

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “La estandarización de procesos y su incidencia
en el equilibrio de la productividad de la empresa
Farmacias Cruz Azul Luis Bonifaz”**

Autor: Álvaro Joaquín Bonifaz Orellana

Tutora: Dra. Jenny Gamboa

**AMBATO – ECUADOR
Junio 2013**



Dra. Jenny Gamboa

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 25 de Abril del 2013

Dra. Jenny Gamboa

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Álvaro Joaquín Bonifaz Orellana, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del Título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Sr. Álvaro Joaquín Bonifaz Orellana

C.I. 180400104-6

AUTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de Autor.

Sr. Álvaro Joaquín Bonifaz Orellana

C.I. 180400104-6

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. MBA. Santiago Verdesoto V.

f).....

Ing. Mg. Carlos Beltrán A.

Ambato, Junio del 2013

DEDICATORIA

La presente Tesis de Grado la dedico a Dios, a mis padres, mis hermanos, y de manera especial a mi esposa y mi hija.

A Dios porque ante todo ha iluminado mi camino día tras día, proporcionándome la sabiduría necesaria para continuar adelante.

A mis padres Luis e Hilda, que luchan incansablemente por el bienestar y éxito de sus hijos, sin su apoyo no hubiese conseguido lo que hasta ahora. Gracias a sus valores inculcados y su enseñanza acertada.

A mis hermanos Paúl, Gabriel y Daniela, que son mi razón de ser mejor cada día, que me han dado el ejemplo para no dejarme derrotar ante las adversidades de la vida.

Por último y de manera muy especial a mi esposa, que se ha convertido en mi compañera irremplazable, quien camina a mi lado en muestra de amor. Y a mi hija preciosa, mi fuente de inspiración. Las Amo.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios y a mis padres por brindarme su apoyo constante, por su esfuerzo diario al educarme con el ejemplo y los valores necesarios. Gracias por enseñarme a mantener orden y hallar la felicidad en los detalles.

Estoy infinitamente agradecido con mi esposa ya que con su mano amiga hemos vencido todo obstáculo; caminamos juntos al éxito y buscamos siempre la felicidad para transmitirla a nuestra hermosa bebé.

A mi tutor por su guía, por toda la paciencia y su valioso tiempo entregado.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1 TEMA	2
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2 CONTEXTUALIZACIÓN	3
1.3 ANÁLISIS CRÍTICO	11
1.4 PROGNOSIS	11
1.5 DELIMITACIÓN	12
1.5.1 CONCEPTUAL	12
1.5.2 GEOGRÁFICA	12
1.5.3 TEMPORAL	13
1.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.6.1 PREGUNTAS DIRECTRICES	13
1.7 JUSTIFICACIÓN	14
1.8 OBJETIVOS	16
1.8.1 OBJETIVO GENERAL	16
1.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	17
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	29

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	23
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	29
2.4.1 GRÁFICOS DE INCLUSIÓN	29
2.4.1.1 SUPERORDINACIÓN Y SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL	29
2.4.1.1.1 VARIABLE INDEPENDIENTE	29
2.4.1.1.2 VARIABLE DEPENDIENTE	30
2.5 HIPÓTESIS	50
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	51
3.1 ENFOQUE	51
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	52
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	53
3.4.1 POBLACIÓN	53
3.4.2 MUESTRA	53
3.5 OPERACIONALIZACIÓN	54
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	58
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	58
4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	110
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
5.1 CONCLUSIONES	114
5.2 RECOMENDACIONES	116
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	117
6.1 INFORMACIÓN GENERAL	117
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	119
6.3 JUSTIFICACIÓN	120
6.4 OBJETIVOS	121
6.4.1 OBJETIVO GENERAL	121
6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	121
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	122
6.5.1 ANÁLISIS POLÍTICO	122
6.5.2 ANÁLISIS SOCIOCULTURAL	122

6.5.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	122
6.5.4 ANÁLISIS ECONÓMICO	123
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICO	123
6.7 MODELO OPERATIVO	124
6.7.1 PLAN DE ACCIÓN	124
6.7.2 RECURSOS	125
6.7.3 PRESUPUESTO	126
6.7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	127
6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	128
6.9 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	129
CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA	164
7.1 LIBROS Y FOLLETOS	164
7.2 TESIS	166
7.3 DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS	167
ANEXOS	168

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1	Ganancias de Productividad de América Latina y Asia respecto a Estados Unidos (1969-2005)	4
GRÁFICO N°2	Ventas LB001 Abril-Septiembre 2012	7
GRÁFICO N°3	Ventas LB002 Abril-Septiembre 2012	8
GRÁFICO N°4	Ventas LB003 Abril-Septiembre 2012	9
GRÁFICO N°5	Variable Independiente	29
GRÁFICO N°6	Variable Dependiente	30

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°1	Promedio anual de crecimiento en la Productividad en la Agricultura, Industria y Servicios, 1951-2005 (Porcentaje).	5
CUADRO N°2	Ventas LB001 Abril-Septiembre 2012	7
CUADRO N°3	Ventas LB002 Abril-Septiembre 2012	8
CUADRO N°4	Ventas LB003 Abril-Septiembre 2012	9
CUADRO N°5	Recurso Humano de las Fcias. C.A. “Luis Bonifaz”	53
CUADRO N°6	Operacionalización, Variable dependiente	55
CUADRO N°7	Operacionalización, Variable independiente	57
CUADRO N°8	Objetivos de venta puntual	59
CUADRO N°9	Habilidades de venta y atención al cliente	60
CUADRO N°10	Conocimiento del producto	62
CUADRO N°11	Utilización del sistema Neptuno	64
CUADRO N°12	Fidelización de clientes	66
CUADRO N°13	Revisión de indicaciones y contraindicaciones	68
CUADRO N°14	Limpieza y ordenamiento de productos	70
CUADRO N°15	Asignación de perchas	72
CUADRO N°16	Inventario	74
CUADRO N°17	Manejo del equipo electrónico	76
CUADRO N°18	Registro y revisión de transferencias	78
CUADRO N°19	Gestión de reclamos	80
CUADRO N°20	Registro de fechas	82
CUADRO N°21	Revisión periódica de fechas	84
CUADRO N°22	Sueldo y comisiones	86
CUADRO N°23	Horario de trabajo	88
CUADRO N°24	Ambiente de trabajo	90
CUADRO N°25	Reconocimientos	92
CUADRO N°26	Capacitación	94
CUADRO N°27	Conocimiento de funciones	96
CUADRO N°28	Optimización de recursos	98

CUADRO N°29	Comunicación de promociones	100
CUADRO N°30	Entrega de beneficios por fidelidad	102
CUADRO N°31	Atención a reclamos	104
CUADRO N°32	Registro de entrada y salida	106
CUADRO N°33	Diseño manual de procedimientos	108
CUADRO N°34	Plan de Acción	124
CUADRO N°35	Presupuesto general	126
CUADRO N°36	Plan de monitoreo	130
CUADRO N°37	Plan de evaluación	132

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°1	Objetivos de venta puntual	59
FIGURA N°2	Habilidades de venta y atención al cliente	61
FIGURA N°3	Conocimiento del producto	63
FIGURA N°4	Utilización del sistema Neptuno	65
FIGURA N°5	Fidelización de clientes	67
FIGURA N°6	Revisión de indicaciones y contraindicaciones	69
FIGURA N°7	Limpieza y ordenamiento de productos	71
FIGURA N°8	Asignación de perchas	73
FIGURA N°9	Inventario	75
FIGURA N°10	Manejo del equipo electrónico	77
FIGURA N°11	Registro y revisión de transferencias	79
FIGURA N°12	Gestión de reclamos	81
FIGURA N°13	Registro de fechas	83
FIGURA N°14	Revisión periódica de fechas	85
FIGURA N°15	Sueldo y comisiones	87
FIGURA N°16	Horario de trabajo	89
FIGURA N°17	Ambiente de trabajo	91
FIGURA N°18	Reconocimientos	93
FIGURA N°19	Capacitación	95
FIGURA N°20	Conocimiento de funciones	97
FIGURA N°21	Optimización de recursos	99
FIGURA N°22	Comunicación de promociones	101
FIGURA N°23	Entrega de beneficios por fidelidad	103
FIGURA N°24	Atención a reclamos	105
FIGURA N°25	Registro de entrada y salida	107
FIGURA N°26	Diseño manual de procedimientos	109
FIGURA N°27	Cronograma de actividades	127
FIGURA N°28	Administración de la propuesta	128

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N°1	Análisis Crítico	169
ANEXO N°2	Cuestionario	170
ANEXO N°3	Políticas de devolución buen estado	179
ANEXO N°4	Políticas de devoluciones por vencimiento	180
ANEXO N°5	Protocolo de atención cliente externo	186
ANEXO N°6	Protocolo de atención cliente interno	188
ANEXO N°7	Protocolo de atención a llamadas clientes externos	189
ANEXO N°8	Solicitud de trabajo	190

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz” inició sus actividades en el año 2010, tras el sueño de su fundador el Sr. Luis Bonifaz. Actualmente se cuenta con cuatro establecimientos en el centro de la ciudad de Ambato dedicados a la venta al por menor de productos farmacéuticos.

El presente Trabajo de Investigación contiene elementos relevantes que sirven de guía para la empresa en estudio, y además como base para toda organización que busca la mejora continua y un desarrollo productivo sostenido; a través de la aplicación de herramientas administrativas que advierten la obtención de mejores resultados.

El siguiente Proyecto detalla el problema objeto de estudio de la empresa Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”, puesto que a través de un análisis profundo de su funcionamiento administrativo y los resultados productivos; el hecho recae en la inadecuada estandarización de procesos que maneja la misma. Una vez identificado el problema fundamental, se procede a analizar cada punto de venta y de manera global aplicando cuestionarios como método principal de investigación.

Se especifica como propuesta final el diseño de un Manual General de Procedimientos, el mismo que tiene como fin estandarizar los procesos en la cadena Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”, que permita asignar responsabilidades específicas, documentar las tareas y actividades, y definitivamente equilibrar la Productividad de la misma.

PALABRAS CLAVES: Venta, productos farmacéuticos, desarrollo productivo, manual general de procedimientos.

ABSTRACT

The Farmacias Cruz Azul "Luis Bonifaz" started its activities in 2010, after the dream of its founder Sr. Luis Bonifaz. Currently has four stores in the center of the city of Ambato dedicated to retailing of pharmaceuticals.

The present investigation contains elements that guide relevant to the company under study, as well as the basis for any organization that seeks continuous improvement and sustainable productive development, through the application of administrative tools that warn obtaining better results.

The following project details the problem under study by the Farmacias Cruz Azul "Luis Bonifaz" since through a thorough analysis of its administrative and production results, the fact lies in the inadequate standardization of which handles the same process. Having identified the fundamental problem is to analyze each point of sale and globally using questionnaires as the primary method of research. All this in order to find the most efficient solution to the problem under study.

In the last chapter of this study, detailed design and final proposal of a General Procedures Manual, the same that aims to standardize the processes in the chain Farmacias Cruz Azul "Luis Bonifaz" which let you assign specific responsibilities, documenting tasks and activities, and finally balance the Productivity of i

INTRODUCCIÓN

En el Capítulo I del presente trabajo se describe el problema en estudio así como los argumentos principales por lo que se escogió el mismo a través del análisis crítico. El estudio sobre la Estandarización de Procesos y su incidencia en el equilibrio de la Productividad de la empresa Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”, así como el planteamiento de los objetivos de investigación también se desarrollan en esta primera parte.

Ya en el Capítulo II, el marco teórico recoge las definiciones principales, fundamentos y categorías del problema en estudio, así como la hipótesis con la cual se trabaja en adelante.

El Capítulo III recoge la metodología del proyecto, es decir la modalidad básica de la investigación, detallando sus herramientas necesarias como la población y muestra, la operacionalización y el cuestionario utilizado para levantar información. A continuación en el Capítulo IV, se extiende el análisis e interpretación de resultados a través de la encuesta ejecutada al personal de la empresa Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

Posteriormente en el Capítulo V, se determina las conclusiones y las recomendaciones, a las que se llegó luego de aplicar los métodos de investigación

Finalmente en el Capítulo VI se describe la propuesta, la cual propone diseñar un Manual General de Procesos en el cual se identifique las actividades, tareas y funciones de todo el personal. Y de esta manera equilibrar la Productividad general de la empresa Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

CAPÍTULO I

PROBLEMATIZACIÓN

1. TEMA

La Estandarización de Procesos y su incidencia en el Equilibrio de la Productividad de la Empresa Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La inadecuada Estandarización de Procesos ha incurrido en un desequilibrio de Productividad en las Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

1.2 CONTEXTUALIZACIÓN

1.2.1 MACRO

Un negocio se crea para ganar. Con dicho preámbulo, todo tipo de empresa nace para en un plazo mediano o largo percibir utilidad, es en ese punto donde se dice que la empresa ha sido o no Productiva.

La Productividad es el buen uso de tiempo y recursos cuyo rendimiento es directamente proporcional a la implementación y mantenimiento de procesos. Si la empresa conoce los pasos a seguir para su buen funcionamiento, cumplirá con mayor rapidez el objetivo de ser productiva y obtener mayores réditos.

Durante mucho tiempo hemos vivido con la idea que en Latinoamérica los problemas más importantes son la extracción de recursos y la falta de inversión. Independientemente de lo veraz de este razonamiento, el problema es que deja el resultado de nuestra situación a factores externos ocultando las oportunidades de implementar cambios para mejorarla.

En Latinoamérica ha existido un sin número de organizaciones que no disponen de una cultura de orden de procesos mucho menos de competitividad, lo cual se deba posiblemente a la falta de conocimiento y por ende de emprendimiento.

Un reciente estudio publicado por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) arrojó como resultado que el principal problema de la región es la falta de productividad. Según la autora del informe y Jefa de la Unidad de Mercados Laborales y Seguridad Social del BID, Carmen Pagés "Más que inversiones adicionales, los países de la región deben hacer un mejor uso del capital físico y humano existente".

El estudio, que analizó qué tan eficientes son los países en la utilización de sus recursos productivos, evaluó los aumentos y las pérdidas de productividad de una muestra de 76 países, entre ellos 17 de América Latina y el Caribe, en comparación con Estados Unidos.

Chile fue el único país de la región que ha aumentado su productividad respecto a Estados Unidos desde 1960. Sin embargo a pesar de ello sus ganancias fueron menores que otras naciones en desarrollo como India, Tailandia y China, tal como se muestra en la imagen.

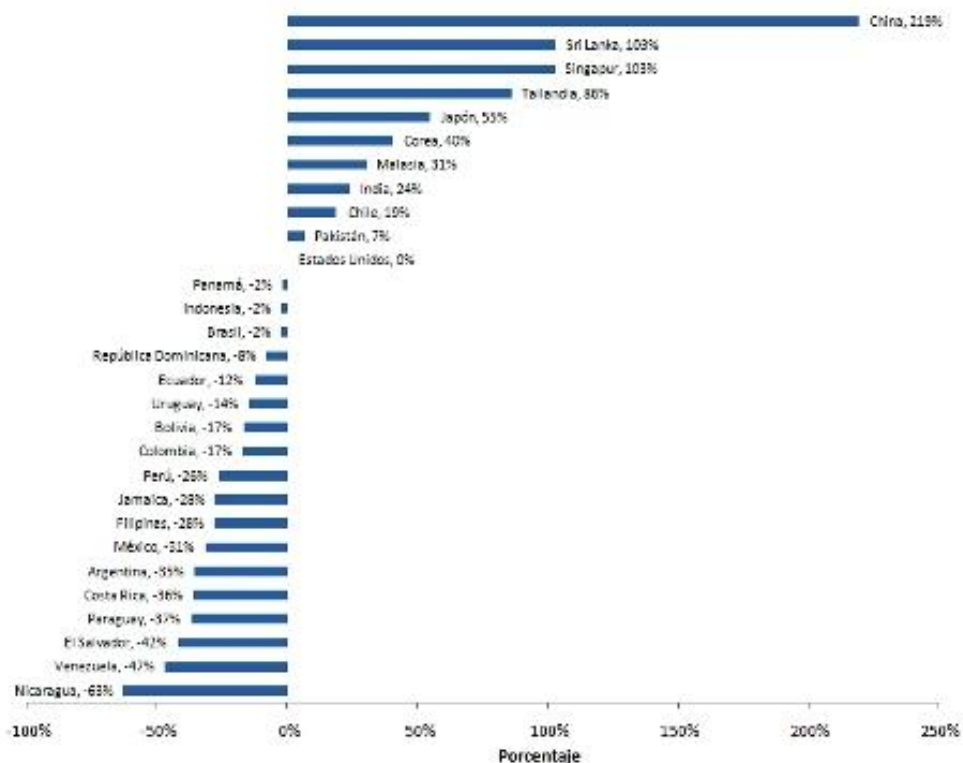


Gráfico N° 1: Ganancias de Productividad de América Latina y Asia respecto a Estados Unidos (1960-2005).

Fuente: BID.

Nicaragua, Honduras, Venezuela y El Salvador son los países que más perdieron

productividad en relación a Estados Unidos. Su rendimiento fue inferior al de países mucho más pobres en África como Argelia, Uganda y Kenia. Por otro lado Panamá, Brasil, la República Dominicana y Ecuador fueron los países cuya productividad disminuyó menos en relación con Estados Unidos.

Dicho estudio también arrojó como resultado un aumento del 1.4% en la productividad de los países desarrollados desde 1990 hasta el 2005; mientras que Latinoamérica presentó solamente un crecimiento del 0.1%.

	Agricultura			Industria			Servicios		
	1951-1975	1975-1990	1990-2005	1951-1975	1975-1990	1990-2005	1951-1975	1975-1990	1990-2005
América Latina	2,8%	1,8%	3,51%	1,8%	-0,9%	2,0%	1,3%	-1,8%	0,1%
Asia Oriental		3,8%	2,5%		3,2%	3,5%		2,4%	2,5%
Países de altos ingresos		5,0%	3,6%		2,6%	2,2%		1,3%	1,4%

Cuadro N° 1: Promedio anual de crecimiento en la Productividad en la Agricultura, Industria y Servicios, 1951-2005 (Porcentaje).

Fuente: BID.

Cualquier país que hubiese aumentado su productividad en el sector servicios al mismo nivel que la región asiática hubiese duplicado su economía. En este sentido si las empresas manejaran procesos de mejora habrían contribuido enormemente al crecimiento de la región.

1.2.2 MESO

En el Ecuador el problema fundamental surge en las PYMES ya que en su mayoría son empresas informales que desconocen de factores para desarrollo como implementación

de procesos y optimización de recursos; a más de ello mantienen indicadores como escaso nivel tecnológico, baja calidad de producción o servicio, mano de obra sin calificación, y obviamente ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector.

Si a este conjunto de problemas se añade las barreras directas o indirectas del entorno como los insuficientes mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación y uso de tecnología, además la falta de créditos con altos costos y difícil acceso, etc. Dejan casi nulas las expectativas de las empresas por surgir y nace la necesidad de pensar nuevas ideas que mejore la situación actual.

Ecuador en el afán de dar respuesta a las necesidades de emprendimiento de las empresas colocó a disposición un soporte diferenciador con el apoyo del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), brindando servicios de capacitación en temas como Implementación de Procesos y Sistemas así como en Liderazgo y Equipos.

1.2.3 MICRO

Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz” es una pequeña empresa en medio de una agitada vía de crecimiento, con la oportunidad de avanzar mediante la utilización de herramientas estratégicas, dentro de un mercado extremadamente competitivo.

El mayor inconveniente en esta Organización fue la falta de control e implementación de nuevos procesos que permitan estandarizarlos en cada Punto de Venta (POS) con el fin de girar en torno a un crecimiento sostenido y equilibrado.

En cuanto a la productividad, el panorama de Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz” fue representado de la siguiente manera, tomando en cuenta el último semestre de ventas de los tres POS.

TIEMPO	VENTAS TOTALES	% VARIACIÓN
abr-12	\$36.858,58	-10,75
may-12	\$39.971,74	8,45
jun-12	\$37.388,64	-6,46
jul-12	\$39.115,83	4,62
ago-12	\$38.658,18	-1,17
sep-12	\$38.327,01	-0,86

Cuadro N° 2: Ventas LB001 Abril-Septiembre 2012.
Fuente: Fcias. Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

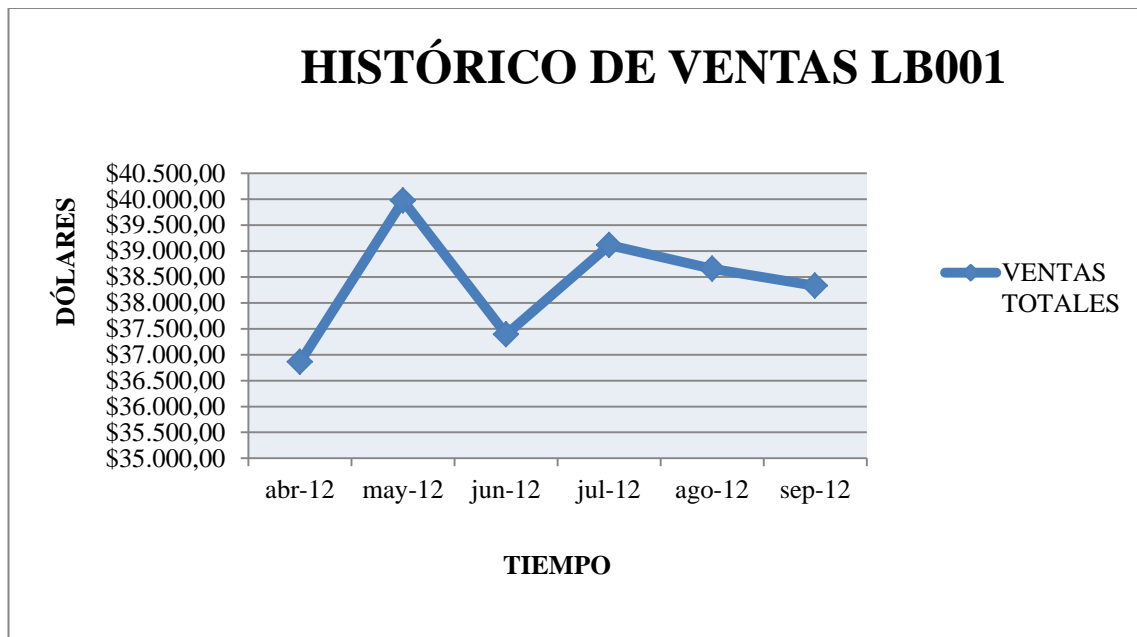


Gráfico N° 2: Ventas LB001 Abril-Septiembre 2012.
Fuente: Fcias. Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

TIEMPO	VENTAS TOTALES	% VARIACIÓN
abr-12	\$24.504,13	-14,89
may-12	\$26.885,19	9,72
jun-12	\$24.576,98	-8,59
jul-12	\$26.617,03	8,30
ago-12	\$28.567,46	7,33
sep-12	\$29.044,78	1,67

Cuadro N° 3: Ventas LB002 Abril-Septiembre 2012.
Fuente: Fcias. Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

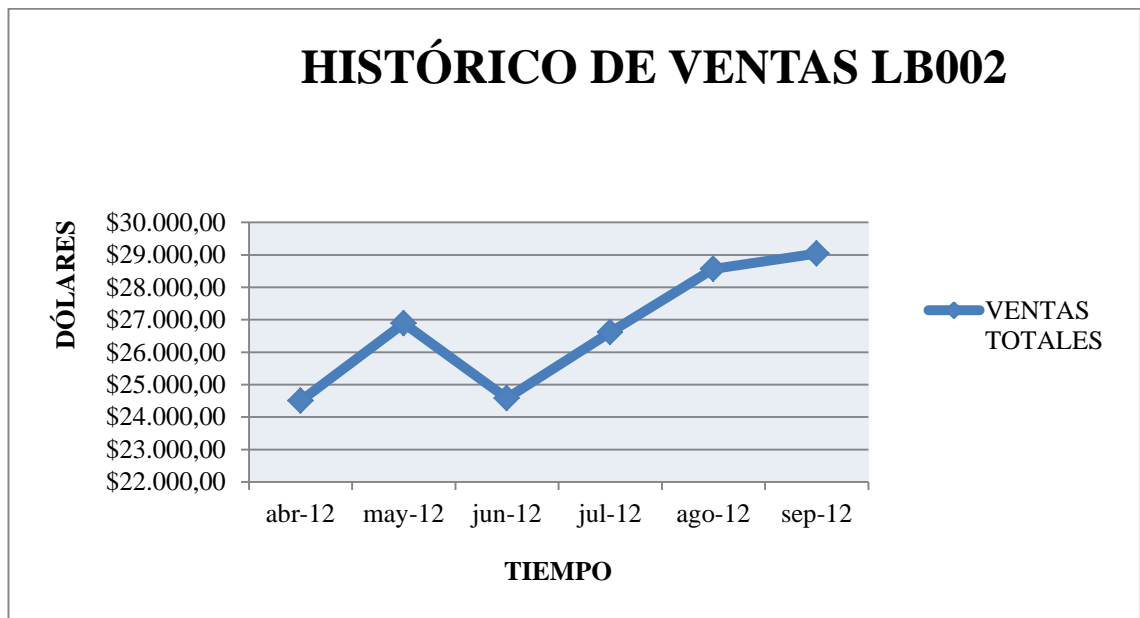


Gráfico N° 3: Ventas LB002 Abril-Septiembre 2012.
Fuente: Fcias. Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

TIEMPO	VENTAS TOTALES	% VARIACIÓN
abr-12	\$22.808,50	-6,16
may-12	\$22.929,93	0,53
jun-12	\$22.973,97	0,19
jul-12	\$23.214,37	1,05
ago-12	\$23.192,06	-0,10
sep-12	\$22.543,71	-2,80

Cuadro N° 4: Ventas LB003 Abril-Septiembre 2012.

Fuente: Fcias. Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

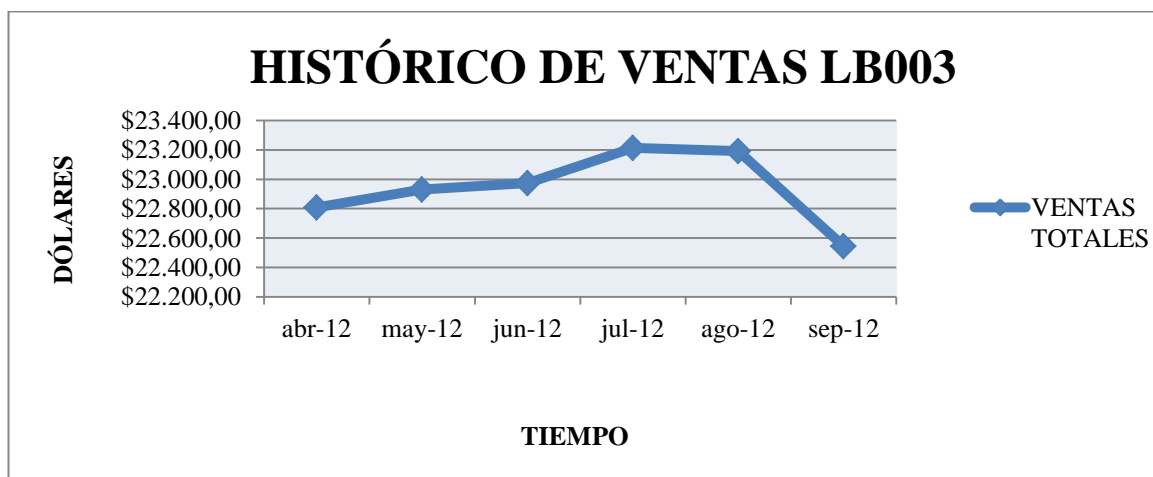


Gráfico N° 4: Ventas LB003 Abril-Septiembre 2012.

Fuente: Fcias. Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

Como se pudo observar la productividad solo fue medianamente sostenida en LB002, ya que poseía la mayor concentración de técnicas. Por otro lado LB001 presentó un decremento en su productividad por la falta de experiencia en el uso de herramientas administrativas. Finalmente LB003 mostró la misma situación anterior, por lo que quedó explícita la falta de procesos internos estandarizados para mantener un equilibrio en la productividad de todos los POS.

La empresa maneja distintas ramas en cada área que deben ser procesadas. Administrativamente la selección, inducción, capacitación y evaluación de personal. Así como el abastecimiento de mercadería, ajuste de stock y control de inventario. En la parte Operativa las políticas de venta, manejo adecuado de inventario, políticas de devoluciones y cuidado de las instalaciones.

Cada uno de los procesos que maneja la empresa no se hallaba registrado bajo un documento que aporte como herramienta de control y guía de procesos. La idea general fue invertir en innovación de procesos internos, con el fin de incrementar la productividad de las Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

1.3 ANÁLISIS CRÍTICO

El desequilibrio en la Productividad de las Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz” se ocasionó por varios motivos como la débil comunicación interna, ya sea entre POS así como entre los Administradores de cada uno. Además porque se había perdido la visión del negocio de una manera global en la que cada punto es apoyo para el otro. Por otro lado, una inadecuada estandarización de procesos no había permitido mantener un balance de crecimiento sostenido en la empresa; mucho menos si no existía el conocimiento necesario de herramientas que lo permitan. Por último la mayor experiencia y técnicas se concentraban en uno solo de los POS.

Todo esto había conducido a efectos negativos como, una limitada fidelización de clientes, crecimiento de la competencia, competitividad entre el recurso humano, de la misma manera recurso humano no idóneo; que finalmente provocaban una perspectiva errónea de los clientes hacia la cadena.

1.4 PROGNOSIS

Fue esencial mantener una adecuada estandarización de todos los procesos pues de forma contraria el recurso humano no hubiese tenido un modelo de trabajo y se hubiesen suspendido muchos de los controles que demanda cada área de la empresa. Como por ejemplo pudo verse afectado el inventario de cada POS, su ordenamiento, ajuste y stock.

Los clientes son la razón de existir de las empresas y la única manera de mantenerlos fidelizados es cubriendo y superando sus expectativas. Si un cliente suele realizar sus compras en dos diferentes POS de las Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”, y hubiese encontrado diferencias entre ellos desde la atención que recibe, hasta el tipo de asesoramiento, información y dispensación del producto; se habría resquebrajado la

perspectiva que mantenía hacia la sub-cadena. Esto conllevaría a perder clientes y por ende a perder ventas.

A partir de lo anterior expuesto, el cliente pudo preferir ir hacia la competencia porque no encontró un motivo diferenciador para quedarse. Finalmente otro de los efectos negativos que pueden darse fue entre el Recurso Humano, ya que al no haber tenido en claro los procesos en los cuales están inmersos pudieron desorientarse y hasta empezar a competir negativamente entre los que cumplen metas de venta y los que no.

1.5 DELIMITACIÓN

1.5.1 CONCEPTUAL

El área de conocimiento al que pertenece este problema fue el siguiente:

ÁREA: ADMINISTRACIÓN

CAMPO: ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS.

ASPECTO: PROCESOS DE GESTIÓN.

TEMA: “LA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL EQUILIBRIO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA FARMACIAS CRUZ AZUL LUIS BONIFAZ”.

1.5.2 GEOGRÁFICA

La investigación se realizó en:

PROVINCIA: Tungurahua.

CANTÓN: Ambato.

SECTOR: Centro de la ciudad.

DIRECCIÓN: - Av. Cevallos 18-18 y Castillo.

- Av. 12 de Noviembre y Mera.

- Espejo 4-49 y Av. Cevallos.

- Bolívar y Martínez.

1.5.3 TEMPORAL

La investigación se realizó de Julio 2012 a Octubre 2012.

1.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera influye la inadecuada estandarización de procesos en el equilibrio de la productividad de la empresa Farmacias Cruz Azul Luis Bonifaz?

1.6.1 PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Cómo afecta la inexistencia de una estandarización de procesos administrativos y operativos en la productividad de la empresa Farmacias Cruz Azul Luis Bonifaz?
- ¿Qué consecuencias trae la falta de un Documento Administrativo que contenga los procesos guía para la empresa Farmacias Cruz Azul Luis Bonifaz?
- ¿Qué incidencia tiene el equilibrio de la productividad en las ventas de la empresa Farmacias Cruz Azul Luis Bonifaz?

1.7 JUSTIFICACIÓN

La Productividad de las Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz” depende muchas veces del tipo de mercado al que pertenece, pero fundamentalmente si posee el apoyo y todas las ventajas de una franquicia como Farmacias Cruz Azul lo importante es mantener los procesos y políticas que se establecen.

Una vez que se regularizaron los procesos en la empresa, cada área y cada persona conocen cómo actuar, cómo trabajar, qué hacer; además se trata de cubrir al máximo las eventuales necesidades extraordinarias que se presentan pues todo problema ya tiene una, dos o más posibles soluciones. En este punto se dejó de perder tiempo innecesario, se optimizó recursos y consecuentemente cada sección de la organización es productiva.

La productividad aportó a mantener la concentración en lo verdaderamente importante, y al surgir problemas se los solucionó por ejemplo científicamente a través de la semaforización es decir una herramienta que permitió clasificar en amarillo los pendientes o menos importantes, rojo los de primera necesidad y una vez solucionados se tornan color verde. A través de este proceso se crearon pautas de solución a posteriores inconvenientes.

La información que se maneja en la empresa fue muchas veces mal archivada, direccionada o inútil y se pudo hasta convertir en basura por mucho tiempo. Mediante una simple clasificación se pudo ordenar y eliminar de ser innecesario algún documento, todo esto permitió la productividad a través de la gestión de procesos en las Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

Las Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz” tuvo la gran capacidad administrativa y todo el talento humano para lograr llegar a mantener un mejor equilibrio productivo entre sus

POS, ya que de manera global una vez que se implementaron y se registraron todos los procesos que este tipo de negocio demanda, solo restó mantener el control debido hasta llegar finalmente a una autoevaluación.

Fue una nueva responsabilidad y reto para la empresa recién conformada pero en un futuro, cada vez que se incorpore un nuevo punto de venta, ya no tendrá que pasar por la inestabilidad que pasaron los demás y mejor aún se ajustará a los procesos ya implementados, y se convertirá en un apoyo más para alcanzar la Productividad Global.

1.8 OBJETIVOS

1.8.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer la Estandarización de Procesos en base al rendimiento presentado en cada POS para equilibrar la Productividad global de la empresa Farmacias Cruz Azul Luis Bonifaz.

1.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar y reconocer los procesos administrativos y operativos más importantes que conviene estandarizar con el fin de replicarlos en todos los POS.
- Analizar la Productividad de cada POS para registrar los procesos encontrados en un solo documento que sirva de guía y modelo a trabajar.
- Evaluar el rendimiento productivo de cada POS en forma individual y global, que permita ajustar finalmente los estándares establecidos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Como soporte científico al presente proyecto se ha procedido a obtener información de trabajos investigativos realizados en la Universidad Técnica de Ambato, los mismos que mediante su análisis y correlación con el tema en curso ayudaron a desarrollarlo de mejor manera haciendo que la solución del problema sea más eficiente.

Ximena Ortiz (2011) realizó un proyecto titulado “Estrategias competitivas y su incidencia en las ventas de la Empresa Importadora Andina S.A. sucursal N° 11”, en el que concluyó que al promocionar los productos y servicios de una empresa se debe aplicar estrategias competitivas para obtener rentabilidad en la misma. En este contexto, el aspecto que consideró más importante en un producto o servicio fue la calidad, ya sea en la durabilidad, aspecto o un servicio eficaz.

Por último esta autora concluyó que Ambato es un mercado comercial muy dinámico, en donde crece cada vez más la demanda y con ella la competencia, para lo cual recomendó que los ejecutivos de la empresa deban adoptar nuevas estrategias para conservar o mejorar su posicionamiento.

Por su parte la Srta. Delia Paredes (2012) presentó un trabajo denominado “Sistema de Gestión Administrativa y su incidencia en la Productividad en la Mecánica de Transmisiones Solís”, en el que mencionó las dificultades de no tener una estructura orgánica ya que el personal no sabe lo que a cada uno le corresponde realizar. Además habló del control del desempeño laboral y su problemática en la comunicación interna. Para lo cual propuso el replantear los canales de comunicación, así como establecer objetivos a través de un plan estratégico.

Otro análisis más específico realizado por la Srta. Verónica Freire (2012) titulado “Modelo de Gestión de Inventarios para la programación del Sistema de compras de la Farmacia Popular El Rosario” mostró como conclusiones la inexistencia de procesos de gestión para el manejo de inventario, así como de un análisis de las debilidades que tienen los procesos de compra, o un sistema de control de resultados en base al seguimiento continuo de las operaciones. Mencionado esto, la autora propuso elaborar un modelo de gestión en inventarios que sirva como guía al personal operativo; establecer políticas y procedimientos para cada una de las áreas de la empresa y por

último diseñar un sistema de control interno operativo para cada proceso de la farmacia que ayude a optimizar los resultados.

Álex Mena (2011) aportó con un trabajo denominado “Planificación Estratégica para incrementar la Productividad de Panificadora Ambato”. En este proyecto concluyó que la empresa necesita establecer un método de control de estándares de producción para determinar con precisión la cantidad de materia prima que necesita en la elaboración de sus productos; pero paralelamente propuso ejecutar capacitaciones semestrales sobre el manejo de los diferentes procesos así como del adecuado uso de los equipos que dispone la empresa y evaluar el grado de asimilación alcanzado.

En este punto se hace un paréntesis necesario para explicar la semejanza al problema en estudio, ya que las empresas no solo de producción sino también de servicio deben capacitar al personal en el manejo de los sistemas o herramientas necesarias en sus actividades diarias con el fin de evaluar su desempeño y mejorar los puntos deficientes, creando un ambiente propicio para una empresa productiva.

Por último en el trabajo titulado “Planificación Estratégica que sirva para mejorar el Proceso Productivo en la Empresa SEIMPRO” denominado así por su autora Silvia Naranjo (2012), se recomendó brevemente que debe existir mayor comunicación entre trabajadores y personal administrativo para trabajar en conjunto hacia un mismo objetivo. Esta propuesta es importante pues al implementar como canal de comunicación un documento detallado de todos los procesos, se optimiza tiempo y recursos en la empresa y sirve además como patrón de actividades a realizar con menor número de errores.

La mayoría de antecedentes presentaron al Plan Estratégico como variable independiente, pero ha sido tomada como referencia por su similitud y gran aporte para entender la mecánica de implementar procesos en la empresa y alcanzar un equilibrio en la productividad de la misma.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

En cuanto a la construcción del conocimiento, la presente investigación se enfocó en el paradigma Crítico-Propositivo ya que parte del cambio y se fija en los procesos más que en los resultados. Crítico porque mostró una realidad Empresarial hablando específicamente de la microempresa; y Propositivo por cuanto buscó plantear una alternativa de solución a la inadecuada Estandarización de Procesos que presenta y su consecuencia en el desequilibrio productivo de la empresa.

El proyecto buscó examinar analítica y críticamente, en el contexto de un mundo cambiante y globalizado, el planteamiento de herramientas de mejora continua que aporten de manera permanente al control de las organizaciones. Para lo cual se dispuso de las siguientes teorías científicas las cuales explican las ventajas de mantener un proceso sistemático para que la empresa mantenga un balance en su productividad.

2.2.1 TEORÍA DE MAASAKI IMAI

La teoría de Maasaki Imai se fundamenta en el método KAIZEN. La palabra KAIZEN proviene de la unión de dos vocablos japoneses: KAI que significa cambio y ZEN que quiere decir bondad. KAIZEN es un enfoque humanista, porque espera que todos participen de él. Está basado en la creencia de que todo ser humano puede contribuir a optimizar su lugar de trabajo instando al mejoramiento continuo. Así mismo se basa en detectar y eliminar todo proceso o conjunto de actividades que no agreguen valor a la empresa. Entre las principales ventajas que sostiene esta teoría se encuentra el

incremento de la productividad, su contribución a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos y permite eliminar procesos repetitivos.

2.2.2 TEORÍA DE STEPHEN P. ROBBINS

Señala que la productividad es una combinación de las variables de personal y operaciones y para mejorarla los gerentes deben centrarse en ambas. Este personaje sostiene además que “La productividad elevada no proviene únicamente de la buena administración del personal, la organización verdaderamente eficaz maximizará la productividad al integrar con éxito al personal en el sistema de operaciones”.¹

2.2.3 TEORÍA DE W. EDWARDS DEMING

Este autor en uno de sus grandes aportes a la administración de empresas denominado “Los 14 puntos de Deming para mejorar la productividad de la gerencia”², señala entre ellos el establecer un control estadístico de los procesos, así como investigar si los problemas se limitan a partes específicas del proceso o tienen su origen en el proceso general mismo.

1 (ROBBINS, STEPHEN P. Y COULTER, MARY ADMINISTRACIÓN, OCTAVA EDICIÓN, PEARSON EDUCACIÓN, MÉXICO 2005. PP 492)

2 (W. E. DEMING, “IMPROVEMENT OF QUALITY AND PRODUCTIVITY THROUGH ACTION BY MANAGEMENT”, NATIONAL PRODUCTIVITY REVIEW, INVIERNO DE 1981 Y 1982, PP 12-22, NUEVA YORK)

2.2.4 TEORÍA DE JAMES ARTHUR FINCH STONER

“Los administradores dividen el trabajo en funciones especializadas o departamentos, para aumentar la productividad y eficiencia de su área, pero al proceder así, crean al mismo tiempo, la necesidad de coordinar esas actividades divididas”³, nos dice J. Stoner. En este sentido, Stoner define la coordinación como el proceso de integrar los objetivos y actividades de las diversas unidades funcionales, a fin de alcanzar eficientemente las metas organizacionales.

Sin coordinación, los individuos y los departamentos perderían de vista su papel dentro de la empresa y empezarían a buscar sus propios intereses especializados, con frecuencia en perjuicio de los planes y objetivos del organismo social.

La coordinación es importante porque, además de fundamentarse en un principio de organización constituye, uno de los elementos más complejos del proceso de administración. La coordinación es el resultado del ingenio y la voluntad humana, esta exige no duplicar funciones, obliga a operar costos, establece tiempos de oportunidades, etc.

3 (J. STONER, ADMINISTRACIÓN, PRENTICE HALL, MÉXICO 1982, P. 263)

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La situación actual y futura de la empresa debe ir encaminada siempre al ordenamiento y cumplimiento de las leyes existentes, por ello a continuación se detalla algunas leyes acordes y descritas en el Código del Trabajo del Ecuador.

Dicha referencia legal sustenta primordialmente las obligaciones y derechos que tiene tanto el empleador como el empleado, así también nos ayuda como parámetros de solución o mejora en el desarrollo del presente proyecto.



MINISTERIO DE TRABAJO Y EMPLEO

REGIMEN LABORAL ECUATORIANO

CODIFICACION DEL CÓDIGO DEL TRABAJO.

Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de Diciembre del 2005.

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;

2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.
29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

Art. 44.- Prohibiciones al empleador.- Es prohibido al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades;

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal.

Capítulo VI

De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales.

Parágrafo 1ro.

De las remuneraciones y sus garantías

Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación.

Art. 80.- Salario y sueldo.- Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código.

Parágrafo 2do.

De las utilidades

Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

El reparto se hará por intermedio de la asociación mayoritaria de trabajadores de la empresa y en proporción al número de estas cargas familiares, debidamente acreditadas por el trabajador ante el empleador. De no existir ninguna asociación, la entrega será directa.

Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicios.

Parágrafo 4to.

De la política de salarios

Art. 117.- Remuneración Unificada.- Se entenderá por tal la suma de las remuneraciones sectoriales aplicables a partir del 1 de Enero del 2000 para los distintos sectores o actividades de trabajo, así como a las remuneraciones superiores a las sectoriales que perciban los trabajadores, más los componentes salariales incorporados a partir de la fecha de vigencia de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador.

TÍTULO IV

DE LOS RIESGOS DEL TRABAJO

Capítulo I

Determinación de los riesgos y de la responsabilidad del empleador

Art. 347.- Riesgos del trabajo.- Riesgos del trabajo son las eventualidades dañosas a que está sujeto el trabajador, con ocasión o por consecuencia de su actividad.

Para los efectos de la responsabilidad del empleador se consideran riesgos del trabajo las enfermedades profesionales y los accidentes.

Art. 348.- Accidente de trabajo.- Accidente de trabajo es todo suceso imprevisto y repentino que ocasiona al trabajador una lesión corporal o perturbación funcional, con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecuta por cuenta ajena.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1 GRÁFICOS DE INCLUSIÓN

2.4.1.1 SUPERORDINACIÓN Y SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL

2.4.1.1.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

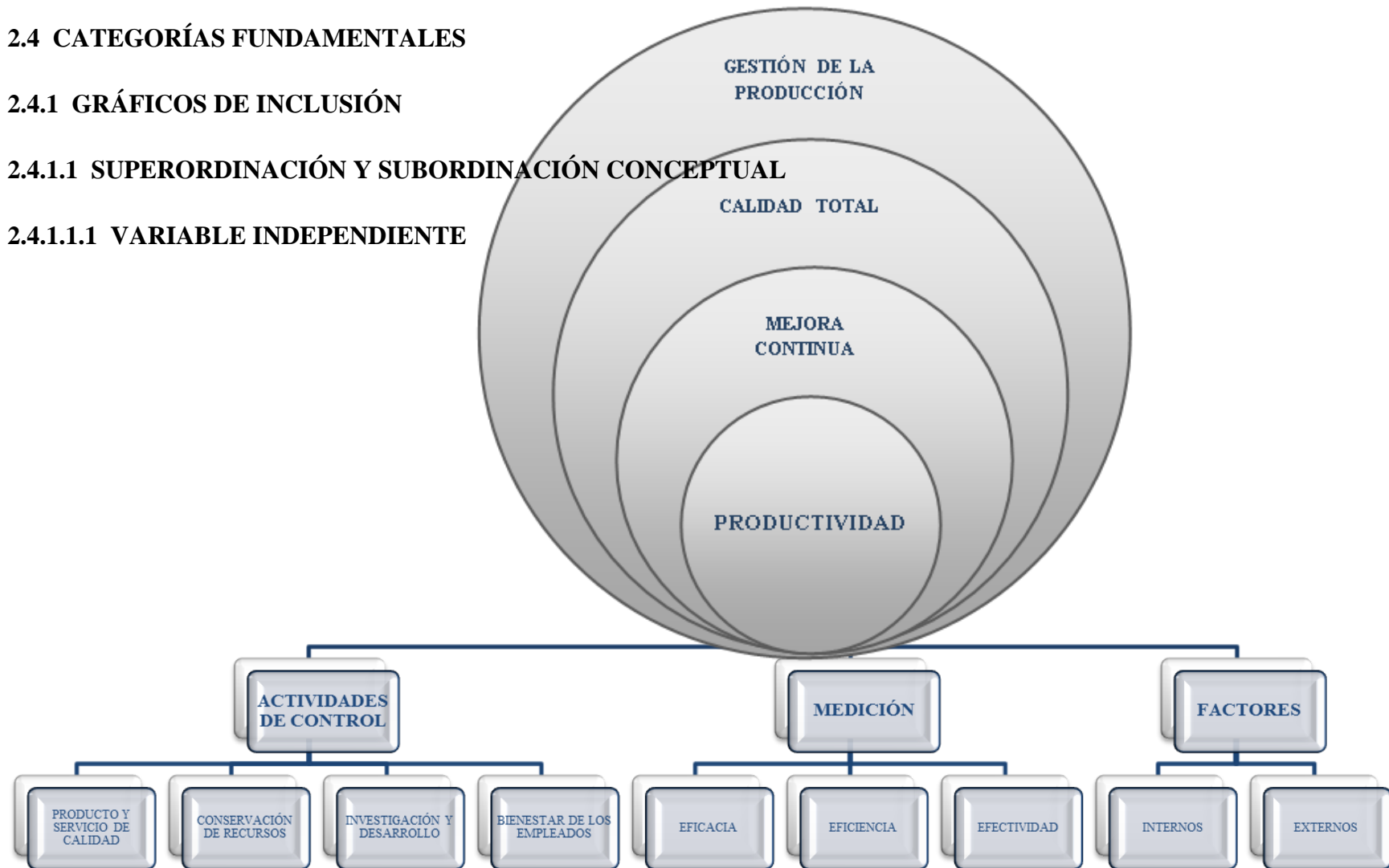


Gráfico N° 5: Variable Independiente.
Autor: Joaquín Bonifaz.

2.4.1.1.2 VARIABLE DEPENDIENTE

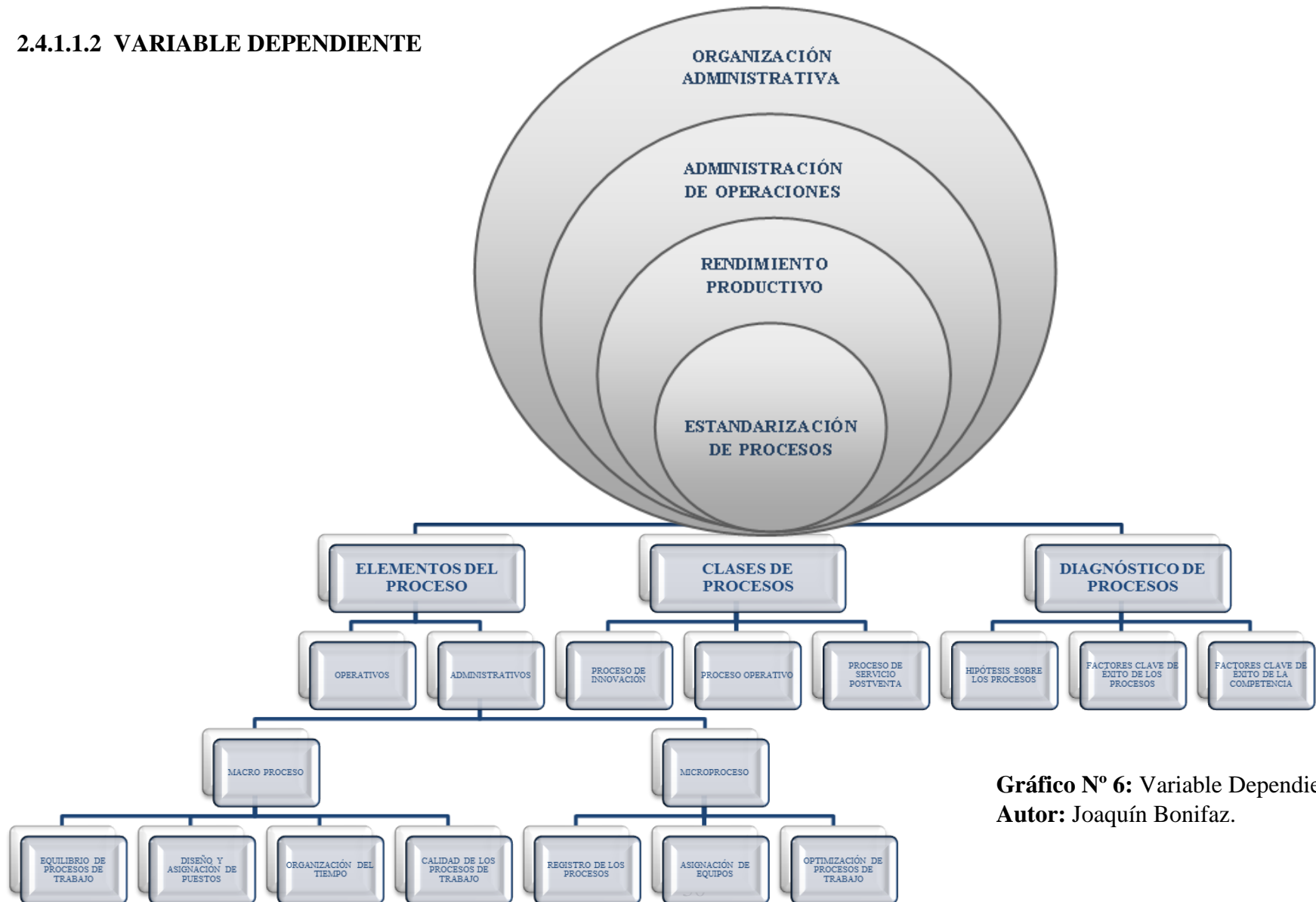


Gráfico N° 6: Variable Dependiente.
Autor: Joaquín Bonifaz.

2.4.2 CONCEPTUALIZACIONES

GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN.- En todo proceso de Producción se utilizan recursos (inputs) que suponen siempre un coste, para obtener los resultados (outputs) que en este caso es el servicio, y esto se intenta conseguir de manera que se obtenga la máxima calidad al mínimo precio. Es decir, la gestión de la producción se orienta siempre a la mayor eficiencia y eficacia del sistema. (GONZÁLEZ R., Montserrat. 2006).

Es una función de la Administración, relacionada a planear, coordinar y controlar los recursos necesarios en la producción, mediante métodos específicos que aseguren la optimización de los mismos. (MURTHY, Rama. 2007).

Es el estudio de técnicas de gestión empleadas para conseguir la mayor diferencia entre el valor añadido y el coste incorporado consecuencia de la transformación de recursos en productos finales. (RIESCO, Montserrat. 2006).

CALIDAD TOTAL.- La Calidad Total es la voluntad, del principio al fin, de hacer productos u ofrecer servicios de calidad y se la debe concebir en todos los niveles de procesos que maneje la empresa. (CHANDEZON, Gérard. 1998).

La meta de la Calidad Total es la consecución de la implantación de un proceso de mejora continua en la empresa, que consiga la máxima satisfacción del cliente, que pueda ser de carácter interno o externo a la organización. Unido a la eficiencia y logro de la competitividad en la utilización de los diversos recursos, a través del compromiso e implicación del personal sea cual sea su puesto o nivel dentro de la empresa. (GALGANO, Alberto. 1995).

El objetivo actual de toda empresa es proporcionar un producto o servicio diseñado con calidad, a un costo que redunde en un precio aceptado por el cliente y que satisfaga las expectativas y necesidades de este. (GARCÍA, Alfonso. 2011).

MEJORA CONTINUA.- Es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes; el resultado final es un medio más rápido y eficiente. (CHANG, Richard. 1996).

Es una fijación mental inextricablemente unida al mantenimiento y mejoramiento de los estándares, mediante mejoras pequeñas y graduales; mientras que la innovación produce mejoras radicales como resultado de grandes inversiones en tecnología y/o equipo. (KAIZEN, Imai. 2009).

Se desarrolla exclusivamente en los procesos de la empresa. Es un método científico basado en una lógica deductiva orientada únicamente a investigar las causas raíces que generaron un defecto. (ALEXANDER, Alberto. 2002).

PRODUCTIVIDAD.- Capacidad para producir más bienes o servicios con menos mano de obra y demás insumos. Es la relación entre la producción económica y los recursos invertidos para generarla, que depende de la capacidad para innovar productos y servicios de un valor agregado creciente, mientras la eficiencia en el uso de insumos de producción se optimiza al máximo. (TEJADA, Blanca. 1992).

Es la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción. (KOPELMAN, Richard. 1988).

La productividad es directamente proporcional al mejoramiento de la calidad. Ya que decrecen los costes porque hay menos reprocesos, menos equivocaciones, menos retrasos y pegas, y se utiliza mejor el tiempo-máquina y los materiales. Así se conquista el mercado con la mejor calidad y el precio más bajo; lo que nos permite mantenernos en el negocio y por ende habrá más y más trabajo. (DEMING, Edwards. 1986).

TIPOS DE PRODUCTIVIDAD:

Productividad Total.- Es el resultado de dividir las salidas entre las entradas, es decir, el valor de los productos vendidos entre el valor de los productos comprados. (PASTOR y PÉREZ. 1992).

Si compra más de lo que vende, la empresa no debe reflejar la acumulación de inventarios como un aumento de la productividad total de la empresa, por el concepto moderno de lo negativo que representa esto para la empresa. (JIMÉNEZ, Francisco. 2007).

Sólo una gestión total de la productividad que evite por un lado las improductividades en los diversos procesos, estén estos vinculados directamente a la producción o no, y logren a través del trabajo en equipo de la organización como un todo aumentar la productividad de la empresa mediante una mayor y mejor fluidez de los recursos y energías, ha de permitir una rentabilidad que sea compatible con la conquista de mercados en el mediano y largo plazo. (<http://www.monografias.com/trabajos24/gestion-productividad/gestion-productividad.shtml#productiv>).

Productividad Parcial.- Únicamente consideran las entradas. (PASTOR y PÉREZ. 1992).

La productividad parcial mide la cantidad de producción elaborada por cada unidad de un insumo individual, no usan precios de insumos. (HORNGREN, Charles. 2007).

La productividad parcial, relaciona el volumen de producción con un único factor, el factor trabajo. Valorados en unidades monetarias.

(http://html.rincondelvago.com/control-de-deficiencia_la-productividad.html).

MEDICIÓN:

Eficacia.- Es una medida del logro de los resultados. (CHIAVENATO, Idalberto. 2004).

La organización eficaz es flexible, productiva, satisface a sus miembros, es rentable, adquiere recursos, minimiza la tensión, controla el entorno, es eficiente, retiene a los empleados, crece, está integrada, mantiene comunicaciones abiertas y sobrevive. (SEASHORE. 1976).

Habilidad de la organización ya sea en términos absolutos o relativos, para explotar su medio ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos. (CUNNINGHAM. 1978).

Eficiencia.- Enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. (CHIAVENATO, Idalberto. 2004).

Actuación para cumplir los objetivos previstos, es una manifestación administrativa por lo cual también se conoce como eficiencia directiva. (TAMAMES. 1989).

Grado de congruencia entre objetivos organizacionales y resultados observables. La eficiencia está bien definida solo si tanto los objetivos como los resultados están bien definidos y la comparación de los dos es significativa. (HANNAN y FREEMAN. 1977).

Efectividad.- Significa no solamente alcanzar resultados (por más eficientes que hayamos sido) sino que esos resultados sirvan, que sean realmente útiles. (MARAVÍ, Ronald. 2007).

Una organización es efectiva en la medida en que mantiene una afluencia de recursos esenciales de su entorno. (YUCHTMAN y SEASHORE. 1967).

La efectividad se refiere al desempeño logrado por la organización en el logro de sus metas (DAFT y STEERS. 1992).

FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD:

Internos.- Son los que están sujetos al control de una empresa, como la tecnología, el recurso humano, los procesos de aplicación, etc. (BOHLANDER, George. 2008).

Dentro de los factores internos destacan la parte administrativa y el personal de la empresa, es decir aquellos que afecten también a la rentabilidad y la competitividad de la firma. (MONGE, Ricardo. 2005).

La productividad como medida de eficiencia está influenciada por factores internos duros y blandos. Entre los duros tenemos el producto, la tecnología, la planta y el equipo. Mientras que los blandos se refieren a los métodos de trabajo, las personas, la organización y sistemas, y los estilos de dirección. (QUESADA, María. 2007).

Externos.- Son los que quedan fuera del control de una empresa, como las tendencias económicas o la temporada del mercado, mano de obra calificada, políticas estatales, etc. (BOHLANDER, George. 2008).

La productividad de la empresa puede verse afectada por factores externos tales como la disponibilidad de materias primas, la cualificación de la mano de obra, las políticas arancelarias y tributarias, la disponibilidad de capital y los tipos de interés, y las medidas de ajuste aplicadas a la economía o a ciertos sectores económicos por el gobierno. (HUERTAS, Rubén. 2008).

Entre los factores externos se dispone de ajustes económicos, demográficos y sociales, así como mecanismos institucionales, infraestructura, y empresas públicas. (QUESADA, María. 2007).

ACTIVIDADES DE CONTROL:

Producto y servicio de calidad.- La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, etc. (ALFARO, Salvador. 2009).

El control de calidad en la empresa involucra todas sus funciones como por ejemplo, Mercadotecnia, Compras, Finanzas, Jurídico y Ventas; para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. (GARCÍA, Alfonso. 2011).

En el entorno actual la calidad de servicio se convierte en una de las variables consideradas clave para la competitividad de la empresa. Las empresas tienen claro que si quieren sobrevivir en un mercado competitivo como el actual, ofrecer una elevada calidad de servicio se convierte en algo totalmente necesario. (SETÓ, Dolors. 2004).

Conservación de recursos.- Se relaciona la productividad con la optimización de recursos de la siguiente manera, la productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos. La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para lograr determinados niveles de producción. (CADENILLA, José Fernando. 2005).

En cambio se añade que la productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes. (RODRÍGUEZ, Joaquín. 2005).

Se refiere a la mejor forma de proteger los bienes materiales y recursos que la empresa utiliza para sus fines, en forma tal que duren el mayor tiempo posible, y que la erogación para su mantenimiento sea mínima. (REYES, Agustín. 2004).

Investigación y Desarrollo.- Las actividades de investigación y desarrollo son beneficiosas para las empresas. En muchas ocasiones las empresas se muestran reacias a iniciar proyectos de I+D, porque los consideran labores intangibles, que guardan poca relación con su actividad diaria.

(http://www.navactiva.com/es/documentacion/aprender-a-gestionar-la-i-d_720. 2002).

Actualmente el proceso de innovación y desarrollo tecnológico se considera de una creciente importancia para el desarrollo económico. Estas nuevas tecnologías, afectan a todas las áreas de la empresa modificando profundamente sistemas y procesos tanto de gestión como de producción. (FERRÉ, Rafael. 1990).

La función principal de una empresa es la producción y comercialización de bienes y servicios. No es el desarrollo tecnológico ni la investigación. En este sentido las empresas invierten en I + D cuando les resulta ineludible ya sea por las exigencias del mercado (clientes y competidores), o por problemas que plantea el proceso de producción. (SURÍS, Joseph. 2006).

Bienestar de empleados.- Los empleados están motivados a realizar el trabajo con el máximo de su potencial ya que su esfuerzo siempre recibe reconocimiento. Uno de los métodos para garantizar la satisfacción de los clientes y la motivación de los empleados consiste en el esfuerzo que hacen los líderes de la organización por buscar coincidencias de personalidad entre ambas partes. Además el bienestar de los empleados es directamente proporcional al mejor rendimiento productivo ya que sus condiciones son óptimas para el avance y la mejora. Ellos deben mantener una tranquilidad económica, laboral, en infraestructura, etc. (SUMMERS, Donna. 2006).

Se debe trabajar en las actitudes de los empleados, sus valores y creencias, de modo que ellos mismos sean capaces de identificar y poner en práctica los cambios de técnicas, de procedimientos y de estructuras, así como otros necesarios para mejorar el funcionamiento de la compañía. (DESSLER, Gary. 2001).

El bienestar del individuo abarca su satisfacción de vida y seguridad; pero además el ambiente laboral, los rasgos de la personalidad y las habilidades para superar el estrés. Esto a su vez repercute en los resultados corporativos de productividad. (CUMMINGS, Thomas. 2007).

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.- Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones. (ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. 2005).

La organización administrativa sirve para agrupar y estructurar todos los recursos de la empresa, personas y equipos, para alcanzar los objetivos deseados de la mejor forma posible. El objetivo de la organización es agrupar a las personas para que estas trabajen mejor en conjunto. (ROBBINS, Stephen. 2005).

La estructura organizacional es el sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una empresa para que esta alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos. (<http://www.monografias.com/trabajos73/estructura-administrativa-desarrollo-organizacional/estructura-administrativa-desarrollo-organizacional.shtml>).

ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES.- Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. (ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. 2005).

La administración de operaciones se ocupa de la producción de bienes y servicios que la gente compra y usa todos los días. Es la función que permite a las organizaciones alcanzar sus metas mediante la eficiente adquisición y utilización de recursos. (KRAJEWSKI, Lee. 2000).

La eficiencia de los procesos productivos se relaciona tanto con la calidad de los bienes producidos, como con el costo de producción en que se incurre. Es allí donde la administración de operaciones tiene por objeto la eficiencia de los mismos. (MUÑOZ, David. 2009).

RENDIMIENTO PRODUCTIVO

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

ELEMENTOS DEL PROCESO:

Procesos Operativos.- Son aquellos que tienen que ver con la producción desde el momento de conocer las necesidades del cliente, hasta el pago de los proveedores y servicio postventa. Trasciende la cadena productiva para cerciorarse de la calidad y mejoramiento de la calidad de vida en el entorno empresarial. (FIERRO, Ángel. 2007).

Conjunto de operaciones dentro de un subsistema con una finalidad determinada, dentro de los objetivos generales del sistema al que pertenece. (ANAYA, Julio. 2007).

Es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. (HEIZER, Jay. 2004).

Procesos Administrativos.- Son aquellos que tienen que ver con la dirección, planeación y control de la organización, entre ellos se detallan los procesos de nómina, proceso contable, proceso de reclutamiento de personal, etc. (FIERRO, Ángel. 2007).

Se divide en la planeación, organización, dirección y control de los procesos, mediante la inclusión de los subordinados para alcanzar los objetivos de la empresa. (CHIAVENATO, Idalberto. 2002).

Es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas. (HURTADO, Darío. 2008).

Equilibrio de Procesos de Trabajo.- Se debe definir cada uno de los procesos que maneja la empresa y se identifica cada puesto de trabajo donde se realizan tareas según un orden de precedencia necesario para prestar el servicio completo. Como resultado obtenemos el tiempo que se pierde en el procesamiento de las tareas innecesarias. (RODRÍGUEZ, Mercedes. 2007).

Los horarios de trabajo flexibles no son una verdadera parte del diseño de puestos, porque las tareas y responsabilidades del puesto no se modifican. Sin embargo, se puede hablar de ajustes en los horarios de trabajo porque alteran la semana de trabajo normal

de cinco días de ocho horas en la que todos los empleados comienzan y terminan su día de trabajo al mismo tiempo. Las empresas pueden salirse del día o semana tradicional de trabajo en su intento de mejorar la productividad y la moral de la organización al dar a los empleados mayor control sobre las horas que trabajan. (BOHLANDER, George. 2007).

Desde el punto de vista de la productividad, el tiempo es uno de los factores institucionales por los que se rige la actividad laboral. Desde una perspectiva ocupacional, las horas de trabajo pueden considerarse como el coeficiente entre el número de horas necesarias para la producción y el número de trabajadores que participan en ella. Para el individuo, las horas de trabajo son con frecuencia el factor que más influye en las actividades cotidianas, incluso fuera del lugar de trabajo. Desde el punto de vista social, las horas de trabajo influyen considerablemente en la organización y en el disfrute de la vida social, en sentido tanto positivo como negativo. (WEDDERBURN. 1996).

Diseño y Asignación de Puestos.- Es una función administrativa que se engloba dentro de la planificación empresarial y que tiene por objeto delimitar el contenido del puesto de trabajo tanto en su aspecto funcional como en su sentido físico. (RODRÍGUEZ, Mercedes. 2007).

Acto mediante el cual se asigna un puesto o una persona en el grupo ocupacional y a la clase correspondiente, de conformidad con el sistema de clasificación de puestos que se aplique. (ZELAYA, Julio. 2006).

Un diseño adecuado del puesto de trabajo que tenga en cuenta los factores tecnológicos, económicos de organización y humanos, es sin duda fundamental para garantizar la

seguridad y salud de los trabajadores, teniendo efectos positivos en el trabajo y el bienestar de las personas. (<http://www.insht.es/portal/site/Ergonomia2/menuitem.5a6fc647c608f5c6c6144a3a180311a0/?vgnextoid=048e9fb65fc62310VgnVCM1000008130110aRCRD>).

Organización del Tiempo.- Se la define como parte del proceso de planificación empresarial y se refiere específicamente a los turnos de trabajo que necesita cubrir la empresa, los cuáles deben estar correctamente delimitados para cumplir las necesidades del negocio y de los trabajadores. (RODRÍGUEZ, Mercedes. 2007).

La gestión eficaz del tiempo comprende: conocimientos especializados del sector de la empresa, conocimiento del proceso productivo, gran capacidad organizativa, saber delegar en los demás, comprobar el grado de satisfacción de los trabajadores, fines y objetivos a cumplir y sistemas propios de control y sanciones. (ESTÉBANEZ, Beatriz. 2005).

La buena gestión del tiempo, en cada nivel de la empresa, generará hábitos de trabajo saludables que irán trascendiendo a otros niveles y al balance de resultados. (ALBORÉS, Pablo. 2005).

Calidad de los Procesos de Trabajo.- Se refiere a la implantación de sistemas que tratan de conducirnos de forma progresiva a la mejora de todos los aspectos que conforman el sistema de gestión de una empresa. Entre ellos está la disminución de costes, mejora de la productividad, aumento de la rentabilidad, mejora de la imagen comercial, y en general, cuantos beneficios se deducen de una mejor gestión interna de los procesos. (RODRÍGUEZ, Mercedes. 2007).

Es una nueva cultura de calidad, la cual tiene por objeto involucrar a los empleados en los objetivos de la empresa; otorgándoles responsabilidades directas para mejorar y controlar los procesos de trabajo. (ALCALDE, Pablo. 2010).

La administración de la calidad enfocada en los procesos de trabajo se centra en el tiempo que se mejora de continuo la calidad de bienes y servicios. (ROBBINS, Stephen. 2005).

Registro de los Procesos.- Cada proceso real de trabajo tiene un tipo concreto de diagrama que es el que lo representa más fielmente. Dichas representaciones son por un lado, las hojas de proceso y, por otro, los diagramas del proceso. (RODRÍGUEZ, Mercedes. 2007).

Si a los colaboradores de la empresa se les enseña a elaborar y documentar su experiencia a través de políticas, procedimientos y manuales, muy pronto la organización tendrá un cúmulo enorme de experiencia a partir de la cual podrá generar técnicas invaluable que le dé una clara ventaja competitiva dentro de su mercado. (ÁLVAREZ, Martín. 1996).

Un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa. (RODRÍGUEZ, Joaquín. 2002).

Asignación de Equipos.- La asignación de equipo en los procesos de trabajo tiene una importancia fundamental porque de su adecuada dotación depende la consecución de los objetivos del puesto y, como consecuencia, los de toda la organización. (RODRÍGUEZ, Mercedes. 2007).

La organización del equipo de trabajo exigirá la participación de profesionales con experiencia en la definición de proyectos. La primera actividad consistirá en agrupar los objetivos de largo, mediano y corto plazo en unidades de realización con aproximaciones de costos y tiempos. (<http://cursoadministracion1.blogspot.com/2011/06/definicion-de-proyectos-y-asignacion-de.html>).

Se hace necesario que el equipo de trabajo tenga una visión y una misión clara permitiendo al grupo obtener resultados esperados. La creación de equipos de trabajo se logra cuando cada uno de los integrantes de un grupo toma la decisión de aportar lo mejor de su persona y de sus conocimientos y habilidades para trabajar óptimamente con sus compañeros, y, más aún, cuando lo hace convencido de que es lo mejor para él. (HERRERA, Fernando. 1999).

Optimización de Procesos de Trabajo.- Se busca mejorar un sistema de trabajo a través de los siguientes parámetros. Que el número total de acciones realizadas en el método mejorado sea menor que el método antiguo. Que el tiempo total asociado a las acciones disminuya. Y por último que el espacio recorrido en la ejecución del proceso mejorado sea menor al respecto a la situación anterior. (RODRÍGUEZ, Mercedes. 2007).

Para mejorar la calidad, se deben reducir necesariamente los costes, ya que disminuyen los retrabajos y rechazos en proceso. Es una manera de mejorar los índices de productividad. Y esto solo se consigue optimizando productos y procesos. (FIGUERA, Pau. 2006).

Con el enfoque de optimización de procesos, es absolutamente válido empezar de nuevo, se construye una nueva cadena de valor, un enfoque que permita analizar secuencialmente los pasos de una organización para crear valor al cliente. Se despliegan los procesos en dos tipos: Los procesos estratégicos es decir aquellos que orientan la actividad de la empresa. Y los procesos operativos que intervienen directamente en el negocio.

(http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:cTsjeFbckFUJ:mbsperu.com/index.php%3Foption%3Dcom_content%26view%3Darticle%26id%3D243%253Aoptimizacion-de-procesos-icomo-generar-procesos-rapidos-y-eficientes-%26catid%3D63%26Itemid%3D65+optimizacion+de+procesos+de+trabajo&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec).

CLASES DE PROCESOS:

Proceso de Innovación.- Son interrogantes a las que se debe dar una respuesta para continuar con una buena posición en el mercado. Entre ellas está el conocer las expectativas del cliente, implementar un departamento de investigación y desarrollo, las actitudes de la empresa frente a la competencia, reducción de costos y planes de mejoramiento de procesos. (FIERRO, Ángel. 2007).

Las empresas se enfrentan a una necesidad de desarrollar capital humano, sistemas de información que gestionen de manera más efectiva la información y capacidades tecnológicas que les permitan seguir compitiendo en mercados altamente competitivos como los actuales. Por lo tanto el proceso de innovación implica renovación y ampliación de procesos, productos y servicios, cambios en la organización, etc. (MARTÍNEZ, Lorena. 2006).

Puede definirse como la organización y dirección de los recursos, tanto humanos como económicos, con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos; la generación

de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes; el desarrollo de dichas ideas en prototipos de trabajo; y la transferencia de esas mismas ideas a las fases de fabricación, distribución y uso. (SÁNCHEZ, María José. 2008).

Proceso Operativo.- Está identificado por el diseño del producto, pero en una empresa de comercialización constituye el servicio y entrega al cliente. (FIERRO, Ángel. 2007).

Cuando se habla de normas operativas de gestión, se refiere a todas las prácticas existentes en la empresa para llevar a cabo los movimientos físicos de productos de acuerdo con las normas logísticas establecidas. (ANAYA, Julio. 2007).

En calidad total se utilizan técnicas de control pero con el objetivo de modificar el proceso operativo que generó el error a través de la identificación y análisis de las causas que le provocaron. Utilizando esta metodología de forma continua se tiende a no producir defectos. (PÉREZ, José. 1994).

Proceso de Servicio Post-Venta.- Un buen servicio postventa es un elemento estratégico que le da rentabilidad y sostenibilidad a la empresa en el largo plazo, pues no basta vender sino satisfacer al cliente, aún de ser posible con inducción en el manejo, beneficios y contraindicaciones de los artículos de compra. (FIERRO, Ángel. 2007).

El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y clave de su éxito o fracaso. Por lo tanto todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes constituyen el servicio al cliente, dentro de ello se menciona la reparación, asistencia y mantenimiento postventa. (PAZ, Renata. 2005).

Además de los beneficios que otorga el brindar un buen servicio al cliente, tales como la posibilidad de que el cliente nos vuelva a visitar, que logremos su fidelización, y que nos recomiende con otros consumidores se denomina servicio postventa. Y nos otorga la posibilidad de mantenernos en contacto y alargar la relación con el cliente. (<http://www.crecenegocios.com/el-servicio-de-post-venta/>).

DIAGNÓSTICO DE PROCESOS:

Hipótesis sobre los Procesos.- Una apreciación de la gerencia respecto al estado actual de los procesos servirá de base para el estudio diagnóstico de procesos. Es decir, conocer si hace falta poner a prueba los procesos, si los procedimientos los conoce solamente una persona, existe improvisación en los procesos de trabajo, etc. (FIERRO, Ángel. 2007).

Es un proceso de retroalimentación que la empresa debe ejecutar para formar nuevas estrategias. Empieza por la identificación de la organización para luego realizar una auditoría tanto interna como externa y por último se identifican los problemas a dar solución. (VIDAL, Elizabeth. 2004).

Se trata de un servicio de muy alto valor añadido, que proporciona al empresario, o a la dirección de la empresa, una visión general y muy concreta de las ineficiencias de la organización, y de su repercusión en el negocio, en los costes, en la calidad, y en la satisfacción del cliente. (http://www.railynet.com/v_portal/informacion/informacionver.asp?cod=119&te=148&idage=287&vap=0).

Factores Clave de Éxito de los Procesos.- Los procesos deben ser el apoyo logístico para la calidad del producto y la satisfacción del cliente. En este sentido los factores

clave son: la innovación y creatividad, operación, servicio postventa, compras, proveedores, clientes y administrativos. (FIERRO, Ángel. 2007).

Ayudan a alinear los objetivos de los empleados con los de la Organización. Favoreciendo la implantación de un sistema de retribución variable coherente con la estrategia. (<http://www.e-visualreport.com>).

Los sistemas de gestión tradicionales no son capaces de medir los mecanismos de generación de valor, como la excelencia en los procesos de producción, el saber hacer, la fidelización de clientes o la capacidad de la organización para implantar eficazmente su estrategia. El cuadro de mando integral proporciona indicadores y relaciones de causalidad que delimitan y cuantifican esos intangibles, cada día más presentes en el valor de mercado de las empresas. (<http://www.e-visualreport.com>).

Factores Clave de Éxito de la Competencia.- Se trata de indagar los factores claves de éxito a la luz de las empresas del sector constituidas por la competencia más relevante para comparar los logros obtenidos y dimensionar qué le falta en sus procesos para plantear planes o programas de mejoramiento continuo. (FIERRO, Ángel. 2007).

2.5 HIPÓTESIS

La estandarización de procesos aportará a mantener un equilibrio en la productividad de la empresa Farmacias Cruz Azul Luis Bonifaz.

- **VARIABLE INDEPENDIENTE:** La estandarización de procesos.
- **VARIABLE DEPENDIENTE:** Productividad.
- **UNIDAD DE OBSERVACIÓN:** Farmacias Cruz Azul Luis Bonifaz.
- **TÉRMINOS DE RELACIÓN:** Aportará a mantener un equilibrio en.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

La metodología es un conjunto de estrategias, técnicas e instrumentos de investigación que se utilizaron para resolver el problema. Siendo esta la parte operativa del proyecto, se presentó un enfoque mayoritariamente cualitativo ya que el objetivo fue recolectar información basada en criterios, en el pensamiento de la gente tomada como muestra. Sin embargo el enfoque cuantitativo siempre es necesario ya que se refiere al análisis de datos estadísticos que se pueda obtener en la investigación.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación presentó dos modalidades necesarias para su desarrollo. La primera utilizada y no por ello la más importante es la Bibliográfica o Documental. Consistió en analizar la información escrita sobre el problema a resolver, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al mismo. Como fuente fundamental se empleó documentales tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado, etc.

La investigación bibliográfica pudo realizarse en forma independiente o como parte de la investigación de campo. Es un medio de información por excelencia; como trabajo científico original constituyó la investigación propiamente dicha en el área de las ciencias humanas; por lo general, es el primer paso de cualquier investigación científica.

Por otro lado se utilizó como guía paralela la modalidad de Investigación de Campo ya que se estudió sistemáticamente los hechos en el lugar en el que se produjeron, a través del contacto directo entre el investigador con la realidad. La finalidad fue recolectar y registrar ordenadamente datos primarios referentes al problema en estudio. Entre las principales técnicas utilizadas en la investigación de campo, se destacaron la observación, entrevista, encuesta, etc.

3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Existieron dos niveles principales de investigación a los que se llegó en el presente trabajo. Entre ellos tuvimos el Descriptivo con el cual se buscó detallar las características más importantes del problema en estudio, en lo que respecta a su origen y desarrollo; con el objetivo de describirlo en una circunstancia témporo-espacial determinada, es decir, detallar cómo es y cómo se manifiesta. Este tipo de investigación

permitió identificar las características demográficas de las unidades investigadas, formas y actitudes de las personas, verificar comportamientos concretos, y además descubrir y comprobar la posible relación de las variables de investigación.

El siguiente nivel de investigación fue el correlacional el mismo que tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre las variables en un contexto particular, y a pesar de no llegar a explicar que una sea la causa de la otra, ya que el nivel correlacional examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en una variable influye directamente en un cambio de la otra, ambos niveles aportaron significativamente a la solución del mismo.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 POBLACIÓN

Dado que el presente trabajo e investigación se plantearon con el objetivo de ayudar a la empresa Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”, la población de esta investigación estuvo integrada por:

NIVEL	NÚMERO DE PERSONAS
DIRECTIVO	1
ADMINISTRATIVO	2
AUXILIAR / OPERATIVO	10
TOTAL	13

Cuadro N° 5: Recurso Humano de las Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

Autor: Joaquín Bonifaz.

3.4.2 MUESTRA

Para esta investigación no se calculó la muestra porque se trabajó con toda la población.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN

PRODUCTIVIDAD					
CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADOR	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
Es la capacidad que posee la empresa para aumentar las ventas utilizando de manera eficiente sus recursos disponibles. Manteniendo las actividades de control necesarias para su mejor medición.	MEDICIÓN	Eficacia	Se ha alcanzado los objetivos de venta de manera global.	Encuesta / Cuestionario	
			Se ha alcanzado los objetivos de venta establecidos de manera puntual (por POS).	Encuesta / Cuestionario	
	FACTORES	Eficiencia	Mantiene usted al día las siguientes herramientas o métodos necesarios para alcanzar dichos objetivos de venta:	Encuesta / Cuestionario	
			Internos	El proceso de selección de personal se maneja bajo un estándar formal.	Encuesta / Cuestionario
				Se efectúa la inducción del personal mediante parámetros establecidos.	Encuesta / Cuestionario
				Mantiene una tabla de precios competitivos.	Encuesta / Cuestionario
			Externos	Ofrece descuentos y promociones de manera puntual en su farmacia.	Encuesta / Cuestionario
				Se toman medidas propositivas frente a las disposiciones gubernamentales (temporales y/o definitivas) en bien de la Productividad global.	Encuesta / Cuestionario

	ACTIVIDADES DE CONTROL	Producto y Servicio de Calidad	Se controla la excelente atención que brinda su equipo de auxiliares.	Encuesta / Cuestionario
			Controla que su equipo de venta satisfaga las necesidades del cliente.	Encuesta / Cuestionario
			Maneja usted y su equipo de venta un Servicio Postventa.	Encuesta / Cuestionario
			Obedece las normas de higiene y dispensación vigentes.	Encuesta / Cuestionario
			Revisa usted las indicaciones y contraindicaciones de los productos que despacha.	Encuesta / Cuestionario
		Conservación de recursos	Realiza con su equipo de trabajo las siguientes actividades para conservar los recursos de la farmacia:	Encuesta / Cuestionario
		Bienestar de los empleados	Se siente conforme y satisfecho en cuanto a:	Encuesta / Cuestionario

Cuadro N° 6: Operacionalización, Variable dependiente.

Autor: Joaquín Bonifaz.

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS				
CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADOR	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es crear un modelo de trabajo que incluya a cada uno de los procesos que maneja la empresa, con el fin de poder diagnosticarlos y mejorarlos buscando la calidad de los mismos	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	Equilibrio de procesos de trabajo	Conoce y realiza usted las funciones que le fueron asignadas.	Encuesta / Cuestionario
		Diseño y asignación de puestos	Los puestos de trabajo que maneja la empresa, están asignados a los empleados mediante un proceso razonable que cubra las expectativas y necesidades del negocio.	Encuesta / Cuestionario
			Se trabaja de manera formal y metódica en los siguientes procesos del Talento Humano:	Encuesta / Cuestionario
		Organización del tiempo	Los turnos de trabajo se encuentran delimitados para cumplir las necesidades del negocio.	Encuesta / Cuestionario
			La aplicación de un horario de trabajo ha tenido una duración prolongada.	Encuesta / Cuestionario
			Registra la hora de entrada y salida como norma dispuesta.	Encuesta / Cuestionario
		Calidad de los procesos de trabajo	Mantiene una clasificación de los documentos administrativos.	Encuesta / Cuestionario
		Registro de los procesos	Trabaja de manera formal y metódica en cuanto al almacenamiento, petición y control de stock.	Encuesta / Cuestionario

	Asignación de equipos	La relación de compañerismo que maneja con sus colegas es buena.	Encuesta / Cuestionario
	Optimización de procesos de trabajo	Se ha optimizado algún proceso de trabajo en la Farmacia.	Encuesta / Cuestionario
CLASES DE PROCESO	Proceso de innovación	Se mide y registran los resultados que provoca en la Productividad, la implementación de un nuevo proceso de innovación. Como por ejemplo el desarrollo de una negociación importante y su incidencia en las ventas de la empresa.	Encuesta / Cuestionario
	Proceso de servicio postventa	Usted aplica las siguientes estrategias de servicio postventa en la Farmacia:	Encuesta / Cuestionario
	Factores clave de éxito de los procesos	Diagnostica metódicamente los siguientes factores clave para el éxito de la Farmacia:	Encuesta / Cuestionario
	Factores clave de éxito de la competencia	Su principal competencia emplea procesos estandarizados.	Encuesta / Cuestionario

Cuadro N° 7: Operacionalización, Variable independiente.
Autor: Joaquín Bonifaz.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Pregunta 1.- ¿Se ha alcanzado los objetivos de venta de manera puntual (Por POS)?

En el POS LB001 la mitad del personal dispone que casi nunca se ha llegado a los objetivos de venta de manera puntual. En LB002 y LB003 sucede lo mismo pero en este caso es todo el personal que lo aprecia. En LB003 la situación cambia ya que el 100% del personal mantiene su opinión en que casi siempre se ha llegado al objetivo de manera puntual. Se lo puede visualizar en el Cuadro N° 8 y Fig. N° 1.

CUADRO N° 8:	OBJETIVOS DE VENTA PUNTUAL			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	0%	0%	0%	0%
CASI SIEMPRE	0%	0%	100%	0%
CASI NUNCA	50%	100%	0%	100%
NUNCA	50%	0%	0%	0%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

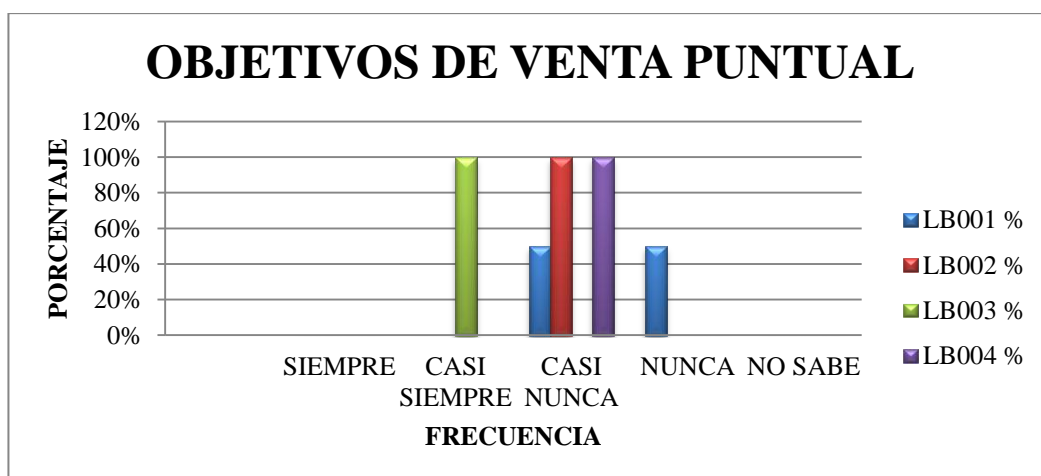


Fig. N° 1: Objetivos de venta puntuales.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

El panorama general indica que la mayoría de Puntos de Venta no han alcanzado regularmente los objetivos de venta establecidos. Esto se debe a la falta de experiencia por parte del equipo de ventas en cuanto a trabajar con presupuestos de venta, asimismo es un proceso que administrativamente debe ser corregido y controlado para obtener

buenos resultados. Seashore (1976) explica que la organización eficaz es flexible, productiva, satisface a sus miembros y es rentable. Por ende el cumplimiento de los objetivos depende en gran parte del apoyo y direccionamiento de la empresa.

Pregunta 2.- ¿Mantiene usted al día las siguientes herramientas o métodos necesarios para alcanzar dichos objetivos de venta?

- **Habilidades propias de venta y atención al cliente.**

En LB001 solo un 50% y en LB003 un 67% del personal mantiene al día sus habilidades propias de venta y atención al cliente. En LB002 se da lo contrario ya que la mayor parte del personal siempre y casi siempre mantiene al día estas habilidades. Por su parte en LB004 la respuesta es casi nunca y nunca un 50% en cada una, tal como se observa en el Cuadro N° 9 y Fig. N° 2.

CUADRO N° 9:	HABILIDADES DE VENTA Y ATENCIÓN AL CLIENTE			
	FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %
SIEMPRE	50%	50%	67%	0%
CASI SIEMPRE	0%	50%	33%	50%
CASI NUNCA	50%	0%	0%	50%
NUNCA	0%	0%	0%	0%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

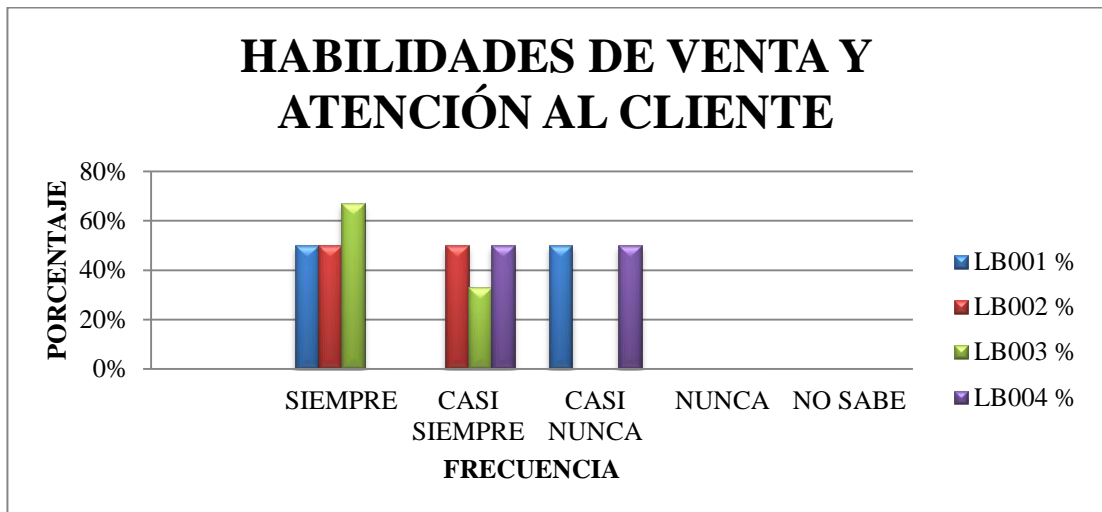


Fig. N° 2: Habilidades de venta y atención al cliente.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

La mejor situación la mantienen tanto LB002 como LB003 con porcentajes similares, los cuales indican el compromiso del personal tanto auxiliar como administrador pues conocen las expectativas de los clientes y hay un compromiso de mejora. Caso contrario en LB001 y LB004, lo que se debe al constante cambio de personal en un determinado tiempo, y más aún en el último POS que se había contratado personal sin experiencia. Para HANNAN y FREEMAN (1977) la eficiencia es el grado de congruencia entre los objetivos organizacionales y resultados observables; tarea que implica en mayor parte a una dirección basada en procesos establecidos.

- **Conocimiento del producto (vademécum, mayor rentabilidad, etc.).**

El Cuadro N° 10 y Fig. N° 3 muestran que en LB001 y LB002 el mayor porcentaje de personal si conoce del producto. Con un porcentaje más elevado del 67% LB003 califica su conocimiento. Por último en LB004 un 50% lo califica siempre y otro 50% como nunca.

CUADRO N° 10:	CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	0%	0%	67%	0%
CASI SIEMPRE	50%	50%	33%	50%
CASI NUNCA	50%	50%	0%	0%
NUNCA	0%	0%	0%	50%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

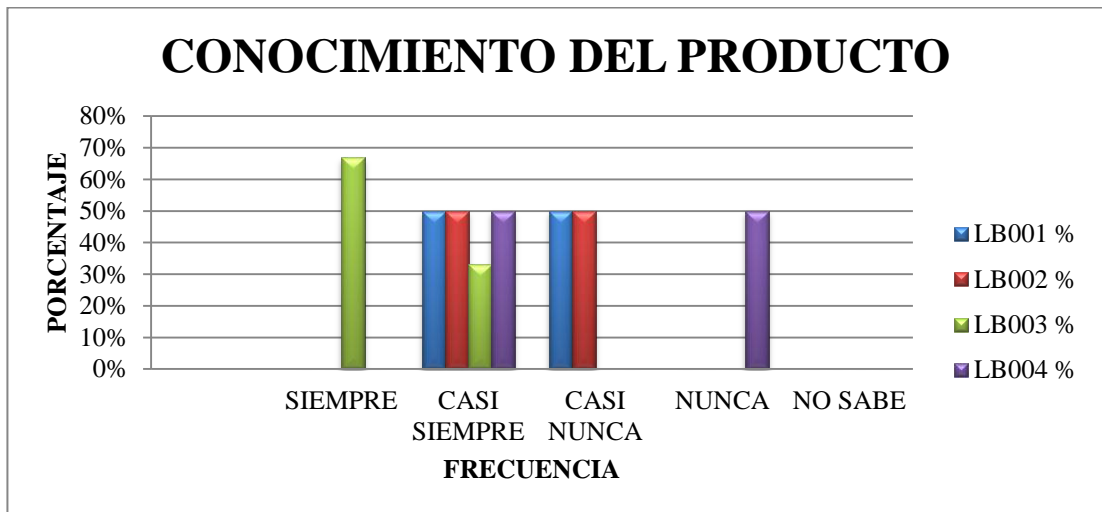


Fig. N° 3: Conocimiento del producto.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

Existe una diferencia notable en LB003, LB001 y LB002, a causa de la experiencia del personal en cuanto a una revisión constante del vademécum incorporado en el sistema de venta, así como los productos con mayor rentabilidad. En LB004 no existe la suficiente coordinación para capacitar al personal y ayudar a desarrollar estas herramientas que aportan a su conocimiento. Tal como lo menciona CHIAVENATO, Idalberto (2004), la eficiencia está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible.

- **Utilización completa de los módulos del sistema Neptuno a su disposición.**

En LB001 un 50% del personal menciona que casi siempre y casi nunca utilizan completamente los módulos del sistema Neptuno. En LB002 se reparte un 50% en siempre y el otro en casi siempre. Situación similar en LB003 pero con porcentajes distintos un 67% y un 33% respectivamente. Finalmente en LB004 un 100% lo califica como casi nunca esta actividad.

CUADRO N° 11:	UTILIZACIÓN SISTEMA NEPTUNO			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	0%	50%	67%	0%
CASI SIEMPRE	50%	50%	33%	0%
CASI NUNCA	50%	0%	0%	100%
NUNCA	0%	0%	0%	0%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

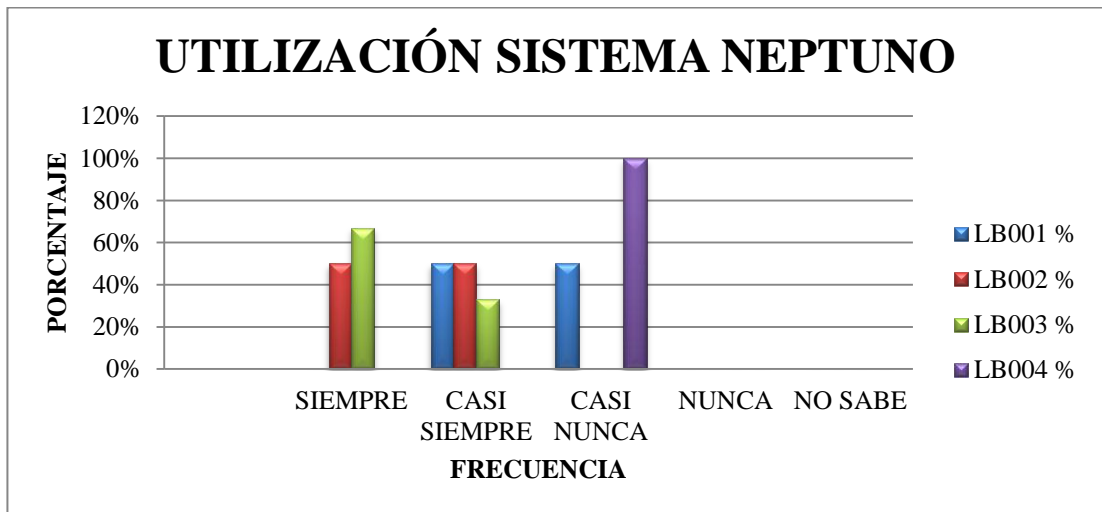


Fig. N° 4: Utilización sistema Neptuno.

AUTOR: Joaquín Bonifaz

LB002 y LB003 demuestran una situación positiva en comparación con los demás POS. La razón principal es el seguimiento e interés de la parte auxiliar y administrativa. La primera acoge todas las disposiciones y recomendaciones, mientras que la segunda soporta con eficiencia su aprendizaje. TAMAMES (1989) lo define claramente como eficiencia directiva a la actuación para cumplir los objetivos previstos.

- **Fidelización de clientes.**

Como muestra el Cuadro N°12 y Fig. N°5, en LB001 el 100% del personal considera que casi siempre se fideliza clientes. Por su parte en LB002 y LB004 se reparte un 50% en siempre y un 50% en casi siempre. Similar enfoque en LB003 pero esta vez con un 67% y 33%.

CUADRO N° 12:	FIDELIZACIÓN DE CLIENTES			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	0%	50%	67%	50%
CASI SIEMPRE	100%	50%	33%	50%
CASI NUNCA	0%	0%	0%	0%
NUNCA	0%	0%	0%	0%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

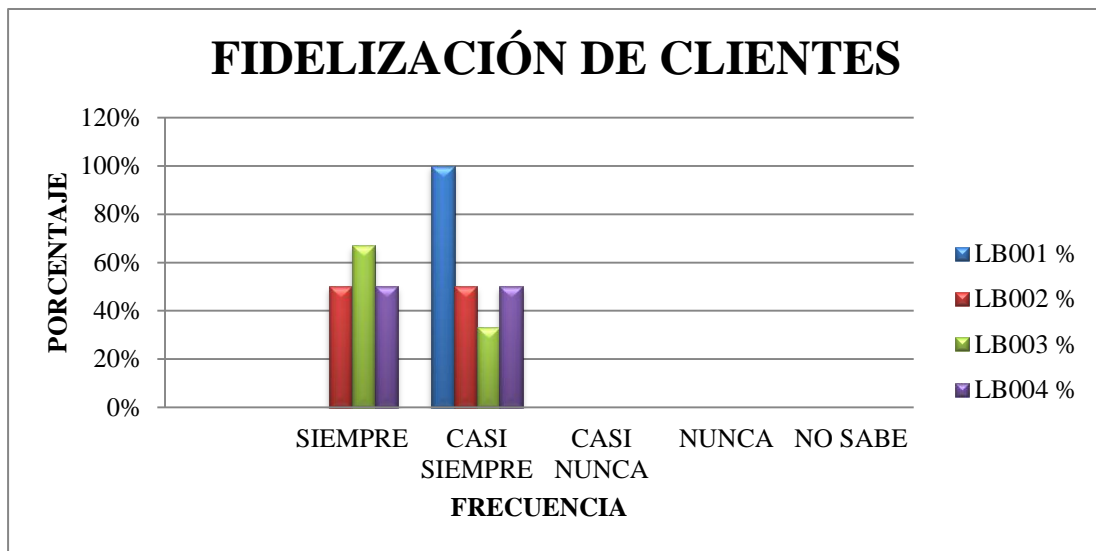


Fig. N° 5: Fidelización de clientes.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

Esta vez el panorama general indica una buena fidelización de clientes en toda la cadena. Lo que es positivo pues cada auxiliar está plenamente identificado con la marca y con el objetivo principal de su trabajo, vender más y captar más clientes.

Pregunta 3.- ¿Revisa usted las indicaciones y contraindicaciones de los productos que despacha?

En LB001 hay dos posiciones muy diferentes, un 50% señala que siempre revisa las indicaciones y contraindicaciones de los productos antes de despacharlos, mientras que el otro 50% no lo hace. En LB002 en cambio todo el equipo lo revisa casi siempre, asimismo en LB003. Por último en LB004 un 50% nunca lo hace y otro desalentador 50% casi nunca.

CUADRO N° 13:	REVISIÓN DE INDICACIONES Y CONTRAINDICACIONES			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	50%	0%	33%	0%
CASI SIEMPRE	0%	100%	67%	0%
CASI NUNCA	0%	0%	0%	50%
NUNCA	50%	0%	0%	50%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

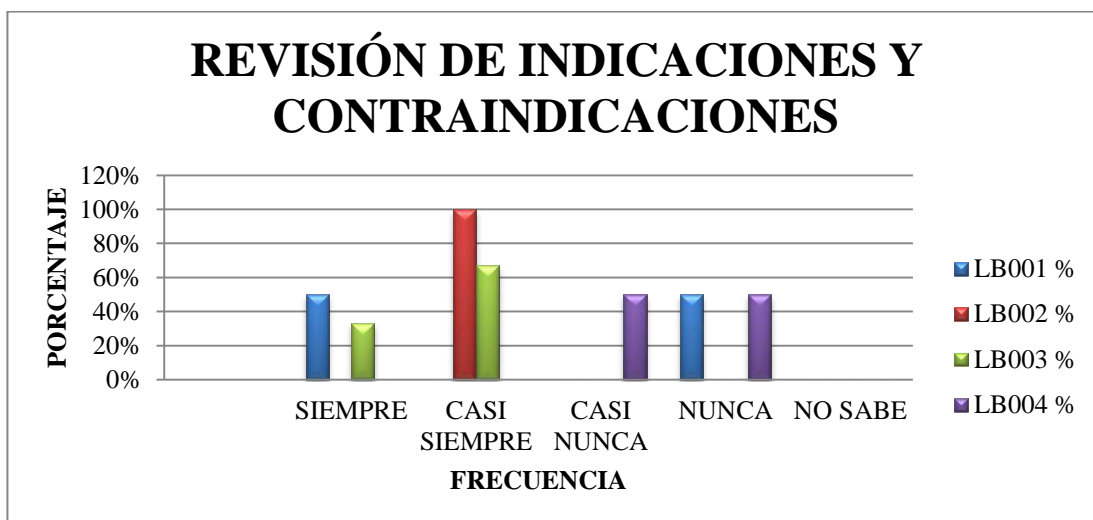


Fig. N° 6: Revisión de indicaciones y contraindicaciones.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

Claramente en LB002 se maneja muy bien la revisión de indicaciones y contraindicaciones al momento de despachar los medicamentos. Esta función es importante ya que por un lado se asegura la salud del cliente y por otro, se crea confianza entre el cliente y la Farmacia. En LB004 su diferencia puede darse por desconocimiento por parte del auxiliar. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades según ALFARO, Salvador (2009).

Pregunta 4.- ¿Realiza con su equipo de trabajo las siguientes actividades para conservar los recursos de la farmacia?

- **Limpieza y ordenamiento de productos.**

En los cuatro POS se reparten porcentajes similares del 50% entre siempre y casi siempre la constancia de limpieza y ordenamiento de los productos. Esto se puede observar en el Cuadro N° 14 y Fig. N° 7 a continuación.

CUADRO N° 14:	LIMPIEZA Y ORDENAMIENTO DE PRODUCTOS			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	0%	0%	33%	50%
CASI SIEMPRE	100%	100%	67%	50%
CASI NUNCA	0%	0%	0%	0%
NUNCA	0%	0%	0%	0%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.



Fig. N° 7: Limpieza y ordenamiento de productos.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

Existen ciertas normas que se han manejado desde el inicio de actividad en cada farmacia. Es el presente caso de la limpieza y ordenamiento de productos, sin embargo para un mejor control se debe crear un proceso adecuado para futuras incorporaciones de personal. CADENILLA, José Fernando (2005) expone que la conservación de recursos es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los mismos para lograr determinados niveles productivos.

- **Asignación de perchas.**

A continuación en el Cuadro N° 15 y Fig. N° 8 se detalla la situación en LB001, en donde el 100% del personal mantiene casi siempre asignado sus perchas. En LB002 sucede lo mismo pero la mitad de ellos reconoce que siempre. Por su parte en LB003 solo un 33% casi nunca ha tenido asignado sus perchas. Por último un 50% en LB004 mantiene la misma situación anterior.

CUADRO N° 15:	ASIGNACIÓN DE PERCHAS			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	0%	50%	67%	50%
CASI SIEMPRE	100%	50%	0%	0%
CASI NUNCA	0%	0%	33%	50%
NUNCA	0%	0%	0%	0%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

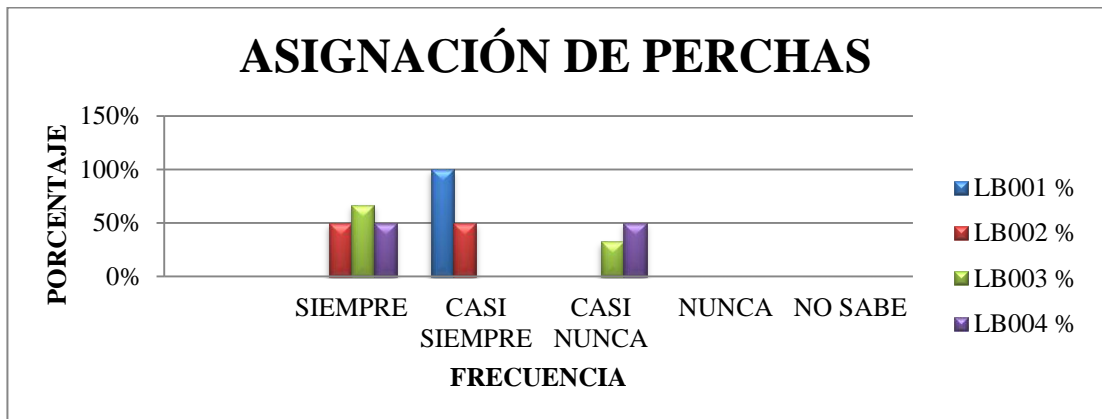


Fig. N° 8: Asignación de perchas.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

En LB002 mantiene una buena asignación de perchas, sin embargo esto debe incluir otros procesos adicionales a la limpieza y orden, lo cual se explicará más adelante. En LB003 y LB004 hay que trabajar en el personal que puede parecer desorientado pero el problema más grave puede darse administrativamente, ya que un mal manejo de distribución de responsabilidades puede acarrear gastos escondidos. Así lo sostiene RODRÍGUEZ, Joaquín (2005) quien señala que la productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo.

- **Inventario (aleatorio, total o específico).**

Como se observa en el Cuadro N° 16 y Fig. N° 9, en LB001 el 100% de los empleados aprecian entre nunca y no sabe. En cambio en LB002 al hablar de inventarios un 50% califica siempre y el otro 50% como casi nunca. Sin embargo en LB003 el 100% lo califica como casi siempre a los inventarios manejados. Finalmente en LB004 se dividen entre casi siempre y nunca.

CUADRO N° 16:	INVENTARIO			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	0%	50%	0%	0%
CASI SIEMPRE	0%	0%	100%	50%
CASI NUNCA	0%	50%	0%	0%
NUNCA	50%	0%	0%	50%
NO SABE	50%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

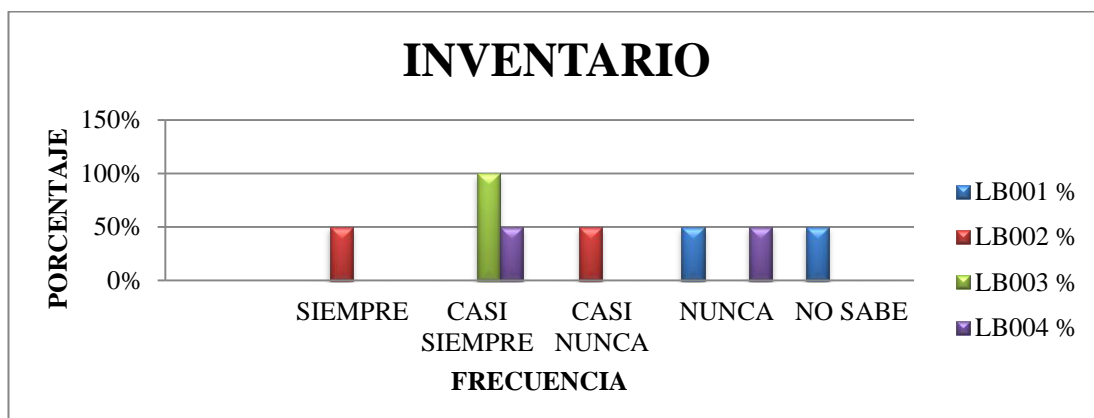


Fig. N° 9: Inventario.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

A pesar de que un porcentaje del personal de LB002 indica que casi nunca se maneja inventarios, el otro tanto lo ubica en buena posición. Por su parte LB003 demuestra el mejor desempeño en el tema pues su 100% lo califica como casi siempre. Labor que debe ser transmitida hacia los demás POS, no solo a través de palabras sino de manera formal, bajo procesos estrictos medibles. Tal como lo indica RODRÍGUEZ, Joaquín (2005), que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes.

- **Buen manejo del equipo electrónico a disposición.**

En LB001 el 100% del personal siempre mantiene el buen manejo del equipo electrónico. Por su parte tanto LB002 y LB003 casi siempre como se observa en el Cuadro N° 17 y Fig. N° 10. Al final LB004 un 50% casi siempre y el restante casi nunca.

CUADRO N° 17:	MANEJO DEL EQUIPO ELECTRÓNICO			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	100%	0%	0%	0%
CASI SIEMPRE	0%	100%	100%	50%
CASI NUNCA	0%	0%	0%	50%
NUNCA	0%	0%	0%	0%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

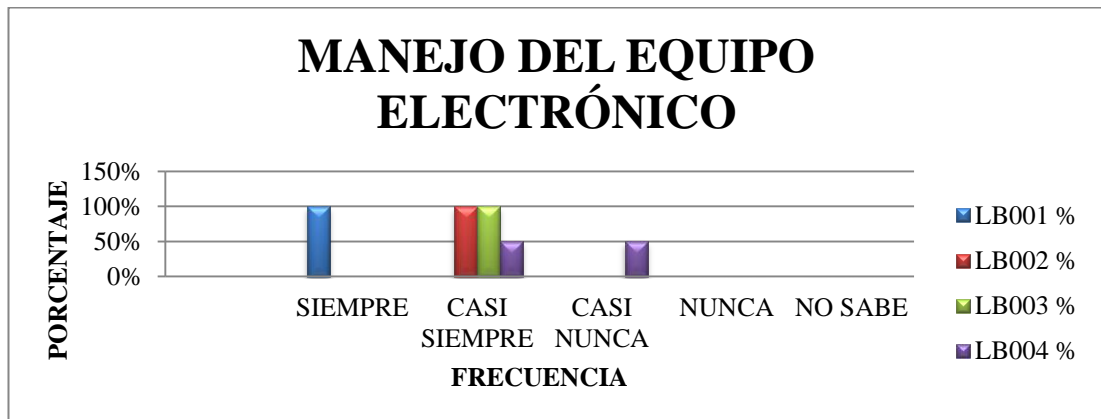


Fig. N° 10: Manejo del equipo electrónico.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

A pesar de que la mitad del personal que labora en LB004 opina que casi nunca mantiene un buen manejo del equipo, las demás personas aumentan a favor de una buena disposición. Esto hace que sea solo un refuerzo lo necesario para controlar dicho punto. REYES, Agustín (2004) lo detalla muy claro al decir que la conservación de recursos es la mejor forma de proteger los bienes materiales y recursos que la empresa utiliza para sus fines, en forma tal que duren el mayor tiempo posible, y que la erogación para su mantenimiento sea mínima.

- **Registro y revisión de las transferencias realizadas.**

El 50% del personal en LB001 opina que casi nunca realizan dicha actividad, y el otro 50% no lo sabe. Ya en LB002 el total casi siempre lo realiza. En LB003 se reparten las respuestas entre siempre, casi siempre y casi nunca. Por otro lado tal como se aprecia en el Cuadro N° 18 y Fig. N° 11 en LB004 tan solo un 50% opina que casi siempre lo realiza.

CUADRO N° 18:	REGISTRO Y REVISIÓN DE TRANSFERENCIAS			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	0%	0%	33%	0%
CASI SIEMPRE	0%	100%	33%	50%
CASI NUNCA	50%	0%	34%	50%
NUNCA	0%	0%	0%	0%
NO SABE	50%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

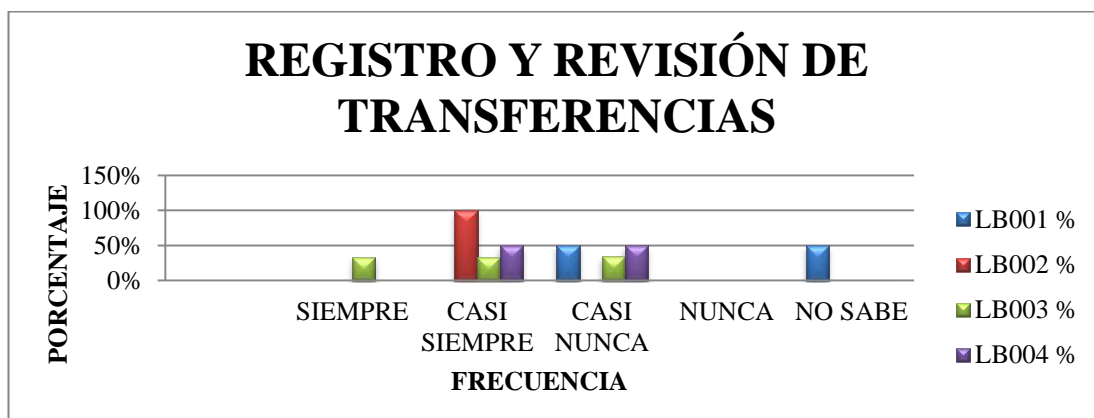


Fig. N° 11: Registro y revisión de transferencias.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

En LB002 se mantiene un buen registro de transferencias como en los demás POS relativamente; sin embargo esta actividad debe ser siempre acompañada de una revisión rápida pero concisa, ya que al ser un proceso recién implementado aún se pueden dar errores involuntarios que no solo afectan a un POS sino que pueden afectar a otros también. Es allí cuando se necesita el compromiso del personal administrativo.

- **Gestión de reclamos.**

Tal como se muestra en las presentaciones siguientes, en LB001 un 50% opina que casi siempre se maneja una adecuada gestión de reclamos, y el otro 50% dice que nunca. En LB002 por su parte la segunda mitad manifiesta que casi nunca. En LB003 el total del personal indica que casi nunca se maneja esta actividad. Y finalmente en LB004 un 50% califica como siempre y el otro 50% como nunca.

CUADRO N° 19:	GESTIÓN DE RECLAMOS			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	0%	0%	0%	50%
CASI SIEMPRE	50%	50%	0%	0%
CASI NUNCA	0%	50%	100%	0%
NUNCA	50%	0%	0%	50%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

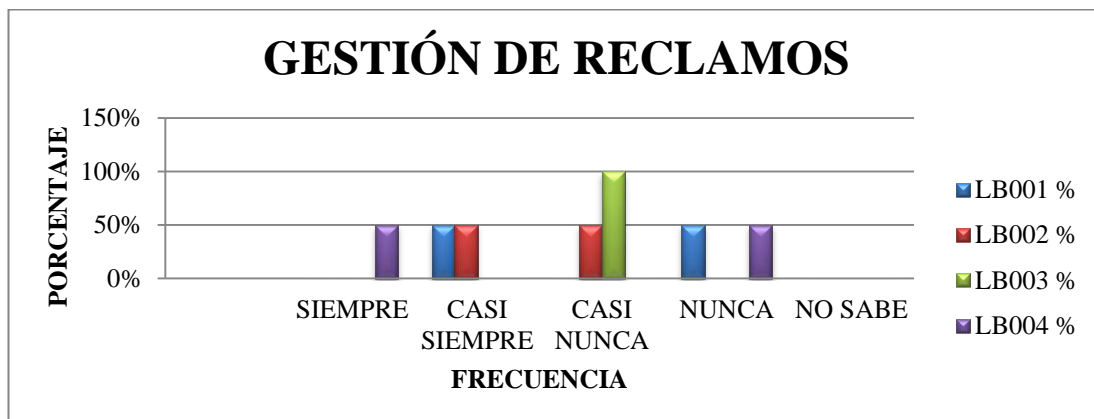


Fig. N° 12: Gestión de reclamos.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

En todos los POS se dividen opiniones acerca de esta actividad, y tal vez se dé por su desorientación en el tema. Esta actividad la debe manejar con mucha eficiencia el administrador de la farmacia pero cada auxiliar debe ser el principal canal para una gestión oportuna.

- **Registro de fechas de caducidad al momento de recibir la mercadería.**

En LB001 la mitad de los encuestados indican que casi siempre se registra, pero el otro 50% no sabe. Por su parte en LB002 el 100% siempre lo hace asimismo en LB003. Pero en LB004 un 50% casi nunca lo realiza. Así lo indica el Cuadro N° 20 y Fig. N° 13.

CUADRO N° 20:	REGISTRO DE FECHAS			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	0%	100%	100%	50%
CASI SIEMPRE	0%	0%	0%	0%
CASI NUNCA	50%	0%	0%	50%
NUNCA	0%	0%	0%	0%
NO SABE	50%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

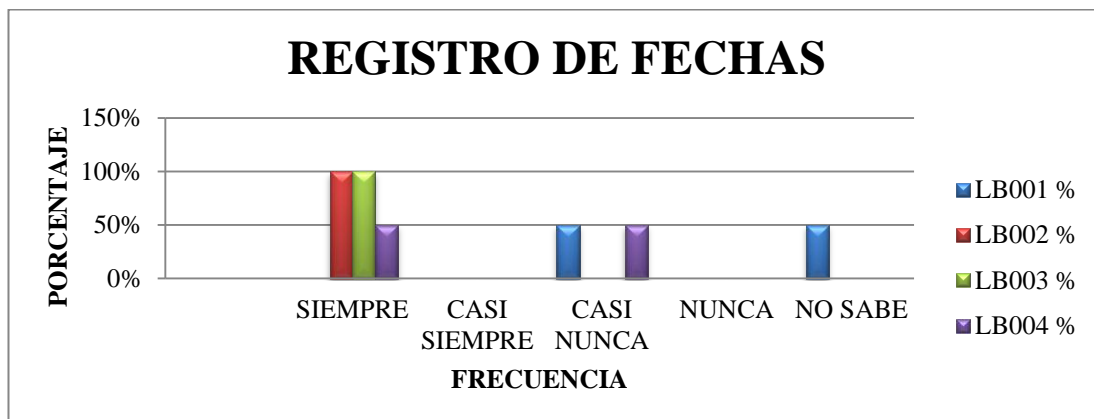


Fig. N° 13: Registro de fechas.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

Tanto LB002 y LB003 realizan un excelente trabajo al registrar las fechas de los productos por vencimiento. Sin embargo que los demás POS no lo manejen de la mejor manera conduce a que posiblemente los productos se caduquen convirtiéndose en un gasto para el negocio; cuando lo que realmente debe suceder es devolver dichos productos al distribuidor por no cumplir políticas internas.

- **Revisión periódica de las fechas de caducidad de los productos.**

En los dos primeros POS existe una semejanza en las encuestas realizadas con un 50% de los auxiliares que consideran que siempre se revisa las fechas de caducidad de los productos, y otro 50% casi siempre. En LB003 un 67% indica casi siempre y el restante 33% casi nunca tal como se observa en el Cuadro N° 21 y Fig. N° 14. Ya en LB004 el 100% califica como casi siempre esta actividad.

CUADRO N° 21:	REVISIÓN PERIÓDICA DE FECHAS			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	50%	50%	0%	0%
CASI SIEMPRE	50%	50%	67%	100%
CASI NUNCA	0%	0%	33%	0%
NUNCA	0%	0%	0%	0%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

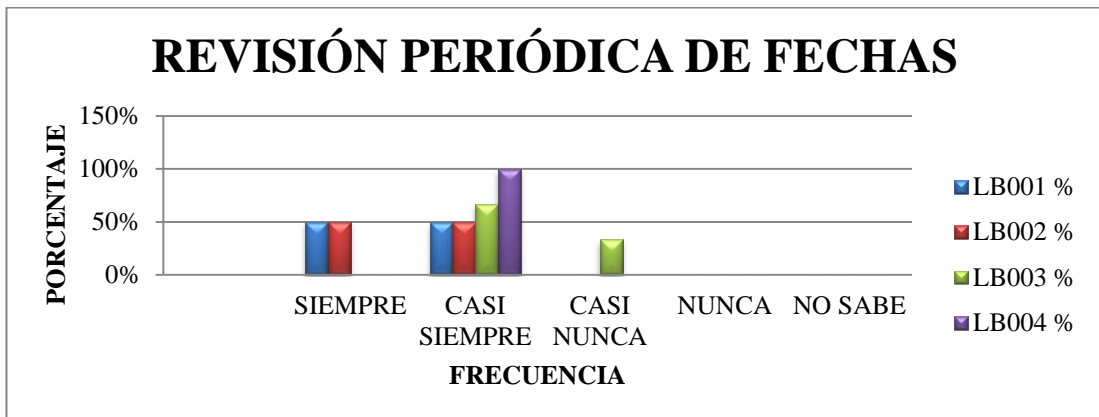


Fig. N° 14: Revisión periódica de fechas.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

La situación general de los POS es positiva ya que los porcentajes más elevados se encuentran entre siempre y casi siempre. Lo cual puede justificarse tomando un mejor control de esta actividad, considerando los puntos ya tomados en cuenta en cada farmacia y tomándolos como base para el desarrollo del proceso.

Pregunta 5.- Se siente conforme y satisfecho en cuanto a:

- **Sueldo y comisiones.**

En las encuestas efectuadas en LB001 el 50% del personal opina que siempre ha estado conforme en cuanto al sueldo y comisiones, mientras que el otro 50% casi siempre. Por su parte en LB002 el 100% de los empleados califican como casi siempre su respuesta. En LB003 se reparte un 33% siempre y un 67% casi siempre. Finalmente en LB004 la situación es similar a LB002. Como se muestra en el cuadro y figura a continuación.

CUADRO N° 22:	SUELDO Y COMISIONES			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	50%	0%	33%	0%
CASI SIEMPRE	50%	100%	67%	100%
CASI NUNCA	0%	0%	0%	0%
NUNCA	0%	0%	0%	0%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

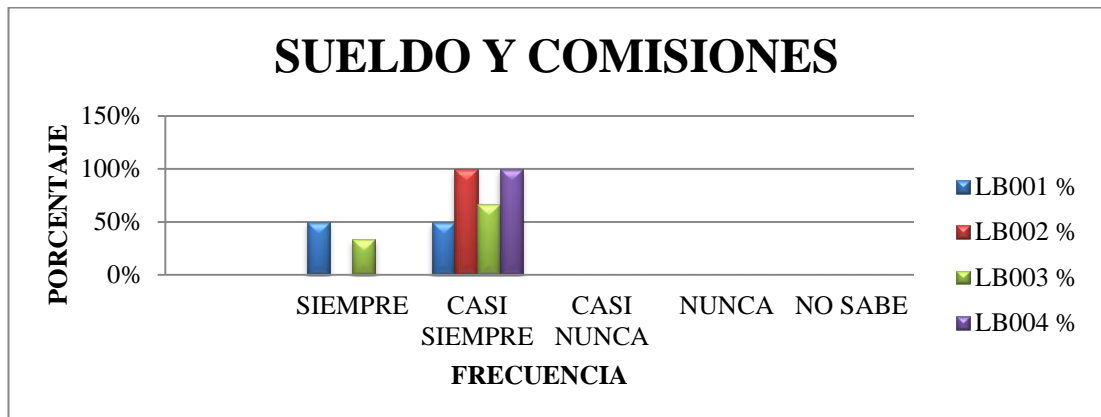


Fig. N° 15: Sueldo y comisiones.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

El pago de sueldo siempre ha estado apegado a las leyes vigentes, por lo que no es un problema. Sin embargo el pago de comisiones se ha venido regulando en el último semestre, ya que deben considerarse objetivos de venta globales y presupuestos individuales para competir con niveles de productividad. Uno de los métodos para garantizar la satisfacción de los clientes y la motivación de los empleados consiste en el esfuerzo que hacen los líderes de la organización por buscar coincidencias de personalidad entre ambas partes esto lo explica SUMMERS, Donna (2006).

- **Horario de trabajo.**

El Cuadro N° 23 y Fig. 16 muestra que LB001 y LB002 poseen porcentajes similares. Un 50% opina que casi siempre está conforme con su horario de trabajo y el otro 50% casi nunca. En LB003 un 67% considera siempre, y un 33% casi siempre. Por su parte en LB004 el total de encuestados definen casi siempre.

CUADRO N° 23:	HORARIO DE TRABAJO			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	0%	0%	67%	0%
CASI SIEMPRE	50%	50%	33%	100%
CASI NUNCA	50%	50%	0%	0%
NUNCA	0%	0%	0%	0%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

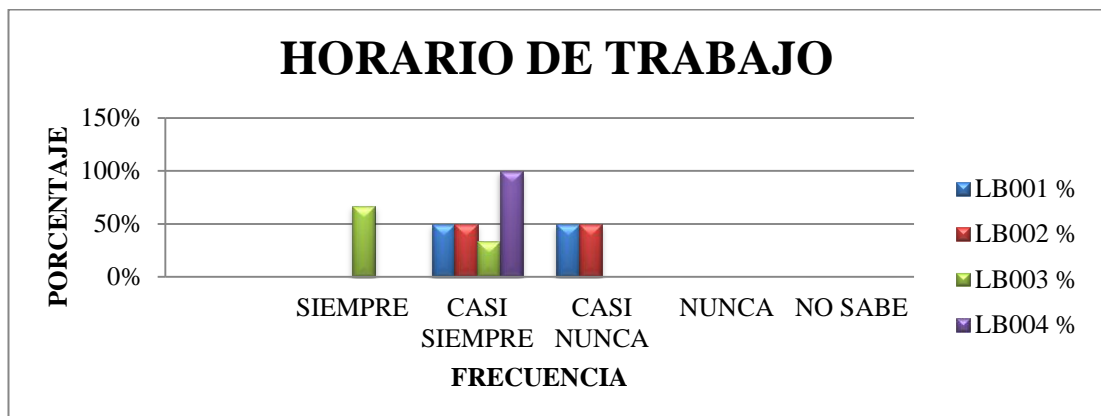


Fig. N° 16: Horario de trabajo.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

Las opiniones en esta pregunta se reparten entre siempre, casi siempre y casi nunca. La diferencia en este caso se da porque cada farmacia tiene un horario diferente establecido de acuerdo a su ubicación, riesgo y demanda. A pesar de ello las horas de trabajo son equitativas en cada POS y se extienden hasta cuando la ley lo permite. También SUMMERS, Donna (2006) indica que los empleados están motivados a realizar el trabajo con el máximo de su potencial ya que su esfuerzo siempre recibe reconocimiento.

- **Ambiente de trabajo (compañerismo).**

A continuación el Cuadro N° 24 y Fig. N° 17 muestra que el 100% de los encuestados en LB001 opinan que siempre han estado conformes con el ambiente de trabajo. Por su lado tanto en LB002 como en LB004 un 50% opina que siempre y el otro 50% casi siempre. Finalmente en LB003 un 33% define que siempre y el 67% casi siempre.

CUADRO N° 24:	AMBIENTE DE TRABAJO			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	100%	50%	33%	50%
CASI SIEMPRE	0%	50%	67%	50%
CASI NUNCA	0%	0%	0%	0%
NUNCA	0%	0%	0%	0%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

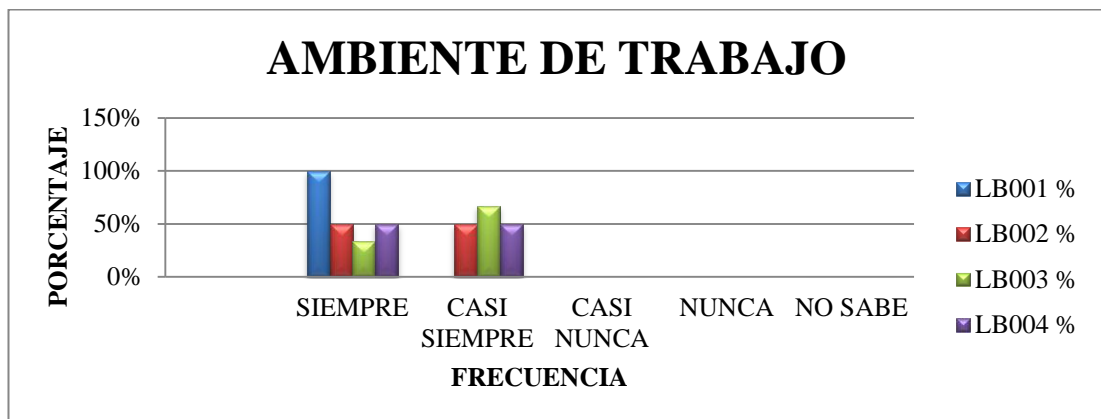


Fig. N° 17: Ambiente de trabajo.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

Pese a la falta de control mediante procesos, en las farmacias existe una buena relación entre el personal, lo que permitirá alcanzar más rápido las metas a establecer porque se puede aprovechar las fortalezas de cada uno para corregir las debilidades y así tener el éxito empresarial que se busca. Tal como se expuso anteriormente uno de los métodos para que los trabajadores estén motivados consiste en el esfuerzo que hacen los líderes de la organización por buscar coincidencias de personalidad entre ambas partes.

- **Reconocimientos.**

El cuadro y figura a continuación presentan la misma situación en LB001 y LB002 con un 100% que aprecia estar conforme casi siempre con los reconocimientos entregados. En LB003 un 33% lo califica siempre, el mismo porcentaje lo considera casi siempre y la tercera parte casi nunca. Por su lado en LB004 un 50% de los encuestados reconoce que siempre y el otro 50% casi siempre.

CUADRO N° 25:	RECONOCIMIENTOS			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	0%	0%	33%	50%
CASI SIEMPRE	100%	100%	33%	50%
CASI NUNCA	0%	0%	34%	0%
NUNCA	0%	0%	0%	0%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

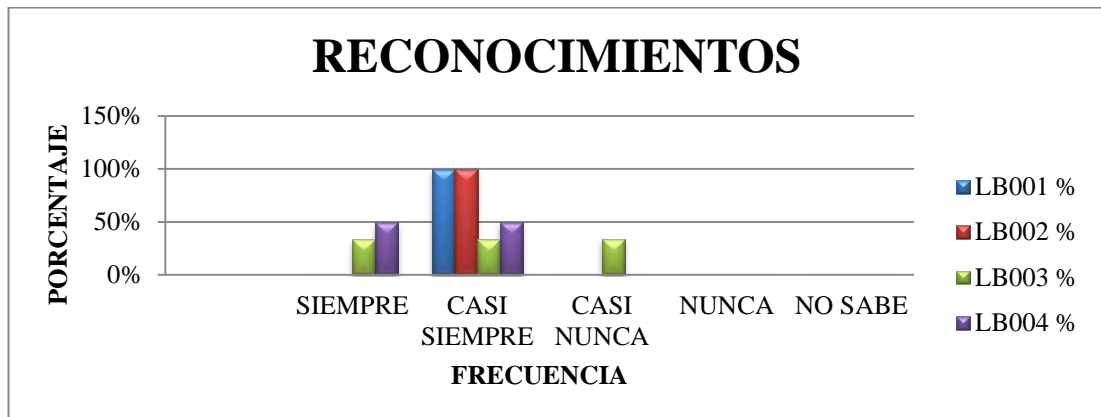


Fig. N° 18: Reconocimientos.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

Los reconocimientos en la empresa se han venido dando desde un inicio, ya que se considera al trabajador como el recurso fundamental para ser productivos. Sin embargo entre estos reconocimientos se hallan variables por rotación de productos, en este punto depende mucho del trabajador y de su esfuerzo. Para SUMMERS, Donna (2006) el bienestar de los empleados es directamente proporcional al mejor rendimiento productivo ya que sus condiciones son óptimas para el avance y la mejora. Ellos deben mantener una tranquilidad económica, laboral, en infraestructura, etc.

- **Capacitación.**

El 50% de los encuestados en LB001 reconocen que siempre han estado satisfechos con las capacitaciones, sin embargo el restante 50% opina que casi nunca. Tal como se observa en el Cuadro N° 26 y Fig. N° 19, tanto en LB002 y LB004 un 100% de los empleados califican que casi siempre. Finalmente en LB003 el 100% lo considera siempre.

CUADRO N° 26:	CAPACITACIÓN			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	50%	0%	100%	0%
CASI SIEMPRE	0%	100%	0%	100%
CASI NUNCA	50%	0%	0%	0%
NUNCA	0%	0%	0%	0%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

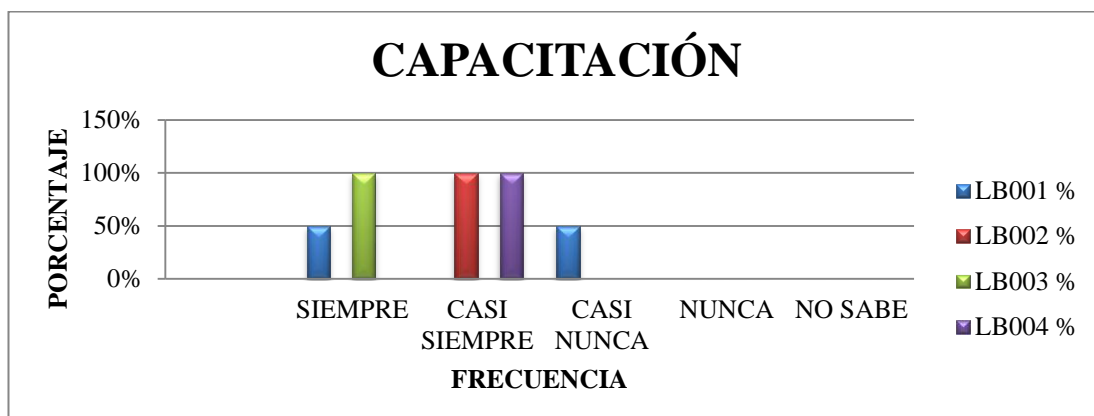


Fig. N° 19: Capacitación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

Existe en LB001 un caso especial que opina que casi nunca está conforme con la capacitación recibida. Este detalle puede darse ya que al momento de seleccionar personal, no existe un proceso formal adecuado, dejando ciertos vacíos en la mayoría del personal, que luego se ven obligados a llenarlos con conocimientos impartidos no profesionalmente por su compañero de trabajo.

Por otro lado la conformidad de los demás POS se da ya que perteneciendo a un modelo de servicios integrales, las Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz” cuentan con programas de capacitación brindado por una fundación a nivel nacional llamada FEDIFARE.

DESSLER, Gary (2001) expone que siempre se debe trabajar en las actitudes de los empleados, de modo que ellos mismos sean capaces de identificar y poner en práctica los cambios de técnicas, de procedimientos y de estructuras, así como otros necesarios para mejorar el funcionamiento de la compañía.

Pregunta 6.- ¿Conoce y realiza usted las funciones que le fueron asignadas?

En LB001 un 50% opina que casi siempre ante esta interrogante, mientras que el otro 50% nunca. En LB002 la mitad de los encuestados califica siempre, por su parte la otra mitad casi siempre. Ya en LB003 el 100% lo considera que siempre. Y finalmente en LB004 se presenta dos panoramas, un 50% opina que siempre y el otro 50% que nunca. Lo podemos palpar en el Cuadro N° 27 y Fig. N° 20.

CUADRO N° 27:	CONOCIMIENTO DE FUNCIONES			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	0%	50%	100%	50%
CASI SIEMPRE	50%	50%	0%	0%
CASI NUNCA	0%	0%	0%	0%
NUNCA	50%	0%	0%	50%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

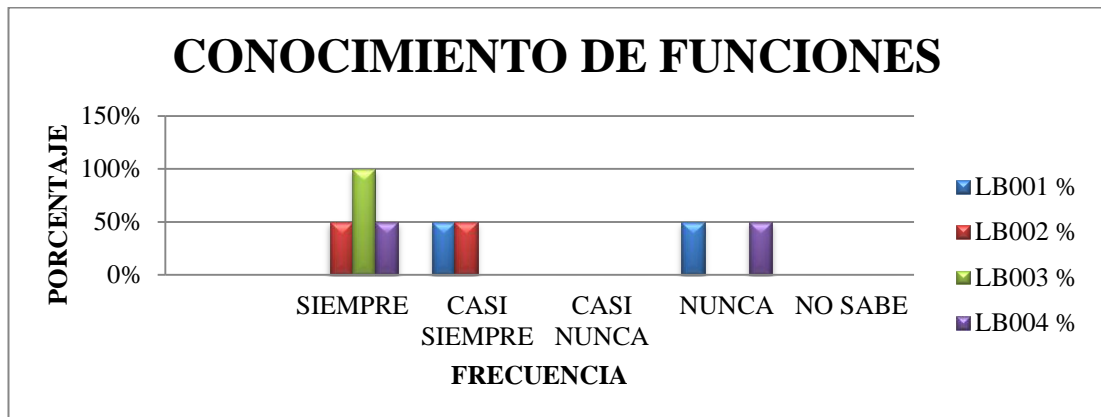


Fig. N° 20: Conocimiento de funciones.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

La gran diferencia en algunos POS como es el caso de LB001 y LB004 se manifiesta por las irregularidades en la inducción del personal. La empresa no maneja un programa de capacitación al personal recién contratado, ni refuerza los conocimientos del personal antiguo. Este es un tema trascendental para la empresa ya que siendo el personal el recurso más importante para la consecución de objetivos, se lo debe tratar con el profesionalismo del caso. Como interviene FIERRO, Ángel (2007) los procesos administrativos son aquellos que tienen que ver con la dirección, planeación y control de la organización, entre ellos se detallan los procesos de nómina, proceso contable, proceso de reclutamiento de personal, etc.

Pregunta 7.- ¿Se ha optimizado algún proceso de trabajo en la Farmacia?

Ante esta pregunta en LB001 un 50% de los encuestados reconocen que casi nunca se ha optimizado algún proceso en la farmacia, mientras que otro 50% opina que nunca. En LB002 el 100% califica que siempre. Por su parte en LB003 un 67% considera que siempre mientras que un 33% que casi siempre. Al final en LB004 el total de los encuestados opina que casi nunca, tal como se observa en el Cuadro N° 28 y Fig. N° 21.

CUADRO N° 28:	OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	0%	0%	67%	0%
CASI SIEMPRE	0%	100%	33%	0%
CASI NUNCA	50%	0%	0%	0%
NUNCA	50%	0%	0%	100%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

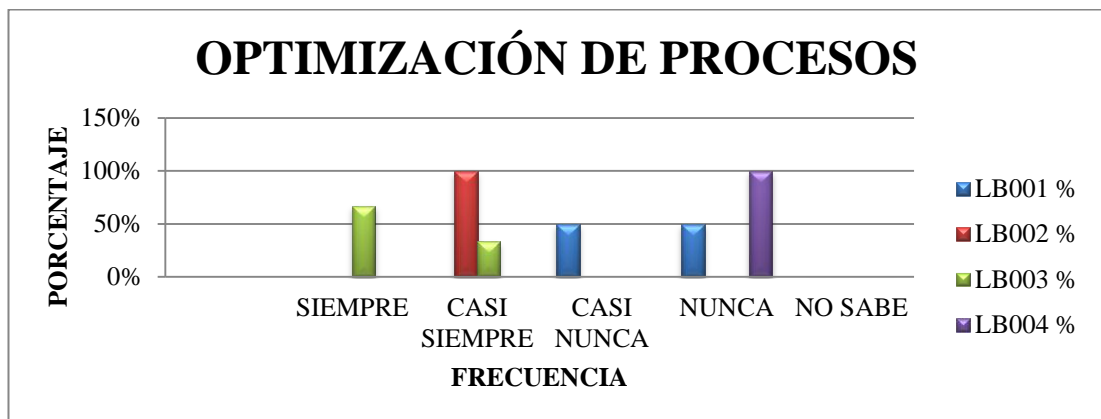


Fig. N° 21: Optimización de procesos.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

El panorama general demuestra la falta de desarrollo en cada POS y el desequilibrio entre ellos. Al ser un negocio que posee demasiada competencia, es preponderante que se optimice cada proceso, aunque este sea informal, se lo debe plasmar metódicamente e irradiarlo en toda la sub cadena. Causa alerta que en LB002 casi siempre se optimice un proceso mientras que en LB004 nunca. Esta vez HURTADO, Darío (2008) indica que la optimización de procesos al ser de clase administrativa es una herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales.

Pregunta 8.- Usted aplica las siguientes estrategias de servicio post venta en la Farmacia:

- **Comunicación de beneficios, descuentos y promociones directamente a los clientes.**

En el siguiente cuadro y figura se muestra que en LB001 un 50% piensa que siempre, y el otro 50% que casi siempre se comunica las promociones y descuentos directamente a los clientes. Por su parte en LB002 sucede exactamente lo mismo. En LB003 un 67% califica que siempre y el 33% casi siempre. Ya en LB004 un 50% de los encuestados opina que casi siempre y el restante que casi nunca.

CUADRO N° 29:	COMUNICACIÓN DE PROMOCIONES			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	50%	50%	67%	0%
CASI SIEMPRE	50%	50%	33%	50%
CASI NUNCA	0%	0%	0%	50%
NUNCA	0%	0%	0%	0%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

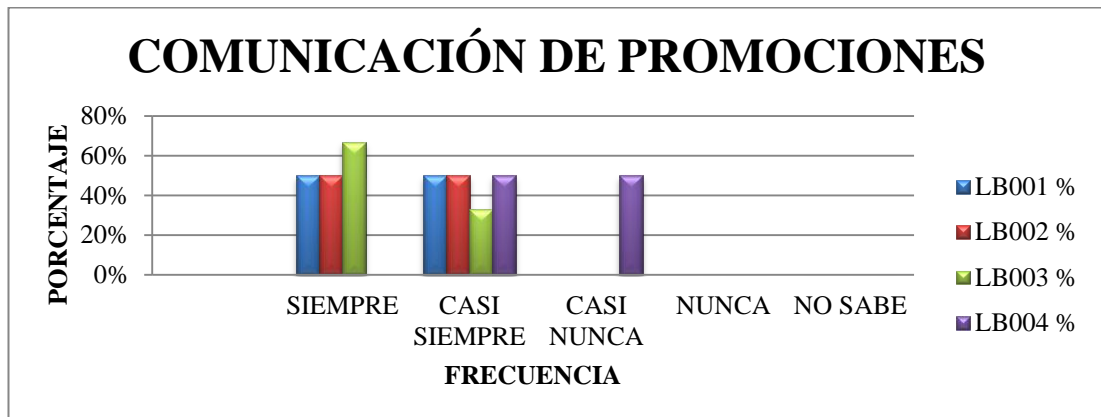


Fig. N° 22: Comunicación de promociones.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

La situación en general en todos los POS es positiva, es decir, se está comunicando las promociones, descuentos y beneficios directamente a los clientes cada vez que realizan sus compras. Es importante destacar este punto ya que se fomenta la publicidad directa. Por ello cada Administrador debe entregar el material oportunamente a los Auxiliares con el fin de que conozcan sus productos. Esta tarea debe ser regulada, dirigida y controlada.

FIERRO, Ángel (2007) lo explica específicamente al servicio postventa como un elemento estratégico que le da rentabilidad y sostenibilidad a la empresa en el largo plazo, pues indica que no basta vender sino satisfacer al cliente, aún de ser posible con inducción en el manejo, beneficios y contraindicaciones de los artículos de compra.

- **Entrega de beneficios por fidelidad de compra.**

Tanto en LB001 como en LB004 un 50% de los trabajadores recalcan que siempre entregan beneficios a sus clientes fieles. Mientras que el otro 50% casi siempre. En cambio en LB002 y LB003 el 100% de ellos destacan que siempre. Esto se puede visualizar en el Cuadro N° 30 y Fig. N° 23.

CUADRO N° 30:	ENTREGA DE BENEFICIOS POR FIDELIDAD			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	50%	100%	100%	50%
CASI SIEMPRE	50%	0%	0%	50%
CASI NUNCA	0%	0%	0%	0%
NUNCA	0%	0%	0%	0%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

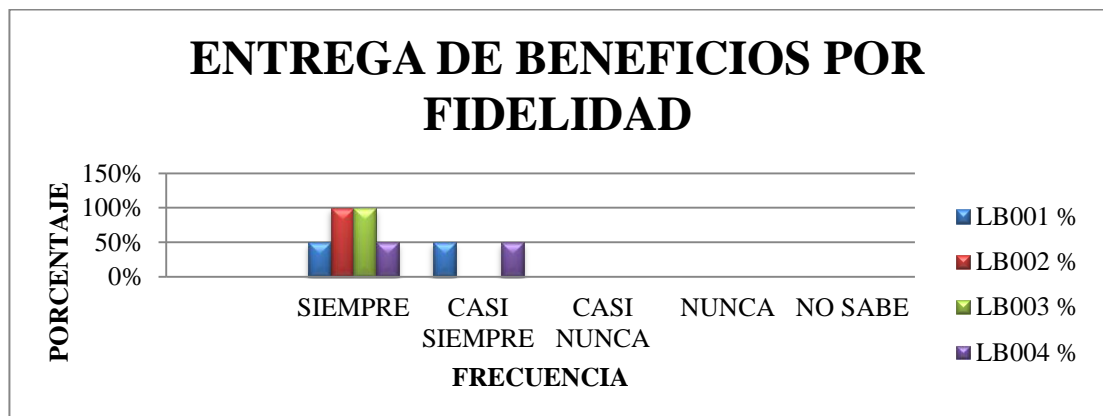


Fig. N° 23: Entrega de beneficios por fidelidad.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

Un cliente satisfecho siempre vuelve. Oportunamente en cada POS se maneja este concepto y tratan de mantener a sus clientes felices. Sin embargo no hay que descuidar a los clientes potenciales. Toda la fuerza de ventas debe conocer sistemáticamente el proceso de fidelización de clientes, en base a las herramientas a disposición como Medicación Continua, Clientes ISFFAA, E-CARD, etc.

En este tema PAZ, Renata (2005) destaca que el servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y clave de su éxito o fracaso.

- **Atención a reclamos de los clientes.**

En la presente pregunta tanto en LB001 como en LB004 un 50% de los encuestados opinan que casi siempre se atiende los reclamos expuestos, y un 50% que casi nunca. En LB002 como indica el Cuadro N° 31 y Fig. N° 24 un 50% de ellos califican que siempre, mientras que el otro 50% que casi siempre. Finalmente en LB003 un 67% destaca que siempre y el restante 33% que casi siempre.

CUADRO N° 31:	ATENCIÓN A RECLAMOS			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	0%	50%	67%	0%
CASI SIEMPRE	50%	50%	33%	50%
CASI NUNCA	50%	0%	0%	50%
NUNCA	0%	0%	0%	0%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

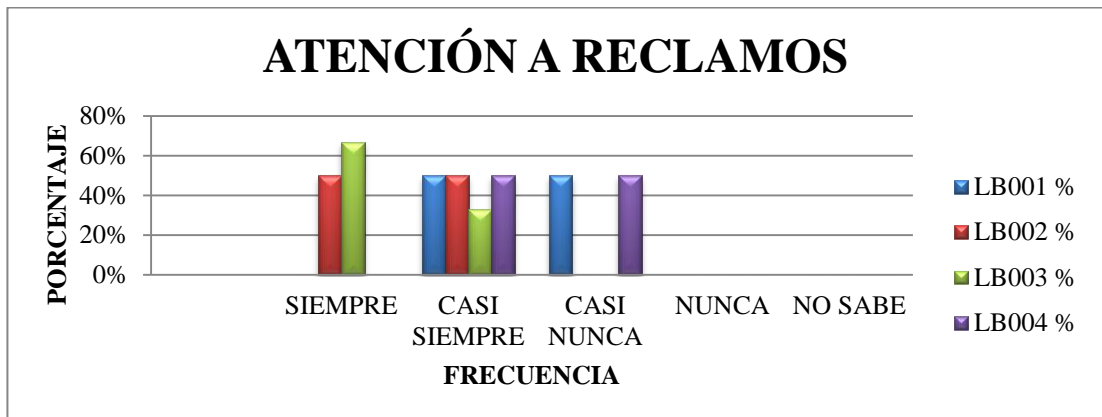


Fig. N° 24: Atención a reclamos.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

En cuanto al servicio post venta que se entrega a los clientes se debe estar muy pendiente porque es un complemento muchas veces necesario para que el cliente regrese. Para ello debe establecerse un proceso de solución de problemas o quejas, asimismo en cada POS debe existir una o dos personas encargadas del tema con los conocimientos necesarios que esta acción demanda. Además en la página web crecenegocios.com explica que el servicio post venta nos otorga la posibilidad de mantenernos en contacto y alargar la relación con el cliente.

Pregunta 9.- ¿Registra la hora de entrada y salida como norma dispuesta?

En LB001 un 50% de los trabajadores recalca que casi siempre se registra la hora de entrada y salida en la Farmacia. Y el otro 50% casi nunca. Por su lado en LB002 el total de trabajadores opina que casi siempre. Mientras que en LB003 un 33% también opina que casi siempre y el otro 50% que casi nunca. Finalmente en LB004 el 100% considera que nunca. Esto se detalla en el cuadro y figura a continuación.

CUADRO N° 32:	REGISTRO DE ENTRADA Y SALIDA			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	0%	0%	0%	0%
CASI SIEMPRE	50%	100%	33%	0%
CASI NUNCA	50%	0%	67%	0%
NUNCA	0%	0%	0%	100%
NO SABE	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

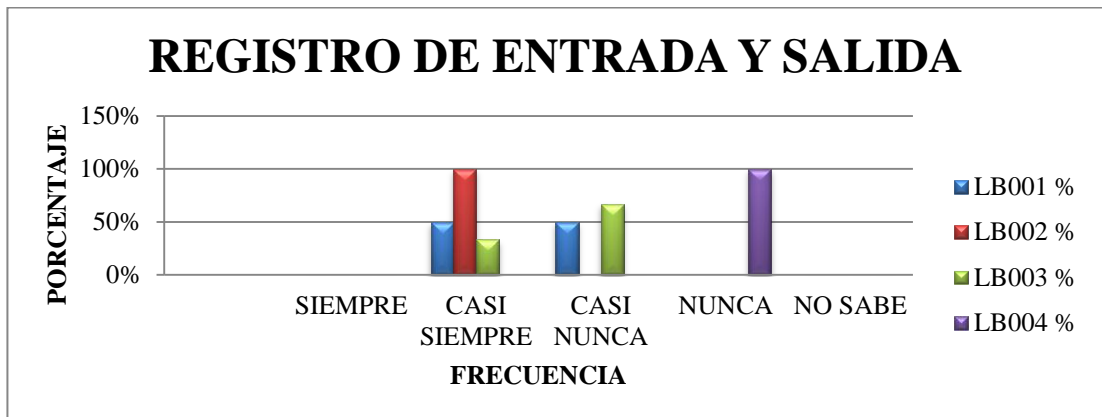


Fig. N° 25: Registro de entrada y salida.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

A pesar de haber sido una norma dispuesta por un tiempo en todos los POS, la falta de regulación hizo que este proceso desapareciera. Sin embargo aún se busca la solución a este problema que por un lado tiene como causa la falta de responsabilidad y por otro lado como efecto está la imagen del negocio y compromiso ante los clientes con los horarios de atención. RODRÍGUEZ, Mercedes (2007) añade que cada proceso real de trabajo debe tener un tipo concreto de diagrama que es el que lo representa más fielmente.

Pregunta 10.- ¿Considera usted que el diseño de un Manual de Procedimientos mejore la productividad de las Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”?

En LB001 un 67% de los trabajadores considera que el diseño de una manual de procedimientos mejorará la productividad de la empresa globalmente; mientras que el 33% opina que casi siempre. En LB002 y LB003 la contestación es favorable con un 100% que califica siempre. Mientras que en LB004 un 67% está de acuerdo con el diseño propuesto, y finalmente un 33% del personal no sabe. Esto se detalla en el cuadro y figura a continuación.

CUADRO N° 33:	DISEÑO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
FRECUENCIA	LB001 %	LB002 %	LB003 %	LB004 %
SIEMPRE	67%	100%	100%	67%
CASI SIEMPRE	33%	0%	0%	0%
CASI NUNCA	0%	0%	0%	0%
NUNCA	0%	0%	0%	0%
NO SABE	0%	0%	0%	33%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

FUENTE: Investigación.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

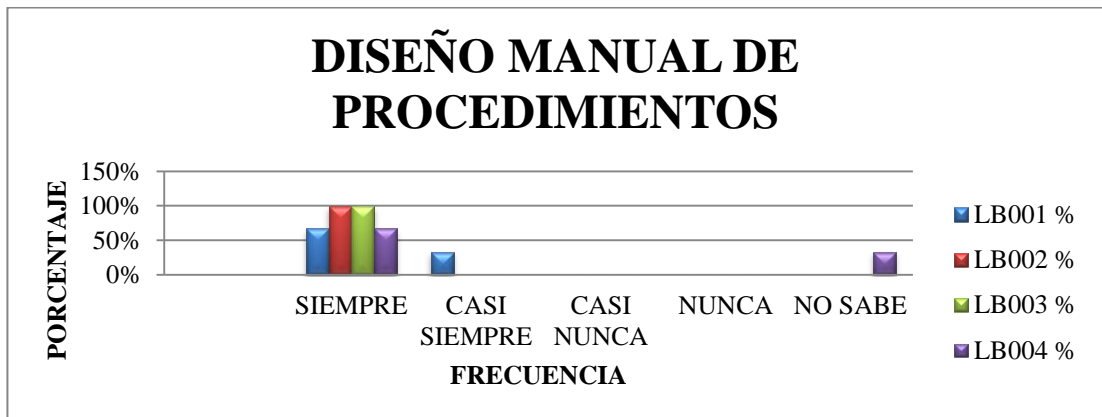


Fig. N° 26: Diseño de un Manual de Procedimientos.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

Claramente en todos los POS se destaca el diseño de un Manual de Procedimientos, ya que permitirá mejorar la Productividad en cada uno y obviamente de manera global. DÍAZ, Luis (2005) añade que la implementación de este tipo de documento administrativo, facilita la revisión y producción de nuevos procedimientos que ayuden a alcanzar los niveles de productividad deseados.

4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Una vez obtenido los resultados de las encuestas, se procede a verificar la hipótesis planteada en el capítulo anterior, la cual advierte que la estandarización de procesos aportará a mantener un equilibrio en la productividad de la Empresa Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

Como dato inicial para el siguiente proceso de verificación, se selecciona la muestra establecida anteriormente. En el presente trabajo de investigación se obtuvo una muestra de 13 personas. Una vez registrado este dato, los pasos a seguir se detallan a continuación:

1. Plantear las hipótesis a ser verificadas.

$H_0 = \text{HIPÓTESIS NULA}$

$H_0 =$ El diseño de un Manual de Procedimientos permitirá equilibrar la Productividad de las Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”

$H_i = \text{HIPÓTESIS ALTERNATIVA}$

$H_i =$ El diseño de un Manual de Procedimientos no permitirá equilibrar la Productividad de las Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”

2. Establecer el nivel de significancia.

Para el presente trabajo de investigación se utilizó una distribución normal de dos colas, con un nivel de significancia del 5% es decir, 0,05.

3. Identificación del estadístico de prueba.

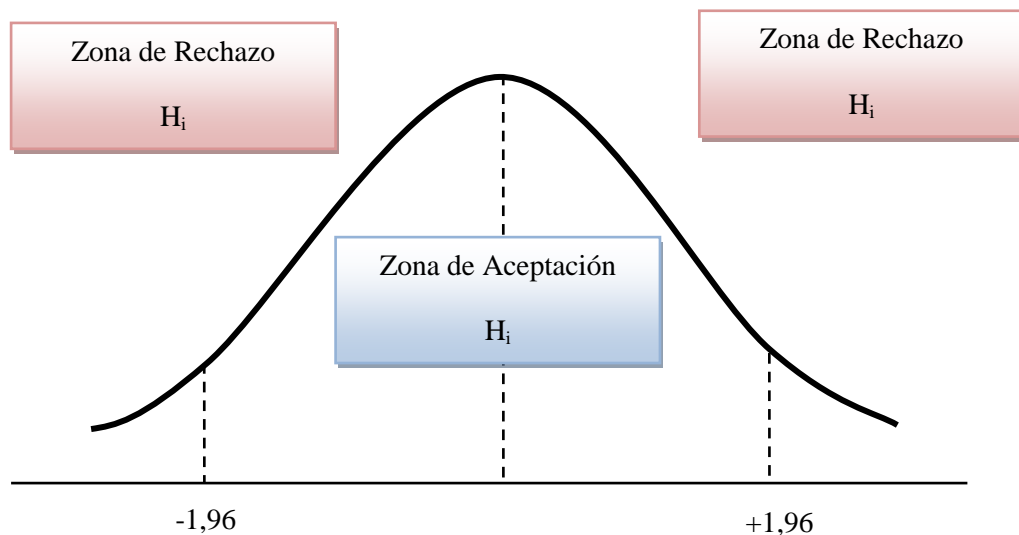
Para una distribución normal de doble cola, se hace necesaria la utilización de la tabla X^2 (Chi Cuadrado), la misma que muestra un estadístico de ± 1.96

Es decir:

$$z = \pm 1.96$$

4. Establecer la regla de decisión.

Para establecer la regla de decisión, en el capítulo IV la interrogante H muestra que el 92% de las personas encuestadas recalcan que el diseño de un Manual de Procedimientos permitirá equilibrar la productividad de las Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”; mientras que el 8% restante sostiene lo contrario.



La regla de decisión está establecida por:

Si: $1.96 < z < -1.96$ acepto la hipótesis alternativa (H_1) y rechazo la hipótesis nula (H_0).

La Fórmula a utilizar es la siguiente:

$$z = \frac{p - P}{\sqrt{\frac{pq}{n}}}$$

De donde:

P: parámetro poblacional

p: probabilidad de éxito

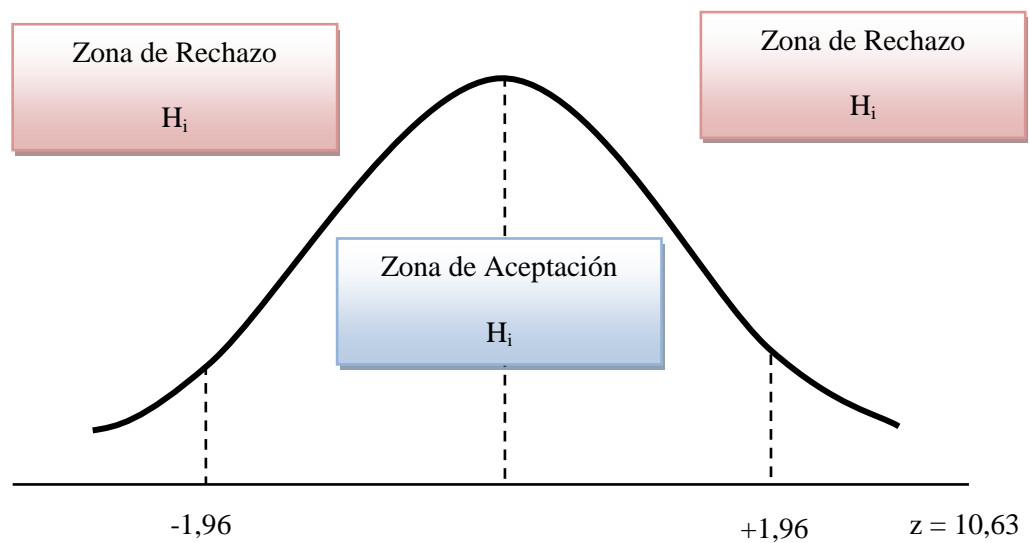
q: probabilidad de fracaso

n: tamaño de la muestra

Entonces:

$$z = \frac{92 - 11,96}{\sqrt{\frac{92 * 8}{13}}}$$

$$z = 10,63$$



5. Conclusión de decisión:

Debido a que nuestro coeficiente cayó en la zona de rechazo de la hipótesis alternativa (H_1), aceptamos la hipótesis nula (H_0); es decir, verificamos que el diseño de un Manual de Procedimientos permitirá equilibrar la Productividad de las Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Existe varios contrastes en cuanto a la atención que se entrega y la que se busca entregar al cliente. En cada POS la realidad es distinta ya que existe personal con experiencia en el puesto, pero sin mayor capacitación en lo fundamental que es la calidad y calidez de servicio hacia el consumidor final.
- Al tratar de conocer las herramientas para medir la productividad de la empresa Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”, primeramente, solo un porcentaje mínimo

considera haber alcanzado los objetivos de venta establecidos, debido a la falta de experiencia en trabajar con presupuestos. Por otro lado si solo un 17% de trabajadores realmente conoce el producto y revisa las funciones del sistema a su alcance. La situación de la empresa recae en una falta de procedimientos formales que permitan medir el rendimiento de la misma.

- Se concluye que tras la variedad de respuestas en cada POS ante las más importantes actividades de control que se deben manejar, como por ejemplo el control de inventario, registro de transferencias, revisión de fechas, etc. No existe un manual de procesos adecuado que permita ejecutar sistemáticamente cada actividad, asignando responsables, duración y un análisis de resultados acorde.
- A pesar de que un alto porcentaje de los encuestados se siente muy conforme con su sueldo, horarios y reconocimientos; se puede concluir que para el 12,5% que no está satisfecho con la capacitación, se da por una falta de programa de inducción, que permita no solo seleccionar personal apto, sino capacitarlo intensamente en los puntos más importantes.
- En cuanto a los procesos administrativos que maneja la empresa Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”, existe mucha diferencia entre cada POS porque no existe un documento escrito que soporte y declare responsables de su control. Se está viendo afectado además el servicio de venta y post venta hacia el cliente.

5.2 RECOMENDACIONES

- Establecer protocolos de atención generales como base inicial para el desarrollo de un programa de inducción completo, que pueda agregarse al manual de procedimientos y ejecutarse de acuerdo a un cronograma establecido.
- Reestructurar íntegramente la medición de productividad en la empresa, incluyendo en cada estación de venta los objetivos mensuales y actualizarlos. Considerar además su pago por cumplimiento como una variable a percibir.
- Desarrollar un programa completo de inducción para el personal existente y para las nuevas contrataciones que se generen, el mismo que deberá ser medible como una herramienta de apoyo administrativa. Para conocer las capacidades del personal apto y con experiencia para asumir ascensos.
- Dictar capacitaciones regulares al personal auxiliar y administrativo en el control e implementación de estrategias de servicio post venta. Con el fin de satisfacer las expectativas de clientes nuevos y potenciales.
- Diseñar un Manual General de Procedimientos que permita controlar la ejecución de actividades, designar responsables y obtener resultados que sirva como retroalimentación para su mejora continua.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

TEMA:

“DISEÑO DE UN MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA FARMACIAS CRUZ AZUL LUIS BONIFAZ”

6.1. INFORMACIÓN GENERAL

- **INSTITUCIÓN EJECUTORA:**

Universidad Técnica de Ambato, Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

- **BENEFICIARIOS:**
Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

- **UBICACIÓN:**
 - Av. Cevallos y Castillo.
 - Av. 12 de Noviembre y Mera.
 - Espejo y Av. Cevallos.
 - Bolívar y Mera.

- **TIEMPO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO:** Febrero 2013 a Mayo 2013.

- **EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE:**
 - Sr. Joaquín Bonifaz, estudiante de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Organización de Empresas.
 - Sr. Gabriel Bonifaz, Administrador General de las Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

- **COSTO:**
 - ✓ USD \$154,53

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En el presente proyecto se concluyó que la mayoría de encuestados presentan opiniones diferentes pero negativas en cada POS ante las más importantes actividades de control que se deben manejar, debido a que no existe un Manual de Procesos. Por esta razón se recomienda diseñar uno que permita ejecutar sistemáticamente cada actividad, asignando responsables y duración acorde en la empresa Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

6.3. JUSTIFICACIÓN

El diseño de un Manual General de Procedimientos es necesario para el mejor rendimiento productivo de la empresa ya que permite un control sustancial de los Procesos en la misma. Tras la creación del Manual General de Procedimientos cada una de las actividades a realizarse estará escrita en un documento, folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentrarán en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto. Coadyuvarán a orientar y uniformar los procesos a manejarse en todos los POS.

Además el manual presentará sistemas y técnicas específicas. Señalará el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal ya sea administrativo o auxiliar. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo. Por último es un registro escrito de información e instrucciones que cada persona debe cumplir en un tiempo determinado.

Se creará un Manual General de Procedimientos ya que toda farmacia debe cumplir con actividades estrictas de salubridad e higiene que deben ser controladas internamente para su posterior calificación externa.

Finalmente este documento permitirá corregir las debilidades en cada POS y crear una sola fortaleza para cumplir con los niveles de productividad que la empresa Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz” demanda en su camino al éxito sostenido.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Manual General de Procedimientos para establecer actividades unificadas en todos los POS y poder equilibrar y mejorar la productividad de la empresa Farmacias Cruz Azul Luis Bonifaz.

6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las tareas, actividades y procesos específicos de mayor importancia para registrarlos sistemáticamente y que sirvan de guía general en la empresa Farmacias Cruz Azul Luis Bonifaz.
- Desarrollar un documento administrativo que contenga los procesos bien definidos para que sean estandarizados en todos los POS y permita sostener el rendimiento productivo general.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1 ANÁLISIS POLÍTICO

Ciertamente la incertidumbre que se vive en el Ecuador a nivel empresarial es una desventaja a la hora de emprender alguna idea, se trate ya sea de una creación de negocio, así como la implementación de una propuesta empresarial ya que se convierte en riesgo para los inversionistas. La irresolución de impuestos solo como un ejemplo es un potencial para pensar detenidamente en la inversión en las empresas.

6.5.2 ANÁLISIS SOCIOCULTURAL

Cada persona tiene su manera de pensar y de actuar; y es muy difícil tratar de emprender algo si de por medio existe un recurso humano sin la capacitación necesaria, y menos aún sin la motivación necesaria para asumir nuevos retos. Este tipo de motivación no solo debe provenir desde la empresa sino también del medio, de la seguridad que se brinde a la sociedad; las personas se sienten inseguras por la pobreza, delincuencia, desempleo y más aún por la corrupción, lo que se transforma en desconfianza y desemboca en aportar limitadamente su esfuerzo, en “trabajar por mi necesidad nada más, trabajar por lo que me pagan”. Convirtiéndose en una barrera el tratar de implementar una propuesta que tal vez cree desconfianza e incertidumbre en un comienzo.

6.5.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Desde esta perspectiva la propuesta es totalmente factible ya que en su esencia busca organizar a la empresa como un todo ya que el establecimiento de actividades es primordial empresarialmente, pudiendo ser apoyado con un control periódico de las mismas. Cada proceso estará definido, además tendrá un guía que asegure la calidad de este lo que creará soporte en cada área de trabajo y por ende en toda la organización.

6.5.4 ANÁLISIS ECONÓMICO

Relativamente está propuesta tendría un soporte económico de fácil acceso debido a que no representa una cantidad exuberante. Además al constituirse en un proyecto puede ser financiado por la misma empresa Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz” que mantiene un enfoque de inversión a nuevas propuestas empresariales.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICO

Según Luis Fernando Díaz (2005), la implementación de un Manual de Procedimientos contribuye principalmente a eliminar la confusión e incertidumbre y hasta la duplicación. Por otro lado disminuye la necesidad y frecuencia de supervisión, ya que cada persona conoce cómo proceder. Finalmente se evita el uso de procedimientos incorrectos y facilita la revisión y producción de nuevos procedimientos que ayuden a alcanzar los niveles de productividad deseados.

Por otro lado para Joaquín Rodríguez Valencia (2002), los Manuales de Procedimientos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada del recurso humano; lo que incurre a su vez en lograr fácilmente los objetivos que trata de alcanzar la empresa. Este manual coadyuvaría a orientar al nuevo personal y ubicarlo fácilmente en las distintas unidades orgánicas de la empresa.

En concordancia explica que la implementación de un Manual de Procedimientos presenta como ventaja principal el estimular una acción uniforme y ahorrar tiempo. Una vez que se detalle cada procedimiento a manejarse dentro de la empresa, cada POS deberá regirse en lo indicado, además existirá siempre un responsable que supervise el proceso aportando mejoras en el sistema relacionado, desde el tiempo empleado hasta llegar al mejoramiento continuo.

6.7 MODELO OPERATIVO

6.7.1 PLAN DE ACCIÓN

El Plan de Acción contiene las actividades detalladas a realizarse para el correcto desempeño e implementación de la propuesta.

Nº	ACTIVIDADES	MES	AÑO	RESPONSABLES
1	Revisión del Manual General de Procedimientos	05	2013	Sr. Joaquín Bonifaz y Jefe Administrativo Fcias. Cruz Azul Luis Bonifaz
2	Aprobación del Manual General de Procedimientos	05	2013	Sr. Luis Bonifaz Propietario Fcias. Cruz Azul Luis Bonifaz
3	Difusión del Manual General de Procedimientos	06	2013	Jefe Administrativo Fcias. Cruz Azul Luis Bonifaz
4	Capacitación al personal Operativo de la empresa	07	2013	Sr. Joaquín Bonifaz y Jefe Administrativo Fcias. Cruz Azul Luis Bonifaz
5	Entrega de información y uso del Manual General de Procedimientos	07	2013	Sr. Joaquín Bonifaz y Jefe Administrativo Fcias. Cruz Azul Luis Bonifaz

CUADRO N° 34: Plan de Acción.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

6.7.2 RECURSOS

Para el emprendimiento del Plan de Acción se han asignado los siguientes recursos:

6.7.2.1 HUMANO

- ✓ Personal Administrativo de Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”.
- ✓ 1 Investigador

6.7.2.2 EQUIPOS

- ✓ 1 Computador
- ✓ 1 Impresora

6.7.2.3 MATERIALES

- ✓ 3 Resmas de hojas A4
- ✓ 1 Flash Memory

6.7.3 PRESUPUESTO

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador	100 días	1,00 dólar/día	100,00
Impresiones	600	0,05	30,00
Resmas de hojas	3	5,00	15,00
Flash Memory	1	8,00	8,00
SUBTOTAL			153
IMPREVISTOS 10%			1,53
TOTAL			154,53

CUADRO N° 35: Presupuesto general.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

6.7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

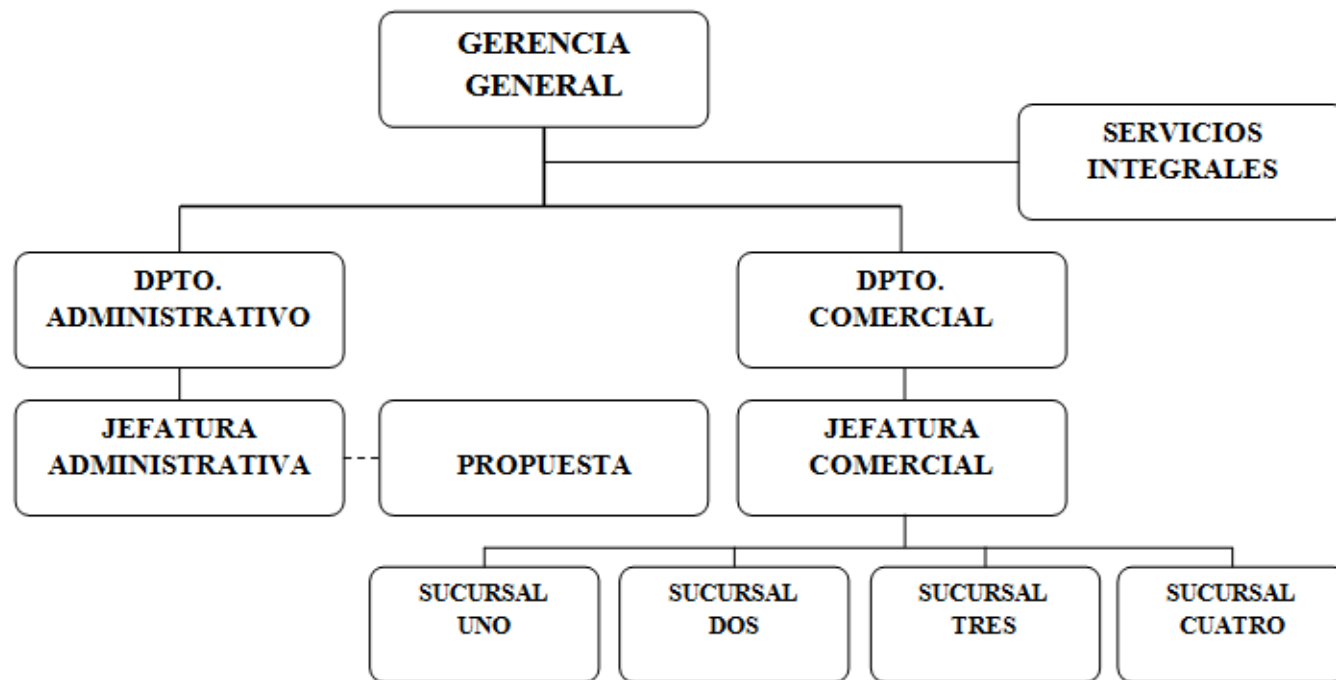
Las actividades mencionadas anteriormente se cumplirán según el siguiente cronograma:

N°	ACTIVIDADES	AÑO 2013			
		MAY	JUN	JUL	AGO
1	Revisión del Manual General de Procedimientos	■			
2	Aprobación del Manual General de Procedimientos	■			
3	Difusión del Manual General de Procedimientos		■		
4	Capacitación al personal Operativo de la empresa			■	
5	Entrega de información y uso del Manual General de Procedimientos			■	

Fig. N° 27: Cronograma de actividades.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA




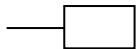
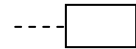
REFERENCIAS	ELABORADO POR:	FECHA:
 Línea de mando	ÁLVARO JOAQUÍN BONIFAZ ORELLANA	15-04-2013
 Asesoría Interna		
 Asesoría Externa		

Fig. N° 28: Administración de la propuesta.

AUTOR: Joaquín Bonifaz.

6.9 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

El seguimiento de las actividades y tareas se encuentra especificado de la siguiente manera:

PLAN DE MONITOREO						
Nº	ACTIVIDADES	QUIÉN	CUÁNDO	DÓNDE	POR QUÉ	CÓMO
1	Recabar información acerca de la propuesta	Sr. Joaquín Bonifaz y Jefe Administrativo Fcias. Cruz Azul Luis Bonifaz	ene-13	Farmacias Cruz Azul "Luis Bonifaz"	Reconocer las actividades, tareas y procesos generales	Análisis y reunión con los administradores de cada POS
2	Enlistar los Procedimientos a ser gestionados	Sr. Joaquín Bonifaz y Jefe Administrativo Fcias. Cruz Azul Luis Bonifaz	feb-13	Farmacias Cruz Azul "Luis Bonifaz"	Especificar los Procesos preponderantes en la Gestión de Farmacia	Filtro y agrupación de actividades en un solo proceso importante
3	Aprobar los Procedimientos a ser gestionados	Sr. Luis Bonifaz Propietario Fcias. Cruz Azul Luis Bonifaz	feb-13	Farmacias Cruz Azul "Luis Bonifaz"	Ejecutar la nueva herramienta administrativa	Función a cargo del Propietario de la empresa
4	Detallar cada procedimiento con su respectivo supervisor e integrantes	Sr. Joaquín Bonifaz y Jefe Administrativo Fcias. Cruz Azul Luis Bonifaz	mar-13	Farmacias Cruz Azul "Luis Bonifaz"	Asignar responsabilidades para el control de cada procedimiento	Seleccionar un responsable en cada POS en base a la capacidad administrativa

5	Documentar la Gestión de Procedimientos	Sr. Joaquín Bonifaz y Jefe Administrativo Fcias. Cruz Azul Luis Bonifaz	abr-13	Farmacias Cruz Azul "Luis Bonifaz"	Controlar las tareas específicas en base a un documento administrativo	Función a cargo del Jefe Administrativo
6	Diseñar el Manual General de Procedimientos	Sr. Joaquín Bonifaz y Jefe Administrativo Fcias. Cruz Azul Luis Bonifaz	abr-13	Farmacias Cruz Azul "Luis Bonifaz"	Mantener un equilibrio en la productividad de cada POS de la empresa	Cumplimiento de lo programado

CUADRO N° 36: Plan de Monitoreo.

AUTOR: Joaquín Bonifaz

El cumplimiento de Objetivos trazados se determina mediante el siguiente plan de evaluación:

PLAN DE EVALUACIÓN						
N°	ACTIVIDADES	QUIÉN	CUÁNDO	DÓNDE	POR QUÉ	CÓMO
1	Organizar los procedimientos internos de manera general	Sr. Joaquín Bonifaz y Jefe Administrativo Fcias. Cruz Azul Luis Bonifaz	feb-13	Farmacias Cruz Azul "Luis Bonifaz"	Reconocer las actividades, tareas y procesos generales	Análisis y reunión con los administradores de cada POS
2	Determinar los ejecutores de los procedimientos	Sr. Joaquín Bonifaz y Jefe Administrativo Fcias. Cruz Azul Luis Bonifaz	mar-13	Farmacias Cruz Azul "Luis Bonifaz"	Asignar responsabilidades para el control de cada procedimiento	Seleccionar un responsable en cada POS en base a la capacidad administrativa
3	Diseñar un documento administrativo que contenga cada procedimiento interno	Sr. Joaquín Bonifaz y Jefe Administrativo Fcias. Cruz Azul Luis Bonifaz	abr-13	Farmacias Cruz Azul "Luis Bonifaz"	Controlar las tareas específicas en base a un documento administrativo	Función a cargo del Jefe Administrativo

4	Mantener un equilibrio en la productividad de todos los POS	Sr. Joaquín Bonifaz y Jefe Administrativo Fcias. Cruz Azul Luis Bonifaz	may-13	Farmacias Cruz Azul "Luis Bonifaz"	Necesidad de crecer en el mercado	En base a la utilización de herramientas administrativas
5	Controlar el cumplimiento de adherencia al Manual de Procedimientos en cada POS	Sr. Joaquín Bonifaz y Jefe Administrativo Fcias. Cruz Azul Luis Bonifaz	jun-13	Farmacias Cruz Azul "Luis Bonifaz"	Evaluar los resultados de la implementación de un Manual de Procedimientos	Función a cargo del Jefe Administrativo

CUADRO N° 37: Plan de Evaluación.


AUTOR: Joaquín Bonifaz.

[2013]

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS


FARMACIAS CRUZ AZUL “LUIS BONIFAZ”

[EL PRESENTE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ES USO EXCLUSIVO PARA
LAS FARMACIAS CRUZ AZUL “LUIS BONIFAZ”]

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
			Página 01 de 30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0	

CONTENIDO:	PÁG.
ANTECEDENTES.....	2
MARCO NORMATIVO.....	4
OBJETIVOS.....	5
PROCESOS SELECCIONADOS.....	6
FLUJOGRAMAS DE PROCESOS.....	16
SIMBOLOGÍA DE PROCESOS SELECCIONADOS.....	22
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	23
FORMATOS.....	24
ANEXOS.....	31

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
			Página 02 de 30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0	


ANTECEDENTES

Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz” inició sus actividades en el año 2010. Tras el sueño de su fundador el Sr. Luis Bonifaz, quien luego de servir 14 años a la Empresa distribuidora de Productos Farmacéuticos más reconocida a nivel nacional DIFARE, como Jefe Regional de Franquicias Farmacias Cruz Azul de la Región Sierra, Costa Norte y Oriente del Ecuador; decidió surgir por su cuenta propia pero siempre atado y leal a la marca Cruz Azul.

Luego de haber demostrado su alto nivel de responsabilidad y honestidad, no le fue negado un soporte para empezar un sueño que crecería y tomaría forma en poco tiempo. Gracias al apoyo inicial del Sr. Carlos Cueva, Presidente de Directorio del Grupo Empresarial DIFARE, se estableció el primero de los Puntos de Venta de las Fcias. Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

En menos de dos años y con la bendición de Dios, en la actualidad se cuenta con cuatro establecimientos en el centro de la ciudad de Ambato. Esta empresa posee la gran fortaleza de ser constituida familiarmente, pues tanto el Sr. Gabriel Bonifaz y el Sr. Álvaro Bonifaz, hijos del Sr. Luis Bonifaz, se han convertido en una columna importante de esta estructura visionaria al éxito.

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
			Página 03de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0	


Actualmente Fcias. Cruz Azul “Luis Bonifaz” ofrece el servicio de dispensación de medicamentos a la ciudadanía en general, diferenciada por su calidad y atención al cliente y cumpliendo las normas de ley vigentes para asegurar la salud y cuidado de la sociedad.

Al ser una empresa recién constituida, hasta la fecha la forma en que se han distribuido las funciones y procesos ha sido tratada de forma empírica. Muchas veces se ha recolectado información de la realidad del mercado, lo cual ha servido como fundamento para el cambio, para un mejoramiento continuo.

Por ende las razones que motivaron la realización del presente manual, es encontrar un punto de origen y equilibrio en la productividad de los POS de manera global. Al ser cuatro establecimientos con un mismo nombre, las bases, la estructura, los procesos y el rumbo hacia el éxito debe ser el mismo.

El presente documento recoge los procedimientos categóricos de la empresa, en donde se encuentra documentada paso a paso cada tarea específica.

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
			Página 04de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0	

MARCO NORMATIVO O LEGAL

Las normas que fundamentan la realización del presente manual son:

- Código de Trabajo.
- Ley Orgánica de Salud.
- Reglamento de Control y Funcionamiento de Establecimientos Farmacéuticos.
- Reglamento Control Sustancias sujetas a Fiscalización y Medicamentos.
- Cuadro Nacional de Medicamentos Básicos y Registro Terapéutico.
- Reglamento de Tasas para Control Sanitario.
- Proyecto de Ley Orgánica General de Salud.
- Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas, Codificación.
- Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de uso Humano
- Reglamento Interno Fcias. Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
			Página 05de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0	

OBJETIVOS


OBJETIVO GENERAL

Establecer los procesos más importantes dentro de las Fcias. Cruz Azul “Luis Bonifaz” para estandarizarlos en cada uno de los POS y aumentar la productividad de la empresa en su conjunto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para el personal de las Fcias. Cruz Azul “Luis Bonifaz”.
- Estandarizar los procesos y mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos, financieros, etc.
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.
- Aumentar la productividad de la empresa a través de un servicio más eficiente al cliente externo.


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	<u>DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTOS</u>	Página 06de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0

1. ORGANIZACIÓN DE LOS MEDICAMENTOS

- La Farmacia debe mantenerse en óptimas condiciones de limpieza ya que la presencia de polvo y suciedad puede atraer a los insectos, ratas y hormigas que pueden dañar los medicamentos. La suciedad y el polvo también impiden leer con facilidad las etiquetas de los medicamentos y deteriorar los mismos. Por todo ello se aconseja una limpieza diaria de la Farmacia.
- Establecer horarios de limpieza en los diferentes turnos de atención. Se debe especificar el ordenamiento de medicamentos y registro de fechas.
- Limpiar y ordenar el área de exhibición durante toda la jornada de trabajo.
- Ordene la medicación siguiendo siempre un orden alfabético, de izquierda a derecha, de arriba hacia abajo, de adelante hacia atrás.
- Clasificar los medicamentos por Laboratorio.
- Una vez abierto un nuevo medicamento, se debe cerrarlo dejando una pestaña fuera para su seguimiento.
- Mantenga los medicamentos bien etiquetados y sus envases bien cerrados.

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	<u>DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTOS</u>	Página 07de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0

2. DISTRIBUCIÓN AL PACIENTE

Sólo debe ser distribuida aquella medicación que haya sido prescrita y recetada por el médico.

- Pedir la receta al paciente.
- Revisar y confirmar que la receta sea válida. Debe contener encabezado con el nombre del médico, dirección del consultorio, números de contacto telefónico, prescripción detallando nombre genérico del producto, nombre comercial del producto, dosis y cantidad. Sello, código vigente y firma del médico tratante. Finalmente todos los datos descritos deben ser legibles sin excepción.
- Verificar correctamente tanto el fármaco recetado como la dosis. Ante una difícil lectura, no intente adivinarlo porque puede conducir a graves errores. (Jamás reduzca la dosificación y frecuencia del tratamiento).
- Calcular las necesidades para un tratamiento completo del paciente y compruebe que posea suficiente medicación en el stock.
- Mantener los envases de los fármacos recetados delante del paciente.
- Dispensar los fármacos siguiendo el orden de la prescripción.
- No manipular directamente los medicamentos.
- Informar al paciente sobre la dosificación (frecuencia de administración y la dosis).


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	<u>CONTROL DE FECHAS Y CADUCIDAD DE LOS MEDICAMENTOS</u>	Página 08de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0

1. REVISIÓN DE FECHAS DE LA MERCADERÍA EN CADA REPOSICIÓN

- Los productos con corta fecha se devuelven.
- Enviar reclamo con copia al Jefe Administrativo.
- Recepción de número de reclamo.
- Enviar el producto correspondiente.
- Recepción de N/C.
- Escáner de N/C al Jefe de Cuentas por Pagar, con copia al Administrador de POS.
- Verificación y confirmación al Jefe Administrativo. De haber inconsistencias copiar al receptor de productos en DIFARE con copia al Supervisor de Franquicia.
- Ajuste interno.
- Verificación y confirmación al Jefe de Cuentas por Pagar con copia al Administrador de POS. De haber inconsistencias ajustar manualmente los ítems y solicitar alcance de N/C al Jefe de Cuentas por Pagar.


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	<u>CONTROL DE FECHAS Y CADUCIDAD DE LOS MEDICAMENTOS</u>	Página 09De30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0

2. REVISIÓN DE FECHAS DE CADA PERCHA

- Anotar los productos con fecha para el año en curso.
- Separar los productos en cajas completas y fracciones, con fecha hasta tres meses.
- Las fracciones y cajas completas que no cumplan políticas de devolución deberán ser rotadas en el POS. Si los productos se caducan, será responsable pecuniariamente el dueño de la percha a la que corresponde el producto.
- Enviar bajo condición los productos que rotan en otro POS. Si los productos se caducan, será responsable pecuniariamente el dueño de la percha a la que corresponde el producto.
- Enviar los productos completos con fecha mínimo tres meses con proforma.
- Recepción de N/C.
- Escáner de N/C al Jefe de Cuentas por Pagar, con copia al Administrador de POS.
- Verificar con proforma y confirmar al Jefe Administrativo. De haber inconsistencias copiar al receptor de productos en DIFARE con copia al Supervisor de Franquicia.
- Ajustar internamente.
- Verificar y confirmar al Jefe de Cuentas por Pagar con copia al Administrador de POS. De haber inconsistencias ajustar manualmente los ítems y solicitar alcance de N/C al Jefe de Cuentas por Pagar.


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	<u>CONTROL DE FECHAS Y CADUCIDAD DE LOS MEDICAMENTOS</u>	Página 10de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0

3. PRODUCTOS CADUCADOS

- Separar los productos caducados de todo el año.
- Ajuste por egreso del sistema.
- Embalar los productos.
- Notarizar ajustes.
- Eliminar los productos bajo control de la DSP


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	<u>RECEPCIÓN, PETICIÓN Y CONTROL DEL STOCK</u>	Página 11 de 30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0

1. RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

- Recibir las reposiciones de mercadería en cartones sellados.
- Contar el número de cartones y comparar con la cantidad registrada en las facturas correspondientes. De haber inconsistencias dar aviso inmediato al distribuidor de mercadería y al Administrador del POS.
- Sellar y firmar las facturas de recibido la mercadería.
- Chequear el buen estado de la mercadería recibida. De haber productos rotos, faltantes o estropeados, realizar el reclamo correspondiente al Agente de Call Center.
- Revisar cada producto y comparar las cantidades físicas con las detalladas en la factura de compra. En caso de que no corresponda la cantidad física con la de la factura, realizar el reclamo correspondiente al Agente de Call Center.
- De recibir productos psicotrópicos, subrayarlos en la factura para su respectivo proceso interno.
- Una vez revisada la mercadería, perchar mediante el parámetro PEPS. Es decir que deberá ubicarse el nuevo producto detrás de los demás.
- Tomar en cuenta las normas de distribución anteriormente indicadas.


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	<u>RECEPCIÓN, PETICIÓN Y CONTROL DEL STOCK</u>	Página 12de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0

2. TRANSFERENCIA DE MERCADERÍA

- Verificar el POS de dónde se necesita la mercadería (tomar atención en la cantidad necesaria).
- Llamar al POS y solicitar la cantidad necesaria (solo cajas completas o total de fracciones disponibles).
- La persona que envía el producto debe realizar la transferencia interna en el sistema e imprimir la emisión de transferencia que se archivará en la misma farmacia. Por otro lado imprimir el ingreso en la bodega destino y entregar el comprobante junto con el producto.
- Entregar y recibir el producto en el punto de encuentro (depende de los POS involucrados). De no poder salir de la farmacia por alguna situación justificable, una de las personas debe llegar hasta el punto más cercano o a su vez hasta el POS directamente.
- No se continuará con el proceso de transferencia de no haber los documentos que soporten el envío y recepción de mercadería.
- Cumplir con la premisa de entregar el producto al cliente dentro de 5 minutos.
- Registrar los datos correspondientes en la hoja de transferencia.
- Al final del día el Administrador de POS deberá cotejar los documentos de envío y recepción de mercadería con lo registrado en las hojas de transferencia. De haber inconsistencias, solucionar en el mismo día.
- Archivar las hojas de transferencia para su proceso interno y desechar las hojas de envío y recepción de mercadería.

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	<u>RECEPCIÓN, PETICIÓN Y CONTROL DEL STOCK</u>	Página 13de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0


3. AJUSTE DE MÍNIMOS Y MÁXIMOS

- Esta acción la ejecutará solamente el Administrador de POS de ser necesario y bajo la revisión y autorización del Propietario.
- Enviar el requerimiento al Analista de Inventario tomando como base el Reporte de Faltantes, las Hojas de Transferencia y/o necesidad de mercadería.
- Tomar en cuenta el no quebrar inventario y el sobrestock.
- Esperar la confirmación del Analista de Inventario.

4. PEDIDOS PUNTUALES

- Esta acción la ejecutará solamente el Administrador de POS de ser necesario y bajo la revisión y autorización del Propietario.
- Enviar el requerimiento al Analista de Inventario tomando como base el Reporte de Faltantes, las Hojas de Transferencia y/o necesidad de mercadería (mínimo USD 200.00 de compra).
- Tomar en cuenta el no quebrar inventario y el sobrestock.
- Esperar la confirmación del Analista de Inventario.


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	<u>PROCESO ADMINISTRATIVO</u>	Página 14de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0

1. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

- Ejecutar la convocatoria de vacante al cargo necesario.
- Recepción de carpetas en la oficina central.
- Análisis de carpetas recibidas.
- Entrevistar a los solicitantes del cargo.
- Tomar las pruebas de aptitud y personalidad a los solicitantes que cumplen con los requisitos básicos.
- Llenar la solicitud de empleo por parte del aspirante al cargo.
- Enviar las pruebas y solicitud de empleo al Dpto. de Recursos Humanos (Quito) para su respectivo análisis e interpretación.
- Recibir el informe de resultados de las pruebas enviadas.
- Decidir la contratación o no de la persona solicitante.
- Comunicar los resultados generales a las personas que no serán contratadas.
- Llamar a la persona a contratar para una segunda entrevista y entrega del Programa de Inducción correspondiente.

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	<u>RECEPCIÓN, PETICIÓN Y CONTROL DEL STOCK</u>	Página 15de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0

2. CLASIFICACIÓN DE LOS DOCUMENTOS

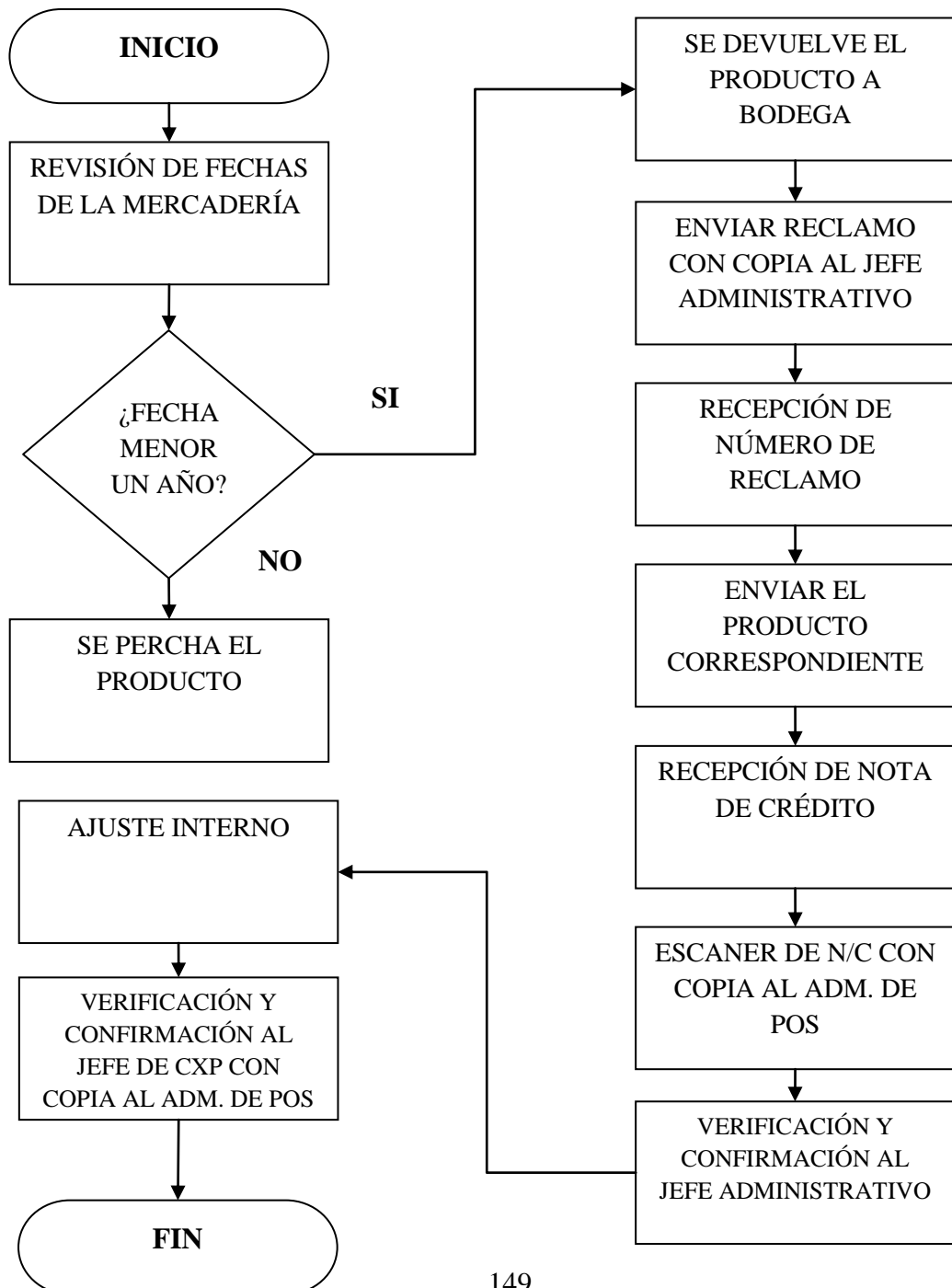
- Para facilitar la administración están previstas 6 carpetas diferentes. Éstas son muy importantes porque permiten mantener toda la documentación correctamente clasificada para poder consultarla fácilmente cuando sea necesario. Se recomienda clasificar diariamente los documentos actuales generados durante la jornada.
- Las carpetas deben estar especificadas de la siguiente manera:
 - Documentos de la DSP.
 - Archivo de Hojas de Transferencia y demás hojas de inventario.
 - Archivo y control de productos Psicotrópicos.
 - Facturas de compra de mercadería.


Se debe archivar además las recetas despachadas y clasificarlas por mes y año.

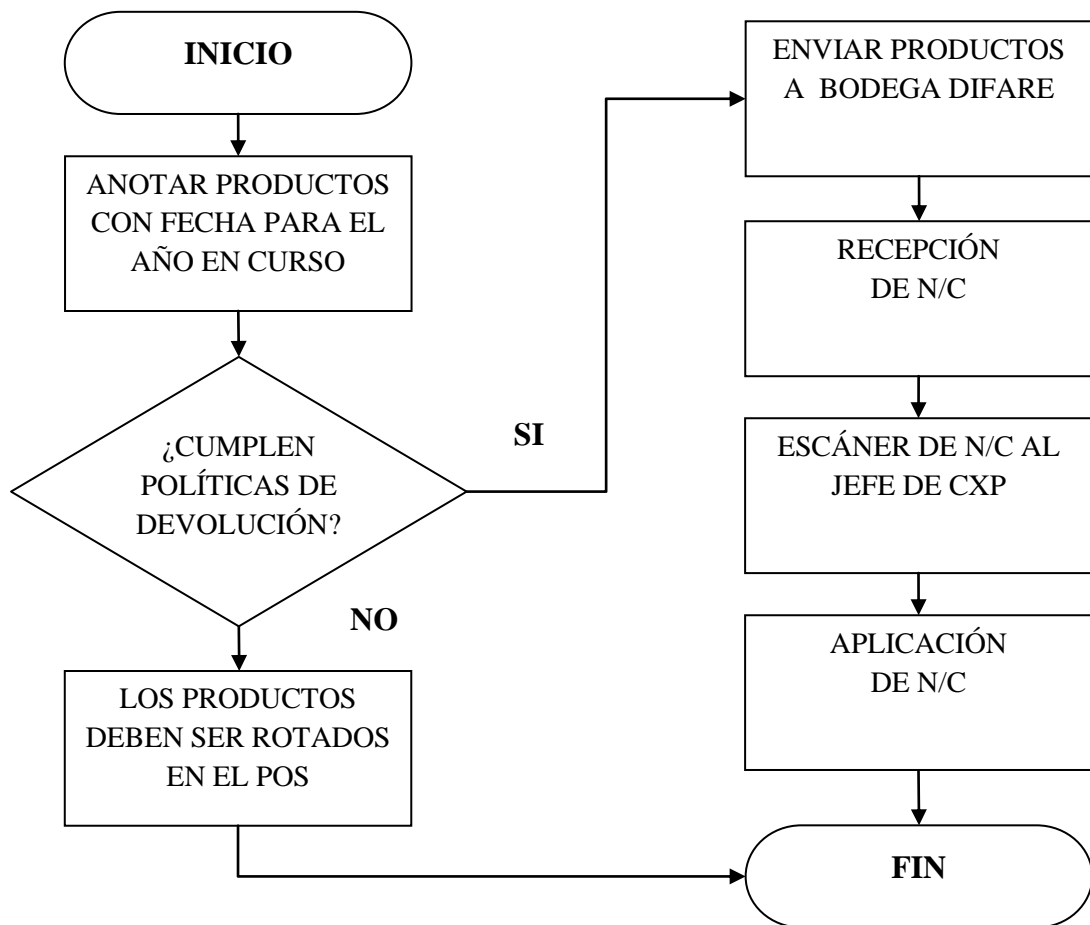
ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	REVISIÓN DE FECHAS DE LA MERCADERÍA EN CADA REPOSICIÓN	Página 16de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0

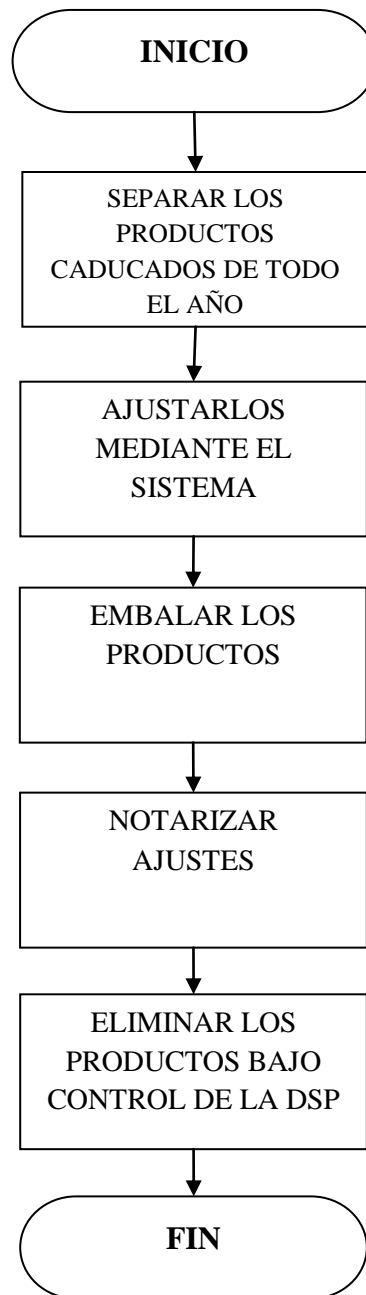
FLUJOGRAMAS DE PROCESOS




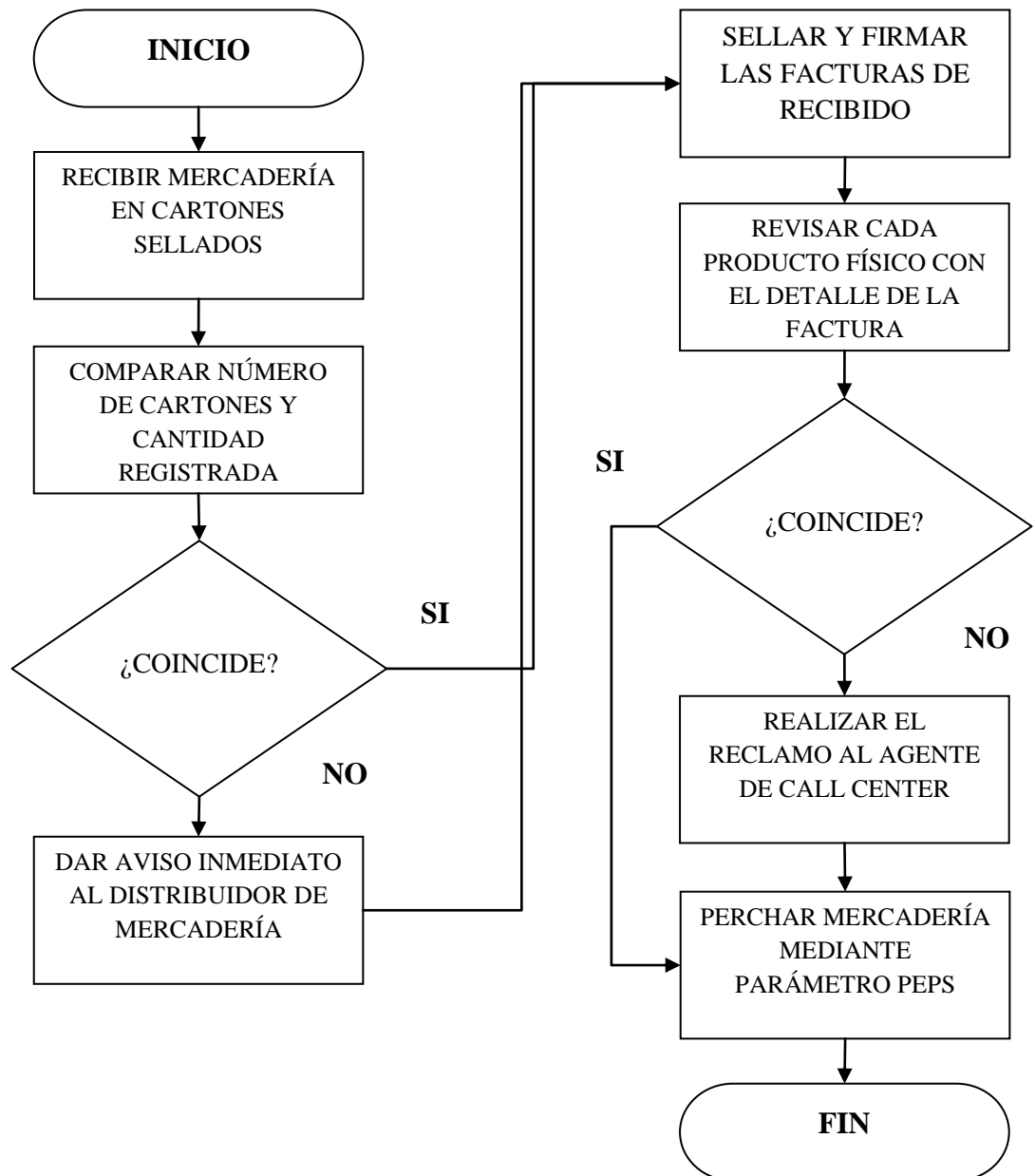
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	<u>REVISIÓN DE FECHAS DE CADA PERCHA</u>	Página 17de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0




	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	<u>PRODUCTOS CADUCADOS</u>	Página 18de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0




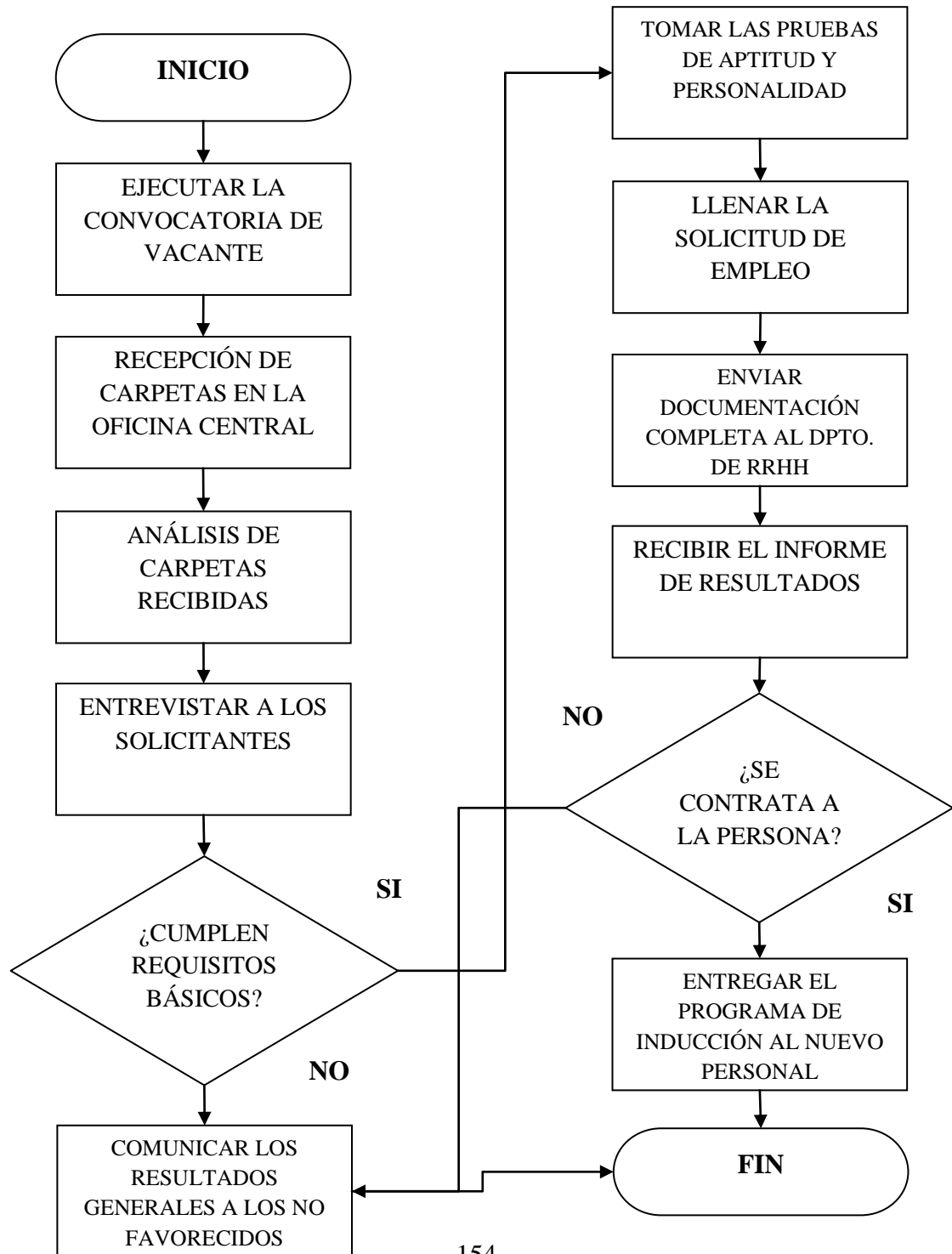
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	<u>RECEPCIÓN DE MERCADERÍA</u>	Página 19de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0




	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	<u>TRANSFERENCIA DE MERCADERÍA</u>	Página 20de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0



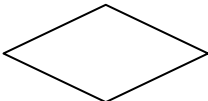



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	<u>SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL</u>	Página 21de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
			Página 22de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0	


SIMBOLOGÍA DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	LÍMITES: Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin del proceso.
	OPERACIÓN: Representa una etapa del proceso
	DECISIÓN: Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión.
	DOCUMENTO: Simboliza al documento resultante de la operación respectiva.

Cuadro N° 1: Simbología de los procesos seleccionados.

Autor: Joaquín Bonifaz.


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
			Página 23de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0	

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **POS:** Punto de Venta.
- **DIFARE:** Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana.
- **N/C:** Nota de crédito.
- **DSP:** Dirección de Salud Pública.
- **PEPS:** Primero en entrar, primero en salir.


ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	<u>ASIGNACIÓN DE PERCHAS</u>	Página 24de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0

FORMATOS


ASIGNACIÓN DE PERCHAS			
AUXILIAR	ASIGNACIÓN	EXHIBICIÓN GENERAL	OBLIGACIONES
	TORRE A TORRE B TORRE C GENÉRICOS 2 SOBRES	LÍNEA BEBÉS, DESODORANTES Y TALCOS, SHAMPOOS Y GELES, CREMAS LUBRIDERM, CREMAS EUCERIN, CICATRICURE, ETC, LECHE, VITAMINAS, BIBERONES, PAÑALES, PATILLERÍA, PRESERVATIVOS, JABONES, PROTECTORES, TOALLAS HIGIÉNICAS, PRESTOBARBAS, PILAS, ALCOHOLES, BODEGA, ETC	Limpiar productos y perchas. Ordenar y Clasificar. Verificar fechas.
	TORRE D GENÉRICOS 1 PSICOTRÓPICOS PERCHAS ARRIBA JARABES		

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	<u>RECLAMOS</u>	Página 25de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0


FARMACIAS: CRUZ AZUL AMB AV CEVALLOS Y ESPEJO CODIGO DE CLIENTE: 180186837001 NOMBRE DEL VENDEDOR: IVAN ALFARRANO		TELEFONO: (031) 828 483							
FECHA	FACTURA	CODIG O PROD	NOMBRE DEL PRODUCTO	MOTIVO	POR CORTA FECHA (registrar la fecha de	POR CORTA FECHA registrar	CANT.	OBSERVACION RECLAMO	No. DESPACHO
21/11/2011	15005004253496	64813	SPRAY BUCAL ALIFRESH	NO LIEGA SPRAY			1	LIEGA SOLO 1	9543 951787

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	<u>PEDIDO PUNTUAL</u>	Página 26 de 30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0


FARMACIA	ca amb av centro			
FECHA	30 DE MARZO 2013			
ADMINISTRADOR	Mayra Meza			
CODIGO	DESCRIPCION	PUNTUAL	MÍN	MÁX
4561	XENICAL TABx120MGx84	1	1	2
16419	FLUCESS CAPx150MGx2	3	1	3
397	DICLOFENACO GRAGx50MGx20 MK	2	1	2

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	<u>PEDIDO ESPECIAL</u>	Página 27de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0

PEDIDO ESPECIAL			
CODIGO FARMACIA:	1801868637001		
NOMBRE FARMACIA:	CA.AMB AV CENTRO		
FECHA:	14/03/2013		
LABORATORIO	CODIGO	NOMBRE	CANTIDAD BONIFICACION
MERCK	922	ANEMIDOX-FERRUM CAPx20	6 12.50%
	670	ARTREN CAPx100MGx10	12 12.50%
	24129	ARTREN-SR CAPx150MGx10	3 12.50%
	53430	ARLIVO JBEX35MGx100ML	4 20.00%
	13929	DOLONEUROBION AMPx3	40 12.50%
	13930	DOLONEUROBION GRAX30	15 12.50%
	2504	EUTIROX TABx100MGx50	12 11.11%
	35084	EUTIROX TABx150MCGx50	2 11.11%
	35043	EUTIROX TABx25MCGx50	6 11.11%
	2503	EUTIROX TABx50MGx50	6 11.11%
	18664	EUTIROX TABx75MCGx50	12 11.11%
	2911	FLOGAM TABx50MGx20	2 14.29%

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	<u>PROGRAMA DE INDUCCIÓN</u>	Página 28de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0

FARMACIAS CRUZ AZUL CADENA LUIS BONIFAZ						
PROGRAMA DE INDUCCIÓN -ENTRENAMIENTO INTERNO						
NOMBRE DEL COLABORADOR:				FECHA:		
CARGO:				ÁREA:		
MOTIVO DE INGRESO:	NUEVA CONTRATACIÓN	<input type="checkbox"/>	ASCENSO	<input type="checkbox"/>	REEMPLAZO	<input type="checkbox"/>
PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO						
FECHA DE INICIO:						
FECHA DE CULMINACIÓN:						
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	CUMPLIMIENTO DEL ENTRENAMIENTO	INSTRUCTOR	HORARIO	DURACIÓN		
ADMINISTRATIVO						
ENTREGA REGLAMENTO INTERNO						
ENTREGA MANUAL DE FUNCIONES						
ENTREGA DE HORARIO						
ENTREGA DE UNIFORME						
PROVEEDURÍA DE SUMINISTROS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO						
DISPOSICIONES EN GENERAL						
OPERATIVO						
CAPACITACIÓN RECEPCIÓN MERCADERÍA						
CAPACITACIÓN SISTEMA NEPTUNO						
ENTREGA USUARIOS Y CLAVES						
COMUNICACIÓN DE POLÍTICAS DE DEVOLUCIÓN						
ASIGNACIÓN DE PERCHAS A CONTROLAR						
DISPOSICIONES DE PERCHAS EN GENERAL						
VENTAS						
RECONOCIMIENTO DEL MERCADO						
DISPOSICIONES DE VENTAS EN GENERAL						
JEFE INMEDIATO		COLABORADOR		REALIZADO POR:		
		APROBADO POR:				

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Rev. No. 01
	CONTROL Y REGISTRO DE TEMPERATURA AMBIENTE		Fecha: Mar/2013
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz		Página 29de30
		Código: MP-1.0	

CONTROL Y REGISTRO TEMPERATURA AMBIENTE FCIA. CRUZ AZUL AMB. _____.				
MES:				
AÑO:				
FECHA	DÍA	TEMPERATURA °C	HORA	OBSERVACIÓN

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Rev. No. 01 Fecha: Mar/2013
	<u>REGISTRO DE ASISTENCIA BOF</u>	Página 30de30
División: Administrativo	Alcance: Fcias. C.A. Luis Bonifaz	Código: MP-1.0

REGISTRO DE ASISTENCIA A LA FCIA. CRUZ AZUL						
AMB. _____						
MES: _____		NOMBRE DEL REPRESENTANTE				
AÑO: _____		QUÍMICO:				
FECHA	DÍA	INGRESO	HORA	SALIDA	HORA	OBSERVACIÓN
REPRESENTANTE FARMACÉUTICO			PROPIETARIO			

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Álvaro Bonifaz	Gabriel Bonifaz	Luis Bonifaz
Jefe Administrativo	Jefe Comercial	Propietario
Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013	Fecha: Marzo/2013

CAPÍTULO VII

BIBLIOGRAFÍA

7.1 LIBROS Y FOLLETOS

- ALEXANDER, Alberto. 2002. Mejora Continua y Acción Correctiva. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCACIÓN. 246P.
- DEMING, Edwards. 1986. Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Madrid. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS. 366p.
- FIERRO, Ángel. 2007. Diagnóstico Empresarial. Bogotá, Colombia. ECOE Ediciones, 309p.

- FRANKLIN, Enrique. 2003. Organización de Empresas. México D. F., México. MCGRAW-HILL Interamericana Editores, S. A. 366p.
- GARCÍA, Alfonso. 2011. Productividad y Reducción de Costos. México D. F. TRILLAS EDITORIAL. 304p.
- GARCÍA, Roberto. 2005. Estudio del Trabajo. Ingeniería de métodos y medición del trabajo. México D. F., México. MCGRAW-HILL Interamericana Editores, S. A. 459p.
- HORNGREN, Charles. 2007. Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial. México. PEARSON EDUCACIÓN. 896p.
- JIMÉNEZ, Francisco. 2007. Costos Industriales. Cartago, Costa Rica. 529p.
- KOPELMAN, Richard. 1988. Administración de la Productividad en las Organizaciones. Naucalpan de Juárez, México. MCGRAW-HILL Interamericana Editores, S. A. 362p.
- KRICK, Edward. 1991. Ingeniería de Métodos. México D. F., México. Editorial LIMUSA. 343P.
- MARTÍNEZ, Víctor. 2010. Diagnóstico Administrativo Holístico. Procedimientos, procesos y benchmarking. México D. F., México. Editorial TRILLAS. 529p.
- MASAOKI, Imai. 2009. Kaizen. México D. F. Grupo Editorial Patria S. A. 301p.
- RIESCO, Montserrat. 2006. Gestión de la Producción. España. IDEAS PROPIAS EDITORIAL. 160p.
- RODRÍGUEZ, Mercedes. 2007. Procesos de Trabajo. Teoría y casos prácticos. Madrid, España. PEARSON EDUCACIÓN, S. A. 272p.
- SÁNCHEZ, Oscar. 2010. Técnicas Administrativas básicas de oficina. Servicios auxiliares en administración y gestión. Madrid, España. Ediciones PARANINFO, S. A. 206p.
- VÁSQUEZ, Jorge. 2006. La Empresa. Procedimientos básicos, cursogramas y control interno. Buenos Aires, Argentina. Ediciones MACCHI. 216p.

7.2 TESIS

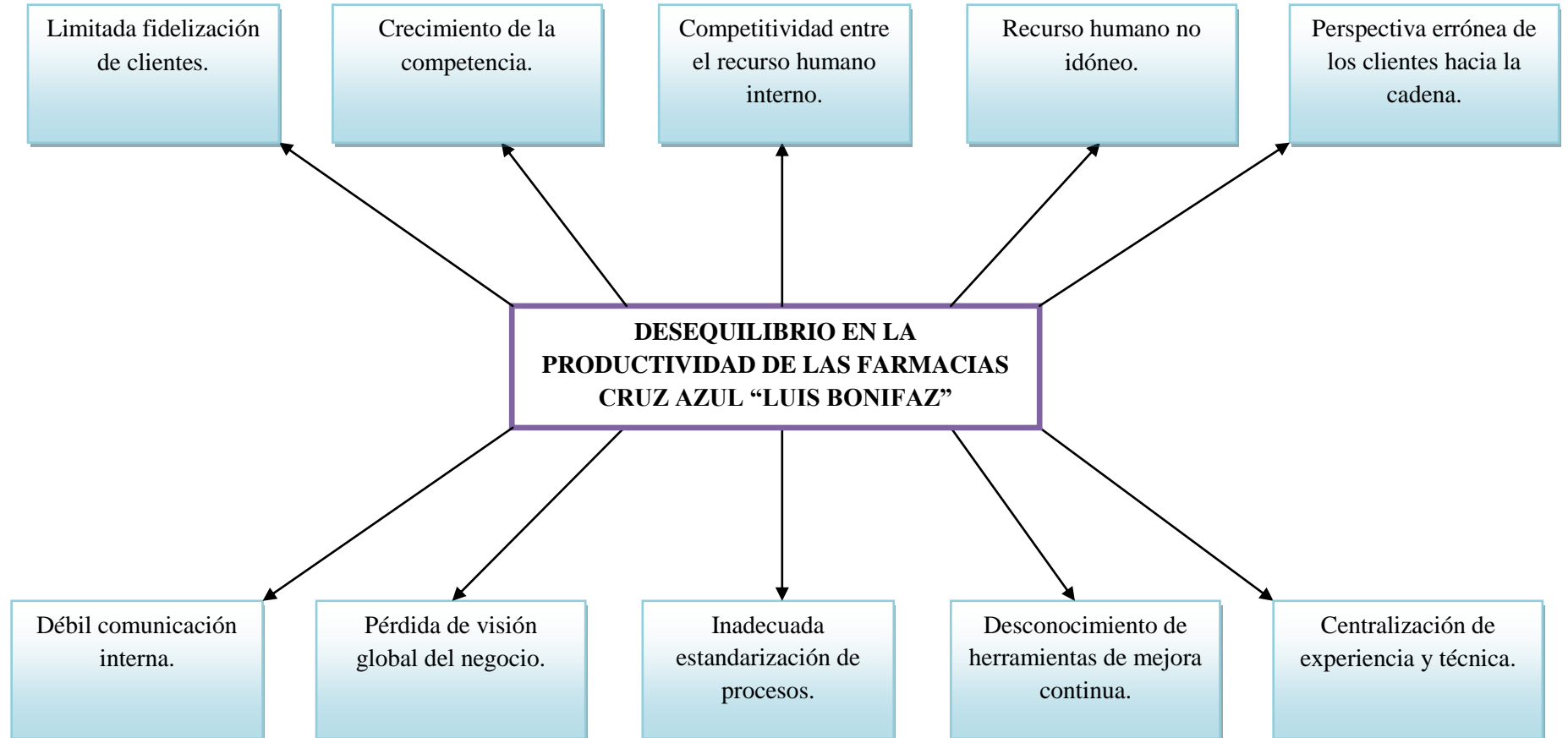
- FREIRE, Verónica. 2012. Proyecto denominado: “Modelo de Gestión de Inventarios para la programación del Sistema de compras de la Farmacia Popular El Rosario de la ciudad de Ambato”. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. 88p.
- MENA, Castro. 2011. Trabajo Titulado: “Planificación Estratégica para incrementar la Productividad de Panificadora Ambato de la ciudad de Ambato”. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. 146p.
- NARANJO, Silvia. 2012. Proyecto titulado: “Planificación Estratégica que sirva para mejorar el Proceso Productivo en la Empresa SEIMPRO de la ciudad de Ambato”. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. 131p.
- ORTIZ, Ximena. 2011. Proyecto titulado: “Estrategias competitivas y su incidencia en las ventas de la Empresa Importadora Andina S. A. Sucursal N°11 de la ciudad de Ambato”. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. 147p.
- PAREDES, Delia. 2012. Trabajo denominado: “Sistema de Gestión Administrativa y su incidencia en la Productividad en la Mecánica de Transmisiones Solís de la ciudad de Ambato”. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. 104p.
- QUINTANA, Nelson. Trabajo denominado: “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el rendimiento Productivo de la Empresa Agroindustrial AGROCUEROS S. A. de la ciudad de Ambato”. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. 89p.

7.3 DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

- CABRERA, Ángel. 2010. Innovación más Empresa igual Crecimiento. [Internet] Disponible y acceso (<http://www.fp-es.org/innovacion-empresa-crecimiento-economico>).
- COMPETITIVIDAD.NET. 2005. Causas de la baja Productividad. [Internet] Disponible en (<http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/65.htm>).
- LÓPEZ, Carlos. 2010. Kaizen o mejoramiento continuo. Cambio para mejorar. [Internet] Disponible y acceso (<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/kaizen.htm>).
- MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES. 2012. Código de Trabajo. [Internet] Disponible y acceso (http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=198&Itemid=165).
- WIKIPEDIA. 2012. Subdesarrollo. [Internet] Disponible en (<http://es.wikipedia.org/wiki/Subdesarrollo>)

ANEXOS

ANEXO 1: ANÁLISIS CRÍTICO



ANEXO 2: CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROYECTO DE TESIS DE GRADO

Tema: La Estandarización de Procesos y su incidencia en el equilibrio de la Productividad de la empresa Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

Objetivo: Estandarizar los Procesos que aseguren el equilibrio de la Productividad de la empresa Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

Encuesta dirigida al personal administrativo de la empresa Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

Indicaciones Generales: Para todas las preguntas tome en cuenta las siguientes valoraciones.

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA	NO SABE

I. Punto de Venta (POS)

LB001

LB002

LB003

LB004

II. Medición de la Productividad

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.1 Se ha alcanzado los objetivos de venta de manera global.

--	--	--	--	--

III. Factores de la Productividad

3.1 El proceso de selección de personal se maneja bajo un estándar formal.

--	--	--	--	--

3.2 Se efectúa la inducción del personal mediante parámetros establecidos.

--	--	--	--	--

3.3 Mantiene una tabla de precios competitivos.

--	--	--	--	--

3.4 Ofrece descuentos y promociones de manera puntual en su farmacia.

--	--	--	--	--

3.5 Se toman medidas propositivas frente a las disposiciones gubernamentales (temporales y/o definitivas) en bien de la Productividad global.

--	--	--	--	--

IV. Actividades de Control

4.1 Se controla la excelente atención que brinda su equipo de auxiliares.

--	--	--	--	--

4.2 Se controla la buena dispensación de productos de su equipo de auxiliares.

--	--	--	--	--

4.3 Obedece las normas de higiene y dispensación vigentes.

--	--	--	--	--

4.4 Controla que su equipo de venta satisfaga las necesidades del cliente.

--	--	--	--	--

4.5 Maneja usted y su equipo de venta un Servicio Postventa.

--	--	--	--	--

4.6 Realiza con su equipo de trabajo las siguientes actividades para conservar los recursos de la farmacia:

- Limpieza y ordenamiento de los productos.
- Asignación de perchas.
- Inventario (aleatorio, total o específico).
- Buen manejo del equipo electrónico a disposición.
- Registro y revisión de las transferencias realizadas.
- Gestión de reclamos.
- Registro de fechas de caducidad al momento de recibir mercadería.
- Revisión periódica de las fechas de caducidad de los productos.

V. Procesos Administrativos

5.1 Conoce y realiza usted las funciones que le fueron asignadas.

5.2 Los puestos de trabajo que maneja la empresa, están asignados a los empleados mediante un proceso razonable que cubra las expectativas y necesidades del negocio.

5.3 Se trabaja de manera formal y metódica en los siguientes procesos del Talento Humano:

- Reclutamiento del personal.
- Selección del personal.
- Inducción del personal.
- Capacitación del personal.
- Asignación de puestos.

5.4	Los turnos de trabajo se encuentran delimitados para cumplir las necesidades del negocio.				
5.5	La aplicación de un horario de trabajo ha tenido una duración prolongada.				
5.6	Registra la hora de entrada y salida como norma dispuesta.				
5.7	Mantiene una clasificación de los documentos administrativos.				
5.8	Trabaja de manera formal y metódica en cuanto al almacenamiento, petición y control de stock.				
5.9	La relación de compañerismo que maneja con sus colegas es buena.				
5.10	Se ha optimizado algún proceso de trabajo en la Farmacia.				

VI. Clases de Procesos

6.1	Se mide y registran los resultados que provoca en la Productividad, la implementación de un nuevo proceso de innovación. Como por ejemplo el desarrollo de una negociación importante y su incidencia en las ventas de la empresa.				
------------	---	--	--	--	--

6.2 Usted aplica las siguientes estrategias de servicio postventa en la Farmacia:

-	Extracción de compradores potenciales desde el sistema.				
-	Comunicación de beneficios, descuentos y promociones directamente a los clientes.				
-	Comunicación de beneficios, descuentos y promociones vía telefónica a los clientes.				

- **Entrega de beneficios por fidelidad de compra.**

--	--	--	--	--

- **Atención a reclamos de los clientes.**

--	--	--	--	--

VII. Diagnóstico de Procesos

7.1 Diagnostica metódicamente los siguientes factores clave para el éxito de la Farmacia:

- **Innovación y creatividad.**

--	--	--	--	--

- **Compras-Proveedores.**

--	--	--	--	--

- **Servicio postventa.**

--	--	--	--	--

- **Personal Administrativo.**

--	--	--	--	--

7.2 Su principal competencia emplea procesos estandarizados.

--	--	--	--	--

7.3 ¿Considera usted que el diseño de un Manual de Procedimientos mejorará la productividad de las Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”?

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROYECTO DE TESIS DE GRADO

Tema: La Estandarización de Procesos y su incidencia en el equilibrio de la Productividad de la empresa Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

Objetivo: Estandarizar los Procesos que aseguren el equilibrio de la Productividad de la empresa Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

Encuesta dirigida al equipo de auxiliares de la empresa Farmacias Cruz Azul “Luis Bonifaz”.

Indicaciones Generales: Para todas las preguntas tome en cuenta las siguientes valoraciones.

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA	NO SABE

I. Punto de Venta (POS)

- LB001
- LB002
- LB003
- LB004

II Medición de la Productividad

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

2.1 Se ha alcanzado los objetivos de venta establecidos de manera puntual (por POS).

--	--	--	--	--

2.2 Mantiene usted al día las siguientes herramientas o métodos necesarios para alcanzar dichos objetivos de venta:

- **Habilidades propias de venta y atención al cliente.**
- **Conocimiento del producto (vademécum, mayor rentabilidad, etc.).**
- **Utilización completa de los módulos del sistema Neptuno a su disposición.**
- **Fidelización de clientes.**

III Actividades de Control

3.1 Revisa usted las indicaciones y contraindicaciones de los productos que despacha.

--	--	--	--	--

3.2 Realiza con su equipo de trabajo las siguientes actividades para conservar los recursos de la farmacia:

- **Limpieza y ordenamiento de los productos.**
- **Asignación de perchas.**
- **Inventario (aleatorio, total o específico).**
- **Buen manejo del equipo electrónico a disposición.**
- **Registro y revisión de las transferencias realizadas.**
- **Gestión de reclamos.**
- **Registro de fechas de caducidad al momento de recibir mercadería.**

- **Revisión periódica de las fechas de caducidad de los productos.**

--	--	--	--	--

3.3 Se siente conforme y satisfecho en cuanto a:

- **Sueldo y comisiones.**
- **Horario de trabajo.**
- **Ambiente de trabajo (compañerismo).**
- **Reconocimientos.**
- **Capacitación.**

IV Procesos Administrativos

- 4.1 Conoce y realiza usted las funciones que le fueron asignadas.**

--	--	--	--	--

- 4.2 La relación de compañerismo que maneja con sus colegas es buena.**

--	--	--	--	--

- 4.3 Se ha optimizado algún proceso de trabajo en la Farmacia.**

--	--	--	--	--

- 4.4 Usted aplica las siguientes estrategias de servicio postventa en la Farmacia:**

- **Comunicación de beneficios, descuentos y promociones directamente a los clientes.**
- **Comunicación de beneficios, descuentos y promociones vía telefónica a los clientes.**
- **Entrega de beneficios por fidelidad de compra.**
- **Atención a reclamos de los clientes.**

V Procesos Administrativos

5.1 Registra la hora de entrada y salida como norma dispuesta.

--	--	--	--	--

ANEXO 3: POLÍTICAS DE DEVOLUCIÓN BUEN ESTADO

- La mercadería deberá ser enviada con un año de vencimiento ejemplo.
- Si se van a enviar devoluciones por vencer hacerlo por separado y según la política del laboratorio de 3 a 4 meses nada más.
- No enviar ristras cortadas, productos en mala presentación, descoloridos, ni inactivos.
- Las devoluciones que no cumplan lo expuesto, serán reprocesadas.

ANEXO 4: POLITICAS DE DEVOLUCIONES POR VENCIMIENTO

FAVOR SIN CONTAR EL MES EN CURSO PARA VENCIMIENTO
NO SE ACEPTAN PRODUCTOS DE REFRIGERACION EN BUEN ESTADO

CORPORACION	DIFARE	VENCIMIENTO
PROVEEDORES		
METLEN PHARMA	METLEN PHARMA	EN EL MES
NESTLE ECUADOR	NESTLE	EN EL MES
COLGATE PALMOLIVE DEL ECUADOR (MENEN--COLGATE)	COLGATE	EN EL MES
PRODUCTOS A RECIBIR CON 2 MESES ANTES DE SU VENCIMIENTO		
INIPHARM	UNIPHARM	2 MESES ANTES
CALBAQ S.A.	CALBAQ S.A.	2 MESES ANTES
GLAXO (CONSUMO-FARMA)	GLAXO	2 MESES ANTES
3M ECUADOR	3M MEDICAL	2 MESES ANTES
NOVARTIS BIOCHEMIE-	NOVARTIS SANDOZ	2 MESES ANTES
NOVARTIS (CIBA VISION-CONSUMO-FARMA-ONCOLOGICO)	NOVARTIS CIBA VISION	2 MESES ANTES
MED JHONSON	MED JHONSON	2 MESES ANTES
ABBOTT LABORATORIOS	ABBOTT	2 MESES ANTES
ACROMAX (LETERAGO)	ACROMAX	2 MESES ANTES
ALCON ECUADOR	ALCON ECUADOR	2 MESES ANTES
B.D.F. BEIERSDOP	B.D.F.	2 MESES ANTES
BABY-S	BABY-S	2 MESES ANTES
BAGO -PHARMABOL SANCOR---LETERAGO	ETHIFARMA	2 MESES ANTES
BASELPHARMA S.A.	BASELPHARMA	2 MESES ANTES
BIODENTAL	BIODENTAL	2 MESES ANTES
BIODERMA ECUADERM	BIODERMA	2 MESES ANTES
BIC ECUADOR (ECUABIC)	BIC ECUADOR (ECUABIC)	2 MESES ANTES
BIDELSA S.A.	PIGEON	2 MESES ANTES
BLENASTOR	BLENASTOR	2 MESES ANTES
BOHORQUEZ IMPORTADORA	IMP. BOHORQUEZ	2 MESES ANTES
BYK GULDEN (LETERAGO)	BYK GULDEN	2 MESES ANTES
CADBURY ECUADOR	CADBURY ECUADOR	2 MESES ANTES
CANDLECROSS S.A.	CANDLECROSS	2 MESES ANTES
CARDY	CARDY	2 MESES ANTES
CARVAGU SA	NATURES GARDEN	2 MESES ANTES
CEVAN INTERNACIONAL	CEVAN INTERNACIONAL	2 MESES ANTES
CHALVER	CHALVER	2 MESES ANTES
CHEFAR INFABI	CHEFAR.INFABI	2 MESES ANTES
CORP.COMERCIAL LEE&LEE CIA LTDA	COMERCIAL LEE & LEE	2 MESES ANTES
CORPSIR S.A.	CORPSIR S.A.	2 MESES ANTES
DANIVET	DANIVET	2 MESES ANTES
DIDELSA	DIDELSA	2 MESES ANTES
DOUS IMPORT EXPORT. SA	DOUS IMPORT EXPORT. SA	2 MESES ANTES
DROCARAS	DROCARAS	2 MESES ANTES

DYVENPRO MARCAS	DYVENPRO MARCAS	2 MESES ANTES
EMS -BRASIL - XR (DIFARE REPRESENTACIONES)	EMS -BRASIL - XR	2 MESES ANTES
EMVO FARMACEUTICA S.A.	EMVO	2 MESES ANTES
EVEREADY ECUADOR C.A	EVEREADY ECUADOR C.A	2 MESES ANTES
FARMANDINA --- LA SANTE	FARMANDINA	2 MESES ANTES
FRANCISCO E. NEIRA PENA	PENA FARMA	2 MESES ANTES
FRISONEX CONSUMO	FRISONEX CONSUMO	2 MESES ANTES
LIQUICAPS. CIA.	LIQUICAPS	2 MESES ANTES
LABORATORIOS FROSER	FROSER	2 MESES ANTES
FIPRONE	FIPRONE	2 MESES ANTES
FACCROM REDBULL	FACCROM	2 MESES ANTES
GENAMERICA	GENAMERICA	2 MESES ANTES
G.M. LABORATORIOS	G.M.	2 MESES ANTES
GALIAFARM	GALIAFARM	2 MESES ANTES
GARCOS (MEGA-NIFA-NIFA GENERICOS)	MEGA	2 MESES ANTES
GRUFARQUIMICAS TECNOQUIMICAS	GRUFARQUIMICAS	2 MESES ANTES
GRUNENTHAL ECUATORIANA (OMEGA TEAM-LIBRAPHARM)	GRUNENTHAL GENERICOS	2 MESES ANTES
GRUNENTHAL ECUATORIANA (GENERICOS-MACK 2)	DELTA FORCE	2 MESES ANTES
GRUNENTHAL ECUATORIANA (ALFA TEAM-DELTA FORCE)	ALFA TEAM	2 MESES ANTES
GRUPO FARMA DEL ECUADOR	GRUPO FARMA DEL ECUADOR	2 MESES ANTES
GUSTI FARMACEUTICAL	GUTIS	2 MESES ANTES
HENKEL SCHWARZKOPF	HENKEL ECUATORIANA	2 MESES ANTES
IMDIPROM FARMA S.A.	SOPHIA	2 MESES ANTES
INDUNIDAS (BASSA-INDUNIDAS-PROVENCO)	BASSA COSMETICOS	2 MESES ANTES
INDUPHARMA SA	INDUPHARMA SA	2 MESES ANTES
INPROFARM	INPROFARM	2 MESES ANTES
INTERMEDICA	INTERMEDICA	2 MESES ANTES
ISOLMUS	PRESERVATIVOS JAGGER	2 MESES ANTES
JAMES BROWN PHARMA	JAMES BROWN PHARMA	2 MESES ANTES
JHONASON & JHONSON (NEUTROGENA)	JHONSON NEUTROGENA	2 MESES ANTES
JHONSON MEDICAL	JHONSON MEDICAL	2 MESES ANTES
JHONSON & JHONSON (JHONSON&JHONSON-CLEAR&CLEAR)	JHONSON & JHONSON	2 MESES ANTES
JULPHARMA DEL ECUADOR (JULPHARMA-GENERICOS)	JULPHARMA	2 MESES ANTES
KRONOS	KRONOS	2 MESES ANTES
LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA. (A-VENE) -(OXY)	A-VENE	2 MESES ANTES
L.I.F.E. (LIFE-AZTRA ZENECA)	ASTRA ZENECA	2 MESES ANTES
LAB .TOFIS	LAB TOFIS	2 MESES ANTES
LAB. BIOGENET S.A	LAB. BIOGENET S.A	2 MESES ANTES
LABORATORIOS BIONATUS	BIONATUS	2 MESES ANTES
LAZAR - LETERAGO	LAZAR - LETERAGO	2 MESES ANTES
LABORATORIOS DELTA C A	DELTA CA	2 MESES ANTES

LABORATORIOS LANSEY S.A.	RECAMIER	2 MESES ANTES
LABORATORIOS NEC	LAB NEC	2 MESES ANTES
LABORATORIOS OROFARM	LABORATORIOS OROFARM	2 MESES ANTES
LABORATORIOS RENE CHARDON CIA LTDA	LABORATORIOS RENE CHARDON	2 MESES ANTES
LABORATORIOS VIDA LABOVIDA	LABOVIDA	2 MESES ANTES
LAMOSAN	LAMOSAN	2 MESES ANTES
LETERAGO ACROMAX-ECUARROWE)	LETERAGO	2 MESES ANTES
WYETH FARMA LETERAGO	LETERAGO	2 MESES ANTES
MARKETING WORLWIDE ECUADOR	MARKETING WORLWIDE ECUADOR	2 MESES ANTES
MASON NATURAL	MASON NATURAL	2 MESES ANTES
MERCANTIL GARZOZI	MERCANTIL GARZOZI	2 MESES ANTES
MERCK SHARP & DOHME	MERCK SHARP & DOHME	2 MESES ANTES
NATU--PHARMA	NATURPHARMA	2 MESES ANTES
NEGRETE LABORATORIOS	SUTTON	2 MESES ANTES
NEO FARMACO DEL ECUADOR	NEO FARMACO DEL ECUADOR	2 MESES ANTES
NEW YORKER (LEFISA-NEW YORKER)	LEFISA	2 MESES ANTES
OPERFEL S.A MERCANTIL GARZOZI	OPERFEL SA	2 MESES ANTES
ORGANON ECUATORIANA -SCHERING PLOUGH	ORGANON ECUATORIANA	2 MESES ANTES
ORQUIFA ORFAS	ORQUIFA	2 MESES ANTES
OTELO	OTELO	2 MESES ANTES
PEK S.A	PEK S.A	2 MESES ANTES
PFIZER (PFIZER-PFIZER & PHARMACIA)	PFIZER	2 MESES ANTES
PFIZER OTC (CHICLETS ADAMS-OTC)	CHICLETS ADAMS	2 MESES ANTES
PHARMABRAND	PHARMABRAND	2 MESES ANTES
PHARMATECNO	PHARMATECNO	2 MESES ANTES
QUALA ECUADOR	QUALA	2 MESES ANTES
QUIFARMA	QUIFARMA	2 MESES ANTES
QUIFATEX REPRESENTACIONES (-MEPHA)	MEPHA	2 MESES ANTES
RAMBAXY- (DIFARE REPRESENTACIONES)	RAMBAXY	2 MESES ANTES
RECALCINE INTERNACIONAL	RECALCINE	2 MESES ANTES
ROCNARF S.A (FRANCOR-GENERICOS-OMNIFARMA)	FRANCOR	2 MESES ANTES
LAB STIEFEL	LAB STIEFEL	2 MESES ANTES
SABIJER S CIA LTDA	SABIJER S CIA LTDA	2 MESES ANTES
SHERING ECUATORIANA	SCHERING ECUATORIANA	2 MESES ANTES
SHERING PLOUGH DEL ECUADOR (-KIRBY-WHITE)	SHERING PLOUGH	2 MESES ANTES
SHERING PLOUGH DEL ECUADOR ESSEX-KEY-PROFESA-	SHERING PLOUGH	2 MESES ANTES
WEIR LABORATORIOS	WEIR	2 MESES ANTES
BUSSIE	BUSSIE	2 MESES ANTES
ECOBEL (GEL REY SALIVA)	ECOBEL (GEL REY SALIVA)	2 MESES ANTES

UNIPHARMA	UNIPHARMA	2 MESES ANTES
GENERAL DISTRIBUCIONES GENDISCA (SHAMPOO ANUA)	GENDISCA ANUA	2 MESES ANTES
PRODUCTOS A RECIBIR CON TRES MESES ANTES DE SU VENCIMIENTO		
LABORATORIO LABOBRANDT SA BALIARDA	LABORATORIO BALIARDA	3 MESES ANTES
BAYER (FARMA-CONSUMO) - ROCHE O.T.C	BAYER DEL ECUADOR	3 MESES ANTES
BOEHRINGER INGELHEIM	BOEHRINGER INGELHEIM	3 MESES ANTES
DIFARE REPRESENTACIONES LAB.STEIN)	LABORATORIOS STEIN	3 MESES ANTES
ECUAQUIMICA -HERMES-SAVAL)	HERMES - SAVAL	3 MESES ANTES
ECUAQUIMICA (LAFRANCOL)	LAFRANCOL	3 MESES ANTES
ECUAQUIMICA (BEBELAC)	BEBELAC	3 MESES ANTES
ECUAQUIMICA (NUTRICIA)	NUTRICIA	3 MESES ANTES
LABORATORIO EUROSTAGA	EUROSTAGA	3 MESES ANTES
GEN-FAR ECUADOR	GEN-FAR ECUADOR	3 MESES ANTES
H.G. LABORATORIOS	H.G.	3 MESES ANTES
INTERPHARM DEL ECUADOR (INTERPHARP-RODDOME)	INTERPHARM DEL ECUADOR	3 MESES ANTES
L.HENRIQUEZ	L. HENRIQUEZ	3 MESES ANTES
LAB CORMIN CHILE SOLO CON FACTURAS	CHILE	3 MESES ANTES
LETERAGO DEL ECUADOR -(ROEMMERS - MEDIHEALT)-	ROEMMERS	3 MESES ANTES
LETERAGO NOVO NORDISK.	ROCHE DIABETES	3 MESES ANTES
LETERAGO --- POEN PHARMA INVEST	ROEMMERS	3 MESES ANTES
LABMAC S.A	LABMAC S.A	3 MESES ANTES
LETERAGO - MEDICAMENTA	MEDICAMENTA ECUATORIANA	3 MESES ANTES
LETERAGO - LEO PHAMACEUTICAL	ROCHE	3 MESES ANTES
LIRA S.A ,(LAB.INDUS.REPRES. Y AGENCIAS)	LIRA S.A.	3 MESES ANTES
MERCK DEL ECUARDOR	MERCK DEL ECUADOR	3 MESES ANTES
MERCK DEL ECUARDOR BRISTOL FARMA Y OTC	MERCK DEL ECUADOR	3 MESES ANTES
QUALIPHARM	BIRM	3 MESES ANTES
SANOFI AVENTIS (AVENTIS PHARMA-SANOFISYNTHELABO)	AVENTIS PHARMA	3 MESES ANTES
SUIPHAR (PHARCOS-SUIPHAR-SYBTHESIS)	PHARCOS	3 MESES ANTES
TULIPANESA	TULIPANESA	3 MESES ANTES
ROCHE HOSPITALARIA QUIFATEX	ROCHE QUIFATEX	3 MESES ANTES
ZONA TRADE --ARKOFARMA	ZONA TRADE	3 MESES ANTES
QUIMICA ARISTON ECUADOR	QUIMICA ARISTON ECUADOR	3 MESES ANTES
HOSPIMEDIKKA	HOSPIMEDIKKA	3 MESES ANTES
ABL FARMA	ABL FARMA	3 MESES ANTES
B. BRAUN MEDICAL	B. BRAUN MEDICAL	3 MESES ANTES
BIOPAS ECUAQUIMICA	BIOPAS ECUAQUIMICA	3 MESES ANTES
BIOTOSCANA LETERAGO	BIOTOSCANA LETERAGO	3 MESES ANTES

COMERCIOSA (COMERCIOSA-MEDENCRO)	COMERCIOSA	3 MESES ANTES
CYEDE	KONICA	3 MESES ANTES
DU- LACTEOL	DU-LACTEOL	3 MESES ANTES
FARMAYALA (ITALFARMA-MENARINI-ZAMBON)	ITALCHEM	3 MESES ANTES
FARMAYALA (BIONDUSTRIA-ITALCHEM-)	BIOINDUSTRIA	3 MESES ANTES
GENOMMALAB ECUADOR	GENOMMALAB	3 MESES ANTES
LETERAGO -ROCHE RX	LETERAGO -ROCHE RX	3 MESES ANTES
LETERAGO DEL ECUADOR DEUTSCHE PHARMA	LETERAGO DEL ECUADOR DEUTSCHE PHARMA	3 MESES ANTES
LETERAGO DEL ECUADOR LAB SIEGRIED	LAB SIEGRIED	3 MESES ANTES
LETERAGO DEL ECUADOR MEDISCENCE	MEDISCENCE	3 MESES ANTES
MAVER	MAVER	3 MESES ANTES
MEDISUMI SANDERSON	MEDISUMI SANDERSON	3 MESES ANTES
MERTENS ----ANDESPHARMA	MERTENS ----ANDESPHARMA	3 MESES ANTES
ROCHE DIAGNOSTICO	ROCHE DIAGNOSTICO	3 MESES ANTES
US PHARM S.A.	US PHARM S.A.	3 MESES ANTES
(WYETH .CONSUMER QUIFATEX	(WYETH FARMA.CONSUMO QUIFATEX	3 MESES ANTES
VITABEAUTY INTERNACIONAL	VITABEAUTY INTERNACIONAL	3 MESES ANTES
LABORATORIOS QUE NO SE RECIBEN		
TEUTO	TEUTO	NO HAY DEVOLUCION
BPHARMALATAM	BPHARMALATAM	NO HAY DEVOLUCION
SANOFI AVENTIS - SANOFISYNHELABO)	LACTACYD	NO HAY DEVOLUCION
DYBIMAGEN S.A	DYBIMAGEN S.A	NO HAY DEVOLUCION
ECUACOLOR (ECUACOLOR-MAXEL) (SOLO BUENO)	ECUACOLOR	NO HAY DEVOLUCION
GILLETTE DEL ECUADOR	GILLETTE	NO HAY DEVOLUCION
INDUSTRIAS ALES	INDUSTRIAS ALES	NO HAY DEVOLUCION
KIMBERLY CLARK ECUADOR (SOLO BUENO)	KIMBERLY CLARK	NO HAY DEVOLUCION
PRODUCTOS FAMILIA DEL ECUADOR (SOLO BUENO)	PRODUCTOS FAMILIA	NO HAY DEVOLUCION
ZAIMELLA DEL ECUADOR (SOLO BUENO)	ZAIMELLA DEL ECUADOR	NO HAY DEVOLUCION
NUTREXPA ECUADOR (SOLO BUENO)	NUTREXPA	NO HAY DEVOLUCION
BOTICAS UNIDAS DEL ECUADOR ECU	ECU	NO HAY DEVOLUCION
LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA. (ADIDAS-DUREX-)	ADIDAS (SOLO BUENO)	NO HAY DEVOLUCION
LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA. (FEBUS-LAS FRAGANCIAS)	FEBUS (SOLO BUENO)	NO HAY DEVOLUCION
LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA. (A-VENE) -(OXY)	A-VENE	NO HAY DEVOLUCION
BIOCROSS	BIOCROSS	NO HAY DEVOLUCION

VOGUE	VOGUE	NO HAY DEVOLUCION
UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.	UNILEVER	NO HAY DEVOLUCION
SKIM MASTER	SKIM MASTER	NO HAY DEVOLUCION
SURTIVENTAS CERO	SURTIVENTAS CERO	NO HAY DEVOLUCION
RASERPHARMA	RASERPHARMA	NO HAY DEVOLUCION
PSICOFARMA	PSICOFARMA	NO HAY DEVOLUCION
PALFARMA CIA. LTDA.	PALFARMA	NO HAY DEVOLUCION
CASA MOELLER MARTINEZ C.A (GARNIER-LOREAL PARIS)	GARNIER	NO HAY DEVOLUCION
GRUPO WARSA (NO HAY RELACION COMERCIAL)	LANDER	NO HAY DEVOLUCION
EL BAZAR	EL BAZAR	NO HAY DEVOLUCION
LABORATORIOS ALBAM	LAB. ALBAM	NO HAY DEVOLUCION
FORNAX	FORNAX	NO HAY DEVOLUCION
GOLDERIE	GOLDERIE	NO HAY DEVOLUCION
LAB. LABOGENESIS	LAB. LABOGENESIS	NO HAY DEVOLUCION
ESKEGROUP SA (DR REDDYS)	ESKEGROUP SA (DR REDDYS)	NO HAY DEVOLUCION
DIET MARKET (NUTRAMEDIX-DIET MARKET)	DIET MARKET	NO HAY DEVOLUCION

ANEXO 5: PROTOCOLO DE ATENCIÓN CLIENTE EXTERNO

1. ATENDER.

- Saludo
 - o Buenos días, BIENVENIDO, EN QUÉ LE PODEMOS SERVIR.
- Escuchar la necesidad del cliente.
 - o ¿Para quién es?
 - o ¿Qué edad tiene?
 - o Si es mujer entre 12 y 50 años preguntar: ¿Está embarazada o dando de lactar?
 - o ¿Qué le originó?
 - o Cronicidad, Cuánto hace que...
 - o Signos y síntomas
 - o ¿Ha tomado algún medicamento? Dosis y frecuencia.
 - o ¿Primera vez que le ocurre?
 - o ¿Tiene alguna enfermedad importante? Gastritis, enfermedades hepáticas, renales, alergias, epilepsia, etc.
- Verificar existencia del producto.
- Informar el precio de venta al público.
- Preguntar la forma de pago.
- Dar el precio con el descuento de la cadena.
 - o Si el pago es en efectivo: El precio normal es de....., con el descuento de Farmacias Cruz Azul su pago en efectivo es de.....

o Si el pago es en cheque: El precio normal es de....., con el descuento de Farmacias Cruz Azul su pago con cheque es de.....

o Si el pago es en tarjeta de crédito: El precio normal es de....., con el descuento de Farmacias Cruz Azul su pago con tarjeta de crédito es de.....

o Si el pago es a crédito: El precio normal es de....., con el descuento de Farmacias Cruz Azul su pago a crédito es de.....

- Ofrecer las PROMOCIONES VIGENTES.

2. FACTURAR.

- Imprimir la factura.
- Si el valor de la factura sobrepasa los \$3.99 solicitar los datos del cliente.
- Entregar el cambio y la FACTURA ORIGINAL.
- Entregar los documentos si hubiere.

3. DESPACHAR.

- Entregar los productos según relación de la factura.
- Hacer recomendaciones finales.
- Despedida: ES UN GUSTO PODER SERVIRLE.

ANEXO 6: PROTOCOLO DE ATENCIÓN CLIENTE INTERNO

1. REALIZAR LLAMADA.

- Necesidad de producto/s de otro/s POS
- Marcar número telefónico.
- Saludar: BUENOS DÍAS, ayúdeme por favor con la transferencia de el/los siguiente/s producto/s.
- Despedida: MUCHAS GRACIAS POR SU AYUDA.

2. CONTESTACIÓN.

- Saludar: BUENOS DÍAS, FARMACIAS CRUZ AZUL, ¿En qué le puedo ayudar?
- Escuchar la necesidad.
- Despedida: HASTA PRONTO.

ANEXO 7: PROTOCOLO DE ATENCIÓN A LLAMADAS CLIENTES EXTERNOS

1. EXTRACCIÓN DE DATOS.

- Extraer los datos de los clientes a llamar, datos personales, histórico de compras, acumulación en planes, etc.

2. REALIZAR LLAMADA.

- Marcar número telefónico.
- Saludar: BUENOS DÍAS, Soy..... formo parte de las Farmacias Cruz Azul Grupo LUIS BONIFAZ.
- Motivo:
 - o DÍA PROMOCIONAL: Deseamos comunicarle acerca de nuestro día Promocional, cuya fecha es.....
 - o BENEFICIOS: Explicar los beneficios en detalle.
 - o EJEMPLIFICAR: Hacer uso del histórico de compras y planes de acumulación continua.

3. DESPEDIDA.

- Escuchar necesidades y registrarlas.
- Despejar las dudas del cliente.
- Recordar las direcciones de todos los POS.
- Despedida: HA SIDO UN GUSTO HABLAR CON USTED, ESPERAMOS CONTAR CON SU PRESENCIA EL DÍA..... Y AYUDARLE EN LO QUE NECESITE, HASTA PRONTO.

NOTA: Las llamadas deberán realizarse una semana antes del día promocional con el fin de realizar la requisición de productos necesarios para ese día.

ANEXO 8: SOLICITUD DE TRABAJO

CARGO AL QUE APLICA:	ASPIRACION SALARIAL:
-----------------------------	-----------------------------

INFORMACIÓN PERSONAL					
NOMBRES COMPLETOS:					
NUMERO DE CEDULA:			NACIONALIDAD:		
POSEE CARNET CONADIS:	SI __	NO __	TIPO DE DISCAPACIDAD:		
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:					
ESTADO CIVIL:	SOLTER@	CASAD@	UNION LIBRE	DIVORCIAD@	VIUD@
CIUDAD DE DOMICILIO:			# TELEFONOS:		
DIRECCION DE DOMICILIO:					
DIRECCION DE CORREO ELECTRONICO:					
NOMBRE DEL PADRE:					
OCUPACION:			NUMERO DE CEDULA:		
NOMBRE DE LA MADRE:					
OCUPACION:			NUMERO DE CEDULA:		
TIENE FAMILIARES O AMIGOS TRABAJANDO EN EL GRUPO: SI __; NO __					
MENCIONE EL NOMBRE:					

INFORMACION FAMILIAR		
NOMBRE DE ESPOS@:		
NUMERO DE CEDULA:		NACIONALIDAD:
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:		
EMPRESA DONDE TRABAJA:		
FECHA DE INGRESO:		CARGO:
NOMBRE DE HIJOS		FECHA DE NACIMIENTO

INFORMACION GENERAL					
ACTUALMENTE VIVE EN:	CASA PROPIA	CASA PADRES	CASA ALQUILADA	CON ALGUN PARIENTE	OTROS
POSEE VEHICULO:	SI __	NO __	MARCA, MODELO Y AÑO:		

IDIOMAS QUE DOMINA	HABLADO			ESCRITO		
	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO

FORMACION EDUCATIVA

EDUCACION	NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIO	LUGAR	CARRERA O TITULO	AÑOS CURSADOS
PRIMARIA:				
SECUNDARIA:				
UNIVERSIDAD:				
POSTGRADO:				
OTROS CURSOS:				
OTROS CURSOS:				
OTROS CURSOS:				

ANTECEDENTES DE TRABAJO

DATOS	EMPRESA ANTERIOR	EMPRESA ANTERIOR
NOMBRE DE LA EMPRESA:		
DIRECCION:		
TELEFONOS:		
JEFE INMEDIATO:		
FECHA DE EMPLEO:		
ULTIMO CARGO:		
ULTIMA REMUNERACIÓN:		
FECHA DE SALIDA:		
RAZON DE LA SALIDA:		
DATOS	EMPRESA ANTERIOR	EMPRESA ANTERIOR
NOMBRE DE LA EMPRESA:		
DIRECCION:		
TELEFONOS:		
JEFE INMEDIATO:		

FECHA DE EMPLEO:		
ULTIMO CARGO:		
ULTIMA REMUNERACIÓN:		
FECHA DE SALIDA:		
RAZON DE LA SALIDA:		

REFERENCIAS PERSONALES		
DATOS:	REFERENCIA 1	REFERENCIA 2
NOMBRE:		
DIRECCION:		
TELEFONOS:		
PARENTESCO:		
OCUPACION:		
LUGAR DE TRABAJO:		

INFORMACIÓN DE SALUD			
TIPO DE SANGRE:		ES USTED FUMADOR:	
Ha recibido algún tipo de tratamiento o ha sido informado que sufre de lo siguiente:			
COLUMNA VERTEBRAL:	SI ____ NO ____	DIABETES:	SI ____ NO ____
ALTA / BAJA PRESION:	SI ____ NO ____	HERNIA:	SI ____ NO ____
CANCER:	SI ____ NO ____	VIH:	SI ____ NO ____
¿OTRO? (ESPECIFIQUE):			
SI RESPONDIO AFIRMATIVAMENTE EN ALGUNO DEL LISTADO, POR FAVOR ESPECIFIQUE SU PADECIMIENTO:			
ESTA USTED EMBARAZADA:	SI ____ NO ____	TIEMPO DE GESTACION:	
PERSONA DE CONTACTO EN CASO DE EMERGENCIA:			
# TELEFONOS:		PARENTESCO:	

ELABORE UN CROQUIS EXACTO DE SU DOMICILIO



Declaro que todos los datos que he suministrado en este formulario son verdaderos y les autorizo para que sean verificados. En caso de ser colaborador tengo entendido que cualquier información falsa que hubiere podido dar en este formulario o entrevista es causa de terminación de la relación laboral, también entiendo que debo cumplir con todo lo mencionado en el Reglamento Interno de la empresa.

FIRMA DEL SOLICITANTE

FECHA: