



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
Previo a la obtención del Título de:  
Licenciada en Ciencias de la Educación  
Especialización: Asignaturas Secretariales**

**Título**

**LOS MAPAS DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DEL  
DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA FARMAYALA  
PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.**

**Autoras:**

**MARÍA JOSE SÁNCHEZ HUAYAMABE  
JESSICA LISSETTE CAIZA CASQUETE**

**Tutora:**

**Msc. Dora Franco Zavala**

**2015 ó 2016**

**Guayaquil ó Ecuador**

## INDICE GENERAL

### Contenido

ÍNDICE DE GRÁFICAS .....	5
ÍNDICE DE TABLAS .....	6
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	7
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	8
DEDICATORIA.....	9
DEDICATORIA.....	10
AGRADECIMIENTO .....	11
INTRODUCCIÓN .....	12
CAPÍTULO I.....	14
1.1 TEMA.....	14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	15
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.6 SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
1.7 OBJETIVO GENERAL .....	17
1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
1.9 LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
1.10 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES .....	19
1.11 HIPÓTESIS GENERALES Y PARTICULARES .....	19
1.12 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	20
CAPÍTULO II.....	21
2.1 ANTECEDENTES REFERENTES.....	21

2.2 MARCO TEÓRICO .....	23
El Mapa de Proceso .....	23
Origen de los mapas de proceso. ....	24
Tipos de procesos. ....	25
Fundamentación teórica.....	27
Gestión empresarial .....	29
Capacidades y habilidades de la función gerencial: .....	29
Clasificación de la gestión empresarial según sus diferentes técnicas: .....	31
Organización: .....	34
Dirección, conducción y liderazgo:.....	34
Proceso. ....	35
Fichas de Procesos.....	36
Identificación y Fichas de indicadores:.....	37
Indicadores de resultados:.....	37
Indicadores de Proceso:.....	38
Gestión en Mapa de Procesos.....	39
Gestión.....	39
Documentos.....	39
Gestión de la documentación .....	40
Importancia de la gestión .....	40
Organización .....	42
Calidad.- .....	44
Qué es la comercialización.....	45
Organización del Departamento Comercial.....	49
2.3 MARCO LEGAL .....	56
Capítulo II.....	57
ORGANIZACIÓN.....	57
Capítulo III.....	58
PERSONAL DEL ESTABLECIMIENTO FARMACÉUTICO.....	58

Capítulo IV.....	61
INFRAESTRUCTURA DE LAS ÁREAS O INSTALACIONES PARA EL ALMACENAMIENTO .....	61
2.4 MARCO CONCEPTUAL.....	67
CAPÍTULO III.....	72
3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	72
3.2 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	72
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	73
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	75
3.5 RECURSOS, FUENTES, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	77
3.6 PRESUPUESTO .....	79
3.7 INSTRUMENTO EMPLEADO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	79
3.8 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	80
3.9 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	90
CAPÍTULO IV.....	91
4.1 LA PROPUESTA .....	91
4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	91
4.3 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA .....	93
4.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA .....	93
4.5 LISTADO DE CONTENIDOS PARA LA CAPACITACIÓN .....	93
4.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	94
ORGANIGRAMA COMERCIAL – FARMAYALA PHARMACEUTICAL COMPANY S.A. ....	98
MAPA DE PROCESOS – FARMAYALA PHARMACEUTICAL COMPANY S.A. ....	99
4.7 IMPACTO .....	100
4.8 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	101
4.9 CONCLUSIONES .....	104
4.10 RECOMENDACIONES.....	105
FUENTE BIBLIOGRÁFICA .....	106
FUENTES ADICIONALES .....	107

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Ilustración 1 "Delimitaciones de la compañía Farmayala".....	15
Ilustración 2 "Limites de la Investigación" .....	18
Ilustración 3 "Fundamentación Teórica".....	27
Ilustración 4 "Ejemplo de Mapas de Procesos".....	43
Ilustración 5 "Encuesta: Interrogante # 1" .....	80
Ilustración 6 " Encuesta: Interrogante N°2" .....	81
Ilustración 7 " Encuesta: Interrogante N° 3" .....	82
Ilustración 8 "Encuesta: Interrogante N° 4" .....	83
Ilustración 9 "Encuesta: Interrogante N° 5+.....	84
Ilustración 10 "Encuesta: Interrogante N° 6" .....	85
Ilustración 11 "Encuesta: Interrogante N° 7" .....	86
Ilustración 12 " Encuesta: Interrogante N° 8" .....	87
Ilustración 13 "Encuesta: Interrogante N° 9" .....	88
Ilustración 14 "Encuesta: Interrogante N° 10+.....	89

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 "Operación de las Variables" .....	20
Tabla 2 "Fichas de Procesos" .....	37
Tabla 3 "Muestra para la encuesta" .....	74
Tabla 4 "Población y Muestra del Dpto. Comercial" .....	74
Tabla 5 "Cronograma de Actividades" .....	78
Tabla 6 "Presupuesto" .....	79
Tabla 7 "Cuadro de resultados N° 1" .....	80
Tabla 8 "Cuadro de resultados N°2....."	81
Tabla 9 " Cuadro de resultados N° 3" .....	82
Tabla 10 "Cuadro de resultados N° 4" .....	83
Tabla 11 "Cuadro de resultados N° 5" .....	84
Tabla 12 "Cuadro de resultados N° 6" .....	85
Tabla 13 "Cuadro de resultados N° 7" .....	86
Tabla 14 " Cuadro de resultados N°8" .....	87
Tabla 15 "Cuadro de resultados N° 9" .....	88
Tabla 16 "Cuadro de resultados N° 10" .....	89

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Director de la Escuela de Administración Secretarial de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y analizado el Proyecto de Investigación con el tema:  
**LOS MAPAS DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA FARMAYALA PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.**

Presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al título de:

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN ESPECIALIZACIÓN:  
ASIGNATURAS SECRETARIALES**

Considero que debe ser aceptado por reunir los requisitos legales, y tener su viabilidad para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

Presentado por las egresadas:

Sra. María José Sánchez Huayamabe    Sra. Jessica Lissette Caiza Casquete

C.I. 092535828-5

C.I. 092535829-3

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL**

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS  
DE AUTOR**

**ADVERTENCIA**

Se advierte que en las opiniones, ideas, o afirmaciones vertidas en el presente proyecto, son de exclusiva responsabilidad de los autores del mismo y no está incluida la responsabilidad de la universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

## **DEDICATORIA**

A Dios, Ser omnipotente que durante toda mi vida me ha guiado y ayudado a lograr todo lo que he comenzado y que nunca me abandona.

A mi madre y a mi padre, por ese sacrificio abnegado por velar por mi existencia y por la lucha constante una deuda que nunca voy a poder pagar.

A mi hijo, mi mayor razón por seguirme superando.

A mi esposo, por todo el aprecio y apoyo que día tras día me ha dado.

**María José Sánchez Huayamabe**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por sus infinitas bendiciones, guía y protección que he recibido en todo momento de mi vida y en la terminación de este proyecto.

A la tutora, Msc. Dora Franco Zabala, quien nos brindó su continuo apoyo, soporte académico y técnico en todo momento del proyecto.

A mis padres quienes me han sabido comprender y dar su apoyo en todo momento.

A mi esposo por su paciencia al acompañarme a mis tutorías y de una u otra manera ha colaborado para llegar al feliz término de este proyecto.

**Jessica Lisette Caiza Casquete**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darnos las fuerzas necesarias para salir adelante y culminar nuestro proyecto de graduación.

A los directivos y personal docente de la escuela de Administración Secretarial de la Universidad Laica Vicente Rocafructe y de manera especial a una gran maestra Msc. Dora Franco Zabala, porque sin su gran orientación, ayuda y dedicación en la realización del presente trabajo no hubiera sido posible su culminación.

A nuestros Padres, esposos y familiares por su invaluable apoyo.

**María José Sánchez Huayamabe**

**Jessica Lissette Caiza Casquete**

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación tiene como objetivo, demostrar la actitud del personal que labora frente a la clientela con nuevas técnicas innovadoras de aprendizaje como es la inserción de los mapas de recursos.

El rol fundamental de las empresas es propiciar la construcción de las identidades de acuerdo a su producción para competir en el gran e intenso océano del comercio ya que entra a combatir con otras empresas.

Una producción de calidad debe superar prácticas discriminatorias y convertirse en un espacio de transformación que prepare y forme a las futuras generaciones, de acuerdo con las exigencias de cada época y con los profundos cambios de nuestra sociedad.

Dentro de toda organización debe regirse por estructuras que agilicen el trabajo y que todos los empleados deben hablar del mismo sistema de mapas de procesos de esa forma habrá mejor estética y rendirá el trabajo interno y externo.

Toda gestión de calidad, hay que revisar procesos y optimizar recursos, con cierta premisa que el personal debe estar donde mejor responda, para lograr lo que la excelencia demanda.

Otro pilar de la estrategia es el cambio de actitud, tenemos que ser conscientes de que si no llegamos al corazón del cliente, todos perdemos.

Actualmente contamos con otra generación, de alta sensibilidad intelectual, que cuestiona todo y hay que saber llegar a ella; pero también fijarle límites ya que toda empresa debe guiarse por procesos de gestión de calidad.

Este proyecto se ha dividido en cuatro capítulos:

**CAPITULO I.**-Se presenta el tema de la investigación, se refiere al planteamiento y formulación del estado actual del problema, justificando y creando límites para desarrollar una propuesta que brinde apoyo al Dpto. Comercial de la compañía Farmayala Pharmaceutical Company S.A.; Se identifican las variables de donde vamos a partir para generar hipótesis que nos ayuden a resolver dicho problema

**CAPITULO II.**- Se encuentra todo lo referente a los antecedentes de las compañías farmacéuticas apoyado por un amplio marco teórico, con bases en el marco legal y describiendo cada una de los parámetros del marco conceptual.

**CAPITULO III.**-Corresponde al método que se va utilizar en nuestra investigación el enfoque metodológico, los tipos de la investigación, la aplicación de técnicas activas como es la encuesta que se aplicó mediante un cuestionario de preguntas objetivas tomando en cuenta una muestra del departamento comercial. Consta también de un plan de presupuesto, recursos y fuentes de donde se obtuvieron los datos, así también la presentación de los resultados con su respectiva conclusión y recomendaciones.

**CAPITULO IV.**-Enmarca la Propuesta, su justificación y los objetivos que se relacionan para dar solución al problema. Se especifica el desarrollo de la propuesta y el impacto que esta ocasiono en dicho departamento, validando los resultados y exponiendo las conclusiones y recomendaciones que van a lograr que el departamento comercial surja y se de una mejor atención al cliente.

# **CAPÍTULO I**

## **1.1 TEMA**

**LOS MAPAS DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA FARMAYALA PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.**

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Farmayala Pharmaceutical Company S.A. es una empresa que cuentan con varias sub empresas a su cargo, dentro de lo cual se incluye, la elaboración y distribución de productos farmacéuticos, en este procedimiento específicamente, se incluyen a algunas personas que laboran dentro del Departamento Comercial.

El no contar con procesos adecuados para el manejo de la información, la misma es manipulado de acuerdo a criterios del personal que lo maneja, haciendo que cada trámite no cuente con tiempos de entrega y que la lentitud de la entrega de los productos sea una molestia para sus clientes.

A lo largo de los años y debido al crecimiento de la empresa el personal ha ido creciendo, debido al incremento y a la desorganización, la información de los clientes se traspapela continuamente por la falta de procedimientos adecuados y de responsabilidades compartidas.

Con la finalidad de mejorar los resultados del Departamento Comercial de la compañía Farmacéutica, creemos conveniente realizar un estudio sobre los procedimientos y las funciones que cada empleado realiza, pudiendo así determinar los procesos adecuados y verificar la ejecución de los mismos en el orden correcto.

### 1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la incidencia de los mapas de procesos en la Gestión del Departamento Comercial de la empresa en mención?

Que al realizar estas nuevas herramientas tecnológicas, el sistema de elaboración, fabricación y comercialización del producto se sintetizara el trabajo diario del personal que labora en toda la empresa.

### 1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

- **Campo:** Empresarial
- **Tipo:** Servicio
- **Sector:** Privado
- **Área:** Comercial
- **Tema:** Los mapas de procesos y su incidencia en la gestión del departamento comercial de la compañía Farmayala Pharmaceutical Company S.A.
- **Tiempo:** El período de investigación comprende desde el 1 de octubre del 2014 hasta 28 de febrero del 2015.

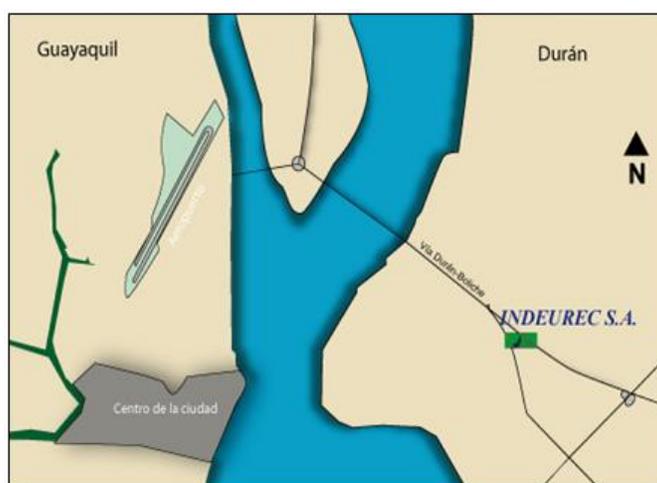


Ilustración 1 "Delimitaciones de la compañía Farmayala"

Vivimos en un mundo tan globalizado, específicamente en la economía ecuatoriana que creció para el año 2012 en un 5,1% -una tasa menor a la presentada para 2011, la economía en conjunto tiene un desempeño que incide de manera directa en los resultados de estas empresas, los desafíos siguen siendo muy importantes los mismos que afectan en sus ingresos.

Dentro de las competencias actuales por liderar con mejores herramientas, toda empresa debe estar dispuesta a realizar cambios estratégicos para logra tener rendimientos superiores en el mercado, es por ello que se requiere verificar los procesos internamente, con el propósito de llegar a tener mejores resultados.

Farmayala Pharmaceutical Company S.A, es una empresa dedicada a la elaboración y distribución de productos farmacéuticos, motivo por lo tanto, es necesario que las actividades o procesos estén claramente definidas, de esta manera buscamos que exista una relación estrecha entre los departamentos que interactúan para evitar que se pierda información dentro del proceso y que la empresa funcione de una forma integrada, para evaluar todo el sistema y corregir algunas deficiencias para mejorar.

Motivo por el cual nos centramos en el tema de los mapas de proceso, ya que al no contar con los mismos y con una estructura de la que cada empleado es responsable caen en la imperfección de un servicio incompleto.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Existen una variedad de métodos que nos ayudan a manejar eficientemente los procesos y llegar a delimitar las funciones y responsabilidades de cada uno de los departamentos comerciales de la empresa.

Por esta razón se utilizará los mapas de procesos que justificarán la ejecución de este proyecto que es de gran importancia, pues nos ayudará a determinar donde se generan mayor dificultad dentro de la organización, y poder ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes, con un lapso de tiempo determinado para cada

asunto y una entrega puntual y de acuerdo a las exigencias de nuestros consumidores.

Las acciones propuestas están encaminadas primordialmente a mejorar las condiciones de atención al cliente y manejo del negocio, los beneficios del plan en primera lugar son los clientes con respecto a la puntualidad de entrega de los productos y en segunda instancia la empresa, pues al trabajar de una manera sistemática ahorrará tiempo y recursos.

## **1.6 SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

- 1.- ¿La compañía, identifica a los actores que son (clientes, proveedores y otros organismos de su entorno) como la secuencia del proceso que continuamente mejora la gestión comercial?
- 2.- ¿El empleo de mapas de procesos optimizará la gestión en el Departamento Comercial del negocio?
- 3.- ¿La empresa aplica los mapas de procesos en el departamento comercial de manera eficiente?
- 4.- ¿Los mapas de procesos serán la solución al problema de organización del departamento comercial?
- 5.- ¿La elaboración y empleo de mapas de procesos llevaran a una calificación ISO en forma óptima?

## **1.7 OBJETIVO GENERAL**

Analizar los mapas de procesos y su incidencia en la gestión del departamento comercial de la compañía Farmayala Pharmaceutical Company S.A. mediante una capacitación para que mejoren los sistemas.

## 1.8 OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Elaborar los mapas de procesos de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Definir la participación de los empleados de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
- Crear un programa de capacitación para complementar la información básica, concreta y de fácil comprensión que sea transmitida a los empleados y clientes.
- Sensibilizar a los empleados de la farmacia para el manejo de los mapas de proceso.

## 1.9 LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN



Ilustración 2 "Limites de la Investigación"

Elaborado por: María José Sánchez Huayamabe; Lissette Jessica Caiza Casquete

## 1.10 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

- **Variable Independiente:**  
Los mapas de Procesos
- **Variable Dependiente:**  
Gestión del departamento comercial

## 1.11 HIPÓTESIS GENERALES Y PARTICULARES

Si se implementan mapas de proceso en el departamento comercial de todo el sistema, se tendrán mejores controles internos y externos se evidenciara el ingreso y el egreso del producto en mención, que también se involucra la parte logística descartándose las perdidas en alto volumen del producto o de las cobranzas a los clientes.

Los mapas de procesos optimizarán el tiempo de los empleados del departamento comercial de los fármacos.

El personal que labora y tiene acceso directo al sistema de mapas de procesos debe ser capacitado para la eficiencia y agilidad del trabajo inmediato y así proyectarse a mejores resultados.

## 1.12 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<b><u>Independiente:</u> Los mapas de Procesos</b>	Los mapas de procesos se definen gráficamente, en lo que se conoce como diagramas de valor, combinando la perspectiva global de la de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se inscribe cada proceso.	Administrativa	Optimizar tiempo en el despacho, dando agilidad en los trámites.	*Guía de observación *Entrevista * Encuesta
<b><u>Dependientes:</u> Gestión del Departamento Comercial</b>	El desarrollo debe tratar de consensuar la posición local y el desempeño concreto de dichos procesos con los propósitos estratégicos corporativos, por lo que resulta imprescindible identificarlos y jerarquizarlos en función de su definición específica.	Resultado (Ingresos)	Capacitación de los requerimientos de las mercancías de los clientes para su óptimo despacho.	*Encuestas * Entrevistas

Tabla 1 "Operación de las Variables"

Elaborado por: María José Sánchez Huayamabe; Lissette Jessica Caiza Casquete

## CAPÍTULO II

### 2.1 ANTECEDENTES REFERENTES

La necesidad de optimizar gestiones en los departamentos empresariales ha llevado a muchas ilustraciones que sugieren cambios permanentes para mejorar los resultados departamentales. El negocio de fármacos no es la excepción por el espacio logrado a nivel nacional y local, mejorar la gestión en sus departamentos de manera especial en el comercial es la meta que con dominio de estrategias específicas como la aplicación de los mapas de procesos alcanzarán mejores niveles de ventas.

**(ZARATLEGUI, 2006): Su papel e importancia, nos hace referencia a: Í Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad TotalÍ .**

Así las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, a menudo a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones.

Los procesos han permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos. Por un lado las técnicas para gestionar y mejorar los procesos, de las que se citan el Método sistemático de mejora y la reingeniería, ambas de aplicación puntual a procesos concretos o de uso extendido a toda la empresa.

Según los estudios realizados por la compañía DOKNOS, un mapa de procesos se puede evidenciar cuáles son las tareas paso a paso, los roles, la relación entre áreas de la organización, tiempos de ejecución y los responsables.

Para tener un personal más comprometido con sus funciones se requiere hacerles conocer en cuál tipo de proceso se encuentran sus actividades para así entender la importancia de su trabajo y el mejoramiento de sus funciones, existe personal que cumple con sus actividades día a día sin saber la importancia que desempeña dentro de la cadena de valor cualitativo y cuantitativo

Considerando los puntos de la familia ISO 9000 sobre gestión de la calidad y que están íntimamente relacionados a la gestión de procesos podemos definir las ventajas de tener un mapa de procesos que sirva para evidenciar las labores de una manera óptima.

Farmayala Pharmaceutical Company S.A pretende encausar sus actividades en base a mapas de procesos pues cuenta con un personal dinámico y comprometido con la empresa que tendrá como proyección superar las metas trazadas.

ISO 9001.- Norma internacional que detalla el modelo de sistema de gestión de calidad.

**Gestión de la Calidad.-** Conjunto estructurado de responsabilidades, recursos, personas, estructuras para alcanzar la calidad.

**Proceso.-** Unión de recursos y actividades que transforman insumos en productos.

**Desempeño.-** Resultados obtenidos por nuestras prácticas, metodologías, procesos con respecto a resultados o metas medibles preestablecidas.

**Revisión del Sistema de Calidad.**- Evaluación global del desempeño de los procesos de Calidad, en relación a su aptitud para administrar y mejorar la productividad

Variables o atributos de control de procesos.- Puntos de autocontrol operativos establecidos durante el desarrollo de los procesos de elaboración de medicamentos que permite asegurar la calidad del producto final.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

### **El Mapa de Proceso**

Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario. Los recursos puede incluir: personal, finanzas, instalaciones, e, quipos técnicos.

El propósito de todo el proceso es ofrecer al cliente / usuario un servicio correcto que cubra sus necesidades que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en costo servicio y calidad. Un procedimiento es la forma específica de llevar un proceso o una parte del mismo.

Los resultados deseados en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y Motivación del personal involucrado en el mismo, mientras los procedimientos son sólo una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o con junto de personas. Un mapa de proceso es un diagrama de valor un inventario grafico de procesos de una organización o empresa. Existen diversas formas de diagramar un mapa de proceso.

El mapa de procesos proporciona una perspectiva global local obligando a proporcionar cada proceso a la cadena de valor, al mismo tiempo relaciona el

propósito de la organización con los procesos que los gestionan, utilizándose también como herramienta de proceso y aprendizaje.

### **Origen de los mapas de proceso.**

El Mapa de Procesos es la representación gráfica de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior. A su vez, los procesos pueden ser agrupados en Macro procesos en función de las macro actividades llevadas a cabo.

Una organización que pretenda una gestión sólida y bien orientada hacia sus objetivos estratégicos y sus resultados clave, requiere de una perspectiva global y transversal que sólo puede darse mediante una visión de procesos. En un mapa de procesos, los procesos pueden ser clasificados en:

**Procesos Clave.** Corresponderían a los procesos centrales (actividades primarias o procesos de negocio) Son los que en mayor medida gestionan las actividades que desembocan en la entrega del producto / servicio al cliente. Afectan de modo directo la prestación del servicio / satisfacción del cliente-ciudadano externo de la organización. Están por tanto directamente relacionados con la misión de la organización, y en general consumen la mayor parte de los recursos del mismo.

**Procesos de Soporte.** Proporcionan recursos / apoyo a los procesos clave. Aquí suelen incluirse la mayor parte de los procesos internos no pertenecientes a los otros grupos. Estos procesos, si bien sus resultados no son obtenidos directamente por el cliente interno, son fundamentales para que los procesos clave operen correctamente.

Procesos Estratégicos. Son aquellos procesos que gestionan la relación de la organización con el entorno y la forma en que se toman decisiones sobre planificación y mejoras de la organización.

### **Tipos de procesos.**

En el diagrama de procesos se mencionan tres tipos:

#### **A. Procesos claves.**

Son aquellos ligados directamente al servicio que se prestan y por tanto orientados al cliente/usuario y a requisitos como consecuencia su resultado es percibido directamente por el cliente, en este proceso generalmente intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.

En resumen los procesos claves constituyen la secuencia del valor añadido del servicio, desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente/usuario hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente / usuario

#### **B. Procesos Estratégicos**

Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente / usuario y para la organización.

Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización, proporcionan directrices, límites de la actuación al resto de los procesos, ejemplo: la comunicación interna, comunicación con el cliente, diseño y revisión del sistema, planificación estratégica, diseño de planes de estudio.

### **C. Procesos de apoyo**

Son los que sirven de apoyo a los procesos claves sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos.

El trabajo integral de toda la empresa hará que el departamento comercial cumplirá y ocupará un lugar destacado dentro de la organización. Es por este motivo por el que debe quedar bien definida y estructurada en cuanto a sus funciones. También será necesario determinar su nivel de responsabilidad y las sub-funciones que la integran.

En la estructura tradicional de la empresa el departamento comercial, era considerado como un servicio, el cual tenía como funciones la venta de los productos y/o servicios con muy poca ayuda publicitaria y se consideraba una de las áreas de menor importancia dentro de la empresa. Sin embargo, esta estructura tradicional de la empresa va evolucionando en el tiempo e incorpora oficinas comerciales que son parte del staff de la organización, donde simplemente se recoge información relacionada con la actividad comercial.

Con la presencia de la tecnología y la exigencia de nuevos sistemas, la técnica globalizada del servicio comercial hoy pasa a tener la categoría de departamento comercial y de él van a depender las oficinas de estudios comerciales que antes oficializaban las ventas, los servicios comerciales, la publicidad y la promoción y también los servicios de postventas.

Continuando con esta evolución podemos apreciar cómo la estructura empresarial va sufriendo modificaciones contando en algunos casos con un director general del cual dependen directores de división.

Como conclusión se puede afirmar que el departamento comercial de la empresa resulta fundamental, para lograr una eficaz gestión en el cumplimiento de

los objetivos, que pertenece al ámbito de actuación y decisión de la empresa influyendo considerablemente en la estructura empresarial como una columna vertebral

### Fundamentación teórica

La Compañía Farmayala Pharmaceutical S.A. manu factura productos medicinales de tal modo que asegura su aptitud para el uso, no exponiendo al paciente a riesgos debidos a su inadecuada seguridad calidad o eficacia.

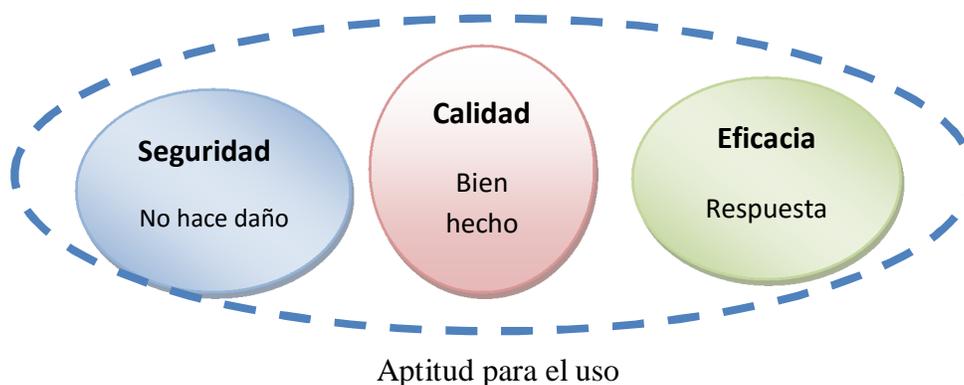


Ilustración 3 "Fundamentación Teórica"

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Lissette Jessica Caiza Casquete

Cuando la calidad se define como aptitud para el uso, seguridad y eficacia son parte integral de la calidad.

#### Calidad- Características modernas

- No es más responsabilidad de un departamento central de calidad
- Requiere la participación de toda la organización (motivación, educación y calificación)
- Debe generarse mediante un proceso planificado y guiado sistemáticamente

## Procedimientos Operacionales Estandarizados (POE)

Documento que contiene una descripción de las operaciones que se llevaran a cabo (quién, qué, cuándo, donde, con qué, cómo.)

- Escrito
- Controlado
- Autorizado

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión comercial de las empresas innovadoras, especialmente en las que basan su sistema de gestión en la calidad total. Este interés por los procesos ha permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ello. Podemos citar el método sistemático y la reingeniería, ambas de aplicación puntual a procesos concretos. Por otro lado están los modelos de gestión, en que los procesos tienen un papel central como base de la organización y como guía sobre la que articular el sistema de indicadores de gestión.

Con el pasar de los años y la globalización generalizada de las empresas, estas se han visto en la necesidad de crear procesos, manuales, sistemas, que los lleve a brindar no solo un mejor servicio al cliente sino también un mejor desarrollo de las funciones de sus colaboradores, con la finalidad de mantener un estándar de calidad en cada uno de los procedimientos que se realizan dentro de las empresas.

En el caso de la compañía Farmayala Pharmaceutical Company S.A existen un tipo de proceso inter funcional, que no es otra cosa que, la responsabilidad compartida entre departamentos; ejemplo, Proceso de facturación o pago a un proveedor, donde intervienen las aéreas de logística, contabilidad y finanzas

## **Gestión empresarial**

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al apareamiento y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo. Por lo tanto la empresa agrícola moderna debe asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado. Se puede decir entonces que la mayor parte de las empresas agrícolas se han visto en la necesidad de abrazar una gestión de adaptación a los cambios y a las nuevas circunstancias venideras.

### **Capacidades y habilidades de la función gerencial:**

La función gerencial implica tener capacidad para conducir personas, un don especial para ser reconocidos y seguidos por los subalternos, indudablemente para esto se requiere capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos a como se señalan a continuación:

- Capacidad para tomar decisiones
- Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia

- Habilidad para supervisar, controlar y liderar
- Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro
- Habilidad para despertar entusiasmo
- Habilidad para desarrollar nuevas ideas
- Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes
- Capacidad de trabajo
- Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios
- Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos
- Imparcialidad y firmeza
- Capacidad de adaptarse al cambio
- Deseo de superación
- Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa
- Capacidad para el análisis y solución de problemas
- Paciencia para escuchar
- Capacidad para relacionarse

Factores de competitividad que afectan la gestión:

Puntos críticos y determinantes de la competitividad a diferentes niveles:

Nivel Micro:

- Capacidad de gestión
- Estrategias empresariales
- Gestión de innovación
- Prácticas en el ciclo de producción
- Capacidad de integración en redes de cooperación tecnológica
- Logística empresarial
- Interacción entre proveedores, productores y compradores

Nivel Macro:

- Política de infraestructura fiscal
- Política educacional
- Política tecnológica
- Política de infraestructura industrial
- Política ambiental
- Política regional
- Política de comercio exterior

### **Clasificación de la gestión empresarial según sus diferentes técnicas:**

Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor. El objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

A continuación las técnicas de gestión empresarial:

Análisis Estratégico: diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.

Gestión Organizacional o Proceso Administrativo: planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

Gestión de la Tecnología de Información: aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.

Gestión Financiera: obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

Gestión de Recursos Humanos: buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución: suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. En productos finales debidamente distribuidos.

Gestión Ambiental: contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

Pautas básicas fundamentales para una gestión adecuada:

Para lograr obtener éxito en la empresa agrícola y poder mantenerlo existen muchas fórmulas, sin embargo, existen ciertas pautas fundamentales que los empresarios, operadores de servicio o administradores deben de tomar en cuenta para gestionar adecuadamente su negocio sobre todo si nos referimos a los pequeños microempresarios:

- Querer y cuidar a los clientes compradores
- Encuentre a los compradores que usted quiera
- Descubra qué quieren sus clientes compradores
- Oriente a su cliente comprador a obtener lo que quiera
- Entregue siempre un valor entregado

El éxito de una gestión empresarial dependerá de muchos factores, por ejemplo, la localización, competencia. Sin embargo el empresario agrícola puede crear su propio modelo según gestión adaptándose a sus habilidades empresariales y recursos disponibles actuales y futuros.

Por otro lado cuando el buen empresario productor o administrador está creando su propio modelo de gestión deberá siempre efectuar lo siguiente:

- Planear a corto, mediano y largo plazo
- Usar herramientas cuantitativas en la toma de decisiones
- Reducción y control de costos
- Generación de valor agregado
- Prever el cambio

Mantener una visión amplia del negocio

Funciones básica de la gestión:

Existen cuatro funciones básicas:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Por tanto, la capacitación en cuestión empresarial agrícola deberá fortalecer en todo momento los conceptos referidos a las 4 funciones básicas:

Niveles y tiempo:

Planeación:

Esta función contempla definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para el logro de estas metas y desarrollar una jerarquía detallada

de planes para integrar y coordinar actividades, contempla las siguientes actividades:

- Asignación de recursos
- Programación

### **Organización:**

Es la manera de diseñar la estructura de un negocio o empresa. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones.

La estructura organizacional debe diseñarse de tal manera que quede claramente definido quien tiene que hacer determinada tareas y quien es responsable de los resultados.

### **Dirección, conducción y liderazgo:**

Toda empresa, negocio, organización o institución agrícola está formada por personas, es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas personas. La dirección consisten motivar a los subordinados, dirigir actividades de otros.

### **Control:**

Una vez fijadas las metas, formulado los planes, delineados los arreglos estructurales, entrenado y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurar que las cosas vayan como deben, se debe monitorear el desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos.

- Dirigir Comprende:
- Producir: Resultados, metas, eficacia.
- Administrar: Eficiencia, funciones.

- Emprender: Crear, innovar.
- Integrar: Personas, equipos y cultura.

El directivo 100%:

- Consigue resultados
- Conoce su especialidad
- Está muy motivado
- Es buen administrador
- Es un apasionado del detalle
- Es un magnifico coordinador
- Es creativo
- Tiene vocación empresarial
- Está dispuesto a asumir riesgos.
- Es sensible a la persona
- Es un líder para su equipo

### **Proceso.**

Existen varias definiciones: **Un proceso es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida (output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos (entradas/input)+.**

La noción de proceso halla su raíz en el término de origen latino PROCESSUS. Según informa el diccionario de la Real Academia Española (RAE), este concepto describe la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial. El proceso en la economía y la industria habla del proceso productivo para hacer mención a la transformación de entradas (insumos) en salidas (bienes y servicios), gracias al aprovechamiento de recursos físicos, tecnológicos y humanos, entre otros.

Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar transforman elementos de entrada y los convierten en resultados

### **Fichas de Procesos.**

Una ficha de procesos es un registro donde se definen los elementos claves de un trabajo, es la forma más simple de documentar las actividades diarias que realizan todos los empleados de dicha organización.

El modelo de ficha de procesos a utilizar más común es el siguiente:

<b>Nombre del proceso</b>	Es la denominación por la cual identificaremos al proceso.
<b>Descripción</b>	Se trata de definir el proceso dando una idea general de sus partes o propiedades.
<b>Misión/objetivo</b>	Es el objetivo del proceso, el fin último para el cual está diseñado. Debe relacionarse con las necesidades de los clientes/usuarios.
<b>Responsable</b>	Persona de la Unidad o Servicio que tienen la responsabilidad sobre la correcta ejecución del proceso
<b>Destinatario</b>	Clientes / usuarios a los que se presta el servicio. Se indicará brevemente las necesidades que se pretender cubrir.
<b>Inicio/Fin</b>	El comienzo es el evento que pone en marcha el proceso. El fin es la entrega al cliente/usuario del producto o servicio finalizado.
<b>Entradas</b>	Documentos, registros, recursos que en algún momento hacen su entrada en el proceso y que son necesarios para el desarrollo del mismo.
<b>Salidas</b>	Documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el proceso.

<b>Indicadores</b>	Son magnitudes utilizadas para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.
<b>Registros</b>	Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades desempeñadas.
<b>Procedimientos asociados</b>	Se relacionan todos aquellos procedimientos al proceso.
<b>Aplicación informática</b>	Especificar en el caso de que el proceso se sustente, en parte o en todo, en una aplicación informática.

Tabla 2 "Fichas de Procesos"

### **Identificación y Fichas de indicadores:**

La identificación de indicadores es otra tarea complicada y trascendente en la orientación de gestión de procesos. La medición es requisito de la gestión. Lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar. Esto es aplicable a cualquier organización, incluidas las instituciones públicas, ayuntamientos, organismos y administraciones en general. Un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura) que permite, a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Según la naturaleza del objeto a medir, se pueden distinguir los siguientes tipos de indicadores:

#### **Indicadores de resultados:**

Miden directamente el grado de eficacia o el impacto directo sobre cliente / usuario. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de la propia Unidad o Servicio. Otros nombres con que se conocen los indicadores de resultados:

- Indicadores de Objetivos.
- Indicadores de Impacto.
- Indicadores de Efectividad.
- Indicadores de Satisfacción.

Ejemplos de indicadores de resultados:

- Número de asistentes a exposiciones en función del número de empleados.
- Porcentaje de casos resueltos al mes.
- Grado de satisfacción de los resultados de los clientes con un servicio determinado.

### **Indicadores de Proceso:**

Indicadores de proceso valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado gestión por procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia y eficiencia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.

Ejemplos de indicadores de proceso pueden ser:

- Tiempo de resolución de expediente.
- Tiempo de espera en cola.
- Porcentaje de solicitudes de licencias de apertura sujetas a calificación ambiental.
- Lista de espera en días.
- Indicador de colas de expedientes
- Grado de utilización de los equipos informáticos

El grupo de trabajo identificará dos o tres indicadores, como máximo, por proceso. La limitación viene impuesta por la obligación de realizar el seguimiento posterior

de los indicadores. Si en algún proceso ya se vienen utilizando indicadores en un número mayor sin que ello suponga ninguna carga de trabajo extra para el servicio o unidad es aconsejable mantenerlos.

### **Gestión en Mapa de Procesos**

Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos. El primer punto a considerar es la gestión dentro de un agente económico de primera relevancia, como es la empresa. En esta existe personal especializado para la toma de decisiones que conlleve comprometer recursos que suelen ser escasos. Así, el rol de la gerencia suele ser tomar decisiones en función de una planificación acertada para responder a las necesidades de la organización, decisiones que deben consumir el mínimo de recursos económicos y deben maximizar los beneficios obtenidos.

### **Gestión**

La gestión de la documentación es uno de los aspectos más importantes dentro de los sistemas de calidad y aporta un índice claro sobre el nivel de organización de una unidad o servicio.

### **Documentos**

Escritos en los que constan datos fidedignos o susceptibles de ser empleados como tales para probar algo y, por lo tanto, para su utilización como evidencia.

## **Gestión de la documentación**

La gestión documental consiste en el uso de tecnología y procedimientos que permiten la gestión y el acceso unificado a información generada en la organización:

- Al personal de la unidad o servicios
- A clientes / usuarios y proveedores

Los beneficios clave de estas prácticas son:

- Establecer un nuevo espacio de trabajo compartido unidad/servicio . cliente/usuario
- Aumentar el valor de la información de la organización.
- Evitar la duplicación de tareas así como los tiempos de búsqueda de información interna.
- Incrementar la calidad de servicio y la productividad

La gestión de los procesos facilita el análisis de la documentación generada por los mismos y permite que las unidades o servicios puedan abordar una gestión documental organizada en función de los propios procesos.

## **Importancia de la gestión**

Todas y cada una de nuestras actividades de nuestra vida cotidiana tienen que tener un Punto de Partida, que consiste en el establecimiento de un Objetivo en particular o una Meta que consta de la finalidad que se le da a la acción que llevamos a cabo, necesitándose para ello contar además con una Técnica y Metodología en particular, aplicándose esto a muchos órdenes.

A esta forma de trabajo se le suele llamar en el mundo de los negocios como Gestión, un término que seguramente nos sea familiar bajo la forma de Gestión Empresarial, o inclusive aplicado cuando realizamos algún trámite en el cual se nos asigna un Número de Gestión, lo que además permite al usuario realizar un Seguimiento de Gestión y poder efectuar distintos reclamos.

En toda labor es necesario contar con una Sistematización y Orden que nos permita alcanzar el objetivo, realizando distintos Pasos Metodológicos y garantizando el menor Margen de Errores posible, lo que permite además de que esta metodología de trabajo pueda ser repetida y aplicada o bien para una Gestión Particular, o bien en forma generalizada, pudiendo aplicarse como un Sistema de Gestión.

En este último caso, es frecuente encontrarnos con el ejemplo de las compañías que tienen su Atención al Cliente organizada de una forma particular, con una metodología de contacto definida, y teniendo en cuenta además Organismos de Control que permiten brindar un análisis o verificación de las gestiones empresariales que se llevan a cabo.

Este término lo encontramos también aplicado últimamente a las Tecnologías de la Información y Comunicación, relacionándose con las distintas metodologías que comprenden al almacenamiento, uso de redes, administración de servidores y demás tareas relacionadas a los Sistemas Informáticos, sobre todo en aquellos donde se cuenta con información vulnerable que debe ser protegida mediante una gestión de seguridad adecuada.

## Organización

La forma que adopta la estructura de una empresa tiene que ver, con su tamaño. Si la empresa es grande, la importancia del tema financiero es determinante, entonces se incluirá en el organigrama la función de un gerente financiero o gerente administrativo-financiero. El gerente financiero es aquella persona que pone en gestión financiera las decisiones enunciadas en la estrategia, a partir de la visión y misión de la empresa. Esta es su función como gerente y estratega.

De esta gerencia o jefatura dependerá el área de Tesorería, donde se custodian los fondos que están en el poder de la empresa (antes de que se apliquen como pagos o se depositen). Del área de Tesorería depende la de Cobranzas, donde se producen todos los ingresos.

Existe también el área de pago o Cuentas a pagar, que se ocupa de recibir la documentación requerida para realizar un pago, verificar que corresponda y requerir las autorizaciones correspondientes.

También suele haber un área de presupuesto financiero o Control presupuestario, que es el sector que convierte a la gerencia financiera en una gerencia de estrategia. Aquí es donde se analiza la posición financiera de la empresa y se surtieron las mejores opciones de requerir fondos o de invertirlos.

Los mapas de proceso también son un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario. Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización. Existen diversas formas de diagramar un mapa de procesos.

El mapa de procesos proporciona una perspectiva global local, obligando a posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor.

Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.

El mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos, A través de este tipo de gráfica se podrá observar las tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo. Los mapas de proceso permiten identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. También reconoce la evaluación con distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas o secuencial. Los mapas de procesos se representan uno y cada uno de los procesos que componen un sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante gráficos en forma de mapas conceptuales los cuales representan los flujos de información.

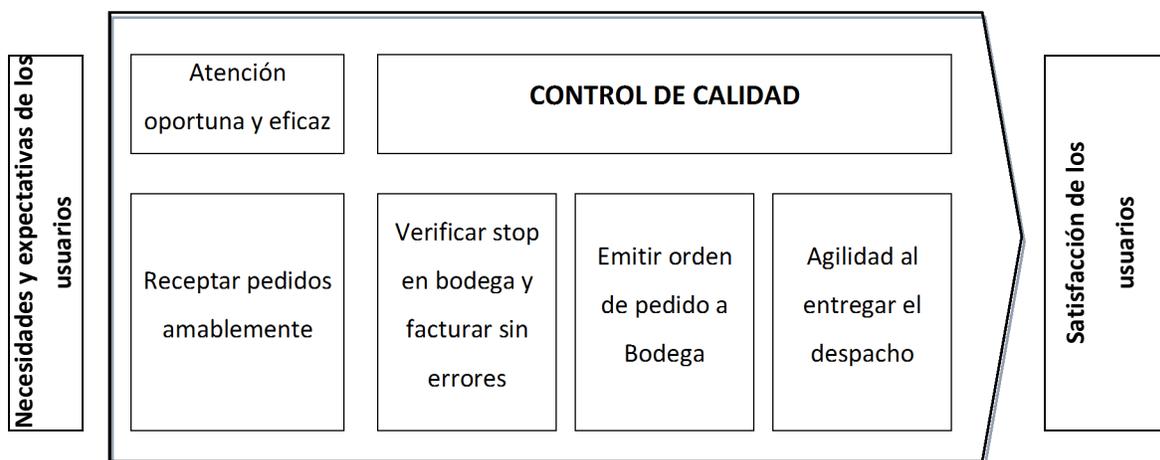


Ilustración 4 "Ejemplo de Mapas de Procesos"

## **Calidad**

Es el grado de aceptación o satisfacción que proporciona un producto o servicio a las necesidades y expectativas del cliente.

Dicho concepto es subjetivo, y el término proviene del latín. La calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición. La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, un cumplimiento de requisitos.

La calidad puede referirse a la calidad de vida de las personas de un país, la calidad del agua que bebemos o del aire que respiramos, la calidad del servicio prestado por una determinada empresa, o la calidad de un producto en general. Como el término tiene muchos usos, su significado no es siempre una definición clara y objetiva. También podemos colocar como ejemplo, la calidad de esta enciclopedia. En este caso, si se elige un tema o palabra para definir y se escriben muchas cosas, alguna de ellas puede tener algún error. El tiempo que pasa hasta corregir ese error es inversamente proporcional a la calidad del sitio web. Cuanto mejor sea la calidad, menor será ese tiempo.

La calidad, en relación a los productos y/o servicios, tiene varias definiciones, como que el producto se ajuste a las exigencias de los clientes, el valor añadido, algo que no tienen los productos similares, la relación coste/beneficio. Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

Otro ejemplo de calidad es, la calidad de los datos, la falta de calidad de los datos es uno de los principales problemas a los que se enfrentan los responsables de sistemas de información y las empresas en general, pues constituye uno de los problemas "ocultos" más graves y persistentes en cualquier organización en el mundo.

Existe también el control de calidad, la garantía de calidad y la gestión de calidad son conceptos que están relacionados con la calidad en la industria y los servicios. Estos conceptos se utilizan en diversas áreas a través de indicadores de calidad, como los estándares o normas de calidad, por ejemplo, ISO 9000, ISO 14000, y otros, definidos por la Organización Internacional de Normalización desde 1947.

La calidad puede referirse a diferentes aspectos de la actividad de la compañía, el producto o servicio, el proceso o la producción puede entenderse como una corriente de pensamiento que impregna toda empresa.

### **Qué es la comercialización**

Es un conjunto de las gestiones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Es la misión fundamental del director comercial, del gerente de ventas y de los diferentes funcionarios comerciales. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución.

La ideología de la mercadotecnia transforma el orden de reflexión otorgando prioridad al estudio de mercado, a fin de precisar qué productos debería fabricar la empresa por lo tanto, la comercialización deja de ser la última función de un proceso de producción, porque la estrategia encaminada a establecer una relación comercial eficaz con el mercado se torna en una producción primordial.

Específicamente, comercializar un producto es encontrar para él la presentación y el acondicionamiento apto de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de activar a los distribuidores sobre cada canal.

Este proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales:

1. Cuándo? (En qué momento):

La comercialización de un nuevo producto la decisión del tiempo de entrada es crítica. Cuando una empresa ha completado rápidamente el período de desarrollo del nuevo producto y sabe que la competencia se encuentra al final del trabajo de desarrollo se enfrenta a tres elecciones:

- Primera en entrar: la empresa que primero se introduce en un nuevo mercado disfruta de las "ventajas de ser el primero", que consisten en la obtención de algunos distribuidores y clientes claves y en obtener la popularidad de liderazgo. Por el contrario, si el producto se lanza al mercado antes de que esté totalmente desarrollado la empresa podría adquirir una imagen de productos imperfectos.
- Entrega paralela: la empresa podría proyectar su tiempo de entrada con el competidor y si este se precipita al lanzamiento, hacer lo mismo la empresa. Si el competidor se toma su tiempo, la empresa también debe tomarse el suyo, usando este tiempo adicional para refinar el producto. La empresa podría acceder a que los costes de promoción y lanzamientos fueran compartidos por ambos.
- Entrega posterior: la empresa podría atrasar su lanzamiento hasta que lo haya hecho la competencia, lo que supondría tres ventajas potenciales. La competencia habrá soportado el costo de educar el mercado. El producto de la competencia

puede revelar fallos que pueden ser evitados por el nuevo entrante. Y la empresa puede conocer el dimensión del mercado.

La disposición de cuándo entrar lleva consigo consideraciones adicionales. Si el nuevo producto reemplaza a uno antiguo de la empresa, ésta podría retrasar su introducción hasta que se acabe el stock del producto antiguo. Si el nuevo bien es de demanda estacional podría mantenerse hasta que llegase el momento oportuno.

## 2) Dónde? (Estrategia Geográfica)

La empresa debe resolver si lanzar el nuevo producto en un único lugar, una región, en varias regiones, en el mercado nacional o en el internacional. Pocas empresas tienen la confianza, capital y capacidad para lanzar los nuevos productos a nivel nacional, por lo que desarrollarán una planificación de expansión en el mercado a lo largo del tiempo. En concreto, las pequeñas empresas seleccionarán una ciudad atractiva y una campaña relámpago para entrar en el mercado y posteriormente hacerlo en otras ciudades. Las grandes empresas introducirán sus productos en una región y después se moverán a otras. Las empresas con redes nacionales de distribución lanzarán sus nuevos modelos a nivel nacional.

El marketing de despliegue, la compañía tiene que apreciar el atractivo de los distintos mercados alternativos. Los criterios más importantes de valoración son: potencial de mercado, reputación local de la empresa, coste de provisión de la zona, calidad de los datos de investigación del área, influencia de esta sobre otras y penetración de la competencia. De esta forma la empresa ordena los mercados y desarrolla un plan de despliegue geográfico.

### 3) A quién? (Público objetivo)

Dentro de un plano geográfico, la empresa debe decidir su distribución y promoción a los mejores clientes. Los públicos objetivos ideales para los nuevos productos deberán tener las siguientes características: ser "adoptadores tempranos", muy consumidores, líderes de opinión, hablar favorablemente del producto y poder llegarse a ellos con costes bajos. Pocos grupos reúnen todas estas características, por lo que la empresa tendrá que ordenar los distintos grupos potenciales en base a dichas características y centrar el blanco en el mejor de dichos grupos. El objetivo es crear fuertes ventas tan pronto como sea posible para motivar así al equipo de ventas y atraer a nuevos distribuidores.

### 4) Cómo? (Estrategia de introducción al mercado)

La empresa debe desarrollar una técnica de acción para introducir el nuevo producto en los mercados de despliegue, distribuyendo el presupuesto de marketing entre los diversos componentes del marketing mix y señalar un momento concreto para las distintas actividades.

Las instituciones de forma creciente la necesidad y ventajas de desarrollar regularmente nuevos productos y servicios. Sus productos más reservados y en caída deben reemplazarse por otros más nuevos. Sin embargo, los nuevos productos fallan con frecuencia. Los riesgos de la innovación son tan grandes como las recompensas por la misma. La clave para una innovación exitosa radica en poseer una organización adecuada que maneje las ideas de nuevos productos y desarrolle una investigación adecuada, creando procedimientos de decisión para cada nivel y para cada etapa del proceso de desarrollo de nuevos productos.

Con los nuevos productos, los consumidores responden de forma diferente en el tiempo según sus propias características y las de los productos. Los fabricantes intentan llevar sus nuevos productos a la atención de los potenciales adaptadores

iniciales, particularmente a aquellos que tienen características de líderes de opinión.

## **Organización del Departamento Comercial**

Los nuevos departamentos de comercialización pueden organizarse de diversas formas. Toda empresa debe tener en cuenta las cuatro dimensiones de la actividad de marketing: funciones, áreas geográficas, productos y consumidores.

### **a) Organización funcional:**

La manera de organizar el departamento de comercialización más usualmente utilizada consiste en que sus especialistas funcionales informen al director del departamento para que coordine sus actividades

La mejor ventaja de esta organización es su simplicidad administrativa. Por otra parte, pierde efectividad a medida que la empresa incrementa sus productos y mercados. En primer lugar porque no existe una planificación adecuada para productos y mercados específicos, puesto que no hay nadie que se responsabilice de todos los productos y mercados. Se olvidan los productos a los que nadie presta un especial interés. En segundo lugar, cada grupo funcional compite con los demás, para conseguir un mayor presupuesto y estatus. El director de marketing, por lo tanto, tiene que sopesar los reclamos de cada especialista y afrontar el difícil problema de coordinación que esto supone.

### **b) Organización geográfica:**

La Organización que venda a nivel nacional debe organizar su fuerza de ventas (y en ocasiones otras funciones) en términos geográficos. El director de ventas nacional puede supervisar a cuatro directores de ventas regionales, los cuales supervisan a seis directores de zona y éstos, a su vez, a ocho directores de

distrito, cada uno de los cuales supervisa a su vez a diez vendedores. El grado de control aumenta a medida que bajamos del director de ventas nacional a los directores de venta de distritos. La mayor proximidad permite a los directores dedicar más tiempo a sus subordinados y garantizar, cuando los objetivos de ventas sean complejos, que los vendedores estén bien pagados y tengan una importante influencia en los beneficios de la empresa.

Algunas empresas añaden actualmente especialistas de área (directores de marketing regionales o locales) para apoyar los esfuerzos de ventas que requieren determinados mercados específicos de gran volumen. Los especialistas en mercados locales prepararían planes anuales y a largo plazo para vender todos los productos de la empresa, actuando como nexo entre el personal de marketing de las oficinas centrales y la fuerza de ventas.

### **c) Organización de gestión de producto y marca:**

Las empresas que producen variedad de productos y marcas emplean a menudo este tipo de organización, que no sustituye a la funcional, sino que constituye otro nivel de dirección. Capitanada por el director de productos, supervisa a los directores de grupos de productos, quienes a su vez lideran a los directores de productos o marcas específicas. (Ver Anexo 2).

Una organización de gestión de producto sólo tiene sentido en el supuesto de empresas que fabriquen productos muy diferentes o en el de que su número exceda la capacidad de trabajo de una organización de dirección funcional.

La función de los directores de producto consiste en desarrollar planes para los productos, gestionarlos, comprobar sus resultados y realizar las correcciones pertinentes. Esta responsabilidad puede dividirse en seis tareas:

- Desarrollar una estrategia competitiva para el producto a largo plazo.
- Preparar un plan anual de marketing y una previsión de ventas.

- Trabajar con agencias de publicidad y de gestión en los puntos de ventas para desarrollar promociones y campañas.
- Estimular a la fuerza de venta y a los distribuidores para que apoyen el producto.
- Recopila constantemente información sobre la evolución del producto, sobre las actitudes de los consumidores y distribuidores y sobre los problemas y oportunidades que puedan surgir.
- Perfeccionar el producto para que se ajuste a las necesidades del mercado.

Dichas Funciones básicas son comunes tanto para productos de consumo como para productos industriales. A pesar de ello, existen diferencias en sus tareas y prioridades concretas. Los directores de productos de consumo gestionan generalmente un menor número de productos que los industriales e invierten más en publicidad y promoción de ventas. Emplean más tiempo trabajando con otras personas de la misma empresa o con diversas agencias, dedicando poco tiempo al consumidor. Son generalmente más jóvenes y suelen estar mejor formados.

Los directores de productos industriales, piensan más en los aspectos técnicos del producto y en las posibles mejoras de diseño. Dedicán más tiempo al personal del departamento de ingeniería y al de laboratorios. No dan tanta importancia a la publicidad, promoción de ventas y a los precios de promoción. Enfatizan en mayor medida los aspectos racionales del producto que los emocionales.

El procedimiento de gestión por productos cree varias ventajas. La primera es que el director de producto es capaz de desarrollar un mix de marketing del producto más eficaz en términos de coste. En segundo lugar, el director de producto es capaz de reaccionar más rápidamente ante los problemas que puedan surgir en el mercado que un comité de especialistas. Además, las marcas menos significativas se rechazan en menor medida, porque cuentan con un defensor. Finalmente, la gestión por productos es un método excelente de formación de jóvenes ejecutivos, ya que los introduce en todas las áreas operativas de la empresa.

Estas mejoras tienen un precio. Primero, la gestión por productos provoca conflictos y frustraciones. Por lo general, los directores de producto no tienen la suficiente autonomía de decisión como para desarrollar de forma efectiva sus responsabilidades. Deben ser persuasivos para conseguir la colaboración del departamento de publicidad, ventas, producción. Se supone que son "mini-directores", pero se les suele tratar como colaboradores de nivel inferior. Se le inunda con tareas de carácter burocrático y, a menudo, tienen que pasar por encima de otras personas para que el trabajo se realice.

Los Jefes de producto se convierten en expertos de su producto, pero rara vez lo son en alguna tarea o función. Se tambalean entre su posición de especialistas y el miedo a ser dominados por verdaderos expertos, lo cual, desgraciadamente ocurre cuando el producto depende en gran medida de un tipo concreto de especialidad, como puede ser la publicidad.

La gestión por productos en tiempo extendido es más costoso, en términos económicos, de lo que se puede prever. En un principio se nombra a una persona para la gestión de cada uno de los productos importantes. Después, estos jefes de productos se encargan también de gestionar los productos de menor relevancia, ante lo cual, abrumados por el trabajo, tratan de conseguir un director de marca asociado. A pesar de ello, el trabajo supera su capacidad, de tal forma, que intentan persuadir a la dirección para que se les asigne un asistente de marca. Como consecuencia, se produce una elevación de los costes.

El jefe de marca gestiona en su marca, generalmente, durante un período de tiempo reducido. Los directores de producto o cambian de producto o de marca, o son transferidos a otra empresa, o abandonan totalmente la gestión del producto. Su implicación con la marca conlleva un sistema de planificación de marketing a corto plazo, que se contradice con la intención de consolidar a largo plazo los puntos fuertes de la misma.

#### **d) Organización de la Gestión en Función de los mercados:**

Varias empresas comercializan sus productos en diversos mercados. Cuando existen grupos de consumidores distintos, no sólo en sus preferencias sino también en sus actuaciones, es deseable una organización de la gestión en función de los mercados. El director general de mercados supervisa a los diversos directores que tienen un mercado asignado (también llamados directores de desarrollo de mercado, especialistas de mercado o especialistas de sector). Los directores de mercado llevan a cabo todas aquellas tareas que estiman necesarias. Los más importantes pueden incluso llegar a contar con la colaboración de varios especialistas, de quienes reciben informes.

En cuanto a los directores de mercado no son personal de línea, siendo responsables de funciones muy similares a las del director de producto. Desarrollan planes anuales y a largo plazo de sus mercados. Deben analizar hacia dónde se dirige el mercado y qué nuevos productos debería ofrecer la empresa.

La valoración de su actuación se realiza más en base a su contribución al crecimiento de la cuota de mercado que a la rentabilidad del mismo. Este sistema de organización conlleva las mismas ventajas e inconvenientes que el sistema de gestión por productos. Su ventaja más importante es que las actividades de marketing se organizan de forma adecuada a la satisfacción de las necesidades de los diferentes grupos de consumo y no en base a las funciones del marketing, criterios geográficos o por productos.

#### **e) Organización del sistema producto/mercado:**

En una organización no sólo produce diversos productos sino que además dirige cada uno de ellos a diversos mercados, se presenta un gran dilema. Se podría seguir un sistema de gestión por productos, lo cual requiere que los directores de

producto estén familiarizados con los diversos mercados a los que se dirige el producto. Por otra parte, podría seguirse un sistema de gestión por mercados, que implica que los directores de cada mercado conozcan en profundidad los diferentes productos que la empresa comercializa en los mismos. Finalmente, podría establecerse un sistema de organización matricial.

En una empresa matricial sería por lo tanto deseable en empresas multiproducto o multimercado. El problema de este tipo de organización es su elevado coste y su conflicto potencial. De una parte está el coste que supone mantener a todos los directores, de otra, existe una duda sobre la persona en la que debe recaer la autoridad y la responsabilidad.

#### **f) Organización corporativa divisional:**

Dichas empresas de multiproducto acostumbran a convertir sus grandes equipos de gestión de producto en divisiones diferentes. Cada división establece sus propios departamentos y servicios, originando el problema de decidir qué actividades y servicios de marketing quedarán centralizados.

Las organizaciones fragmentadas en divisiones han buscado diferentes soluciones a este problema, seguir uno de estos tres modelos:

- **Marketing No Corporativo:** en muchas empresas no existe personal de marketing a nivel corporativo, porque no le ven sentido. Alternativamente las divisiones cuentan con su propio departamento de marketing.
- **Marketing Corporativo Moderado:** las empresas cuentan con una pequeña proporción de su personal de marketing que actúe a nivel corporativo. Son pocas las tareas de este personal, que principalmente se centran en (a) ayudar a la alta dirección en la evaluación general de las oportunidades del mercado,

(b) asesorar a las diversas divisiones cuando se requiera, (c) apoyar a las divisiones que no cuenten con un departamento propio de marketing o que tenga poca consistencia, (d) promover la filosofía marketing al resto de los departamentos.

- Marketing Corporativo Intenso: muchas empresas cuentan con un personal de marketing que no sólo realiza las actividades anteriormente comentadas, sino que además presta una serie de servicios a las diferentes divisiones de la empresa. Estos especialistas de marketing prestan servicios específicos de publicidad (coordinación de la contratación de medios, publicidad institucional, revisión de la publicidad realizada por cada división desde el punto de vista de la imagen y el "gusto" de la misma, análisis de la inversión publicitaria), promoción de ventas (promociones a nivel general, compra de material promocional), investigación comercial (análisis matemáticos avanzados, análisis del desarrollo o evolución de las actividades de marketing a nivel corporativo), administración de ventas (aconsejar una organización y política de ventas adecuada, desarrollo de los sistemas de recogida de información sobre ventas típicas, gestión de la fuerza de ventas encargada de las cuentas habituales) o servicios diversos (guiar la planificación de marketing, contratación y formación del personal de marketing).

Se programa la cuestión de si las compañías tienen alguna preferencia por alguno de estos modelos. La respuesta es negativa. Algunas compañías han creado recientemente un equipo de marketing corporativo por primera vez, ciertas han ampliado el ya existente, otras han reducido la competencia del mismo y algunas incluso lo han eliminado por completo.

Para el caso que nos ocupa se toman en consideración los objetivos generales de los diferentes tipos de organización de los departamentos comerciales y se asumen las orientaciones del MES acerca de los modelos de gestión universitarios.

## **2.3 MARCO LEGAL**

### **REGLAMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS DE ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE PARA ESTABLECIMIENTOS FARMACÉUTICOS (Acuerdo N.- 00004872)**

#### **Capítulo I**

#### **OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN**

##### **Art.1.-**

El objeto de este Reglamento, es establecer las normas de buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte, de medicamentos en general, medicamentos biológicos, medicamentos homeopáticos, productos naturales procesados de uso medicinal, productos dentales, productos para la industria farmacéutica, dispositivos médicos, reactivos bioquímicos de diagnóstico, cosméticos, productos de higiene doméstica y productos absorbentes de higiene personal. Así como implementar los mecanismos apropiados para otorgar la certificación del cumplimiento de dichas normas, con la finalidad de precautelar las propiedades y mantener la calidad y características físico químicas, microbiológicas y farmacológicas, según aplique, de los citados productos.

##### **Art. 2.-**

Las disposiciones de este Reglamento se aplicarán a los establecimientos farmacéuticos, tanto públicos como privados, que almacenen, distribuyan y transporten los medicamentos y productos señalados en el artículo anterior.

Para efectos de este Reglamento a los establecimientos farmacéuticos se los denominará simplemente ~~los establecimientos~~ ~~o el establecimiento~~.

## Capítulo II

### ORGANIZACIÓN

#### Art. 3.-

Los establecimientos farmacéuticos sujetos al presente reglamento deberán contar con una organización propia, reflejada en un organigrama general, el cual se actualizará periódicamente y en el que constará con las firmas de las personas responsables y del químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico, responsable técnico del establecimiento.

El establecimiento deberá contar mínimo con lo siguiente:

- a) Personería jurídicaL
- b) Representante legal;
- c) Instalaciones y equipos que correspondan a las actividades que vaya a realizar;
- d) Permiso de funcionamiento del establecimiento farmacéutico emitido por el ministerio de salud pública a través de la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria . ARCSA.
- e) La Dirección técnica de un químico farmacéutico o bioquímico farmacéuticoL
- f) Documentación en la que se describan las funciones y responsabilidades del personal que labora en el establecimiento farmacéutico, establecidas de acuerdo a su organigramaLy,
- g) Documentación técnica de sus actividades.

## **Capítulo III**

### **PERSONAL DEL ESTABLECIMIENTO FARMACÉUTICO**

#### **Art.4.-**

Los establecimientos farmacéuticos, deberán contar con personal calificado, capacitado y con el conocimiento técnico suficiente para implementar y mantener un sistema que garantice el cumplimiento de las normas de buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte.

#### **Art. 5.-**

La responsabilidad técnica deberá estar a cargo de un profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico, que tendrá, entre sus funciones y responsabilidades, la coordinación de todas las actividades inherentes al aseguramiento de la calidad y al seguimiento del cumplimiento de las normas de buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte de los productos a que se refiere este reglamento.

#### **Art. 6.-**

El control de calidad, deberá estar a cargo de un profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico y comprenderá el cumplimiento de procedimientos por parte del personal asignado durante la recepción, almacenamiento, despacho y distribución de los productos, con el fin de garantizar su calidad.

#### **Art.7.-**

El personal del establecimiento, deberá tener claro conocimiento de sus actividades, de acuerdo al cargo que desempeñen, cuya descripción, atribuciones y responsabilidades constará en un documento con las firmas de aceptación por parte del personal.

**Art.8.-**

El personal deberá informar a su jefe inmediato, sobre cualquier incidente que se presente en las instalaciones, equipos y recurso humano, que pueda incidir negativamente en la calidad de los productos.

**Art. 9.-**

Los establecimientos deberán implementar un programa de capacitación para que el personal conozca y dé cumplimiento a las normas de buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte. Dicha capacitación será continua y el personal será evaluado periódicamente, proceso del cual se llevarán los registros respectivos.

**Art. 10.-**

El personal que ingrese a laborar en el establecimiento deberá recibir la inducción y el adiestramiento respectivo para el cumplimiento de las normas de buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte, especialmente en aquellas normas a aplicarse en función de la actividad a realizar. Esta capacitación estará a cargo del responsable técnico del establecimiento y de su realización se llevará el registro correspondiente, en el cual se detallarán tanto los participantes como el material didáctico utilizado.

**Art.11.-**

El personal que trabaja en áreas críticas del establecimiento en donde se manipulen productos sensibilizantes medicamentos que contengan sustancias estupefacientes y psicotrópicos y productos que necesiten cadena de frío, entre otros, recibirá programas especiales de capacitación, respecto a la gestión de su almacenamiento, distribución y transporte.

**Art. 12.-**

Previo al ingreso a laborar en estos establecimientos, el personal deberá contar con el certificado de salud vigente expedido por la Autoridad Sanitaria competente, el que se renovará cada año.

**Art. 13.-**

Todo el personal deberá recibir capacitación en prácticas de higiene personal y se someterá a exámenes médicos regulares, mínimo una vez al año, de acuerdo a un plan de medicina preventiva, implementado por el establecimiento.

**Art. 14.-**

El personal del establecimiento afectado por enfermedades transmisibles o lesiones abiertas en superficies descubiertas del cuerpo se someterá al tratamiento correspondiente y, mientras éste dure, se ubicará en áreas donde no exista peligro para su salud ni para los productos. En caso de que la permanencia del personal afectado implique un riesgo de contaminación para el resto del personal o para los productos, éste se retirará de sus labores hasta que se supere tal condición.

**Art.15.-**

El personal deberá llevar uniformes de trabajo apropiados, incluyendo implementos de seguridad industrial, de acuerdo a las necesidades propias de sus actividades laborales.

**Art. 16.-**

El personal deberá acatar las normas establecidas que señalan la prohibición de fumar, el ingreso y consumo de alimentos y bebidas en las áreas de almacenamiento.

**Art.17.-**

En el caso de las Casas de Representación Farmacéuticas que cuenten con personal dedicado a la visita médica, dicho personal, a más de la capacitación relacionada sobre medicamentos, recibirá capacitación sobre las condiciones de almacenamiento de muestras médicas, hasta su entrega al profesional de la salud autorizado para prescribir.

**Capítulo IV**

**INFRAESTRUCTURA DE LAS ÁREAS O INSTALACIONES PARA EL ALMACENAMIENTO**

**Art.18.-**

La infraestructura y espacio físico de los establecimientos, deberá estar directamente relacionada con la funcionalidad, seguridad y efectividad de éstos, considerando sus necesidades de almacenamiento de acuerdo al volumen de los productos y a los criterios de despacho y distribución.

**Art. 19.-**

De acuerdo con la capacidad física instalada de los establecimientos y la actividad que realicen, sea esta almacenamiento o distribución de los productos materia de este Reglamento, las áreas destinadas a estas actividades, podrán agruparse, incluirse o eliminarse, de acuerdo a sus necesidades.

Si el establecimiento almacenare productos sucedáneos de la leche materna, alimentos infantiles y suplementos alimenticios, éstos podrán almacenarse en las mismas instalaciones de los productos farmacéuticos, siempre y cuando se encuentren en perchas separadas y visiblemente identificadas.

**Art. 20.-**

Las áreas de los establecimientos, deberán estar diseñadas de tal manera que faciliten el flujo tanto del personal como de los productos.

**Art. 21.-** Las estanterías, muebles, armarios y vitrinas estarán diseñadas y construidas de tal forma que permitan:

- Tener un sistema de ubicación por estanteríasL
- Soportar el peso de los productos, señalando la carga máxima de seguridadL y,
- Facilitar la limpieza y evitar la contaminación.

**Art. 22.-**

Paredes y pisos deberán ser de fácil limpieza. Las instalaciones estarán diseñadas y protegidas de tal manera que se evite el ingreso de insectos, aves, roedores, polvo y otros contaminantes externos.

**Art. 23.-**

Todas las instalaciones deberán disponer de ventilación e iluminación adecuada, suministro de electricidad seguro y de suficiente capacidad para permitir un eficiente desarrollo de las actividades, así como de un sistema de iluminación de emergencia. Se evitarán las ventanas grandes, a fin de conservar la temperatura del interior del área de almacenamiento y evitar el ingreso de agentes externos, como los descritos en el artículo precedente.

**Art. 24.-**

En los casos de establecimientos de almacenamiento cuyas actividades se encuentren automatizadas, en donde las transacciones y los movimientos físicos se realizan en forma mecanizada y controlada por sistemas de hardware y software con registros electrónicos, estos sistemas informáticos

serán validados por personal capacitado del propio establecimiento o por una empresa contratada, debidamente acreditada para este tipo de actividades, con el fin de garantizar su precisión, su verificación y uso adecuado de conformidad al cronograma determinado por el establecimiento. Los sistemas Informáticos deberán disponer de procedimientos que protejan la integridad de los datos y que realicen periódicamente copias de seguridad de los mismos.

El tipo de software que se utilice se adaptará al diseño y operaciones que se realicen en el establecimiento y contendrán información relacionada a los siguientes puntos:

- Trazabilidad y localización de productos en el mercado
- Información del estado de los productos y su ubicación es decir, si están en cuarentena, aprobados o rechazados
- Registros, documentación y reportes del producto y del establecimiento.

#### **Art. 25.-**

Los establecimientos deberán contar con capacidad suficiente para permitir un adecuado almacenamiento de los productos, a fin de minimizar confusiones y riesgos de contaminación y permitir una rotación ordenada de los inventarios, para lo cual contarán con áreas rotuladas y delimitadas para:

- Recepción
- Cuarentena;
- Productos aprobados;
- Medicamentos que contienen sustancias estupefacientes y psicotrópicas
- Cámaras frías o cuartos fríos para productos que requieren para su almacenamiento de condiciones especiales de temperatura y humedad.
- Materiales inflamables, productos radioactivos, productos citotóxicos, explosivos y otros similares.
- Despacho;
- Rechazos y bajas;

- Devoluciones o retiro del mercado; e,
- Impresiones.

Estás áreas cumplirán las siguientes especificaciones

### **Área de recepción.-**

Destinada a la revisión de los documentos entregados por el proveedor y a la verificación administrativa de los productos, previo el ingreso al área de almacenamiento.

El área de recepción deberá estar diseñada de forma que permita proteger a los productos de las condiciones climáticas, que pudieran incidir en localidad de los mismos.

Los recipientes que contengan los productos estarán completamente limpios para sus respectivos ingresos a la bodega de almacenamiento.

### **Área de cuarentena.-**

Lugar en donde se almacenan los productos sobre estanterías, hasta su verificación técnica y aprobación por parte del químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico responsable.

Su acceso estará restringido a personal no autorizado. Cualquier sistema informático que remplace a la cuarentena física, proporcionará una seguridad equivalente. Los sistemas computarizados se validarán por personal capacitado del propio establecimiento o por una empresa contratada, debidamente acreditada para este tipo de actividades, para demostrar la seguridad en su acceso;

### **Área de productos aprobados.-**

Destinada a almacenamiento de los productos aprobados por parte de control de calidad, para su ubicación en las estanterías debidamente identificadas, de acuerdo al procedimiento determinado por el establecimiento.

### **Área para medicamentos que contienen sustancias estupefacientes y psicotrópicas.-**

Esta área debe tener acceso restringido y controlado a personal no autorizado.

### **Cámaras frías o cuartos fríos para productos que requieren para su almacenamiento de condiciones especiales de temperatura y humedad.-**

Estas áreas deberán disponer de equipos controladores de dichas condiciones, las cuales se verificarán y registrarán de conformidad con el procedimiento determinado por el establecimiento para el efecto.

### **Áreas para materiales inflamables, productos radioactivos, productos citotóxicos, explosivos y otros similares.-**

Estas áreas deberán estar debidamente identificadas y contarán con las medidas de seguridad apropiadas, de conformidad con el procedimiento operativo estándar que elabore el establecimiento para el efecto.

### **Área de despacho.-**

Destinada para la preparación de los productos previo a su distribución.

### **Área para rechazos y bajas.-**

Es un área de acceso restringido, en donde se almacenan los productos que fueron rechazados o dados de baja, para impedir su utilización hasta que se realice el proceso de disposición final que corresponda. Los productos almacenados en esta área, no deben constituir una fuente de contaminación para el resto de productos almacenados.

### **Área para devolución es o retiro del mercado.-**

En esta área se encuentran almacenados los productos que por alguna causa han sido devueltos o retirados del mercado. Su acceso será restringido y los productos estarán claramente identificados.

### **Área de impresiones.-**

En esta área se pueden realizar actividades de impresión mediante el sistema inkjet de los productos mencionados en el artículo 1 de este Reglamento. Esta área dispondrá de los procedimientos operativos estándar para las actividades que se desarrollen y estará bajo la responsabilidad del químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico del establecimiento. En esta área no se realizarán procesos que afecten la integridad o sellado de los envases primario y secundario de los productos, así como tampoco procesos que afecten la estabilidad de los mismos como el termo, salvo que este proceso esté autorizado en el Registro Sanitario o Notificación Sanitaria Obligatoria.

Esta área deberá disponer de un sistema de inyección y extracción de aire, por cuanto se manejan solventes para el proceso de impresión en inkjet. En esta área se podrán realizar impresiones de leyendas como: **%Precio de Venta al Público+**, **%Muestra Médica, Prohibida su Venta+**, **%MSP Medicamento Gratuito+**, **%ESS Prohibida su Venta+**, entre otras.

Se prohíbe, en esta área, la impresión del número de registro sanitario, lote, fecha de elaboración, fecha de vencimiento, tanto para medicamentos de fabricación nacional como extranjera. Los datos que deben ser impresos por el fabricante.

**Art.26.-**

El establecimiento deberá contar además con las siguientes áreas: control de calidad, administración, mantenimiento, vestidores, servicios higiénicos, comedor y servicio médico cuando corresponda de conformidad con la normativa laboral vigente.

**Art. 27.-**

El área de mantenimiento se encargará de elaborar y ejecutar el plan anual de calibración, calificación de equipos y del mantenimiento de instalaciones.

## **2.4 MARCO CONCEPTUAL**

### **Mapas de Procesos.-**

La definición de mapas de procesos de una compañía u organización se contempla durante la elaboración de su plan estratégico corporativo, con el objetivo de conocer mejor y más profundamente el funcionamiento y el desempeño de los procesos y las actividades en los que se halla involucrada, prestando una atención especial a aquellos aspectos clave de los mismos.

### **Proceso Químico.-**

Los procesos químicos son operaciones que derivan en la modificación de una sustancia, ya sea a partir de un cambio de estado, de composición o de otras condiciones. Estos procesos implican el desarrollo de reacciones químicas.

### **Mapa.-**

El concepto de mapa proviene del término mapa, se trata de un dibujo o esquema que representa una cierta franja de un territorio sobre una determinada superficie de dos dimensiones

### **Mapa conceptual.-**

El cual se usa para representar gráficamente el conocimiento sobre un concepto o distintos conceptos y relacionarlos, de manera de facilitar el aprendizaje sobre ellos.

### **Mapa Mental.-**

Es similar al de mapa conceptual, pero que utiliza recursos como los colores, las imágenes, entre otros, que lo hacen más dinámico.

### **Mapa de Riego.-**

También se pueden identificar agentes peligrosos y contaminantes en un espacio físico de trabajo, para disminuir los riesgos potenciales para el trabajador y generar programas de prevención.

## **Gestión.-**

Etimológicamente la palabra gestión remite al latín **GESTIÓN**. En la Antigua Roma, el que se encargaba para otro de realizar negocios sin mandato, o sea, por su propia voluntad, obligándose él mismo hasta que el beneficiario del negocio lo aceptara, se llamaba gestor de negocios, y era muy común que lo hicieran los esclavos o amigos íntimos de personas que pudieran perderse algún negocio significativo por estar en la guerra.

El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

## **Gestión de la Tecnología.-**

Se basa en el hecho de que la tecnología se vuelve rápidamente obsoleta y por lo tanto debe ser reemplazada, lo que implica que cuanto se haya aprendido en el pasado se debe dejar atrás, sustituyéndolo con los nuevos desarrollos.

## **Gestión del conocimiento.-**

Se pretende mantener y reutilizar el conocimiento adquirido, considerando el conocimiento como una construcción permanente en la cual cada nueva información se integra con la precedente y la modifica, y por lo tanto nada se convierte en verdaderamente obsoleto, si se integra con lo nuevo.

### **Gestión Farmacéutica.-**

El Químico Farmacéutico, hoy en día, no solo es Director Técnico de un local Farmacéutico, es mucho más que eso, y según el lugar donde ejerza su profesión, el uso de la Cultura Organizacional, Administración, Contabilidad, Marketing, Atención Farmacéutica y por último la esencia de su labor profesional como Gestión Farmacéutica, nos llevaría a un concepto que solo podríamos concebir con la experiencia y el uso de estas herramientas fundamentales, en la Industria Farmacéutica.

### **Gestión de la calidad.-**

Es una filosofía de gestión empresarial que considera inseparables las necesidades del cliente y las metas de la empresa, asegura eficacia máxima dentro de la empresa y afianza el liderazgo comercial mediante la puesta en funcionamiento de procesos y de sistemas que favorecen la excelencia, al tiempo que impiden los errores y aseguran que todas las metas de la firma se logren sin despilfarrar esfuerzos.

### **Departamento Comercial.-**

La función comercial incluye el conjunto de actividades necesarias para hacer llegar al consumidor los bienes y servicios producidos por la empresa.

Las funciones del departamento comercial son las siguientes:

1. Planificación y control consiste en precisar las acciones futuras y luego comparar los resultados reales con las previsiones hechas anteriormente, así se sacan conclusiones.
2. Estudios de mercados es lo más importante.
3. Promoción y publicidad del producto

#### 4. Ventas

El departamento comercial se relaciona con los demás de la siguiente forma:

1. Relación con el departamento de producción
2. Relación con el departamento financiero
3. Relación con el departamento de recursos humanos.

#### **Comercial.-**

Es un adjetivo que refiere a lo vinculado con el comercio o con las personas que se dedican a comprar y / o vender bienes o servicios.

El termino comercio, por parte, puede hacer mención a esta actividad o al espacio físico donde se desarrolla.

## CAPÍTULO III

### 3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

**Descriptiva.-** Esta investigación es descriptiva respecto a las características de la Institución farmacéutica objeto del estudio y el entorno de la misma, de campo, porque se analiza directamente en el lugar donde se desarrolla el problema y así poder obtener la información necesaria sobre la situación que está afectando en el objeto del estudio.

**Analítica.-** Fue utilizada porque al realizar este trabajo el problema se analizará detalladamente de acuerdo con los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados, como las encuestas que realizaremos a los colaboradores y de donde se desprenderán métodos estadísticos como tabulaciones y presentación de tablas y gráficos.

### 3.2 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la elaboración del siguiente proyecto de investigación utilizarán los siguientes medios de investigación:

#### **Métodos empleados**

Todo trabajo de investigación amerita como base una aplicación metodológica en este trabajo se aplicaron los siguientes métodos:

#### **Deductivo Æ Inductivo**

Este método permitió abarcar la investigación desde dos puntos de vista. El Deductivo porque parte de lo general, en busca de particularidades del objeto de estudio en este caso el departamento comercial de Farmayala, valorando la experiencia como punto de partida para la generación del conocimiento lo que favorece la interpretación de los resultados.

El Método inductivo porque parte de las particularidades para llegar a lo general, analizando cada pregunta del instrumento para llegar a conclusiones sobre los resultados que pretende obtener la empresa Farmayala Pharmaceutical Company S.A.

Estos métodos serán utilizados para el análisis de las encuestas que se realizarán con los colaboradores de la empresa a fin de buscar el punto de unión de cada departamento así como la generalidad de cada uno.

**Empíricos.-** Son las encuestas y entrevistas utilizadas para poder determinar el diagnóstico situacional con el correspondiente estudio del problema, sus causas y consecuencias.

Este método nos ayudará a determinar la apreciación que cada colaborador tiene, con la finalidad de poder establecer un margen del problema, sus causas y consecuencias.

**Estadísticos.-** Ayudará a la presentación del análisis porcentual, tablas y gráficos.

Una vez realizadas las encuestas. Se procederá a presentarlas las respuestas gráficamente para que allá una mejor percepción de los resultados obtenidos.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

**Población.-** La Población va más allá de lo que comúnmente se conoce como tal. Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes.

Es a menudo imposible o poco práctico observar la totalidad de los individuos, sobre todos si estos son muchos. En lugar de examinar el grupo entero llamado población o universo, se examina una pequeña parte del grupo denominada muestra.

La población de personas que conforman el Departamento Comercial de la Empresa Farmayala Pharmaceutical Company S.A., lo integran 3 Regiones:

Costa, Sierra y Austro, teniendo centralizada la función del departamento comercial en la matriz que está ubicada en la región costa:

SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	TOTAL
Directivos	4
Administrativos	10
Colaboradores	150
Visitadores	130
<b>Total</b>	<b>294</b>

Tabla 3 "Muestra para la encuesta"

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Lissette Jessica Caiza Casquete

**Muestra.-** La muestra es una representación significativa de las características de una compañía, que bajo, la asunción de un error estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global.

Los expertos en estadística recogen datos de una muestra. Utilizan esta información para hacer referencias sobre la población que está representada por la muestra. En consecuencia muestra y población son conceptos relativos. Una población es un todo y una muestra es una fracción o segmento de ese todo.

SUJETOS	MUESTRA
Directivos	2
Administrativos	2
Colaboradores	9
Visitadores	7
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

Tabla 4 "Población y Muestra del Dpto. Comercial"

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Lissette Jessica Caiza Casquete

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas e instrumentos utilizados en la elaboración de este proyecto serán:  
Guía de entrevista y encuesta.

#### **La Entrevista**

Esta técnica fue orientada para establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información.

En el caso de Farmayala se entrevistó al Ing. Mario Rafael Ayala Salcedo Vicepresidente Comercial para compartir opiniones sobre la implementación de los mapas de proceso en la empresa.

Entrevista al Ing. Mario Rafael Ayala . Vicepresidente Comercial

#### **1.- Cuanto es el ingreso Mensual proyectado que tiene la compañía Farmayala Pharmaceutical Company S.A.**

Debe ser de Un millón de dólares, ya que debemos alcanzar y superar ese valor para sustentar los gastos de nuestra compañía.

#### **2.- Que beneficio cree Usted que obtendrá la compañía al implementar los mapas de procesos**

Podremos ofrecer una mejor atención a nuestros clientes ya que gracias a los mapas de procesos se atenderán mejor los requerimientos y así mismo se despachara de una forma correcta y rápida.

#### **3.- Después de la propuesta planteada que cree Usted de los mapas de procesos**

Que son muy útiles en el desarrollo de cualquier actividad ya que de esta forma trabaja de forma ordenada y eficiente.

## **La Encuesta**

Fue aplicada con el propósito de obtener información relativa a características predominantes en el departamento comercial de Farmayala se resalta que al igual que la observación está destinada a recopilar información sobre la sensibilización en la aplicación de los mapas de proceso en el área comercial de Farmayala

**Para (Alvarez, 2001) la encuesta permite obtener la información de un grupo socialmente significativo de personas relacionadas con el problema de estudio, para luego, por medio de un análisis cuantitativo o cualitativo, generar las conclusiones que correspondan a los datos recogidos.**

Estas herramientas nos permitirán verificar los problemas que se suscitan en el Dpto. Comercial dándonos la encuesta entre los colaboradores sabremos realmente porque se suscita este estancamiento de la información y que podemos hacer para mejorarlos.

**(Hurtado, 2000). (Tamayo, 2000) Indica que la elaboración del cuestionario requiere del investigador un conocimiento previo del fenómeno objeto de investigación, lo cual debe realizarse en la primera etapa del trabajo. En este sentido, (Eyssautier, 2000) afirma que las preguntas deben ser cuidadosamente preparadas tomando como base la relación del problema que se investiga y a las hipótesis a comprobar.**

Dichas encuesta serán preparadas por un investigador que determina cuáles son los métodos más pertinentes para otorgarle rigurosidad y confiabilidad, de modo que los datos obtenidos sean representativos de la población estudiada. Los resultados, por su parte, se extraen siguiendo procedimientos matemáticos de medición estadística.

También está constituida por una serie de preguntas que están dirigidas a una porción representativa de una población, y tiene como finalidad averiguar estados de opinión, actitudes o comportamientos de las personas ante asuntos específicos.

### **3.5 RECURSOS, FUENTES, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Los recursos manipulados para esta investigación son:

Recursos Humanos: El Vicepresidente Comercial, Gerente de Marketing, Jefas de productos, asistentes, diseñadores, logística.

Tecnológico: Computadoras, proyector, fotocopiadoras. En el siguiente cuadro están desglosados los recursos materiales y tecnológicos.

Recursos materiales: sistema de facturación, inventario, stock de medicinas, coordinación de entrega.

#### **Nuestra Misión**

Brindar al mercado ecuatoriano y latinoamericano medicamentos de excelente calidad elaborados con la mejor tecnología, considerando en todo momento los aspectos sociales y la realidad económica de los países.

#### **Nuestra Visión**

Somos una empresa en crecimiento con mucha fe en nuestro país y en nuestra gente, avanzamos para ser la empresa nacional más grande del sector farmacéutico y enfocándonos fuera de nuestra frontera.

## Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	FEBR	MAR	ABR	MAY	JUNI	JULI	AGOS
Diseño del plan de investigación	x						
Recolección de datos bibliográficos		x					
Diseño del instructivo recopilador de datos			x				
Aplicación, tabulación y análisis del instrumento			x	x			
Procesamiento de datos				x			
Análisis e interpretación					x		
Conclusiones y recomendaciones					x		
Elaboración del marco administrativo						x	
Elaboración de la propuesta						x	
Presentación de la investigación al tutor y defensoría del proyecto							x

Tabla 5 "Cronograma de Actividades"

Elaborado por: María José Sánchez Huayamabe; Lissette Jessica Caiza Casquete

Farmayala cuenta con recursos humanos suficientemente idóneo para el manejo de los mapas de proceso en el departamento comercial.

### 3.6 PRESUPUESTO

Nuestros gastos esta detallado de la siguiente manera:

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
<b>Impresión del proyecto</b>	\$ 60.00
<b>Gastos de investigación</b>	\$ 30.50
<b>Gastos de movilización</b>	\$ 70.00
<b>Carpetas</b>	\$ 14.50
<b>TOTAL</b>	\$ 178.50

Tabla 6 "Presupuesto"

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Lissette Jessica Caiza Casquete

### 3.7 INSTRUMENTO EMPLEADO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Diario de campo, libros y cuestionario de preguntas dirigidas a las autoridades, empleados y clientes.

### 3.8 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS ENCADA UNA DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA A LOS COLABORADORES DEL DPTO. COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA FARMAYALA PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.

#### 1.- ¿Cómo califican su entorno laboral?

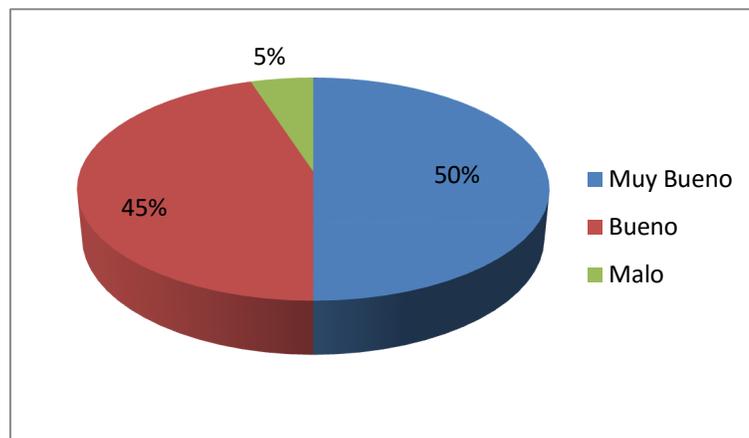
Tabla 7 "Cuadro de resultados N° 1"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	10	50%
Bueno	9	45%
Malo	1	5%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. Comercial.

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Jessica Lissette Caiza Casquete

Ilustración 5 "Encuesta: Interrogante # 1"



**Fuente:** encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. Comercial.

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Jessica Lissette Caiza Casquete

**Análisis:** Solo el 5% de los encuestados no está conforme al entorno ya que según los antecedentes son personas que han ingresado recientemente a la compañía y aun su adaptación no es visible.

## 2.- ¿Está satisfecho con la manera en la que se desarrollan las labores cotidianas del Departamento?

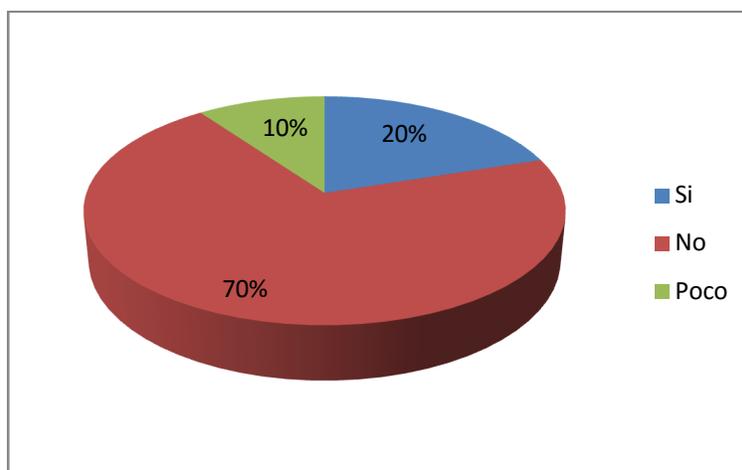
Tabla 8 "Cuadro de resultados N°2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	20%
No	14	70%
Poco	2	10%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. Comercial.

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Jessica Lissette Caiza Casquete

Ilustración 6 " Encuesta: Interrogante N°2"



**Fuente:** encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. Comercial.

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Jessica Lissette Caiza Casquete

**Análisis:** El 70% está acostumbrado de la forma en que se ha venido laborando estos últimos años ya que están acoplados al medio laboral. El 20% y el 10% están en espera de mejoras en el sistema de adaptación.

### 3.- ¿Conoce usted que son los mapas de procesos?

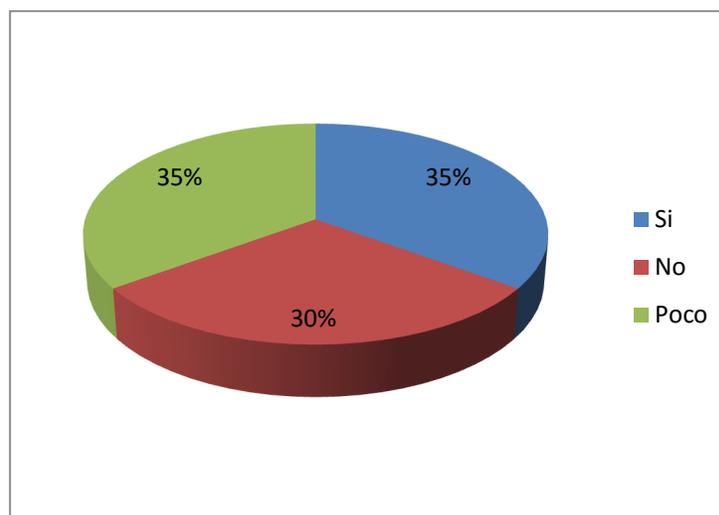
Tabla 9 " Cuadro de resultados N° 3"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	35%
No	6	30%
Poco	7	35%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. Comercial.

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Jessica Lissette Caiza Casquete

Ilustración 7 " Encuesta: Interrogante N° 3"



**Fuente:** encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. Comercial.

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Jessica Lissette Caiza Casquete

**Análisis:** Con esta interrogante se quiso conocer que tanto los empleados conocen sobre los mapas de proceso, quedando empatados con el 35% de los colaboradores que si conocen y los que poco conocen que son los mapas de proceso, en comparación con el 30% que no sabe qué significa dicho método.

#### 4.- ¿Sabía usted que los mapas de procesos ayudan a optimizar el recurso humano de la empresa?

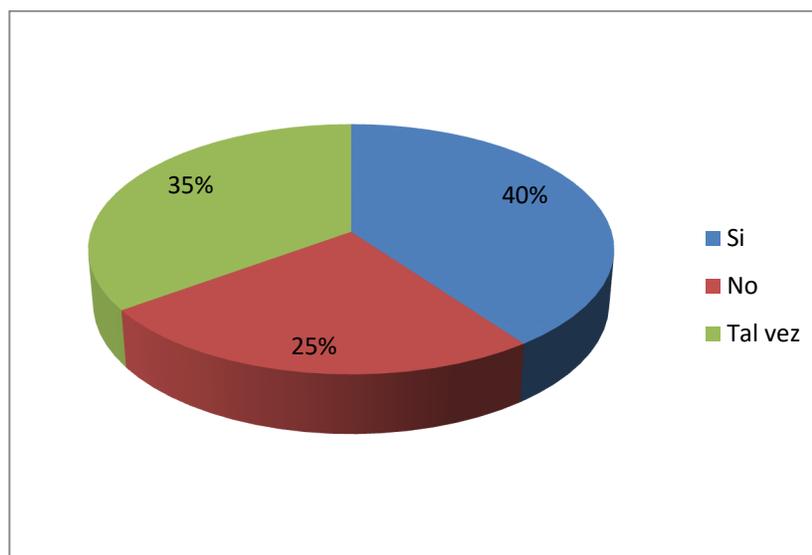
Tabla 10 "Cuadro de resultados N° 4"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	40%
No	5	25%
Tal vez	7	35%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. Comercial.

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Jessica Lissette Caiza Casquete

Ilustración 8 "Encuesta: Interrogante N° 4"



**Fuente:** encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. Comercial.

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Jessica Lissette Caiza Casquete

**Análisis:** De los datos recabados el 25% no sabría cómo aplicar los mapas de proceso y por eso no conoce su beneficio en la aplicación de los mismos.

**5.- ¿Piensa Usted que gracias a los procesos se mejoraría el servicio al cliente interno?**

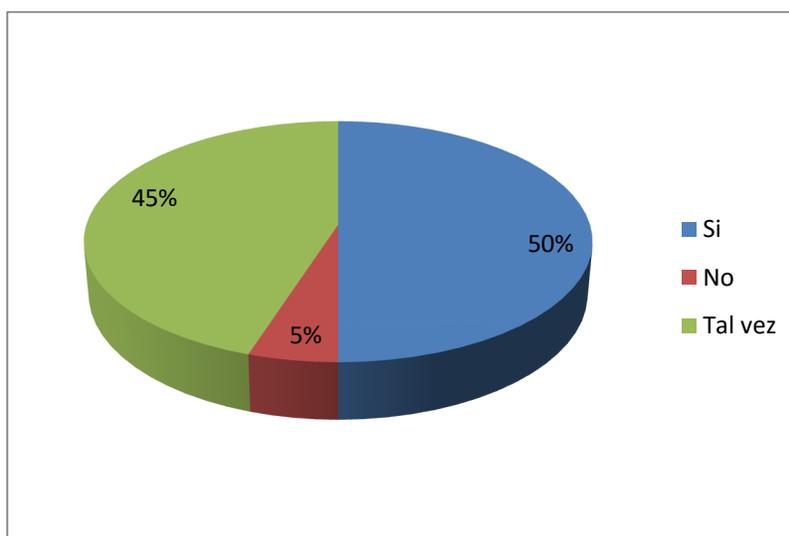
Tabla 11 "Cuadro de resultados N° 5"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Si</b>	10	50%
<b>No</b>	1	5%
<b>Tal vez</b>	9	45%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. Comercial.

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Jessica Lissette Caiza Casquete

Ilustración 9 "Encuesta: Interrogante N° 5"



**Fuente:** encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. Comercial.

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Jessica Lissette Caiza Casquete

**Análisis:** Al realizar esta pregunta pudimos determinar que el 5 % de los colaboradores creía que los mapas de procesos eran para buscar mejoras en clientes externos, y no para su propio beneficio en optimizar tiempo y recursos.

**6.- ¿Piensa usted que gracias a los procesos se mejoraría el servicio al cliente externo?**

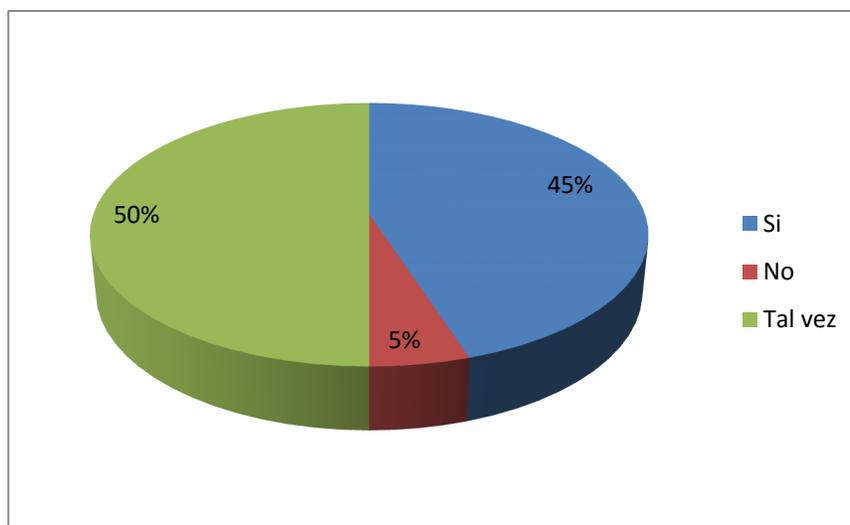
Tabla 12 "Cuadro de resultados N° 6"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	45%
No	1	5%
Tal vez	10	50%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. Comercial.

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Jessica Lissette Caiza Casquete

Ilustración 10 "Encuesta: Interrogante N° 6"



**Fuente:** encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. Comercial.

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Jessica Lissette Caiza Casquete

**Análisis:** Se determinó que el 5% de empleados cree que no solo se necesita de mapas de procesos sino de una buena capacitación y talleres para conocerlos y manejarlos de una forma ágil y correcta.

**7.- ¿Sabe usted dónde comienza y termina su responsabilidad dentro del Dpto. Comercial?**

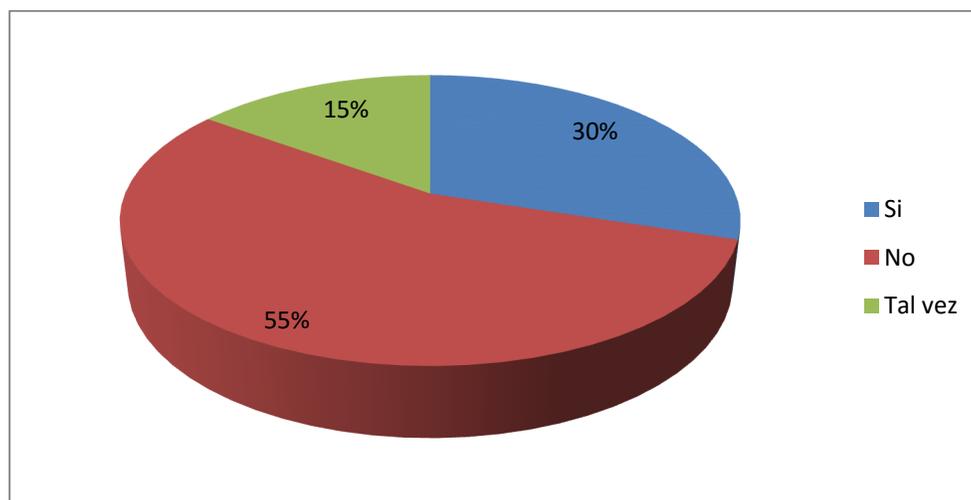
Tabla 13 "Cuadro de resultados N° 7"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	30%
No	11	55%
Tal vez	3	15%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. Comercial.

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Jessica Lissette Caiza Casquete

Ilustración 11 "Encuesta: Interrogante N° 7"



**Fuente:** encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. Comercial.

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Jessica Lissette Caiza Casquete

**Análisis:** Los resultados arrojados nos presentan el siguiente resultado, el 15% no tienen ni idea de todas sus funciones y responsabilidades pudiendo así tener falencias en lo que le corresponde y/o realizando tareas que no les competen como el 30%.

**8.- ¿Cree usted que los mapas de procesos mejorarán la comunicación entre los integrantes del Dpto. Comercial?**

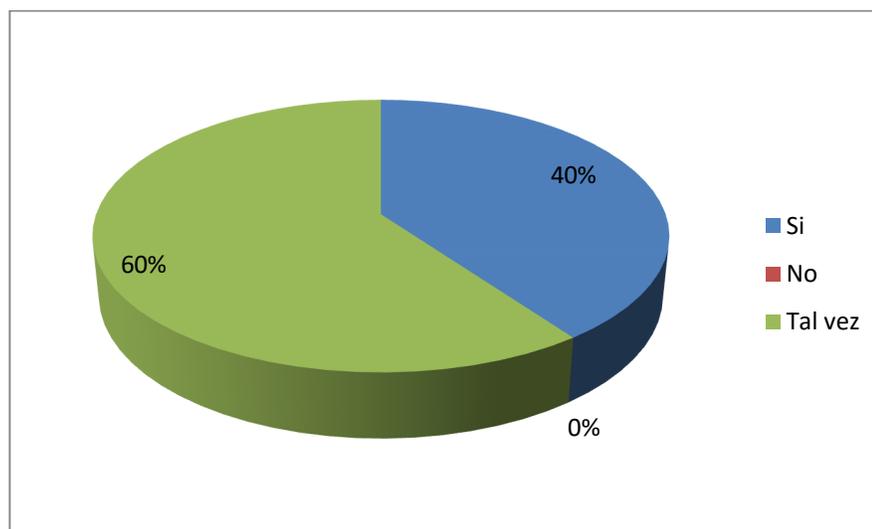
Tabla 14 " Cuadro de resultados N°8"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	40%
No	0	0%
Tal vez	12	60%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. Comercial.

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Jessica Lissette Caiza Casquete

Ilustración 12 " Encuesta: Interrogante N° 8"



**Fuente:** encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. Comercial.

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Jessica Lissette Caiza Casquete

**Análisis:** Al no conocer los beneficios que brindan los Mapas de Procesos los colaboradores del Dpto. no están seguros si los mismos ayudarían a mejorar la comunicación entre ellos, ya que el 60% no está seguro del apoyo que tendrían ya que al conocer sus funciones no existieran malos entendidos ni falencias entre ellos.

**9.- ¿Cree usted que los mapas de procesos deben ser implementados en todos los departamentos de la compañía Farmayala Pharmaceutical Company S.A.?**

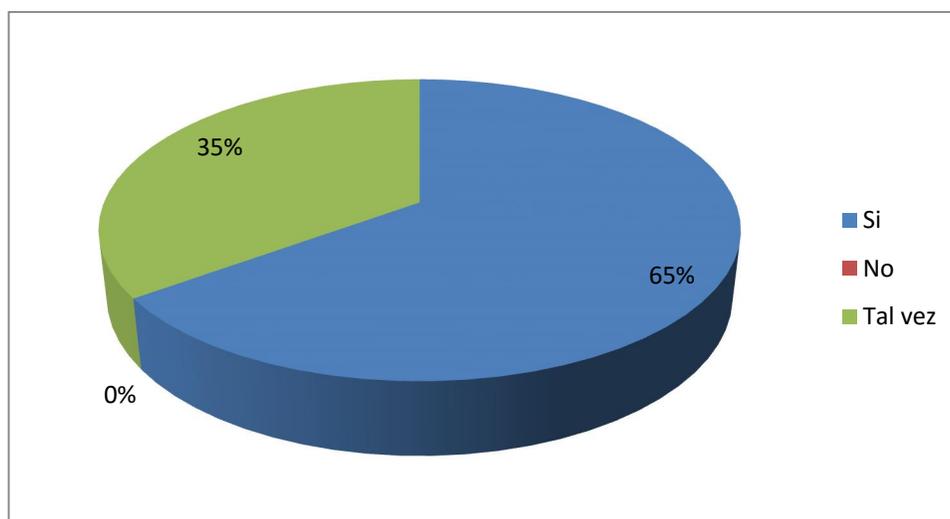
Tabla 15 "Cuadro de resultados N° 9"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	65%
No	0	0%
Tal vez	7	35%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. Comercial.

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Jessica Lissette Caiza Casquete

Ilustración 13 "Encuesta: Interrogante N° 9"



**Fuente:** encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. Comercial.

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Jessica Lissette Caiza Casquete

**Análisis:** Es importante remarcar que ya con las interrogantes antes expuestas los colaboradores en su mayoría con el 65% piensa que los Mapas de procesos deben ser implementados en general, seguido por el 35% que piensa que tal vez se lo debería hacer.

**10.- ¿Piensa usted que necesita previa capacitación en cuanto a los Mapas de procesos de su departamento?**

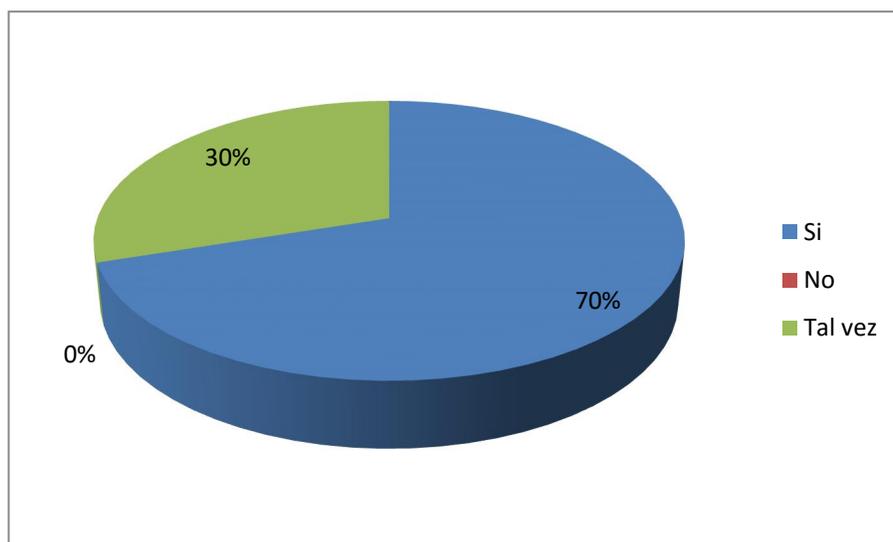
Tabla 16 "Cuadro de resultados N° 10"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	70%
No	0	0%
Poco	6	30%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. Comercial.

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Jessica Lissette Caiza Casquete

Ilustración 14 "Encuesta: Interrogante N° 10"



**Fuente:** encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. Comercial.

**Elaborado por:** María José Sánchez Huayamabe; Jessica Lissette Caiza Casquete

**Análisis:** Para que todo proceso de automatización pueda brindar los resultados que se espera como empresa, la capacitación previa a la implementación es esencial y de eso están de acuerdo los colaboradores con el 70% de encuestados, con un 30% que piensa que tal vez pueda ser necesario ya que tienen un conocimiento breve de los mismos o están en jefatura.

### **3.9 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

La encuesta nos ha demostrado que los mapas de procesos son muy útiles no solo para mejoras en la compañía sino entre compañeros, ya que así todos conocerán desde que punto comienza su labor y a donde termina su responsabilidad no solo con el departamento sino con la compañía.

Este proyecto nos ha permitido tener un enfoque preliminar para realizar un taller de capacitación permitiendo conocer las fallas en cuanto a los procesos del Dpto. Comercial y a la insatisfacción de los clientes.

La propuesta de mejora de los procesos procura acelerar la atención al cliente y resolver el problema de despacho.

Se recomienda dar capacitación continua a los colaboradores del Dpto. Comercial con el fin de que conozcan más de su área y sus responsabilidades.

Además, se podría implementar evaluaciones de desempeño para verificar que se están realizando las gestiones oportunamente; considerando la capacidad, experiencia y conocimiento del empleado.

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1 LA PROPUESTA**

Capacitación en el dominio de los mapas de procesos para la gestión al departamento comercial de la compañía Farmayala Pharmaceutical Company S.A.

### **4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La falta de conocimiento del personal de la compañía Farmayala Pharmaceutical Company S.A. nos ha llevado a crear un taller de los mapas de procesos para ir capacitando así al departamento comercial en su uso para fortalecer el conocimiento del personal en sus labores cotidianas y se vea reflejado en el trabajo la eficacia, y la optimización de recursos.

La compañía tendrá que describir por qué va a socializar e implementar los mapas de procesos, resaltando las bondades, los aspectos positivos y que se obtendrá resultados a nivel competitivo

La propuesta lleva a concienciar la responsabilidad que tienen las empresas de desarrollar todas sus capacidades y potencialidades para buscar cambios significativos que permitan hacer realidad esta propuesta, a través de una pedagogía que responda a las expectativas de innovación para mejorar la calidad de la productividad.

## **La Importancia**

La importancia de esta propuesta, radica en que es considerada como un proyecto factible, porque en la actualidad un grupo minoritario de empresas desconocen ciertos elementos fundamentales que se pueden aplicar en el proceso del sistema, uno de ellos es los "mapas de procesos", puesto que este es el eje principal de cada empleado en el momento de aprender o asimilar de manera constructivista sus conocimientos, es menester de los trabajadores que día a día se innoven con la tecnología tanto en actividades y actitudes, así mismo que propongan diferentes recursos que puedan servir y facultar al personal, alternativas Teóricas- Prácticas aplicables en el proceso del trabajo y que los clientes logren conocimientos de la empresa.

## **Factibilidad**

Relatando a la factibilidad de esta propuesta; se puede manifestar que se cuenta con la colaboración de las autoridades dado el caso que se solucionaría ciertos inconvenientes.

Aplicando diversas herramientas tecnológicas de parte del empleado, se lograrán un aprendizaje significativo en toda la empresa

La propuesta que se ha realizado va a poder solucionar los diversos problemas que se susciten en el bajo rendimiento productivo.

## **Descripción de la Propuesta**

Para poder realizar este proyecto se tomó como base conocimientos en teorías filosóficas, psicológicas, que serán de mucha ayuda para dejar claro varios conceptos que se desarrollarán en este trabajo.

Se debe manifestar que para la elaboración de la propuesta se ha realizado diferentes diálogos con autoridades y empleados para aplicar este trabajo de investigación que abarca aspecto sobre la falta de motivación en el aprendizaje significativo y de esta manera detallar en forma específica esta problemática social como es el bajo rendimiento escolar.

Esta propuesta contendrá la realización de un software relacionado al conocimiento de los mapas de procesos, todo esto se puede aplicar de una manera constante.

#### **4.3 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA**

Implementar los mapas de proceso en la Farmacéutica, para fortalecer, optimizar y tener una efectividad asertiva del Departamento comercial.

#### **4.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA**

Determinar el tipo de mapas de proceso para contribuir la eficiencia comercial como líder en el mercado farmacéutico.

Capacitar al personal del departamento comercial de la compañía Farmayala en el dominio de los mapas de proceso.

#### **4.5 LISTADO DE CONTENIDOS PARA LA CAPACITACIÓN**

- 1) Estructura de la nueva herramienta tecnológica.
- 2) Esquema corporativo
- 3) Mapa de procesos para cada departamento y su instructivo para su aplicación.
- 4) En el taller se trabajará por grupos independientemente por áreas de trabajo.
- 5) Monitoreo y evaluación de la aplicabilidad.

## **4.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

La capacitación del personal que labora y está comprometido con el mapa de procesos va a recibir una capacitación en base al organigrama y por ende el mapa de procesos, esto se llevará a cabo un día sábados por tres horas.

### **Objetivos**

Que los trabajadores de la compañía Farmayala Pharmaceutical Company S.A., ahorren recursos mediante mapa de procesos para que sus gestiones sean eficientes y ahorren tiempo.

Para ello es preciso que los empleados sean capaces de identificar sus procesos, diseñarlos y mejorarlos, ya que les cuesta identificar sus actividades y el orden de gestión.

El taller se desarrollará mediante una capacitación, en la que se presentará y aplicará un mapa de procesos diseñado específicamente para la implantación y mejora de las actividades diarias.

### **Desarrollo de la capacitación.**

#### **Fase de Preparación:**

1. Definir el tema que es de suma importancia para el desarrollo del departamento comercial de la compañía, debiendo considerar el interés de los empleados por capacitarse para su mayor beneficio.
2. Determinar claramente cuáles son las falencias que se ven en dicho departamento para satisfacer las necesidades del cliente.

3. Establecer una secuencia de charla con un tiempo establecido.
4. Identificar para quienes va dirigida la charla.
5. Determinar lugar, día y hora; Establecer con anticipación el día, la hora y el lugar a fin de realizar la capacitación.
6. Definir qué cambio de comportamiento o conocimientos se quiere lograr.
7. Estrategias: realizar ejemplos tipos dinámicas para que puedan comprender la fase de cada actividad.
8. Preparación de Material: Preparar con anticipación el Mapa de procesos que se va a implementar en el departamento comercial.

#### **Fase de Ejecución:**

1. Registro de asistentes: Se pasará una hoja para registrar la asistencia del colaborador.
2. Presentación: Es importante identificarse y agradecer la atención prestada a fin de generar un ambiente de confianza. Cada uno de los colaboradores se presentara e indicara su cargo de esta manera sabrá el orden de gestión.
3. Identificación: Todos los colaboradores deberán tener una tarjeta de identificación con su nombre en letra clara y grande, colocada en un lugar visible.
4. Pre- test: A partir de las ideas claves o conceptos que se quieren fijar a través del desarrollo del taller se plantearán algunas preguntas no más de

diez, de preferencia deben contener alternativas para marcar las cuales deben ser claramente formuladas.

Ejemplo:

Se podrá despachar sin facturar?

Qué pasaría si no se realiza oportuna la gestión de entrega?

Qué pasaría si no se pide a tiempo los fármacos que hacen falta?

5. Establecimiento de normas de convivencia: Se construyó con los participantes una relación de normas que para el grupo son importantes y que deberán cumplirse durante la realización de este taller.

Ejemplo:

- Puntualidad
- Respeto mutuo
- Orden

6. Desarrollo del taller: El taller se desarrolló bajo la siguiente estructura:

a. Vivencia o motivación (Planteamiento del problema) Se planteó una situación mediante una hipótesis.

b. Verbalización (Recojo de saberes de la experiencia) Después de plantear la hipótesis, intercambiamos algunos puntos de vista con respecto al problema planteado y la forma en que se ha venido trabajando.

c. Procesamiento de vivencias (Estrategias para aprender a pensar y actuar) Se planteó el Mapa de procesos desarrollado y se dio un tiempo de 15 minutos para que lo analicen y den su crítica constructiva sobre el cambio que se va a realizar. De esta forma todos pudieron opinar de forma creativa y positiva sobre el Mapa de proceso.

d. Generalización (Conocimientos a desarrollar) Después de escuchar los comentarios de los colaboradores se explicó de qué forma los va a ayudar en sus actividades cotidianas el Mapa de Procesos.

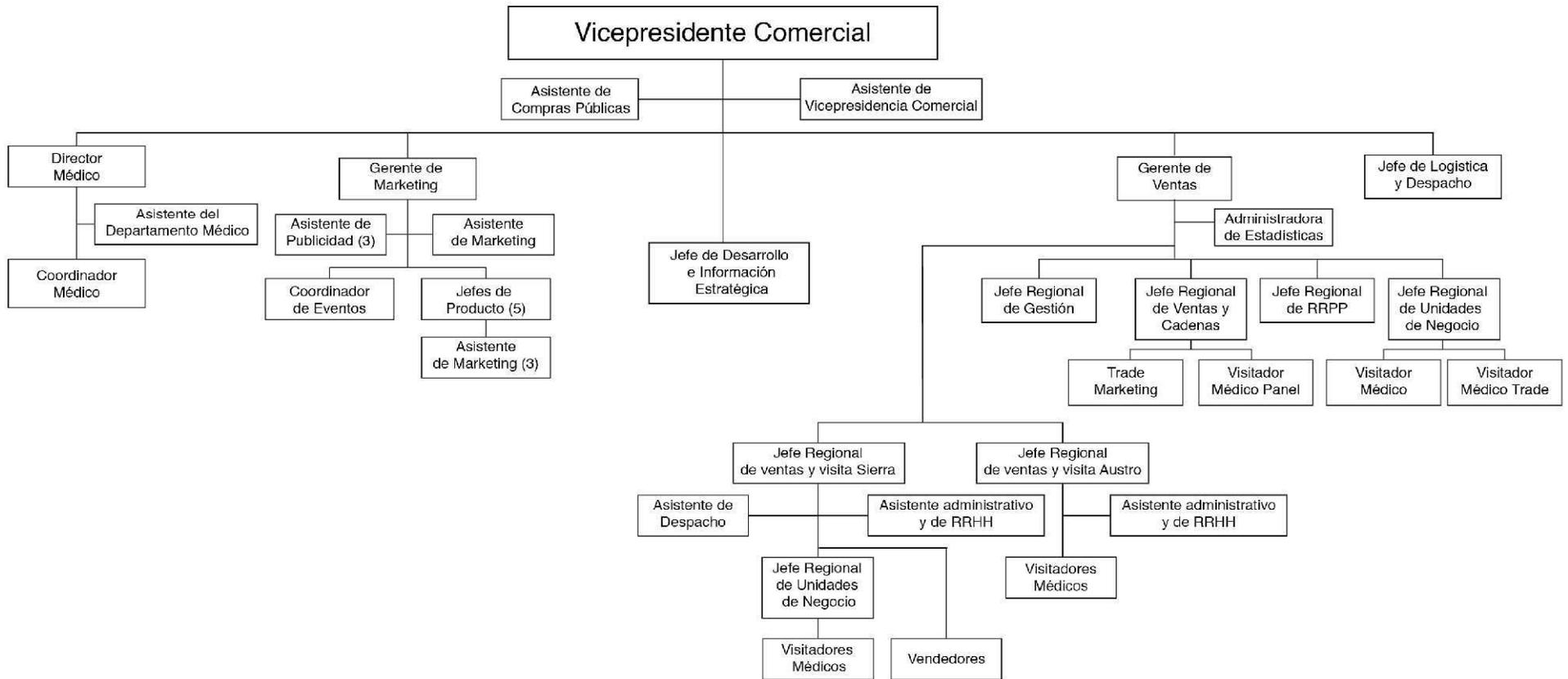
e. Transferencia (aplicación de lo aprendido o compromiso de cambio) Se realizó intercambio de actividades para que cada uno sepa en que afecta al otro cuando no hay orden y puntualidad ya que así reconocieron su utilidad y su labor.

f. Evaluación de los aprendizajes se dio resultados favorables ya que se identificaron las falencias y se pudo aclarar la participación de cada colaborador del Dpto. Comercial, Se entregó copias del Mapa de procesos realizado.

### **Fase de evaluación:**

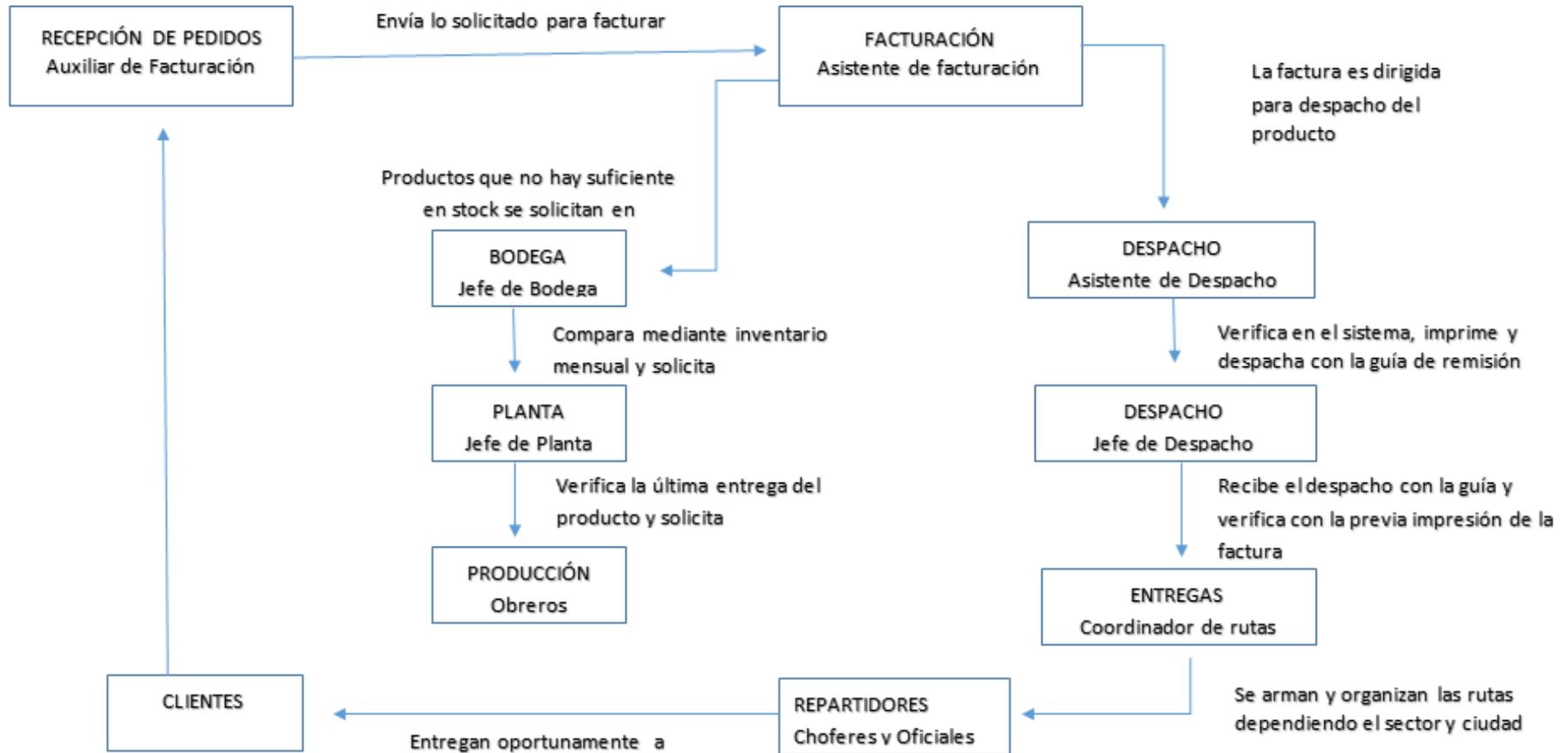
1. Post-test: Se realizaron las mismas preguntas planteadas en el pre-test.
2. Evaluación: Se comparó el nivel de conocimientos previos al taller y los conocimientos posterior al taller con la finalidad de determinar la efectividad de la actividad.

# ORGANIGRAMA COMERCIAL È FARMAYALA PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.



# MAPA DE PROCESOS È FARMAYALA PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.

## DEPARTAMENTO COMERCIAL



## **4.7 IMPACTO**

### **Impacto social y beneficiarios**

Este proyecto va tener un gran impacto dado el caso que la implementación del mapa de procesos, comienza a revolucionar ante la agilidad del envío de documentos y producto a igual que la materia prima que va a ingresar a la empresa.

El mapa de procesos llega agilizar el trabajo del Departamento Comercial y asegura que el sistema no haya perdidas ni retrasos.

Se determinó que el resultado de la capacitación fue favorable ya que algunos empleados no tenían conocimientos de aquello y eso causo un remezón pero para bien del Dpto. Comercial y por ende de la empresa.

Con la finalidad de mejorar los resultados del Departamento Comercial de la compañía Farmacéutica, creemos conveniente realizar un estudio sobre los procedimientos y las funciones que cada empleado realiza, pudiendo así determinar los procesos adecuados y verificar la ejecución de los mismos en el orden correcto.

Las acciones propuestas están encaminadas primordialmente a mejorar las condiciones de atención al cliente y manejo del negocio, los beneficios del plan en primera lugar son los clientes con respecto a la puntualidad de entrega de los productos y en segunda instancia la empresa, pues al trabajar de una manera sistemática ahorrará tiempo y recursos.

#### 4.8 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

##### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Yo, **Msc. CECIBEL FALCONES RAMIREZ** con cédula de identidad N° 0912081478, en respuesta a la solicitud realizada por las estudiantes **JESSICA LISSETTE CAIZA CASQUETE** y **MARIA JOSE SANCHEZ HUAYAMABE** de la carrera de Administración Secretarial anexa a la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, certificó haber revisado el proyecto **LOS MAPAS DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA FARMAYALA PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.Î** y puedo manifestar que el documento es apropiado ya que se realizaron mejoras en la productividad de dicha compañía optimizando recursos mediante los procesos.

Es todo lo que puedo certificar en cuanto a la verdad.

Atentamente,

Msc. Cecibel Falcones Ramírez

C.I. N° 0912081478

## VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Yo, **Msc. ABEL HARO PACHA** con cédula de identidad N° 0912498961, en respuesta a la solicitud realizada por las estudiantes **JESSICA LISSETTE CAIZA CASQUETE** y **MARIA JOSE SANCHEZ HUAYAMABE** de la carrera de Administración Secretarial anexa a la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, certificó haber revisado el proyecto **LOS MAPAS DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA FARMAYALA PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.** y puedo manifestar que el documento es apropiado ya que se realizaron mejoras en la productividad de dicha compañía optimizando recursos mediante los procesos.

Es todo lo que puedo certificar en cuanto a la verdad.

Atentamente,

Msc. Abel Haro Pacha

C.I. N° 0912498961

## VALIDACIÓN DELA PROPUESTA

Yo, **Msc. SORAYA TRIVIÑO BLOISSE** con cédula de identidad N° 0912081478, en respuesta a la solicitud realizada por las estudiantes **JESSICA LISSETTE CAIZA CASQUETE** y **MARIA JOSE SANCHEZ HUAYAMABE** de la carrera de Administración Secretarial anexa a la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, certificó haber revisado el proyecto **LOS MAPAS DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA FARMAYALA PHARMACEUTICAL COMPANY S.A.Î** y puedo manifestar que el documento es apropiado ya que se realizaron mejoras en la productividad de dicha compañía optimizando recursos mediante los procesos.

Es todo lo que puedo certificar en cuanto a la verdad.

Atentamente,

Msc. Soraya Triviño Bloisse

C.I. N° 1201075213

## 4.9 CONCLUSIONES

- Luego de realizadas las investigaciones pertinentes se determinó las falencias en los mapas de procesos en el Dpto. Comercial.
- Se hizo una encuesta para definir la participación de los empleados de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
- Se realizó entrevistas a los directivos de la empresa para que permitan un taller de capacitación para complementar la información básica, concreta y de fácil comprensión que sea transmitida a los empleados.
- Se trabajó con el departamento de Recursos humanos para conocer la capacidad sensibilización de los empleados del Dpto. Comercial para el manejo de los mapas de proceso.
- Al finalizar el presente proyecto mediante el diagnóstico de la situación actual de la compañía farmacéutica y el desarrollo del análisis planteado, se puede concluir que se cumplieron con los objetivos definidos y propuestos.

#### **4.10 RECOMENDACIONES**

- La compañía tendrá que socializar e implementar los mapas de procesos, resaltando las bondades, los aspectos positivos y que se obtendrá resultados a nivel competitivo.
- El mapa de procesos llega agilizar el trabajo de la empresa y asegura que el sistema no haya pérdidas del producto por lo tanto se recomienda a los directivos aplicarlo.

## FUENTE BIBLIOGRÁFICA

1. AnzolaS. (2009) Administración de pymes . The McGraw Hill Companies . 4ta edición . México
2. ArtalM. ( 2010) Esic Editorial . 9na edición . España
3. Carlos G. (2009) Enciclopedia Océano Pyme - MMI Océano grupo editorial S.A. . Barcelona - España
4. J.R. Zaratiegui (1999) Economía Industrial . No. 330 página 81.
5. John G., Schder K. yWhittington R. (2010) Fundamentos de estrategia . Impresiones Lavel S.A. Madrid . España
6. Koontz H., Weihrich H. y CanniceM. (2009) Administration. Una perspectiva global y empresarial . The Mc Graw Hill Companies . 13° edición . México
7. Kotler K. (2012) Dirección de marketing . 14 edición - Edamsa Impresiones S.A. . México.
8. Kotler P. y Armstrong G. (2012) Marketing . 14 edición - Editorial Apolo S.A. . México

9. López M. y Lobato F. (2009) Operaciones de ventas . Thomson Editores Spain Paraninfo S.A. . España, Madrid
10. Lovelock C. y Wirtz J. (2009) Marketing de Servicio . 6ta edición . Editorial Mexicana . México
11. MctearJ. (2009) Editorial trillas S.A.. 3ra edición . México
12. Schnarch A. (2011) Dirección Efectiva de equipos de venta - 1era Edición . Editorial Grafica de la Sabana Ltda. . Bogotá . Colombia

## **FUENTES ADICIONALES**

1. Antecedentes referenciales  
<http://www.doknos.com/en/node/164>
2. Calidad  
<https://calidadgestion.wordpress.com/tag/mapa-de-procesos/>
3. Definición. DE, Concepto de Gestión  
<http://definicion.de/gestion/>
4. Definición. DE, Definición de Proceso  
<http://definicion.de/proceso/>
5. Definicion.MX, Definición de Gestión  
<http://definicion.mx/gestion/>

6. La gestión por Procesos: Su papel e importancia en la empresa.  
<http://www.minetur.gob.es/publicaciones/publicacionesperiodicas/economia industrial/revistaeconomiaindustrial/330/12jrza.pdf>
7. Mapas de Procesos  
<https://es.scribd.com/doc/84774712/MAPAS-DE-PROCESOS>
8. Marco Legal  
<http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/A-4872-Reglamento-de-BPADT-para-Establecimientos-Farmac%C3%A9uticos.pdf>
9. Marco Teórico  
<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/20251/1/Datos%20adjuntos%20sin%20t%C3%ADtulo%2000022.pdf>
10. Marco Teórico  
[http://www.fbioyf.unr.edu.ar/rrii/variopdf2010sharapin/sharapin2010\\_kaufman.pdf](http://www.fbioyf.unr.edu.ar/rrii/variopdf2010sharapin/sharapin2010_kaufman.pdf)
11. Proyecto fin de Master Hito 2 Ejercicio No. 2  
[http://www.formatoedu.com/web\\_gades/docs/2\\_\\_Mapa\\_de\\_Procesos\\_1.pdf](http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf)
12. Slideshare. Gestión de Procesos  
<http://es.slideshare.net/velezmoro123/gestin-de-procesos-10257891>

# **ANEXO**

**Encuesta aplicada a los colaboradores del Dpto. Comercial de la compañía  
Farmayala Pharmaceutical Company S.A.**

1) Como califican su entorno laboral?

Muy   
Bueno  Bueno  Malo

2) Está satisfecho con la manera en la que se desarrollan las labores cotidianas del Dpto.?

SI  NO  POCO

3) Conoce usted que son los Mapas de Procesos?

SI  NO  POCO

4) Sabía usted que los mapas de procesos ayudan a optimizar el recurso humano de la empresa?

SI  NO  TAL VEZ

5) Piensa usted que gracias a los procesos se mejoraría el servicio al cliente interno?

SI  NO  TAL VEZ

6) Piensa usted que gracias a los procesos se mejoraría el servicio al cliente externo?

SI  NO  TAL VEZ

7) Sabe usted donde comienza y termina su responsabilidad dentro del Dpto. Comercial?

SI  NO  TAL VEZ

8) Cree usted que los mapas de procesos mejorarán la comunicación entre los integrantes del Dpto. Comercial?

SI  NO  TAL VEZ

9) Cree usted que los Mapas de Procesos deben ser implementados en todos los departamentos de la compañía Farmayala Pharmaceutical Company S.A.?

SI  NO  TAL VEZ

10) Piensa usted que necesita previa capacitación en cuanto a los Mapas de procesos de su departamento?

SI  NO  TAL VEZ





