo lo hacen?	De manera manual llevamos control de las ventas.	
¿Para qué lo hacen?	Para crecimiento de la empresa y obtener la satisfacción de nuestros clientes.	

En la entrevista se trataron de varios temas respecto al funcionamiento del departamento logrando plantear las preguntas idóneas para definir la misión.

## ANEXO 6: DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

**OBJETIVO:** Colaborar con la formulación de la Misión del Departamento de Ventas de la empresa DisMedicFarma.

**ACTIVIDAD 1:** Reunión del Director del departamento y vendedores.

**ACTIVIDAD 2:** A partir de las siguientes preguntas realizadas a los integrantes del departamento de ventas. Formular la visión departamental.

Aspectos a resolver		Declaración de la Visión
Pregunta	Respuesta	
¿Cómo desean ser vistos?	Como un equipo organizado y comprometido con nuestras funciones, aportando información importante para la empresa.	“Ser un departamento que se desarrolle de forma confiable, sólida, flexible y rentable, a través de un proceso de actualización que permita el desarrollo de los empleados relacionados con el departamento, otorgando información para la correcta toma de decisiones”.
¿Para quienes lo hacen?	Principalmente para la empresa, ya que se podría decir que las ventas son el motor de la empresa.	
¿Qué servicios ofrecen?	A los clientes les damos toda la información necesaria.	
¿Los empleados son capacitados?	En ventas no, pero si en conocer lo que van a ofrecer a las farmacias	
¿Brindan información oportuna a los demás departamentos?	Por lo general si, ya que hay ciertos retrasos en los papeleos, pero tratamos de mejorar eso.	

En la entrevista se trataron de varios temas respecto al funcionamiento del departamento logrando plantear las preguntas idóneas para definir la visión.

## **ANEXO 6: RESUMEN DE ENTREVISTAS**

### **Director del departamento comercial Edwin Yuquilema**

**Presentación.** Estimado Edwin la presente entrevista se plantea como meta estudiar y analizar la gestión de procesos en el departamento comercial de esta empresa. La información recopilada será utilizada con fines académicos los que buscan proponer un modelo de gestión por procesos que permita mejorar la calidad en el proceso de venta y post venta, de la misma manera como respaldo de la tesis de la Maestría en Gestión Empresarial. Gracias por el tiempo invertido y como primera pregunta quería saber, Posee la empresa un manual de funciones específico por áreas.

### **Edwin Yuquilema.**

Primero, gracias por la posibilidad y el interés en lo que yo pueda comentarles. En la parte de funciones y de un manual específico si, si tenemos. Yo aporte en algo a este manual pero ya había uno antes cuando empecé a trabajar acá, en esa época decidí contar una dinámica de trabajo que tenía que ver con el armado de un proceso que permita realizar el trabajo más rápido.

El trabajo implicaba, más allá de la labor de registro, que dada la necesidad vital que se pone en juego en estos temas, para diseñar esto me toco, se amigó de mucho de los vendedores de esa época, es decir, buena parte de las barreras en el trabajo cotidiano. Se quiso primero establecer de vínculos que mejoraran el trabajo. Creo que haya que mejorarlo pero si tenemos un manual que dice todo lo que cada vendedor es responsable, debe cumplir he e incluso buna parte de esto está en el modelo de contrato que firman antes de entrar a trabajar.

### **Pregunta ¿Los procesos dentro de su área se encuentran documentados y diagramados correctamente?**

Creo que sí, los procesos están bien diagramados diseñados, tenemos los formatos que se debe tener para todo, para pedidos, se les da la el listado de productos actualizados, tienen un formato de registro de pagos, de devoluciones ellos tiene todo eso. Lo que está pasando es que no están llenado las cosas bien por ejemplo mire ahorita estoy intentando resolver un problema con la devoluciones de unos pedidos, a los que lógicamente tengo que pasar un informe para que hagan la nota de crédito, pero por ejemplo este , no sé de qué factura es la devolución y me toca estar buscando en todas las facturas de los clientes y ver cuando esta facturada porque valor etc. etc., si llenaran eso sería más fácil , por ejemplo aquí está claro , que producto devuelve, el número de factura, fecha hasta el estado del producto vencimiento etc.

Que le digo no ya es dejadez y no por más que se les dice no lo hacen.

### **Pregunta Entonces cuales serían los procesos que se debe mejorar**

Creo que la selección del personal es importante mejorar, lo que pasa es que ahora es muy difícil encontrar buenos trabajadores, los que vienen son o no saben nada de ventas o son ya viejos en el campo y vienen con sus costumbres.

### **Pregunta: en otras ares que más se debería mejorar**

Si deberíamos mejorar también la forma en que se calcula las ventas, o las proyecciones para vender, ahora yo sé que necesito un punto de equilibrio, como se necesitó vender unos 750 mil al año como mínimo

para poder funcionar, pagar todas las cosas, pero para un correcto plan de ventas, pues si debería considerar otras cosas, que no están consideradas en esta proyección.

**Pregunta: ¿Alguna otra mejora?**

Creo que si estamos mirando si podemos cambiar de programa, porque el que tenemos nosotros lo desarrollamos justamente para acá, pero parece que ya se quedó un poco, hace poco “Difare” nos ofreció otro software mucho mejor, pero estamos viendo eso pero todavía no se ha tomado ninguna decisión.

**Pregunta ¿La empresa facilita los recursos necesarios para cumplir con las metas?**

Si la empresa ofrece todas las facilidades que tenemos, lo que pasa es que la situación está difícil, las multinacionales están acaparando el mercado, estas “económicas” “sana sana” “cruz azul” etc. Están rompiendo el mercado, porque pueden ofrecer más barato por que compran por volumen, otra cosa que ha está afectando el mercado es que están desapareciendo muchos productos del mercado, por ejemplo la temprá ya no hay, en más costoso traer, y la gente no paga y todo porque las salvaguardias encarecieron el producto estos ni los importadores ni los fabricantes les conviene.

**Pregunta ¿La empresa facilita los recursos necesarios para cumplir con las metas?**

Creo que la empresa si facilita los recursos necesarios para cumplir el trabajado, pero creo que podría facilitar otros recursos que van a mejorar mucho más el trabajo el trabajo, yo puedo ver que hay otras empresas como “Disfasur” donde los vendedores ya tiene una Tablet donde llevan el listado de productos y lo hacen de forma más fácil y sin tanto papeleo, pero entiendo también que si sería una inversión costosa, pero veamos qué es lo que paso, pero bueno si con las cosas que tenemos creo que podemos hacer bien nuestro trabajo, todo está en nosotros, hacer bien nuestro trabajo.

Aquí hay varias cosas también que no depende de nosotros, son cosas externas del país de los competidores, le cuento algo en estos tiempo hemos perdido varios clientes porque vendieron sus farmacias a franquicias, se de una caso acá en una calle donde en una sola cuadra habían 3 farmacias y a todas les iba bien, la calle es muy movida. A todas les vendíamos, algo pero les vendíamos, después un de esa vendió la farmacia, sin mentirle por 5 veces lo que costaba, el señor vendió y allí pusieron una “sana sana” destruyo a las dos porque ellos lógicamente dan más barato, la otra quebró y la última antes de quebrar también, vendió y pusieron una “medicity”, y creo que las pequeñas empresas perdimos así, y esas son la tónica de la mayoría de casos.

**Pregunta: ¿cómo es la relación con los clientes?**

La empresa tiene la relación con los clientes primero con el vendedor, él es la cara de la empresa, de echo entendemos que muchas veces, no conocen todo lo que está detrás del vendedor, aun se han dado caso de pérdida de clientes cuando este se cambia de empresa pero vende el mismo producto, y otros en donde le vendedor ya llega con cartera de clientes, esto es importante porque el trabajo de la empresa es que nosotros debemos respaldar y dar el mejor servicio posible. De allí en adelante por otras cuestiones se

encargan en el departamento de contabilidad y con bodega porque allí es donde más errores se dan y ellos pueden arreglarlo mejor.

Por otra parte creo que es necesario capacitar al personal en ventas, en servicio al cliente, relaciones humanas que es muy importante, pero en verdad no hemos podido hacer, esto el día a día del trabajo es muy intenso y no nos permite, no hay tiempo, pero si esta en nuestra lista de pendientes.

## **Entrevista a vendedor**

### **Alejandro Pallo**

**Presentación.** Estimado Alejandro la presente entrevista se plantea como meta estudiar y analizar la gestión de procesos en el departamento comercial de esta empresa. La información recopilada será utilizada con fines académicos los que buscan proponer un modelo de gestión por procesos que permita mejorar la calidad en el proceso de venta y post venta, de la misma manera como respaldo de la tesis de la Maestría en Gestión Empresarial. Gracias por el tiempo invertido y como primera pregunta quería saber, como es tu día de trabajo.

En un día típico en mi trabajo, revisaría mi listado de clientes del día y determinaría el plan de acción para el día. Normalmente, mis días consisten en una mezcla de vendedores y de clientes, contacto con clientes actuales, papeleo y un poco viaje por aquí por allá y de dialogo con los clientes, venir a dejar pedidos, pagos facturas, eso.

**Pregunta: Cuántas visitas tiene en promedio cada semana?** Cada semana realizo un promedio de 25-30 visitas más o menos.

**Pregunta: ¿Qué es lo que más y lo menos que te gusta de esta profesión?** seguro, lo más que me gusta de esto es la es el contacto con la gente, la oportunidad de forjar relaciones duraderas y el desafío constante. Lo menos que me gusta, podría ser que los traslados desgastan mucho, el tráfico, el que no hay donde parquear.

**Pregunta: Explícame el proceso que sigues para lograr cumplir tus metas como vendedor.** Trabajo mucho en la calle para obtener más contacto con los clientes. Yo realizo como una precalificación del cliente, como es la farmacia algunos amigos vendedores también me dan referencias y claro la calificación en la oficina, me concentro en citas con estos clientes potenciales para conocer, de primera mano, cuáles eran sus necesidades.... y así, sucesivamente, hasta llegar a lograr pedidos ya que mi trabajo mayormente en conseguir nuevos clientes y también con una relación cordial pues a mantener el cliente, que este satisfecho y contento con nosotros.

### **Pregunta: ¿cómo consideras los procesos de venta y post venta?**

Bueno que te digo, como hacemos las cosas no están mal acá, yo que he trabajado en otras empresas que estaba bien pero bien perdidas, lo que veo yo es que no se están respetando los procesos incluso desde arriba, porque si no haces respetar, pues nadie respeta, puedes tener muchas reglas pero si no se respetan, no se logra nada. Ya son 2 veces que hemos tenido problemas con vendedores que nos han robado, uno llego robar como 5 mil dólares, porque estaba falsificando recibos de pago y de poquito en poquito se llevó bastante dinero.

### **Pregunta ¿La empresa facilita los recursos necesarios para cumplir con las metas?**

Si, la empresa nos provee lo que necesitamos, muchas cosas no dependen de adentro es más de afuera del medio, del gobierno de las cosas que no podemos mejorar, si podrían proveernos alguna plataforma más tecnológica que sea más rápida.

**Pregunta: ¿Cómo consideraría usted a su jefatura?**

Es muy buena, creo que si podría ser más estricto pero cuando necesitamos de ayuda si se puede contar con él, es solo que creo que debería ser más flexible en las metas que nos impone.

**Pregunta: Como es su relación con los demás integrantes del proceso**

Yo intento llevarme bien con todos, me parece que hay un buen ambiente de trabajo aunque no paso mucho acá dentro sino más fuera, en donde a veces tengo un poco de roces es en contabilidad, cuando las facturas están mal o existe algún problema pero en general bien con todos.

**Pregunta: ¿cómo se podría mejorar para dar un mejor servicio?**

Yo creo que siempre se puede mejorar, acá pues creo que los jefes deberían considerar un poco más la opinión que damos pues de alguna manera somos nosotros los que tenemos más contacto con los clientes, si deberíamos tener capacitación de ventas, de cómo hablar con el cliente, de estrategias de ventas sobre todo. Y también creo que si es indispensable una nueva plataforma que nos permita tener un mejor manejo de la información como en verdad los productos que están en stock, porque nosotros salimos y no sabemos si hay o si no hay y no le puedes decir no hay al vendedor, y tampoco se puede estar llamando por todos los productos a ver si hay o no hay, creo que eso si debe cambiar, poder utilizar más la tecnología disponible, que nos ayude a tomar los pedidos a mejorar los tiempos de entrega eso es lo que más se quejan los clientes.

**Entrevista a vendedor**

**Francisco Arguello**

**Presentación.** Estimado Alejandro la presente entrevista se plantea como meta estudiar y analizar la gestión de procesos en el departamento comercial de esta empresa. La información recopilada será utilizada con fines académicos los que buscan proponer un modelo de gestión por procesos que permita mejorar la calidad en el proceso de venta y post venta, de la misma manera como respaldo de la tesis de la Maestría en Gestión Empresarial. Gracias por el tiempo invertido y como primera pregunta quería saber qué relación tiene su departamento con los demás departamentos.

Bueno yo tengo la idea de que el departamento de ventas es el departamento más importante de la empresa, he tiene relación con todos los demás, tengo relación con bodega, también tenemos relación con compras, porque también por los productos que tenemos, pues tenemos que tenerlos en stock, bueno tenemos relación, con administrativo, bueno la administración en general, con personal por de allí bien las demás personas indicada para llevar a cabo nuestra labor, así en general, en realidad todos trabajan para que nosotros podamos vender más.

**Pregunta: Esta bien delimitadas sus actividades, ¿qué funciones cumple usted?**

Bueno muchas veces en algunas empresas esta función se la mira como la de lo último, como un peón, alguien a quien le están diciendo siempre tienes que vender, tienes que vender, pero creo que la principal acción es la planeación, junto con los demás, porque allí es donde uno sabe por dónde entra a la cliente, y sabe cómo hacer en otros casos, incluso cuestiones de sectores y eso. Creo que si está clara nuestra labor.

**Pregunta: en su jefatura ¿cómo es su relación y cuál es la diferencia de acciones?**

Bueno a mí me parece que un gerente de ventas debe desarrollar las estrategias de facilitar el trabajado de su vendedor, eso es lo que debe encargarse el gerente de manera que uno pueda hacer su trabajo, el vendedor solamente debe vender, obviamente tratar bien al cliente satisfacer sus necesidades.

**Pregunta: ¿La empresa otorga capacitación?**

Yo no tengo ningún estudio en esta área lo poco o mucho que se ha sido por la experiencia trabajando en ventas, pero también he visto a gente que si ha estudiado o ha hecho cursos de ventas y pues hacen cosas que no competen con la realidad , cosas que no son factibles con los clientes, me ha tocado ver algunas cosas, que se yo ofreciendo promociones que no están o no son reales, alguna vez llegue a ver que regalaban cajas... piezas sueltas de un producto entonces yo pienso que las dos se necesitan , la experiencia pero si también aprender de alguien que en verdad si sepa. Además que tenga un poco de conocimiento de relaciones personales, un poco de conocimiento de logística un poco de conocimiento de planificar, que sepa de cobranzas especialmente por eso es complicado también.

**Pregunta: ¿cómo se podría mejorar para dar un mejor servicio?**

Creo que lo principal es poner de parte cada uno, hacer mejor nuestro trabajo, en esta profesión cuan andas en la calle visitando a los clientes, uno corre el riesgo de distraerse muy fácilmente sobre todo cuando estas desmotivado y con problemas personales que nuca faltan, sería una gran motivación mejorar las comisiones de venta, si es verdad que la situación está difícil.

**Pregunta: ¿además de las comisiones algo más para mejorar el proceso?**

Creo que si sería la comunicación, algo para saber exactamente cuál es el stock o saber todo de forma más rápida que ahora, eso sí se debería mejorar y lo que estábamos hablando la capacitación que si es necesaria, motivar a la gente.

**Entrevista a contabilidad**

**Verónica López**

**Presentación.** Estimado Alejandro la presente entrevista se plantea como meta estudiar y analizar la gestión de procesos en el departamento comercial de esta empresa. La información recopilada será utilizada con fines académicos los que buscan proponer un modelo de gestión por procesos que permita mejorar la calidad en el proceso de venta y post venta, de la misma manera como respaldo de la tesis de la Maestría en Gestión Empresarial. Gracias por el tiempo invertido y como primera pregunta quería saber cuáles son tus obligaciones dentro de la empresa.

Pues como soy contadora a pesar de estudiar administración de empresa la funciones que tengo actualmente son exclusivas de contabilidad, nos dedicamos desde un inicio a los que es manejar los libros

y luego ya a un análisis de las operaciones, entonces hacemos lo que es las funciones básicas del contador, las declaraciones mensuales en línea, las facturaciones, los pagos de aportes al IESS, registros básicos contables, control de las cuentas, control de gastos , mucho influye eso para obtener una rentabilidad y tratar de aumentar la rentabilidad y dar recomendaciones al propietario de la empresa.

**Pregunta: ¿Los procesos en su departamento están bien establecidos?**

Bueno si claro, todo empieza en la documentación, luego paso a todo lo que es libros o registros, de compras registros de ventas, libro diaria libros auxiliares, y todo al final se resume en un balance a través de estados financieros, todo todo al final llega a un resumen que nos puede identificar cómo ha evolucionado al empresa, en caso como cuantas por pagar a los proveedores, donde verificas facturas, que sean exactamente por lo que pediste y si lo tienes por pagar, ósea no lo pagas en eso momento entonces lo tienes en un archivo aparte, luego este conforme pasa el tiempo ya llega el tiempo de pagar esa factura haces el pago y verificas mediante qué medio lo realizaste, entonces tienes que realizar ese pago en tu libro bancos o en tu libro caja y luego al final del mes ya se ha consolidado todo tu registro de compras, haces tú consolidado hasta tu libro diario, y luego ya se hace al análisis.

**Pregunta: ¿Y dentro del servicio de venta?**

Claro todas las operaciones que hace la empresa vana a pasar por el contador, es parten del análisis y del registro, cuando vende es el mismo proceso de antes nosotros damos crédito a 60 días entonces abres una cuenta y no se cierra hasta que el cliente cancela lo de esta cuenta, sin embargo algunos clientes tiene varias facturas y van cancelando pero se va acumulando todo eso debe estar registrado y consolidado, mensualmente tenemos ese dato de cómo vamos, y se hacen reportes de cómo están las ventas para que los jefes puedan saber y tomar decisiones. A mí me pasan todos los datos de ventas de bodega.

**Pregunta: ¿Usted tiene contacto con los clientes?**

Si claro siempre hay preguntas de pagos, cosas como abonos a facturas, y los clientes se comunican, acá hacemos el registro se liberan los créditos sobretodo, pues porque acá manejamos esa información, sería que eso debe hacerlo por medio de los vendedores, eso debería ser lo correcto. Todo esto obedece a los ingresos que deben contrastar con los egresos

<b>Objetivo</b>	Impulsar las ventas
<b>Descripción del objetivo</b>	los vendedores logrando generar mejores niveles de venta
<b>Indicadores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de ventas a nuevos clientes</li> <li>• Número promedio de atenciones a clientes en el mes</li> <li>• Número promedio diario de clientes facturados</li> <li>• Nivel de incremento de número de clientes respecto al mes del año anterior</li> </ul>	
<b>Objetivo</b>	Prestar un servicio de excelente calidad de atención al cliente
<b>Descripción del objetivo</b>	La excelencia en el servicio de atención al cliente será evaluado por las respuestas que recibe el cliente durante el proceso ventas y postventa.

## ANEXO7 INDICADORES DE PRESUPUESTO DE VENTAS

**Indicadores**

- Numero promedio de contactos que recibe el cliente
- Tiempo promedio en la respuesta
- Tiempo promedio en entrega de producto

<b>Objetivo</b>	Aumentar la satisfacción del cliente en el proceso ventas.
<b>Descripción del objetivo</b>	Se sienta satisfecho por el servicio que recibe, logrando aumentar la satisfacción del mismo y generar un impacto económico e imagen para la empresa.
<b>Indicadores</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel de satisfacción</li><li>• Numero de despachos a destiempo</li><li>• Numero de devolución de producto por inconformidad del cliente</li><li>• Numero de reclamos</li></ul>	
<b>Objetivo</b>	Cumplir el presupuesto de ventas
<b>Descripción del objetivo</b>	Anualmente se establece un presupuesto de ventas esperado, este valor se distribuye de forma mensual.
<b>Indicadores</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel de cumplimiento de presupuesto de ventas</li><li>• Nivel de cumplimiento de ventas por vendedor</li><li>• Nivel de incremento de ventas con respecto al mes del año anterior</li><li>• Promedio de facturas por vendedor</li></ul>	