

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA FINANCIERA Y
AUTOMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS
DEL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR EN MERCK SHARP &
DOHME (MSD)**

**PLAN DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

MARÍA FERNANDA SALGUERO SANDOVAL

DIRECTOR: ING. FABIÁN CUEVA BRITO

QUITO, MAYO 2014

AGRADECIMIENTOS

Sólo lo imperfecto es perfeccionado por lo Perfecto.

Agradezco a Dios porque ha perfeccionado mi vida personal y profesional en esta prestigiosa universidad y hace que esté en la cima y no en el fondo, porque perfecciona mis caminos en la excelencia.

A mi director Fabián Cueva y mis informantes, porque con sus consejos han sido una verdadera guía para alcanzar este triunfo con esfuerzo y perseverancia.

A la empresa MSD (Merck Sharp & Dohme), en especial a Mayra Benítez por abrirme las puertas a esta gran familia y confiar en mí para ejercer mi profesionalismo.

DEDICATORIA

A mi Padre Marcelo Salguero y a mi Madre Yolanda Sandoval, pilares fundamentales en mi vida para guiar y corregir mi camino.

Sus palabras de sabiduría y apoyo han alimentado mi espíritu para esforzarme, crecer y luchar ante este y varios desafíos.

A mi hermano Marcelo y hermana Giovanna porque con ellos aprendí a confiar en uno mismo y apoyarse en los demás, aprendí a ser líder, persona y hermana, en todo tiempo y en todo lugar.

Les amo mucho y les doy las gracias porque son un soporte fundamental en mi vida, porque con sus palabras de apoyo han sabido levantar mi ánimo y formar mi carácter.

Índice

RESUMEN, i

ABSTRACT, ii

INTRODUCCIÓN, iii

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, iv

I.I. Tema, iv

I.II. Problemas de investigación, iv

I.II.I. Planteamiento del problema, iv

I.II.II. Formulación del problema, v

I.II.III. Sistematización del problema, vi

I.III. Objetivos, vi

I.III.I. General, vi

I.III.II. Específicos, vi

I.IV. Justificación, vii

I.IV.I. Metodológica, vii

I.IV.II. Práctica, vii

I.IV.III. TEÓRICA, viii

I.V. Marco de referencia, ix

I.V.I. Marco teórico, ix

I.V.II. Marco conceptual, xiv

I.VI. Metodología, xix

I.VI.II. Método de investigación, xix

I.VI.III. Técnicas de recolección de datos, xix

I.VI.IV. PROCESAMIENTO DE DATOS, xx

CAPÍTULO I, 1

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL, 1

- 1.1. Análisis del Entorno, 1
 - 1.1.1. Análisis Cultural – Social, 1
 - 1.1.2. Análisis Económico, 5
 - 1.1.2.1. El PIB por sector, 5
 - 1.1.2.2. Inflación, 8
 - 1.1.3. Análisis Político – Legal, 10
 - 1.1.4. Análisis Tecnológico, 12
- 1.2. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA, 15
 - 1.2.1. Reseña Histórica, 15
 - 1.2.2. Planificación, 19
 - 1.1.4.1. Misión, 19
 - 1.1.4.2. Visión, 19
 - 1.2.2.3. Objetivos corporativos, 20
 - 1.2.2.4. Productos, 20
 - 1.2.2.5. Clientes, 28
 - 1.2.2.6. Competencia, 29
 - 1.2.3. Estructura Orgánica, 32
 - 1.2.4. Departamento Financiero, 34
- 1.3. Factores claves para el éxito, 38
 - 1.3.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE), 38
 - 1.3.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI), 40
 - 1.3.3. Ponderación del FODA, 44
 - 1.3.4. Estrategias, 47

CAPÍTULO II, 49

2. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS, 49

- 2.1. Identificación del proceso, 49
 - 2.1.1. Inventario de procesos, 49

- 2.1.1.1. Mapa de procesos de Merck Sharp & Dohme, 49
- 2.2. Levantamiento de información, 51
 - 2.2.1. Simbología, 52
 - 2.2.2. Dirección financiera, 53
 - 2.2.2.1. Proceso 1: Análisis financiero, 53
 - 2.2.2.1.1. Subproceso: Inversiones/ventas, 56
 - 2.2.2.1.2. Subproceso: Comercialización, 59
 - 2.2.3. Contabilidad general, 62
 - 2.2.3.1. Proceso 2: Estados financieros, 62
 - 2.2.3.1.1. Subproceso: Inventarios, 66
 - 2.2.4. Planificación y análisis financiero, 70
 - 2.2.4.1. Proceso 3: Planificación general, 70
 - 2.2.5. Tesorería y servicios financieros, 73
 - 2.2.5.1. Proceso 4: Recuperación de cartera (cobranzas), 73
 - 2.2.5.1.1. Subproceso: Creación y actualización Clientes proveedores, 76
 - 2.2.5.1.2. Subproceso: Facturación, 80
 - 2.2.5.1.3. Subproceso: Notas de crédito (N/C), 83
 - 2.2.6. Nómina, 87
 - 2.2.6.1. Proceso 5: Asistencia en nómina y beneficios, 87
 - 2.2.7. Gerencia de impuesto y proyectos especiales, 90
 - 2.2.7.1. Proceso 6: Impuestos, 90
 - 2.2.8. Análisis del valor agregado, 93

CAPÍTULO III, 95

3. DISEÑO DE PROCESOS, 95

- 3.1. Determinación de los procesos, 95
 - 3.1.1. Cadena de valor, 95
- 3.2. Descripción de mejoras, 96
- 3.3. Procedimientos propuestos, 97
 - 3.3.1.1. Proceso 1: Análisis financiero, 97

- 3.3.1.1.1. Subproceso: Inversiones/ventas, 100
- 3.3.1.1.2. Subproceso: Comercialización, 103
- 3.3.2.1. Proceso 2: Estados financieros, 106
- 3.3.2.1.1. Subproceso: Inventarios, 110
- 3.3.5.1. Proceso 3: Planificación general, 114
- 3.3.6.1. Proceso 4: Recuperación de cartera “cobranzas” (Nuevo proceso), 117
- 3.3.6.1.1. Subproceso: Conciliación bancaria. (Nuevo proceso), 120
- 3.3.6.1.2. Subproceso: Creación y actualización Clientes proveedores. (Nuevo proceso), 124
- 3.3.6.2. Proceso: Facturación. (Nuevo proceso), 127
- 3.3.6.2.1. Subproceso: Notas de crédito (N/C). (Nuevo proceso), 130
- 3.3.6.2.2. Subproceso: Corte de documentos. (Nuevo proceso), 134
- 3.3.7.1. Proceso 5: Asistencia en nómina y beneficios, 137
- 3.3.8.1. Proceso 6: Impuestos, 140
- 3.3.1. Análisis del valor agregado, 143
- 3.4. Análisis comparativo, 144

CAPÍTULO IV, 146

4. AUTOMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR, 146

- 4.1. Selección de los procesos automatizables, 147
 - 4.1.1. Planteamiento de la automatización, 147
 - 4.1.2. Justificación, 148
- 4.2. Desarrollo de la aplicación (metodología) Bizagi, 149
 - Objetivos de la implementación, 153
- 4.3. Diseño BPM DE LOS PROCESOS AUTOMATIZABLES (Bizagi), 154
- 4.4. Cronograma y presupuesto, 169
- 4.5. Resultados de la implementación, 171
- 4.6. Análisis costo-beneficio, 173

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES V, 175

5.1. Conclusiones, 175

5.2. Recomendaciones, 177

Bibliografía, 178

Índice de Cuadros

- Cuadro 1 Estrategias, 47
- Cuadro 2 Indicador: Análisis financiero, 97
- Cuadro 3 Indicador: Inversiones/ventas, 100
- Cuadro 4 Indicador: Comercialización, 103
- Cuadro 5 Indicador: Estados financieros, 106
- Cuadro 6 Indicador: Inventarios, 110
- Cuadro 7 Indicador: Planificación general, 114
- Cuadro 8 Indicador: Recuperación de cartera, 118
- Cuadro 9 Indicador: Conciliación bancaria, 121
- Cuadro 10 Indicador: Creación y actualización Clientes proveedores, 124
- Cuadro 11 Indicador: Facturación, 127
- Cuadro 12 Indicador: Notas de crédito (N/C), 130
- Cuadro 13 Indicador: Corte de documentos, 134
- Cuadro 14 Indicador: Nómina, 137
- Cuadro 15 Indicador: Impuestos, 140
- Cuadro 16 Comparación de procesos, 159
- Cuadro 17 Comparación de procesos, 165
- Cuadro 18 Costo beneficio, 173

Índice de Figuras

- Figura 1 Organigrama, 32
- Figura 2 Departamento Financiero, 34
- Figura 3 Mapa de procesos de MSD, 49
- Figura 4 Simbología, 52
- Figura 5 Cadena de valor, 95
- Figura 6 Área de implementación, 146
- Figura 7 Pantalla de BPM BIZAGI, 150
- Figura 8 BIZAGI ESTUDIO, 151
- Figura 9 Componente del BIZAGI STUDIO, 152
- Figura 10 Plantilla de trabajo, 155
- Figura 11 Construcción de los procesos, 155
- Figura 12 Proceso de Facturación, 158
- Figura 13 Subproceso de Notas de crédito, 164
- Figura 14 Cronograma, 170

Índice de Gráficos

- Gráfico 1 Composición del mercado, 3
- Gráfico 2 PIB por sector Enseñanza y Actividades sociales y de salud, 7
- Gráfico 3 Inflación, periodo 2008-2014, 9
- Gráfico 4 Cardio, 21
- Gráfico 5 Diversificados, 22
- Gráfico 6 Respiratorio, 24
- Gráfico 7 Especialidades, 26
- Gráfico 8 Participación de mercado, 31
- Gráfico 9 Porcentaje de trabajo, 94
- Gráfico 10 Comparación de los Tiempos de trabajo en porcentaje, 145

Índice de Tablas

- Tabla 1 Composición del mercado, 2
- Tabla 2 PIB por sector Enseñanza y Actividades sociales y de salud, 6
- Tabla 3 Inflación, periodo 2008-2014, 8
- Tabla 4 Competencia directa, 30
- Tabla 5 Matriz de evaluación de factores externos (EFE), 39
- Tabla 6 Escala de valoración de la Matriz EFE, 40
- Tabla 7 Matriz de evaluación de factores internos (EFI), 42
- Tabla 8 Escala de valoración de la Matriz EFI, 43
- Tabla 9 Matriz ponderación FODA estratégico, 44
- Tabla 10 El FODA cruzado se realizó mediante a la siguiente escala, 46
- Tabla 11 Proceso 1: Análisis financiero, 55
- Tabla 12 Subproceso: Inversiones/ventas, 58
- Tabla 13 Subproceso: Comercialización, 61
- Tabla 14 Proceso 2: Estados financieros, 65
- Tabla 15 Subproceso: Inventarios, 69
- Tabla 16 Proceso 3: Planificación general, 72
- Tabla 17 Proceso 4: Recuperación de cartera (cobranzas), 75
- Tabla 18 Subproceso: Creación y actualización Clientes proveedores, 79
- Tabla 19 Subproceso: Facturación, 82
- Tabla 20 Subproceso: Notas de crédito (N/C), 86

Tabla 21	Proceso 5: Asistencia en nómina y beneficios,	89
Tabla 22	Proceso 6: Impuestos,	92
Tabla 23	Porcentaje de trabajo,	93
Tabla 24	Proceso 1: Análisis financiero,	99
Tabla 25	Subproceso: Inversiones/ventas,	102
Tabla 26	Subproceso: Comercialización,	105
Tabla 27	Proceso2: Estados financieros,	109
Tabla 28	Subproceso: Inventarios,	113
Tabla 29	Proceso 3: Planificación general,	116
Tabla 30	Proceso 4: Recuperación de cartera (cobranzas),	119
Tabla 31	Subproceso: Conciliación bancaria,	122
Tabla 32	Subproceso: Creación y actualización de Clientes proveedores,	126
Tabla 33	Proceso 5: Facturación,	129
Tabla 34	Subproceso: Notas de crédito (N/C),	133
Tabla 35	Subproceso: Corte de documentos,	136
Tabla 36	Proceso 5: Asistencia en nómina y beneficios,	139
Tabla 37	Proceso 6: Impuestos,	142
Tabla 38	Porcentaje de trabajo total por proceso,	143
Tabla 39	Porcentaje de trabajo por procesos,	144
Tabla 40	Media entre los tiempos de trabajo de los procesos,	145
Tabla 41	Comparación de actividades de facturación,	162

Tabla 42 Comparación de actividades de notas de crédito, 167

Tabla 43 Presupuesto, 171

RESUMEN

El presente caso de estudio tiene como finalidad mejorar los procesos del departamento financiero, en especial el área de tesorería y servicios financieros (CUENTAS POR COBRAR) de la empresa Merck Sharp & Dohme.

El objetivo principal del trabajo es analizar los componentes que intervienen en desarrollo de las actividades del antes mencionado departamento, estas serán mejoradas en base a la orientación de gestión de calidad, para ellos se realizó un estudio amplio del macro y micro entorno en donde la empresa se desenvuelve.

La recopilación de información permitió tener una visión holística de la empresa tanto a nivel externo como interno en donde se formulan estrategias para corregir problemas encontrados.

El documento muestra de manera cronológica los pasos para realizar un levantamiento y posteriormente la presentación de una propuesta por procesos, a su vez se detalla las ventajas de implementar una automatización el área de tesorería y servicios financieros en Facturación y Notas de crédito ya que en la investigación realizada se encontró con inconvenientes, los cuales fueron resueltos poniendo en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica en Ingeniería Comercial de la Pontificia Universidad Católica Del Ecuador.

ABSTRACT

This case study aims to improve the processes of the finance department, especially the area of treasury and financial services (ACCOUNTS RECEIVABLE) from Merck Sharp & Dohme.

The main objective work is to analyze the components involved in development activities of the aforementioned department, they will be improved based on the orientation of quality management, for them a comprehensive study of macro and micro environment was performed in which the company unfolds.

Information gathering allowed to have a holistic view of the company both externally and internally where strategies are formulated to correct problems found.

The paper shows chronologically the steps to perform a survey and then submitting a proposal processes, turn the benefits of implementing automation area in treasury and financial services Billing and Credit Notes as detailed in the investigation found problems, which were resolved by putting into practice the knowledge acquired during academic training in Commercial Engineering from Pontificia Universidad Católica Del Ecuador.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo se basa en el mejoramiento de los procesos del área financiera y automatización e implementación de las mejoras del proceso de cuentas por cobrar de Merck Sharp & Dohme (MSD), por lo que se compone de los siguientes elementos:

En la primera parte del documento se encuentra el planteamiento del problema, aquí se tiene a los componentes principales que justifican o sustentan la problemática a resolver.

Capítulo I.- En este se realiza un análisis situacional, en donde se investigó al macro entorno y sus elementos tales como el factor cultural-social, económico, político-legal y tecnológico, también se tiene al micro entorno el cual describe a la reseña histórica de la empresa, misión visión, productos, clientes, estructura orgánica y estructura departamental, estos permitieron conocer a fondo como se encuentra el mercado farmacéutico en el país.

Capítulo II.- Diagnostico de procesos, aquí se realizó el levantamiento e identifico los procesos de la empresa detallando las actividades, responsables y tiempos de trabajo por tal motivo se identificó puntos de conflicto, a su vez se elaboró un FODA el cual fue analizado y se formuló estrategias correctivas.

Capítulo III.- Diseño de procesos, este determina como debe trabajar la empresa, es por eso que aquí se mejora los procesos e incluso determinan indicadores que permitan llevar un control de calidad de cada uno de ellos.

Capítulo IV.- Automatización e implementación en cuentas por cobrar, se aplica la herramienta BPM BIZAGI en Facturación y notas de crédito, está permite mejorar los tiempos en la realización de actividades, a su vez esta permite hacer un monitoreo constante en forma digital lo que permite optimizar recursos. En la parte final del documento se tiene a las conclusiones y recomendaciones del tema a defender, también consta la lista de referencia bibliográfica la cual sustenta el trabajo de estudio.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

I.I. Tema

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA FINANCIERA Y AUTOMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS DEL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR EN MERCK SHARP & DOHME (MSD)

I.II. Problemas de investigación

I.II.I. Planteamiento del problema

Todas las empresas grandes o pequeñas cuentan con procesos que permiten conocer a profundidad la verdadera actividad que desempeña la empresa, conocer todos los procesos permite un mejoramiento interno y un buen desempeño externo para la empresa y su entorno. Como empresa multinacional se desea encontrar problemas para plantear soluciones que definan nuestro buen concepto de superación.

El tema del presente trabajo que se plantea para Merck Sharp & Dohme es levantar los procesos que actualmente no se encuentran en la estructura del Área Financiera pero se los realiza internamente para conseguir los resultados.

No existe un manual en el que se detalle la justificación del porqué y para qué se deben realizar ciertas actividades, pero cada persona lo ejecuta en base a las funciones de cada puesto. Al no estar definidas las actividades y

responsabilidades del personal involucrado en los procesos, el tiempo de ciclo se alarga.

En el proceso de Cuentas por Cobrar existe una mayor localización de problemas críticos y de gran importancia ocasionados en este último año por causa de la emisión de notas de pedido valoradas como un proceso manual que involucra las funciones del personal interno, interrelaciones con los clientes y el impacto directo en inventario, costos y ventas de la empresa.

La automatización de este proceso manual por medio de la estrategia del BPM permitirá el mejoramiento funcional de los procesos y un mejor control del mismo, tratando de eliminar errores ocasionados por el recurso humano, reducción de tiempos de trabajo, digitación adecuada en los sistemas tecnológicos y el alcance de resultados en el Área Financiera de MSD.

I.II.II. Formulación del problema

¿El levantamiento de procesos en el departamento financiero mejorará el desempeño interno de la empresa y se corregirá los errores manuales con la automatización e implementación de las mejoras?

I.II.III. Sistematización del problema

¿Cuál es el entorno en que se desenvuelve la actividad farmacéutica?

¿Cuál es la situación actual de los procesos en MSD?

¿El levantamiento de procesos ayudará al análisis de valor agregado?

¿Qué cambios se obtendrá con la propuesta de mejora?

¿La automatización de un BPM mejorará los procesos de cuentas por cobrar?

¿Cuál es el costo y tiempo de la implementación de un BPM en cuentas por cobrar?

I.III. Objetivos

I.III.I. General

Mejorar los procesos en el Área Financiera y automatizar e implementar las mejoras del proceso de Cuentas por Cobrar en Merck Sharp & Dohme

I.III.II. Específicos

- Conocer el entorno en que se desenvuelve la actividad farmacéutica.
- Analizar y estudiar la situación interna de MSD.
- Levantar y analizar los procesos a fin de detectar oportunidades de mejora
- Diseñar la propuesta de mejora para los procesos
- Mejorar los procesos de cuentas por cobrar con la automatización de un BPM
- Analizar el costo-beneficio de la implementación de los procesos.

I.IV. Justificación

I.IV.I. Metodológica

El levantamiento de procesos aporta una visión y herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo, para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los usuarios, estructuradas en sus necesidades y expectativas.

Esta metodología en cuentas por cobrar alcanza una forma estructurada para: identificar los destinatarios del proceso, conocer sus expectativas, definir el nivel de calidad del servicio que se desea prestar, coordinar las actividades de las diferentes unidades funcionales que intervienen en el proceso, eliminar las actuaciones innecesarias o erróneas que no aporten ningún valor añadido al servicio, conocer el consumo de recursos, definir una estructura de indicadores que permita verificar la eficacia y eficiencia conseguidas y detectar las oportunidades de mejora.

El cambio por procesos implica cambios en la estructura, así como en el clima y la cultura organizacional, entre otros, lo que implica la modificación de actividades en el área de cuentas por cobrar.

I.IV.II. Práctica

Es necesario destacar que la esencia de mejorar procesos dentro de cualquier organización sin importar su dimensión es lograr el máximo aprovechamiento de los recursos físicos, monetarios, materiales, tecnológicos y humanos que se involucran para optimizar tiempos. Manteniendo esta esencia, se genera la

importancia de mejorar el proceso de cuentas por cobrar para perfeccionar y garantizar la funcionalidad del Área Financiera en el ámbito interno y externo de MSD.

El implementar BPM en la empresa MSD como estrategia de gestión empresarial, ayudará a optimizar las actividades que corresponden al área de cuentas por cobrar, aumentando la productividad, disminuyendo el tiempo de incidentes y garantizando la disponibilidad del servicio con estándares de calidad.

Con un seguimiento adecuado a través de indicadores definidos y registro de incidentes podemos brindar un enfoque con capacidad de cambio aceptable y viable, gestionar adecuadamente los recursos para direccionar los procesos e identificar puntos críticos para el mejoramiento.

I.IV.III. TEÓRICA

La mejora de la Administración por procesos representa para las empresas una necesidad continua orientada a obtener una mayor calidad en sus productos y servicios, con el fin de ofrecer soluciones oportunas y confiables, enfocadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

Diversos modelos dirigidos a fortalecer los objetivos de la empresa han servido como marco de referencia para las diferentes funciones de las áreas de tecnología, información, software, sistemas, infraestructura, redes o telecomunicaciones, con una estructura basada en las mejoras prácticas para adoptar los procesos ya implantados en las empresas y adecuarlos a las

necesidades del negocio. Estas mejoras prácticas deben ayudar a la organización a la mejora de la calidad de los servicios ofertados y al aumento de la eficiencia de la organización

I.V. Marco de referencia

I.V.I. Marco teórico

Conjunto de actividades que, con un input recibido, es capaz de crear un producto de valor para el cliente. Dichas actividades están relacionadas unas con otras e integradas de manera coherente y terminan con la entrega del producto o servicio al cliente. Necesitan expresamente la entrega de un producto o servicio. Por tanto, los departamentos funcionales no constituyen un proceso, aunque realizan la misma tarea que alimenta a varios procesos. (ALARCÓN GONZALEZ, 1998:16)

Características de un Proceso:¹

- Definible.- Los procesos deben estar documentados, y sus requerimientos y mediciones deben ser establecidos.
- Repetible.- Los procesos son secuencias de actividades recurrentes. Deben ser comunicados, entendidos y ejecutados consistentemente.
- Predecible.- Los procesos deben lograr un nivel de estabilidad tal que se asegure que sus actividades se ejecutan consistentemente y producen los resultados deseados.

¹ <http://www.webyempresas.com/que-es-un-proceso-en-una-empresa/>

- Medible.- Los procesos deben tener mediciones que aseguren la calidad de cada tarea individual así como la calidad del resultado final.

Levantamiento de procesos ²

Es una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto.

Para poder hacer el levantamiento y descripción de los procesos, un requisito indispensable es que las personas entren en contacto con los que realizan dichos procesos, ya que serán ellos los que podrán describir la forma en la cual se lleva a cabo cada actividad y tarea, qué recursos demanda y qué se espera como resultado.

Elementos necesarios en el levantamiento y descripción de procesos

Al efectuar el levantamiento del proceso y describirlo, hay ciertos elementos que deberán ser tomados en consideración para incluirlos en el trabajo que se realiza:

- La clara identificación del proceso, al cual deberá asignársele un nombre o denominación que permita identificarlo.
- La definición funcional: expresar en forma simple qué función central realiza o qué objetivo tiene el proceso que se está describiendo.
- Cuáles son sus límites, en el sentido de delimitarlo y poder diferenciarlo de otros procesos cercanos o relacionados; para esto ayuda mucho el mapa de procesos.

² <http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5057>

- Destinatarios del proceso: a quiénes está dirigido el proceso, quiénes son los que valoran los resultados del proceso.

Mejora de los Procesos³

La mejora de un proceso consiste en mejorar su capacidad para mejorar la función del mismo dentro de toda la empresa. Los estudios de capacidad de un proceso son la piedra angular del control de calidad; toda la cadena de actividades de este control, esto es, diseño de calidad, diseño de proceso, planificación y control del equipo, control del proceso y mejora, etc., es imposible de realizar sin el conocimiento de la capacidad del proceso.

Dicha capacidad puede definirse como “el comportamiento de un proceso durante cierto período de tiempo, permaneciendo bajo control estadístico”, y usualmente se expresa en términos de la distribución de la calidad o por medio de la fracción de unidades defectuosas, número de defectos, etc.

En sentido más general, expresa los resultados de un proceso o una distribución de los valores de una característica. Cuando el proceso involucra una sola máquina, su comportamiento en términos de la calidad se llama *capacidad de la máquina*.

La Automatización es el proceso de implementación sucesiva que procesa alguna secuencia continua, sin intervención de la mano del hombre⁴, podemos

³ JIMÉNEZ ROJAS (2011). *La gestión integral para incrementar la productividad en las pymes*. Bogotá: ASEUC.p. 195

decir que en el mundo actual la automatización es un proceso normal y que se ve en cada ámbito de nuestra vida, cualquier cosa que no esté automatizada esta fuera de contexto en el día de hoy. ¿La automatización es buena o mala?; Puede ser ambas, tiene sus pros y sus contras.

Mapa de procesos⁴

Define lo siguiente, Mapa de procesos, red de procesos o supuestos operacionales es la estructura donde la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de servicios. Con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas – salidas en la cual la salida de cualquier proceso se convierte en entrada del otro; también podemos analizar que una actividad específica muchas veces es un cliente, en otras ocasiones es un proceso y otras veces es un proveedor.

Automatización de un Proceso⁵

Podemos recalcar que la automatización ha sido la base principal de la tecnología en el mundo actual y por ende ha creado adelantos que han sido de gran ayuda para mejorar el estilo de vida del ser humano.

Implementación de un Proceso⁶

Implementación o “Puesta en Marcha“ es un proceso que se realiza en la empresa con la dirección de un asesor del área y con la participación activa del personal que hará uso de las herramientas, en forma directa o indirecta.

⁴ Vergara & Fontalvo: 2010: p91

⁵ HITPASS, Bernhard. (2013). *BPM Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Chile. p.30

⁶ <http://www.softland.com.co/proceso-implementacion>

La implementación de un sistema de información requiere técnicas estructuradas, personal dedicado y etapas secuenciales que se deben ir ejecutando. Cada compañía tiene diferentes necesidades y prioridades, por lo tanto el Proyecto se diseña para satisfacer las necesidades de la empresa.

Definición del BPM⁷

BPMS significa ‘**Business Process Management Suite**’ y es la tendencia ya consolidada e imparable que está cambiando para siempre la forma de gestionar las operaciones de las empresas y de cualquier organización en el mundo, permitiendo mayor flexibilidad, automatización y potencia.

BPMS puede ser definido como: “Una nueva categoría de software empresarial que permite a las empresas modelizar, implementar y ejecutar conjuntos de actividades interrelacionadas, es decir, procesos de cualquier naturaleza, sea dentro de un departamento o permeando la entidad en su conjunto, con extensiones para incluir los clientes, proveedores y otros agentes como participantes en las tareas de los procesos”.

Con ésta herramienta BPMS de máximo nivel como *AuraPortal*, la empresa puede automatizar de manera sencilla cualquier proceso, incluyendo los relativos a *Recursos Humanos, Control de Calidad, Compras, Relaciones con Clientes (CRM), Cadena de Suministro, Gestión del Riesgo, Ventas, Facturación* y cualquier otra clase de proceso que sea específico y particular de la empresa.

⁷ <http://www.auraportal.com/ES/ES0-AP-What-is-BPMS.aspx>, BPM

El procedimiento para trabajar con BPMS comprende tres pasos fundamentales:

- Construir el diagrama del modelo de proceso.
- Definir los valores de los parámetros tales como los nombres o roles de los ejecutores de las tareas, etc.
- Poner inmediatamente en ejecución el proceso sin tener que esperar a ningún desarrollo de programación (suponiendo que se está trabajando con *AuraPortal*).

Es necesario recalcar que un creciente número de empresas y organizaciones están adoptando el uso de herramientas **BPMS** para no perder la competitividad frente a otras que ya lo están utilizando. Ello es debido a que, además de la superior potencia y flexibilidad operacional aportadas por los **BPMS**, se consigue, de forma prácticamente instantánea y produce un ahorro de costes empresariales.

I.V.II. Marco conceptual

ADREES BOOK: Información de cliente

Actividades: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada da como resultado un subproceso o proceso.

ATR: Accounting to Reporting.

Automatizar: La ejecución de procesos que se transfieren tareas de producción a un conjunto de elementos tecnológicos.

Control: Es cómo se va a evaluar los procesos de cada departamento, en base al establecimiento de un patrón que nos permita medir el desempeño de cada empleado y el área en general, con el fin de detectar errores a tiempo que nos permita establecer medidas correctivas anticipadamente.

Cientes Trade: Clientes Privados

Diagrama de Flujo: Es una representación gráfica de los pasos de un proceso, que se diseña para mejor entendimiento.

Draft del grupo de pagos: Es un pdf que envía tesorería genpact al mercado detallando los pagos a realizarse en un fecha específica.

Eficiencia: Un proceso es eficiente si la conversión de las entradas en salidas se realiza en el mínimo plazo posible, mínimo costo y máxima calidad.

Eficacia: Lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

Estructura Organizacional: Determina formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y la forma de comunicación entre cada unidad, dentro de la empresa.

Expensys: Expense report system (sistema de reporte de gastos de empleados con tarjetas corporativas).

Financial Package: Es un informe que detalle todos los movimientos y saldos mensuales de todas las cuentas contables de a la empresa.

ILS: bodegas de MSD donde se encuentra el producto.

ICR: Intercompany Chargeback Request.

Implementar: Llevar a cabo los métodos y procesos necesarios para que funcione una actividad específica o general dentro de la empresa.

JDE: software j.d. edwards.

Mapa de procesos AS IS: Se lo define como el mapa de proceso que representa la posición actual de las funciones, AS IS (como esta), muestra la forma de trabajo de una empresa en la elaboración de un producto tangible e intangible.

Mapa de procesos TOBE: Luego de un levantamiento de información de la empresa a investigar se determina el mapa de proceso AS IS, a partir de este se elabora en mapa de procesos de acuerdo a las capacidades de cada área de la organización, en esta se define claramente cómo debe trabajar la organización, optimizando recursos para la elaboración de un bien o servicio.

Optimizar: La práctica de hacer cambios o ajustes en un proceso con el fin de mejorar su eficiencia o efectividad.

OFAC: La Oficina de Control de Activos Extranjeros (OFAC por sus siglas en inglés) es la principal autoridad reguladora de EE.UU. sobre las sanciones comerciales y los procedimientos legales o reglamentarios que prohíben o restringen el comercio. La OFAC mantiene una base de datos de entidades que tengan alguna relación con determinados países, organizaciones o individuos que se cree participan en el terrorismo, el tráfico de drogas o actividades que se considere contraria a los intereses de los Estados Unidos.

Portal: Un entorno software que, a través de una interfaz unitaria facilitada mediante un navegador web, permite a las personas gestionar información y procesos entre sistemas y organizaciones.

Proceso: Es el conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (Productos) o información con un valor añadido.

Pre close: Reporte Preliminar de los Estados Financieros al cierre de cada mes.

Provisión OCS: Provisión de órdenes de compra. Se realiza cada mes, con el fin de provisionar el gasto promocional que ingresara durante un mes particular.

Provisión BTA: Provisión mensual del gasto de tickets aéreos utilizados por las áreas administrativas de la empresa.

PTP: procure to pay (sistema de compras).

Reclasificación de FEE: Comisión que se paga a la agencia de viajes por sus servicios.

SBS: Shared Business Services (encargada de procesar las n/c desde Chile).

Subproceso: Son las grandes etapas que el proceso requiere realizar para transformar los insumos o materias primas en los productos.

STS: Source-to-Settle (StS).

Tax Process: Procesos de Impuestos.

Valor Añadido: Es el aumento de riqueza generada por la actividad de una empresa en el período considerado, la cual se mide por la diferencia entre el valor de la producción de bienes y servicios y el valor de compra de las adquisiciones exteriores.

z1: Actualización de n/c.

z3: N/C por política comercial, no afecta inventario.

z5: n/c devolución por caducidad.

I.VI. Metodología

I.VI.I. Tipo de estudio

De acuerdo con los objetivos planteados, el tipo de descripción que se pretende realizar es el *estudio descriptivo*, ya que se propone técnicas específicas en la recolección de información de las diferentes actividades que comprenden el proceso de Cuentas por Cobrar en el Área Financiera de MSD para describir las mejoras que engloba este estudio.

I.VI.II. Método de investigación

La observación directa es el método de investigación más acertada, para el levantamiento inicial de los procesos se desea diagramar la situación actual, lo cual se obtendrá mediante la observación del proceso en sí.

I.VI.III. Técnicas de recolección de datos

Fuentes Primarias

La observación directa será la principal estrategia para obtener una amplia recolección de datos e información necesaria para el análisis del proceso, las entrevistas directas a los responsables de cada actividad nos permitirán conocer detalles específicos que se ejecutan en las actividades.

Fuentes secundarias

Tales como: documentos originales de la empresa, internet, libros, monografías, tesis, biografías, etc., que aporten con información acertada para el desarrollo de este estudio.

I.VI.IV. PROCESAMIENTO DE DATOS

Se realizará con herramientas informáticas y tecnológicas como: Excel, Microsoft Visio y BPM.

CAPÍTULO I.

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1.1. Análisis del Entorno.

1.1.1. Análisis Cultural – Social.⁸

En materia de política de salud, el Gobierno ha emprendido un sinnúmero de acciones encaminadas a obtener mejoras en el cuidado de la salud de los ecuatorianos y ecuatorianas, convirtiéndose en uno de sus logros más importantes.

Durante los primeros años de su mandato, el Gobierno se ha preocupado principalmente de la atención a pacientes que poseen cobertura de la Seguridad Social y a aquellos que concurren a dispensarios médicos. Para abastecer al primer grupo se han desarrollado convenios con la mayor parte de centros de atención hospitalaria privados, cuya oferta de servicios de salud se satura con pacientes provenientes de los centros estatales de salud. Otra de sus prioridades ha sido el equipamiento de los hospitales públicos, así como la provisión completa de medicinas a personas de nivel socioeconómico bajo. Para disponer de medicinas se han desarrollado las denominadas subastas inversas, operadas bajo la tutela del Instituto de Compras Públicas (INCOP) que ha permitido que

8

el Gobierno, y por ende la población, se beneficien de grandes descuentos en la adquisición de productos ofertados por los laboratorios farmacéuticos privados. Desde el año 2006 el mercado farmacéutico privado, es decir lo que se vende a través de las farmacias del sector privado, casi se ha duplicado hasta alcanzar un valor de alrededor de US\$950 millones. En cambio, el mercado institucional público, que es el que maneja directamente el Gobierno, ha crecido a unos US\$300 millones, seis veces lo que era en el 2006. Un mercado de aproximadamente US\$1,300 millones es un poderoso motivador para la industria farmacéutica ecuatoriana.

El funcionamiento del mercado farmacéutico en el Ecuador es clave en todo este proceso de ajuste a la política de Gobierno.

Su conocimiento permite un mejor análisis de las condiciones actuales y la perspectiva futura del sector. En primer lugar, los precios de las medicinas son controlados por el Estado Ecuatoriano mediante un sistema de autorización de precios operado por un Comité Interministerial de Precios en donde el Ministerio de Salud Pública y el Ministerio de la Producción son los entes reguladores.

La composición del mercado es resultado de la estrategia de las empresas en el sector y de la interacción con el Gobierno.

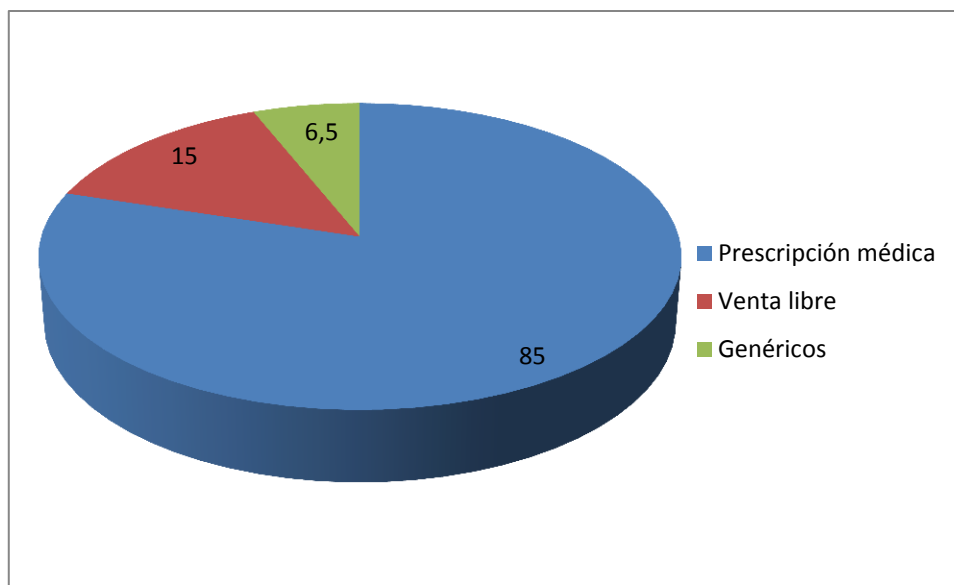
Tabla 1 Composición del mercado.

Participación	Porcentaje
Prescripción médica	85,00 %
Venta libre	15,00 %
Genéricos	6,50 %

Fuente: Ministerio de Salud Pública, Enero 2014.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Grafico 1 Composición del mercado.



Fuente: Ministerio de Salud Pública, enero 2014.
Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Lo cual indica que pese a las leyes existentes, los médicos no recetan genéricos o que los pacientes no confían en ellos. Es posible que también se deba al excelente trabajo de mercadeo que han hecho los laboratorios farmacéuticos denominados de investigación o de marca.

La estructura del mercado es altamente competitiva al final de la cadena de distribución. Específicamente, en el país existen seis mil farmacias, número excesivo para una población que bordea los 14 millones de habitantes, ya que la métrica internacional fija una farmacia por cada 10,000 habitantes. Hay aproximadamente cuatro veces más farmacias que las recomendadas.

No todos los medicamentos que constituyen el mercado local de farmacéuticos son

Producidos en el país. Muchos de ellos son importados directamente de las casas matrices. Los elaborados en los laboratorios ubicados en el país son

producidos a través del proceso productivo de formulación y mezcla y no se llevan a cabo proceso de síntesis de las moléculas activas ni siquiera por los laboratorios multinacionales quienes importan los componentes activos.

En el presente análisis se evidencia que la preocupación del gobierno por la salud de la población, por ende se ha tomado énfasis por promover en la sociedad una cultura en pro del bienestar, llegando a realizar acciones las que permiten que los medicamentos lleguen a manos del consumidor de una manera rápida y oportuna siempre bajo prescripción médica ya que el auto medicarse puede traer consecuencias fatales, este factor refleja una oportunidad debido a la concientización y venta de productos bajo receta médica habrá que la compañía participe más activamente en el mercado haciendo que el departamento cuentas por cobran realiza una labor importante a la hora de realizar sus funciones.

La industria farmacéutica es un sector industrial y empresarial dedicado a la investigación, desarrollo, producción y comercialización de medicamentos para el tratamiento y prevención de las enfermedades, y el cuidado de la salud en general.

La preparación para uso médico y consumo final es realizada mediante métodos conocidos y certificados, y se denomina producción secundaria. Entre los procesos de producción secundaria se encuentran la fabricación de fármacos dosificados, como pastillas, cápsulas o sobres para administración oral, soluciones inyectables y óvulos, entre otros.

La industria farmacéutica es actualmente uno de los sectores empresariales más rentables e influyentes del mundo, lo cual produce elogios por sus contribuciones a la salud y a la ciencia, pero también controversias respecto a las políticas y estrategias de marketing llevadas a cabo.

Las principales compañías farmacéuticas son multinacionales que poseen numerosas filiales alrededor del mundo. Por otro lado, el sector da ocupación a una gran cantidad de profesionales de distintas ramas y niveles técnicos.

Estos profesionales trabajan en investigación y desarrollo (I&D), producción, control de calidad, marketing, representación médica, relaciones públicas o administración general, imprimiendo un gran dinamismo al sector y a la economía global, por tal motivo la industria farmacéutica aporta significativamente en la generación de plazas de trabajo dentro del territorio ecuatoriano, esto se lo ve como una oportunidad.

1.1.2. Análisis Económico.

Es importante conocer todos los aspectos que pueda influenciar al presente caso de estudio para realizar un diagnóstico en base al factor económico se procede un análisis de lo siguiente:

1.1.2.1.El PIB por sector.

Permite medir la producción sectorizada, en el presente caso de estudio se tomará en cuenta el PIB por sector “Gasto en salud” en esta se encuentra todo lo concerniente a la producción y comercialización de medicinas, en este ítem se encuentra incluido las ventas de las compañías.

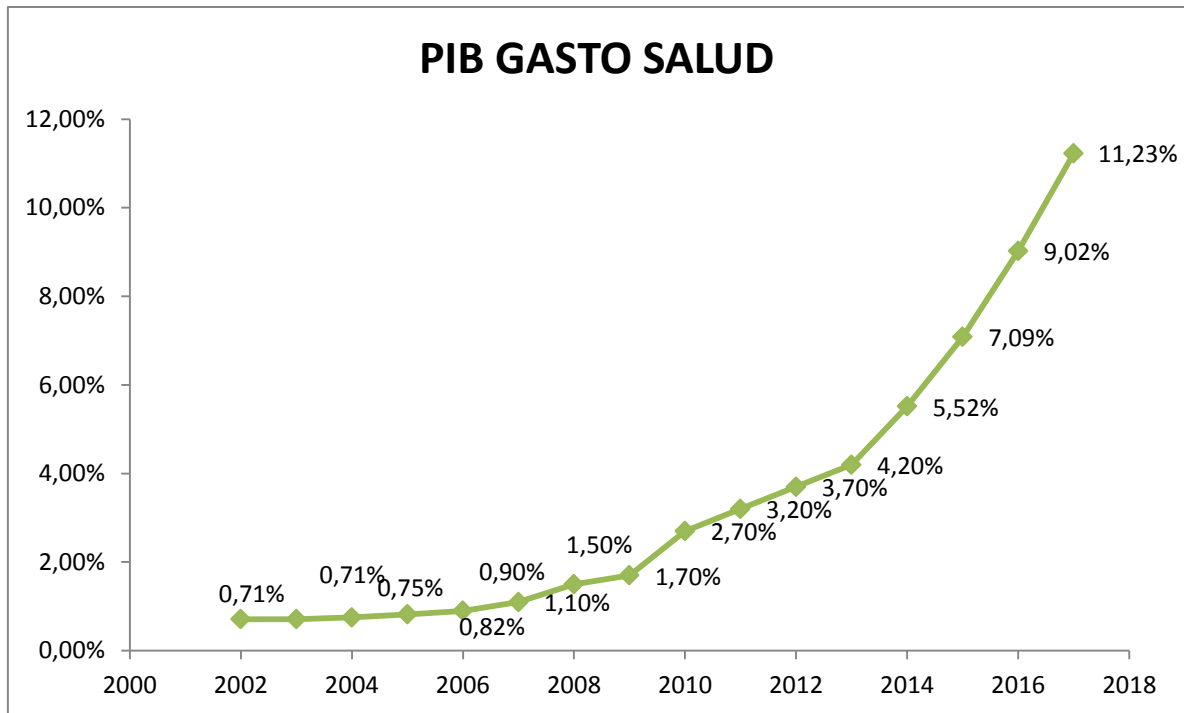
Tabla 2 PIB por sector Enseñanza y Actividades sociales y de salud.

AÑOS	PORCENTAJES
2002	0,71%
2003	0,71%
2004	0,75%
2005	0,82%
2006	0,90%
2007	1,10%
2008	1,50%
2009	1,70%
2010	2,70%
2011	3,20%
2012	3,70%
2013	4,20%
2014	5,52%
2015	7,09%
2016	9,02%
2017	11,23%

Fuente: Datos del Banco Central del Ecuador, Proyecciones de Mínimos Cuadrados (Formula Excel Crecimiento), enero 2014.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Gráfico 2 PIB por sector Enseñanza y Actividades sociales y de salud.



Fuente: Datos del Banco Central del Ecuador, PIB por sector Enseñanza y Actividades sociales y de salud, Proyecciones de Mínimos Cuadrados (Formula Excel Crecimiento), enero 2014.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En PIB por sector en el para el 2002 se tiene 0,71% lo que indica que el estado no invertido en este fragmento, preocupándose por otros sectores, para el 2008 a pesar de tener un ascenso vuelve a bajar a 1,10%, en la proyecciones se puede observar el sector se mantendrá estable manteniendo una mínima alza hasta de 11,23%.

Como se puede apreciar en la gráfica durante los próximos años el sector de la salud se invertirá más en la producción y comercialización de medicamentos.

1.1.2.2.Inflación.

Este indicador económico permite observar el crecimiento de los precios de bienes y servicios de una determinada nación y periodo, en este caso se estudiará la inflación del Ecuador.

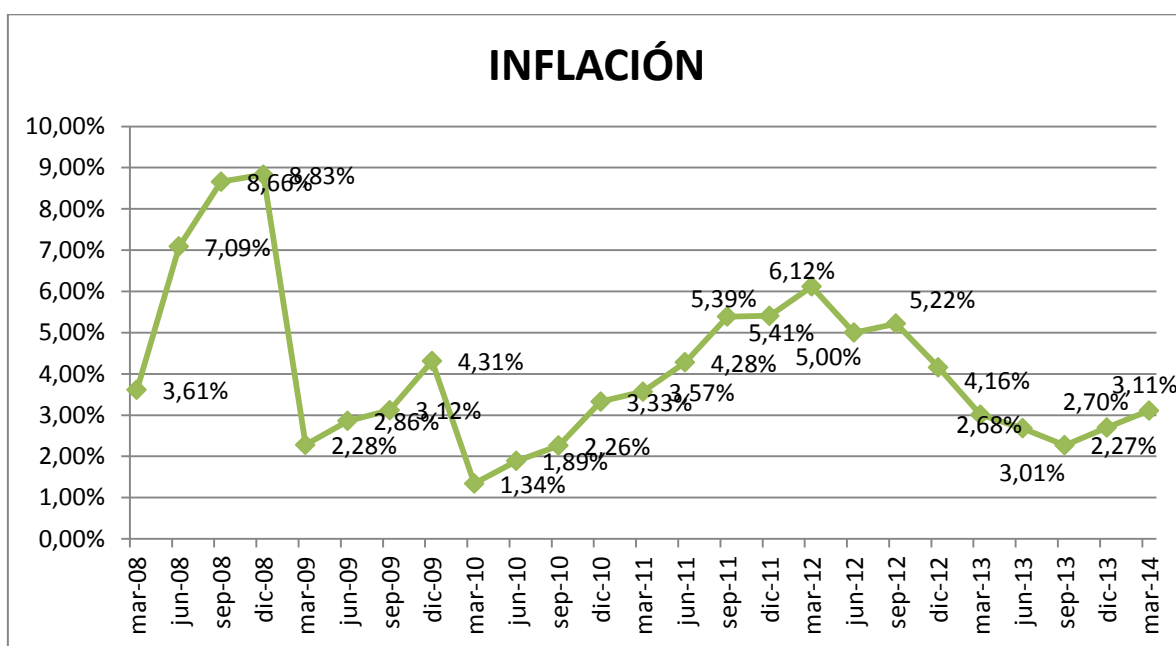
Tabla 3 Inflación, periodo 2008-2014.

Mes y año	Índice de variación anual
mar-08	3,61%
jun-08	7,09%
sep-08	8,66%
dic-08	8,83%
mar-09	2,28%
jun-09	2,86%
sep-09	3,12%
dic-09	4,31%
mar-10	1,34%
jun-10	1,89%
sep-10	2,26%
dic-10	3,33%
mar-11	3,57%
jun-11	4,28%
sep-11	5,39%
dic-11	5,41%
mar-12	6,12%
jun-12	5,00%
sep-12	5,22%
dic-12	4,16%
mar-13	3,01%
jun-13	2,68%
sep-13	2,27%
dic-13	2,70%
mar-14	3,11%

Fuente: Datos del Banco Central del Ecuador, enero 2014.

Elaborado: María Fernanda Salguero Sandoval.

Gráfico 3 Inflación, periodo 2008-2014.



Fuente: Datos del Banco Central del Ecuador, Proyectados con el método de Mínimos Cuadrados (fórmula Excel Crecimiento), enero 2014.

Elaborado: María Fernanda Salguero Sandoval.

En el presente gráfico se puede apreciar que la inflación en el año 2008 tuvo incremento muy alto siendo este el 8,83% por lo cual encarece el estilo de vida de los ecuatorianos, para los siguientes años se observó que descendió notablemente llegando a 1,34%, desde ese periodo ha tenido una tendencia a la alza con lo que para el año 2014 se encuentra en un 3,11%.

Es algo preocupante ver que la inflación subió tanto ya que en una economía dolarizada esto debe mantenerse en un nivel bajo, a este indicador se lo considera como una amenaza debido a que al incrementarse el mencionado índice los productos y servicios suben de precio, por lo que los consumidores se enfocarían en consumir productos farmacéuticos de bajo costo o genéricos con la finalidad de cubrir sus necesidades.

1.1.3. Análisis Político – Legal.⁹

Según la Asamblea Mundial de la Salud (AMS), en 1975 se estableció la “necesidad de desarrollar políticas de medicamentos vinculando la investigación, producción y distribución de medicamentos con las necesidades reales de la salud”. En Ecuador, el artículo 42 de la Constitución Política de la República, establece: “El Estado garantizará el derecho a la salud, su promoción y protección así como la posibilidad del acceso permanente e ininterrumpido a servicios de salud, conforme a los principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia”; siendo uno de los principales componentes de la prestación de salud, el acceso a los medicamentos.

La participación del Estado en el mercado de productos farmacéuticos será para:

- Contrarrestar la imperfección de los mercados, propiciando prácticas competitivas, mayor simetría de información y controles sobre el poder de mercado de los productores.
- Enfrentar la imposibilidad de acceso al mercado de medicamentos por una porción de la sociedad, debido a la inequitativa distribución de los ingresos y a la desigual capacidad de consumo.
- Garantizar el interés público, pues en el campo de los medicamentos los individuos pueden no actuar en beneficio de su propio interés y en perjuicio del interés general, como ocurre cuando las personas adquieren hábitos de consumo de medicamentos peligrosos o cuando los profesionales de salud

⁹ <http://apps.who.int/medicinedocs/en/d/Jh2958s/3.3.html#Jh2958s.3.3>

promueven el consumo de medicamentos proporcionalmente más costosos para un cierto nivel de efectividad.

La denominación y equivalencia de medicamentos se da en que, cada medicamento está compuesto por uno o más principios activos (que son los que determinan su específica acción terapéutica), y algunos componentes complementarios que facilitan su estabilidad, absorción. Es por ello que estas tres condiciones: calidad, seguridad y efectividad, son esenciales de garantizar para todos los medicamentos.

Las políticas nacionales para el uso de la denominación científica son un paso ineludible para lograr un mercado de medicamentos más transparente y más eficiente. La experiencia muestra que las políticas deben incluir tres medidas prioritarias:

- Garantizar que el nombre científico esté presente en el empaque de cada medicamento, con igual o mayor jerarquía que el nombre comercial.
- Crear las condiciones para que los médicos prescriban exclusivamente bajo la denominación científica.
- Garantizar la calidad (seguridad y eficacia) de todos los medicamentos y la bioequivalencia (para los productos que así lo requieran) para que los medicamentos de igual nombre científico sean realmente intercambiables entre sí.

Según el Código de la Industria Farmacéutica de Investigación (IFI) establece diversas normas para la promoción ética de los productos farmacéuticos

dirigida a los profesionales sanitarios, con el objeto de garantizar que las relaciones de las empresas miembros con dichos profesionales sean las adecuadas y que se perciban como tal.

Este código no pretende regular las siguientes actividades:

- La promoción de los productos farmacéuticos dirigida al público en general (es decir, publicidad directa al consumidor).
- Promoción de productos de automedicación que se dispensan sin receta (OTC).
- Precios u otras condiciones comerciales para la dispensación de productos farmacéuticos.
- La contratación de un profesional sanitario para prestar servicios legítimos de consultoría u otros servicios legítimos a una empresa miembro.
- La realización de ensayos clínicos.
- La provisión de información no promocional por parte de empresas miembro.

La preocupación del estado por la salud de los ecuatorianos

1.1.4. Análisis Tecnológico.

La industria farmacéutica ecuatoriana mantiene un desarrollo del 14% en promedio anual en los últimos tres años. El acceso de la población a medicamentos y servicios de salud aumenta paulatinamente.

El fundamento de la industria farmacéutica es la investigación y desarrollo de medicamentos para prevenir o tratar las diversas enfermedades y alteraciones. Los principios activos que se utilizan en los medicamentos presentan una gran variedad de actividades farmacológicas y propiedades toxicológicas. Los modernos avances científicos y tecnológicos aceleran el descubrimiento y desarrollo de productos farmacéuticos innovadores dotados de mejor actividad terapéutica y menos efectos secundarios.

Para el buen funcionamiento de una empresa es importante contar con los equipos más actuales para presentar un producto de calidad, por lo cual se toma en cuenta a los siguientes.

Hardware.

Son todas las maquinarias las cuales permiten procesar la materia prima, a continuación se detalla los tipos de maquinaria farmacéutica que existe en el sector.

- Maquinas termoformadoras de blíster.
- Maquinas estuchadoras.
- Maquinas agrupadoras / envolvedoras – maquinas agrupadoras / enfajilladoras.
- Maquinas envolvedoras.
- Maquinas formadoras / cerradoras de display.
- Maquinas llenadoras / taponadoras para líquidos.
- Mesas rotativas para alimentación de frascos.

- Maquinas sopleteadoras para frascos.
- Maquinas taponadoras.
- Maquinas desempacadoras de frascos.
- Maquinas llenadoras / selladoras para polvos.
- Maquinas llenadoras / selladoras para sobres.
- Maquinas encartonadoras.
- Paletizadores.
- Tableteadoras.
- Granuladoras.
- Bombas, reactores.
- Llenadores de cremas.
- Llenadores de jarabe
- Encapsuladoras.

La maquinaria constantemente evoluciona por lo que adquirirlas en plazo corto podría afectar a la economía de la compañía ya que su costo es elevado pero calidad de productos es cada vez mejor, en el presente análisis es tomada como una amenaza ya que la empresa no puede estar adquiriendo maquinaria cada vez que salga un nuevo modelo, cabe indicar que para el trabajo del área cuentas por cobrar la implementación utilización de maquinaria se basara en equipos de computación, el cual se innova a cada momento y por ende su costo varía, es bueno renovar los equipos pero dentro de un determinado tiempo.

Software.

Para el uso adecuado de los implementos y maquinarias en una empresa farmacéutica se debe tomar en cuenta los altos estándares de calidad, porque las maquinas ya vienen con un software especializado para la producción de cada artículo, los registros de base de datos, formulas, estados financieros, informaciones intangible, se los guarda en programas informáticos los cuales permiten llevar un mejor control e impidiendo la perdida de información ya que no es lo mismo llevar hojas impresas o libros de datos que llevar una USB la cual se la puede manipular en cualquier dispositivo.

Por lo general con la utilización de maquinaria, con el tiempo existen mejoras en su software las cuales se llaman actualizaciones, a su vez también tienen un costo, la aparición de nuevos programas para el manejo de producción es constante, este se lo considera como una amenaza ya que su costo es alto debido a que también se tiene que realizar capacitaciones al personal para que se adapte los nuevos cambios en el sistema operativos de una determinada máquina.

1.2. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.

1.2.1. Reseña Histórica.

Merck Sharp & Dohme (Inter American) Corporation Ecuador

Historia.

La siguiente información fue extraída de la página Web de la compañía Merck Sharp & Dohme y de información documentada proporcionada por la compañía:

Merck Sharp & Dohme I.A. Corp. Ecuador, es una subsidiaria de Merck & Co. Inc., compañía de origen estadounidense fundada en 1891, su casa matriz se encuentra ubicada en Whitehouse Station, New Jersey.

Merck & Co. Inc. es una compañía farmacéutica internacional, líder en la investigación, comprometida con el descubrimiento, desarrollo, manufactura y mercadeo de productos dirigidos a mejorar la calidad de vida de las personas y la salud animal.

Inició hace más de un siglo en Estados Unidos, como filial de una compañía de productos químicos, establecida por Edmond Merck en Darmstadt, Alemania, durante el siglo XVII. A finales del siglo XIX, Alemania era el líder mundial en la nueva tecnología química y de los productos orgánicos sintéticos, por lo que los científicos norteamericanos viajaban constantemente, a fin de estudiar las técnicas más avanzadas. Regresaron con conocimientos que sentaron las bases de la industria química doméstica. Esto impulsó a Edmont Merck a organizar una pequeña oficina de ventas en Estados Unidos, como unidad independiente. George Merck, descendiente de Edmond Merck, viajó en 1891 a la ciudad de Nueva York, para establecer una filial de Merck & Co.

George Merck, trabajó para que el nombre de la compañía resaltara como proveedor de confianza de productos químicos de alta calidad. Sus principales clientes eran los boticarios de Nueva York y áreas cercanas. En pocos años Merck había duplicado las ventas de la filial y se trasladó a su propio edificio,

situado en University Place y la Calle Ocho. En 1897, las ventas superaban el millón de dólares. En 1917, a causa de la intervención de Estados Unidos en la primera Guerra Mundial, George Merck rompió lazos con Alemania.

Con el apoyo de inversionistas de Nueva York, adquirió todas las acciones. Fue cuando se inició una de las etapas de mayor crecimiento para Merck & Co., y el proceso de internacionalización.

Merck & Co. contribuyó en un extenso programa de investigación, desarrollo, producción y experimentación clínica con el hongo productor de la Penicilina. El Dr. Selman A. Waksman (Premio Nobel de Química en 1952), en colaboración con científicos de MSD descubrió la estreptomicina. Años más tarde se logró la primera síntesis de un corticosteroide, la cortisona, con lo que iniciaron los antiinflamatorios.

En 1953 se une Merck & Co. con Sharp & Dohme, la primera con investigación biomédica de renombre mundial y la segunda con excelentes métodos de elaboración de productos farmacéuticos y una amplia red de distribución.

Merck desarrolla, fabrica, y comercializa productos farmacéuticos a través de varios JOINT VENTURES o alianzas estratégicas, acuerdos comerciales de inversión a largo plazo entre dos o más personas jurídicas o comerciantes, así Merck mantiene una sociedad con Johnson & Johnson que se concentra en diseñar y comercializar productos como CA de Pepcid, fármaco usado para el

alivio de las molestias leves y ocasionales del estómago relacionadas con hiperacidez tales como digestiones pesadas, ardor y acidez; un JOINT VENTURE con Aventis A.G. enfocando en el mercado europeo de vacunas; y otra sociedad con Aventis, la misma que se concentra en la salud animal y genéticas de las aves.

Historia en Ecuador

MSD-Ecuador, empezó sus actividades en la ciudad de Guayaquil, en 1973, durante un año, luego se trasladó a la ciudad de Quito.

Merck crea iniciativas para mejorar el acceso a medicamentos que salvan la vida, en países en vías de desarrollo de todo el mundo. Fomenta la educación sobre enfermedades, prevención, atención, y acceso sostenible a medicamentos en un mundo en desarrollo.

En el año 2010 el mercado farmacéutico ecuatoriano aumenta la presencia de laboratorios nacionales y sudamericanos. Esto permitió un crecimiento considerable en volumen, por el nivel de precios que los productos genéricos y similares suelen tener.

La subsidiaria de MSD en Ecuador abarca solo el mercado interno de Ecuador. No tiene presencia en otros países.

1.2.2. Planificación.

1.1.4.1.Misión.¹⁰

Brindar productos y servicios innovadores y diferenciados que salven y mejoren vidas, y que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, ser reconocidos como un excelente lugar para trabajar, y darles a nuestros inversionistas una tasa de rendimientos superior.

MSD tiene bien definido su postura en el mercado y la forma de ofrecer sus productos y servicios, en la actualidad la mayoría de empresas poseen una misión y sin ella se estaría en desventaja ante la competencia.

1.1.4.2.Visión¹¹

Hacemos una diferencia en la vida de las personas en todo el mundo, a través de nuestros medicamentos innovadores, vacunas y productos para el cuidado de la salud del consumidor y de la salud animal. Aspiramos a ser la mejor compañía en el cuidado de la salud en el mundo y estamos dedicados a brindar innovaciones y soluciones de primer nivel para el futuro.

El manejo de una buena filosofía empresarial marca el éxito de cualquier empresa, es por eso que se la visión es parte importante y para MSD permite describir como la organización se encontrará después de algunos años de servicio a la comunidad.

¹⁰ http://corporativo.msd.com.ec/binaries/MSD_Misi__n_y_Visi__n_tcm163-277212.pdf

¹¹ http://corporativo.msd.com.ec/binaries/MSD_Misi__n_y_Visi__n_tcm163-277212.pdf

1.2.2.3. **Objetivos corporativos**

- La excelencia en la ciencia y la innovación en la salud, con énfasis en hacer frente a necesidades médicas no cubiertas.
- Enfoque en los pacientes y anticipando las necesidades de los clientes
- El compromiso para ampliar el acceso a nuestros medicamentos y vacunas, para mejorar la salud mundial.

1.2.2.4. **Productos**

Los productos son todos aquellos insumos que se ofrece al cliente para satisfacer las necesidades del consumidor final, *Merck Sharp & Dohme* presenta la siguiente línea de productos en Ecuador, a su vez se describe el porcentaje de ventas de cada lote de los medicamentos.

El objetivo de las diferentes unidades de Negocio son fundamentales para comercializar medicamentos de Salud Humana y brindar mejor calidad de vida a los pacientes implementando estrategias y acciones que permitan generar acceso a los productos de MSD con patologías de mayor complejidad a través de la red de Instituciones Públicas y Privadas, la información que se presenta en la concerniente al presente año.

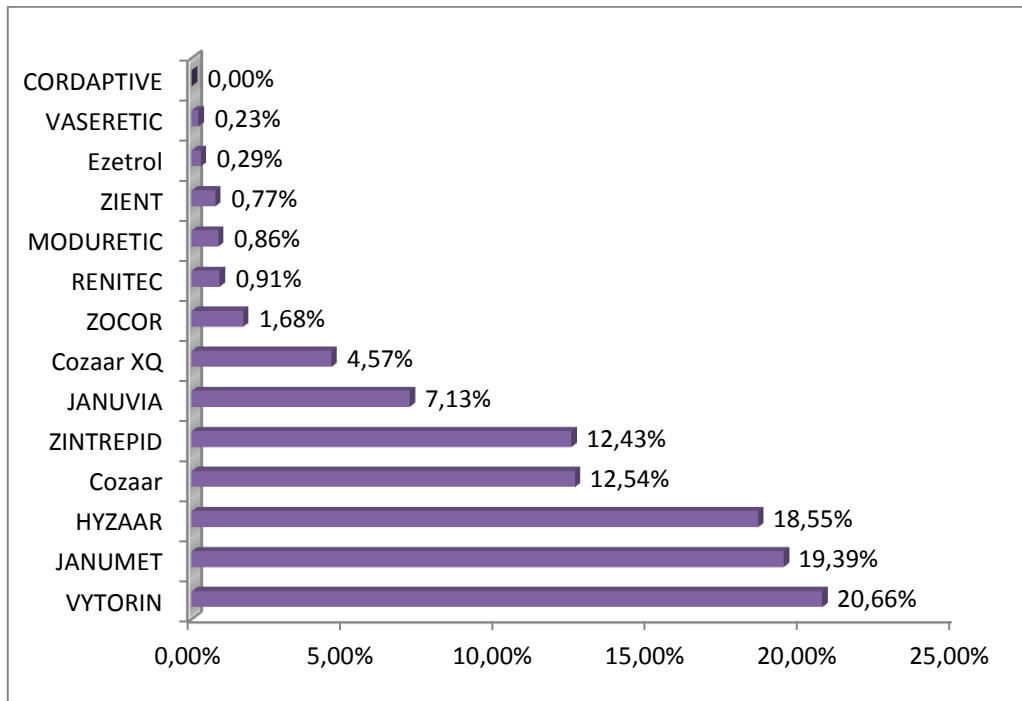
CARDIO

Actividad.- Trabajar, compartir y actuar bajo los estándares de MSD, con foco en los objetivos corporativos, pensando siempre que cada acción efectiva impactará en la calidad de vida de un paciente, familiar o amigo.

Promover una mejor Calidad de Vida a los pacientes buscando nuevas alternativas de tratamiento.

Trabajar como equipo consolidado, con retos profesionales permanentes, entendiendo que dentro de nuestra propia diversidad, está nuestra fortaleza.

Gráfico 4 Cardio.



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En el gráfico se puede ver el porcentaje de participación cada producto de la línea Cardio, lo que indica que el producto que más se comercializa es VYTORIN con una participación del 20.66%, mientras que existen un producto el cual no se comercializa llegando con un porcentaje en el mercado del 0% siendo CORDAPTIVE.

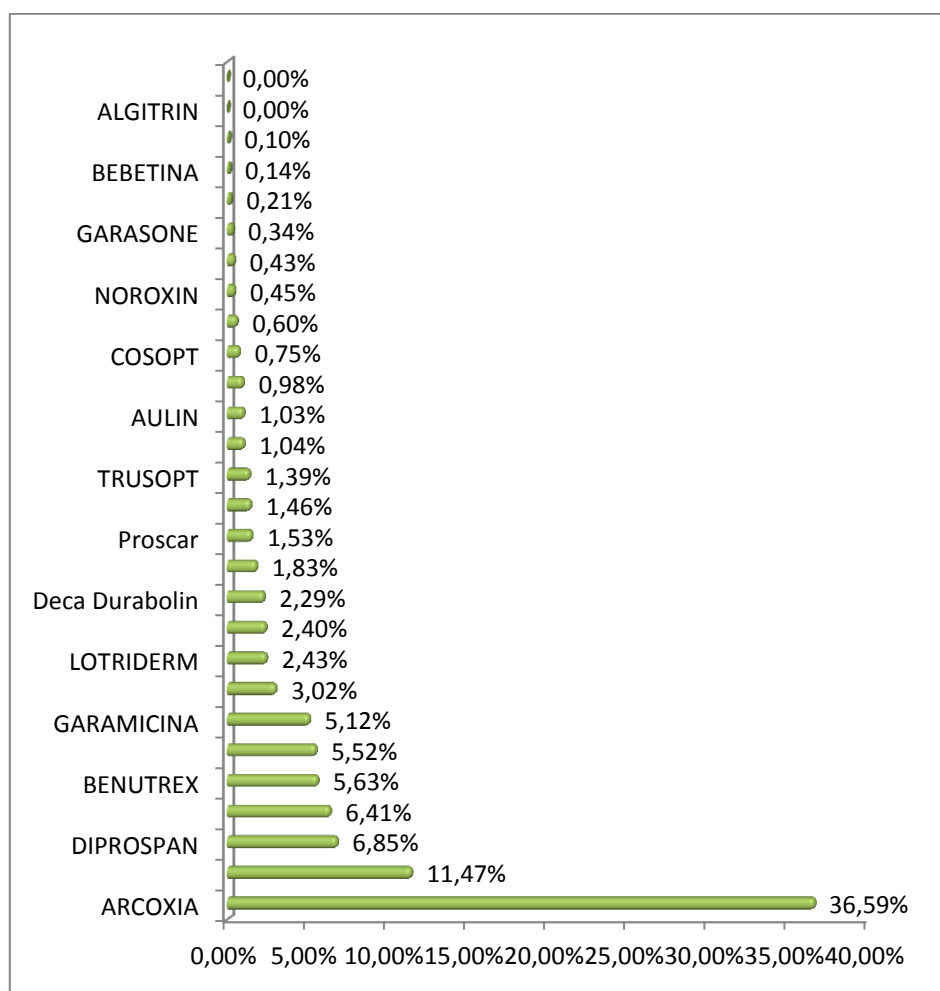
DIVERSIFICADOS

Actividad.- Trabajar, compartir y actuar bajo los estándares de MSD, con foco en los objetivos corporativos, pensando siempre que cada acción efectiva impactará en la calidad de vida de un paciente, familiar o amigo.

Promovemos una mejora Calidad de Vida a nuestros pacientes buscando nuevas alternativas de tratamiento.

Trabajamos como equipo consolidado, con retos profesionales permanentes, entendiendo que dentro de nuestra propia diversidad, está nuestra fortaleza

Gráfico 5 Diversificados.



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En la clase de productos diversificados se puede observar que el producto que más se comercializa el ARCOXIA con un 36.59%, mientras existen algunos productos de los cuales su comercialización no es la esperada correspondiendo a una participación de 0% estos productos son ERALDOR y ALGITIN.

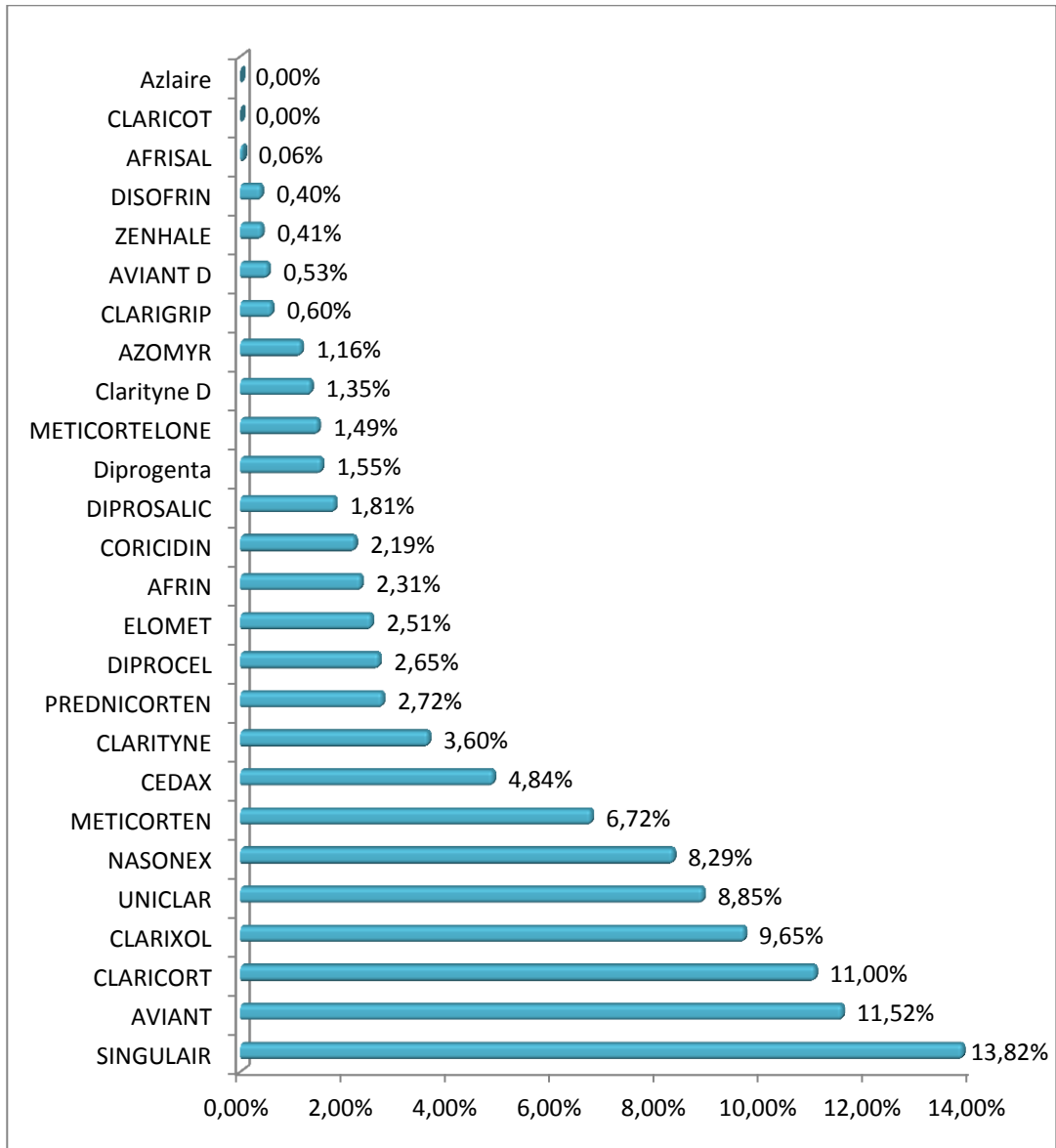
RESPIRATORIA

Actividad.- Trabajar, compartir y actuar bajo los estándares de MSD, con foco en los objetivos corporativos, pensando siempre que cada acción efectiva impactará en la calidad de vida de un paciente, familiar o amigo.

Promovemos mejor Calidad de Vida a nuestros pacientes buscando nuevas alternativas de tratamiento.

Trabajamos como equipo consolidado, con retos profesionales permanentes, entendiendo que dentro de nuestra propia diversidad, está nuestra fortaleza.

Gráfico 6 Respiratorio.



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En el presenta gráfico se aprecia como tres productos de Respiratorio tienen mayor participación los cuales están entre 11% y 13%, mientras que al igual que otros géneros se tiene a un grupo que representan el 0 %, en una vista general tenemos que los demás artículos tienen una buena participación.

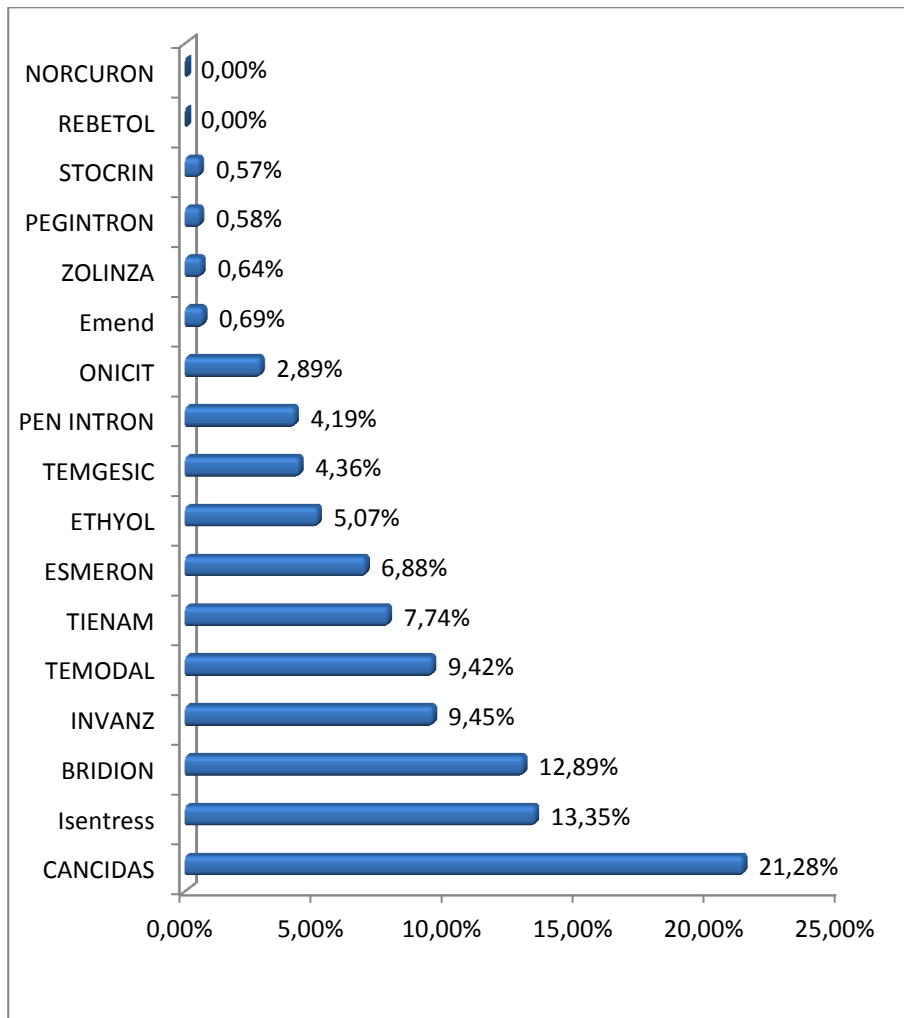
ESPECIALIDADES

Actividad.- Implementar actividades innovadoras de Educación Médica Continua que tengan alto nivel académico y que sean reconocidas por los Profesionales de la Salud.

Mantener y mejorar nuestro trabajo con las autoridades de Gobierno enfocados en objetivos a mediano y largo plazo para poder acceder a un aumento de consumo de productos de MSD por parte de la población, y que nos permitan ser valorados como socios estratégicos en el campo de la Salud.

Trabajar como un equipo consolidado, con retos profesionales permanentes, entendiendo que dentro de nuestra propia diversidad esta nuestra fortaleza.

Gráfico 7 Especialidades.



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

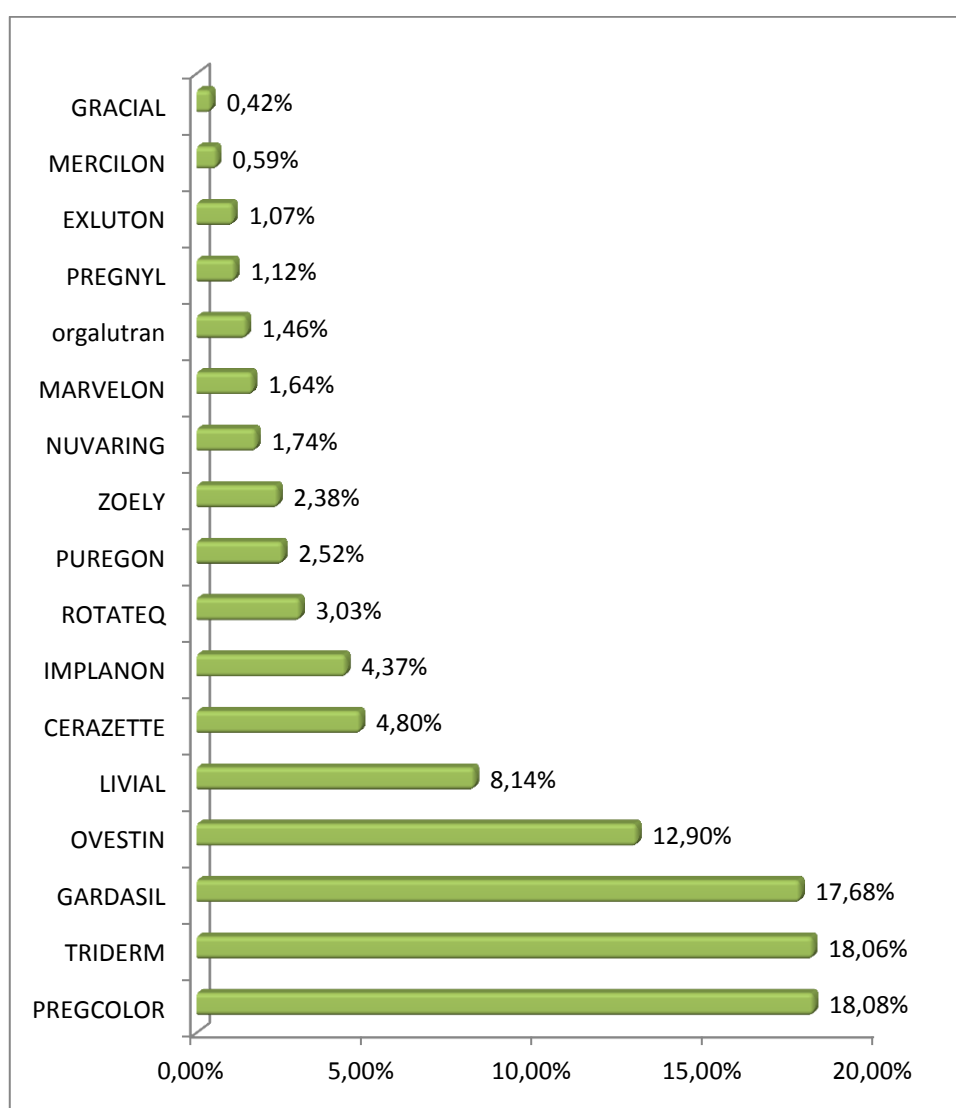
Los productos del gráfico, presentan datos en donde su participación una muy buena comercializar llegando a un 21% el artículo CANCIDA, por otro lado se puede apreciar como algunos productos tiene una participación de 0.6% a 0% siendo 6 lo que es preocupante ya que las ventas son muy pocas.

SALUD FEMENINA Y VACUNAS

Actividad.- Trabajamos, compartimos y actuamos bajo los estándares de MSD, con foco en los objetivos corporativos, pensando siempre que cada acción efectiva impactará en la calidad de vida de un paciente, familiar o amigo.

Comercializamos los medicamentos de Salud Humana, referidos a salud femenina, fertilidad y vacunas. Logramos marcar la diferencia promoviendo la salud y trabajando en conjunto.

Gráfico 8 Salud femenina y vacunas.



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Se puede observar que el productos que más se comercializan son 3 los cuales tienen una participación de entre 17% al 18%, mientras que el producto que se comercializa cubre un 0,42% GRACIAL.

1.2.2.5. Clientes

Son la razón de ser para Merck Sharp & Dohme ya que sin ellos no se podría realizar la actividad económica de producción y venta de medicamentos, los clientes se posee ya cuanto asumen sus compras:

Tabla 5 Clientes.

CLIENTE	Nº de Ventas
DIFARE	1.467.996
FARCOMED	1.347.475
FARMAENLACE	620.917
QUIFATEX	551.387
IESS	281.594
GRUNENTHAL	141.564
MAYORISTAS	138.769
SUMELAB	126.197
SOLCA	120.396
DISTRIBUIDORA JOSÉ VERDEZOTO	97.895
VANTIVE	96.952
ABAD HERMANOS	85.910
MSP	26.003
DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA	23.223
ECUAQUIMICA	10.771
POLICIA NACIONAL	1.029
OTROS TRADE	798
PURATOXI	422
HOSP/CLIN PRIVADOS	291
Grand Total	5.139.589

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Se puede observar que las empresas que más adquieren productos de MSD son DIFARE con una participación de 1'467.996 unidades vendidas y FARCOMED CON 1'347.475 unidades vendidas, mientras que la empresa que ha comparado 291 unidades es PUROTAXI.

1.2.2.6. Competencia

Actualmente la empresa a pesar de tener algunas décadas en el país, cuenta con la presencia de varias compañías las cuales su participación en el mercado es importante ya que en algunos casos están ya posicionadas en el pensamiento del consumidor final, por lo que se dividirá a la competencia en.

Competencia potencial.- Se considera a las empresas que elaboran productos que poseen las mismas características, para el presente caso de estudio se detallará a los laboratorios farmacéuticos que operan dentro del territorio nacional en estas están inmersas aquellas que elaboran productos genéricos.

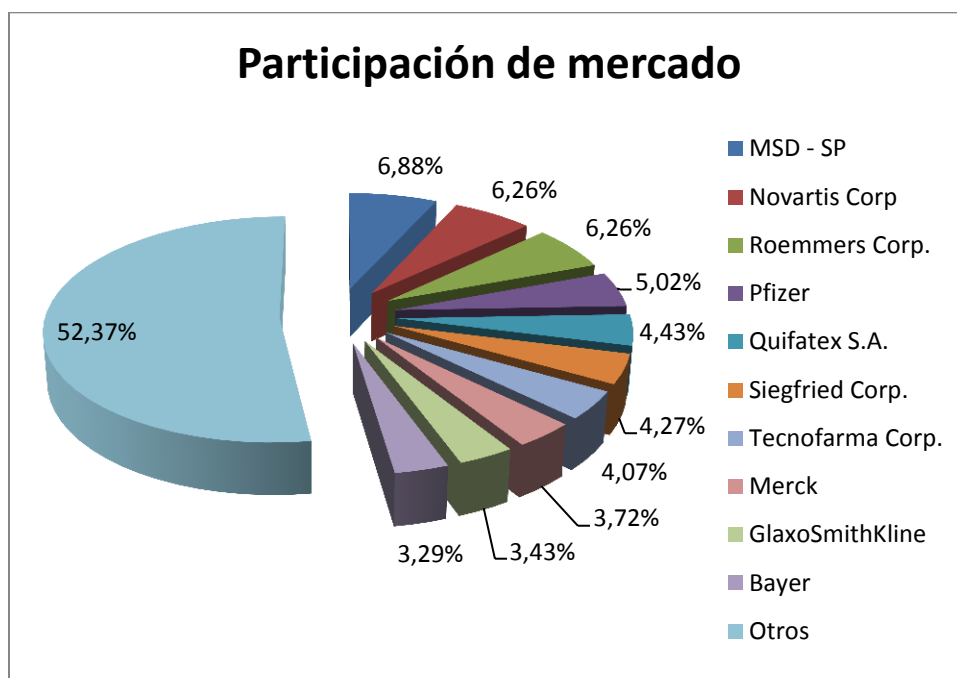
Tabla 4 Competencia directa.

Empresa	Participación de mercado
MSD - SP	6,88%
Novartis Corp	6,26%
Roemmers Corp.	6,26%
Pfizer	5,02%
Quifatex S.A.	4,43%
Siegfried Corp.	4,27%
Tecnofarma Corp.	4,07%
Merck	3,72%
GlaxoSmithKline	3,43%
Bayer	3,29%
Otros	52,37%
TOTAL	100%

Fuente: Doloitte, enero 2014.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Gráfico 8 Participación de mercado.



Fuente: Doloitte, enero 2014.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Se puede observar que la competencia es abundante por lo cual se considera como una amenaza debido a que su participación podría aumentar cada día más y por ende bajarían las ventas de Merck Sharp & Dohme lo que llevaría reducir costos, en los que estaría incluido el personal.

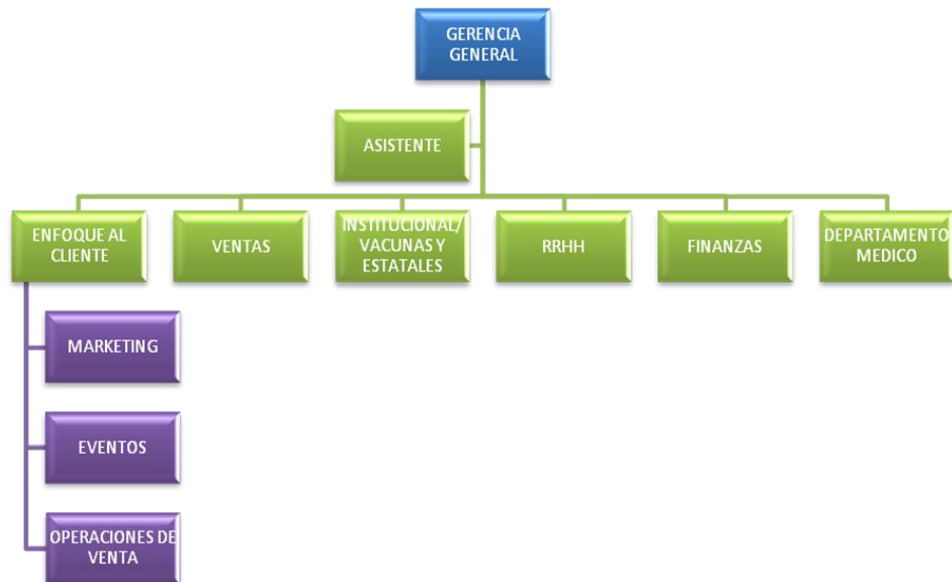
Productos sustitutos.- Son aquellos productos con diferente características que cubren la misma necesidad en el presente caso de estudio son las empresas que elaboran productos a base de compuestos naturales, no se las enumera porque existe una gran cantidad de estas empresas las cuales están distribuidas a nivel nacional.

Con la tendencia que existe en nuestro país por la utilización de productor orgánicos o 100% naturales, la población trataría de consumir estos artículos con la finalidad de mantener o aliviar su salud dejando de

consumir los productos elaborados por laboratorios farmacéutico, por lo tanto es considerado con una amenaza.

1.2.3. Estructura Orgánica

Figura 1 Organigrama.



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Gerencia General.- Es la cabeza de la organización, encargada de la administración y dirección de todas las demás áreas que componen Merck.

Enfoque al cliente, esta área tiene las siguientes subdivisiones:

- **Marketing.-** establece las estrategias de mercadeo que permiten obtener una mayor participación de los productos de la Compañía en el mercado farmacéutico.
- **Eventos.-** Es el área encargada de la organización y coordinación de los eventos promocionales de marketing nacionales o internacionales, así como también los eventos administrativos.

- **Operaciones de Venta.-** Se encarga de la supervisión de las funciones de los representantes de ventas a través de los coordinadores regionales.

Ventas.- Encargada de la comercialización del producto, a través de la gestión realizada por los visitantes médicos en las distribuidoras farmacéuticas y con los médicos, mantiene la relación con el cliente.

Institucional, Vacunas y estatales. Es el área encargada de la comercialización y cobranza de los medicamentos en áreas estatales.

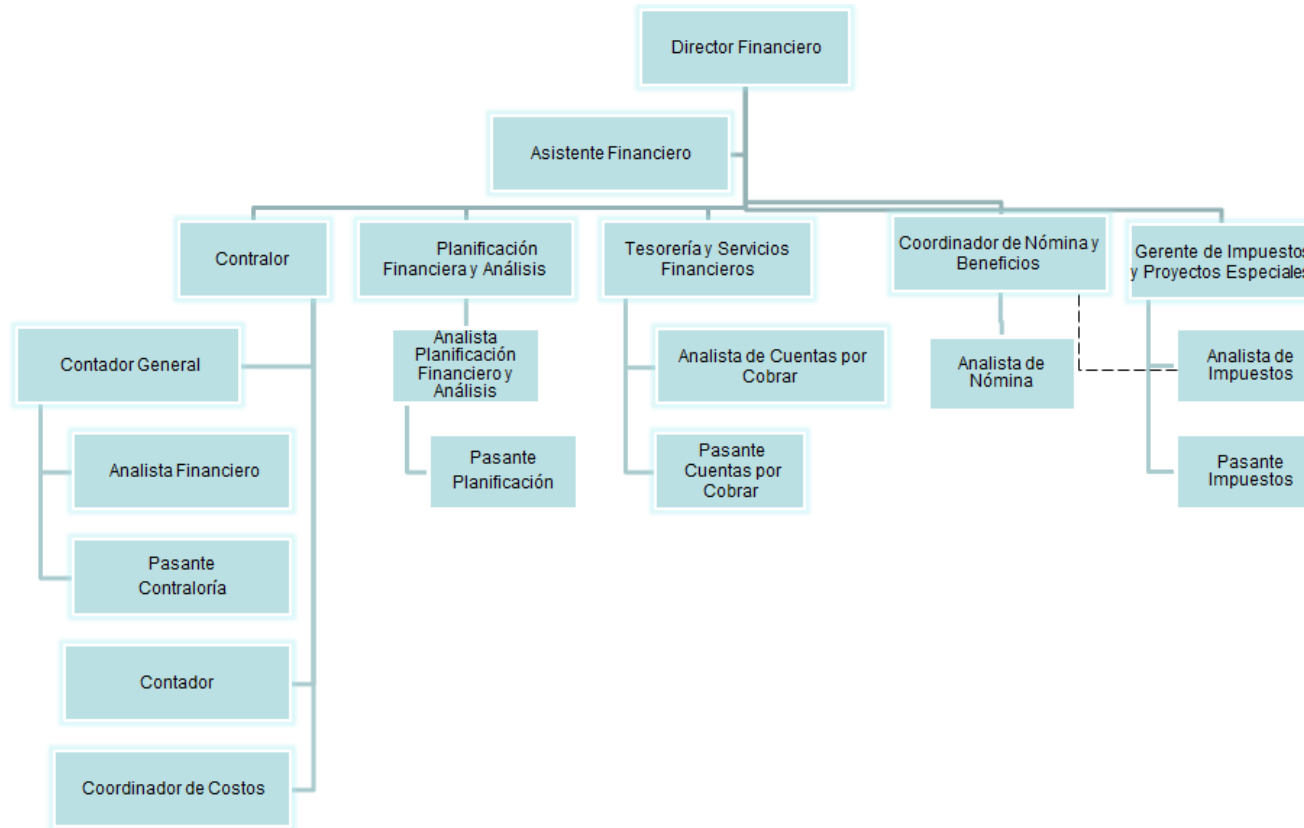
Recursos Humanos.- Maneja la nómina y beneficios, selección de personal, y asuntos generales relacionados al recurso intelectual.

Finanzas.- Posee a su cargo las áreas de: contabilidad, tesorería, contabilidad de costos e impuestos. Elabora el presupuesto anual, realiza los pagos a proveedores, los estados financieros y cumple con ciertas obligaciones formales tributarias, societarias, entre otras.

Departamento Médico.- Provee asesoría científica de los productos ante la fuerza de ventas y los médicos, encargado también de la salud empresarial.

1.2.4. Departamento Financiero

Figura 2 Departamento Financiero.



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Director Financiero.- Es la cabeza del Área Financiera a cargo de la gestión financiera de la organización, es responsable de la planificación, ejecución e información financiera de la empresa.

- **Asistente Financiera.-** Está encargado de dar soporte adecuado al área de finanzas y facilitar la interrelación con las demás áreas de la compañía, para que los requerimientos sean atendidos con oportunidad.

Contralor.- Garantizar la emisión, aplicación, y cumplimiento de las políticas y procedimientos financieros, para mantener el control interno de la compañía.

- **Contador General.-** Proporcionar estados financieros tanto a la corporación como a los organismos de control, mediante la recopilación de datos y análisis de cuentas de balance con el propósito de brindar información confiable para la toma de decisiones y cumplimiento de obligaciones.
- **Analista Financiero.-** Garantizar que los procesos de registros contables sean los adecuados para la obtención de un óptimo balance general
- **Pasante Contraloría.-** Formular bajo las directrices del Contralor, las políticas institucionales para la planeación, ejecución, evaluación, seguimiento, control y mejoramiento de los procesos institucionales.

- **Contador.-** Garantizar la contabilización oportuna de los gastos de la empresa y asegurar un adecuado registro contable impositivo el mismo que se refleja en la información financiera de la compañía.
- **Coordinador de Costos.-** Analizar las cuentas de costos e inventarios y proporcionar la información a contabilidad general para la presentación de reportes y generación de estados financieros.

Planificación.- Dirigir y administrar los procesos y sistemas de control de gestión de la institución, asegurando su calidad y oportunidad, así como desarrollar proyectos y estudios, necesarios para apoyar la toma de decisiones, en conformidad a las políticas internas y a las normas legales vigentes.

- **Analista de Planificación.-** Participar en la elaboración del plan anual de la compañía y garantizar el correcto envío de esta información a través de las herramientas corporativas. Elaborar reportes y análisis financieros
- **Pasante Planificación.-** Apoyar al área de planificación, respecto a los procesos, proyectos, estudios y análisis financieros.

Tesorería y Servicios Financieros .- Liderar de forma efectiva los procesos de OTC (Order to cash) y pagos, los mismos que deben estar alineados a la estrategia corporativa de tesorería, recuperar la cartera en un promedio que permita el cumplimiento de los objetivos de la organización

- **Analista de Cuentas por Cobrar.-** Realizar los procesos de pagos de la empresa, de acuerdo a la disponibilidad de flujo de caja y a las políticas internas de la compañía
- **Pasante Cuentas por Cobrar.-** Apoyar al área de Cuentas por Cobrar al análisis de cartera, conciliación bancaria, flujo de caja y actividades que soportan a esta área.

Coordinador de Nómina y Beneficios.- Coordinar y administrar oportunamente el rol de pagos y beneficios de los empleados, asegurando el cumplimiento de políticas y procedimientos locales y leyes nacionales.

- **Analista de Nómina.-** Aplicar y ejecutar todos los pagos y beneficios de ley y de la compañía a empleados fijos, temporales, pasantes, asegurando que se cumplan las políticas internas y leyes laborales.

Gerente de Impuestos y Proyectos Especiales.- Asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales para evitar contingencias a las compañías del grupo.

- **Analista de Impuestos.-** Ejecutar y controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la empresa, encargándose de la contabilización de todas las transacciones relacionadas con impuestos.
- **Pasante Impuestos.-** Apoyar al área de impuestos, con la recepción, organización, ingreso de comprobantes de retención de clientes.

1.3. Factores claves para el éxito

1.3.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Vidal, Elizabeth, (2008), describe que:

La matriz de evaluación de factores externos (EFE), facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Esta no compara empresas, si no que destacan los factores que en los análisis anteriores se han identificado como críticos o claves para el éxito. (p. 99)

Escala de elevación de la matriz EFE

1= Respuesta mala.- Se refiere a la forma en la que la empresa o compañía reacciona y la incidencia que esta posee por eso de su puntaje a 1 ya que no afecta mucho.

2= Respuesta media.- la forma de reacción o incidencia que esta tiene esta se manifiesta de una manera un poco baja dándole un valor de 2.

3= Respuesta superior media.- La incidencia de este puntaje va tomado más fuerza ya que al tener el valor de 3 es importante debió a que a partir de este se toman medidas correctivas acerca del comportamiento del sector externo.

4= Respuesta superior.- llamada así porque esta tiene mucha incidencia dentro de la evaluación de los factores externos ya que esta determina la forma de proceder de un factor dentro del entorno.

La matriz EFE se encarga de estudiar los factores externos que puede afectar a las empresas, por tal motivo e indispensable usarlo para determinar el comportamiento de diversos factores con relación a MSD a continuación se detalla cada uno de ellos y su influencia.

Tabla 5 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

OPORTUNIDADES		Ponderación	Calificación	Calif. Ponderada
1	Culturización de venta de productos bajo prescripción médica.	0,15	4	0,60
2	Entorno social aceptable	0,10	3	0,30
3	PIB por sector “Gasto en salud”	0,12	2	0,24
4	Apoyo gubernamental al sector de la salud.	0,15	3	0,45
TOTAL				1,59
AMENAZAS		Ponderación	Calificación	Calif. Ponderada
1	Inflación	0,11	3	0,33
2	Competencia potencial y Productos sustitutos	0,15	4	0,60
3	Maquinaria o hardware	0,12	2	0,24
4	Actualización de Software	0,10	1	0,10
				1,27
TOTAL		1		2,86

Fuente: José Contreras.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 6 Escala de valoración de la Matriz EFE.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1= Respuesta mala	3= Respuesta superior media
2= Respuesta media	4= Respuesta superior

Fuente: José Contreras.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Interpretación de la Matriz EFE.

Del análisis externo realizado la Matriz EFE indica que la empresa responde de manera óptima a las oportunidades y amenazas del sector Enseñanza y Actividades sociales y de salud, con un 2,86% de probabilidad de participación y crecimiento en el mercado.

Las oportunidades tienen un valor de 1,59 que equivale al 59,79% siendo mayor que las amenazas que tienen 1,27 que equivale al 43,21%, indicando que los factores externos benefician al levantamiento de procesos de cuenta por cobrar, agilitando la optimización de este proceso.

1.3.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

David, Fred, (2008), describe que:

Matriz de evaluación de factores internos (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requiere juicios intuitivos para elaborar la matriz EFI. (p. 149)

Evaluación de la matriz EFI

1= Debilidad mayor.- Esta permite conocer al factor que más afecta internamente a la organización.

2= Debilidad menor.- Denomina así porque en este se determina el nivel de impacto dentro de la empresa por tal motivo el hecho que se una debilidad menor no significa que no afecte a la organización.

3= Fuerza menor.- Virtud pequeña de la empresa la cual en un futuro se puede convertir en un factor más alto y clave para el éxito.

4= Fuerza mayor.- Fortaleza alta la cual permite estar más arriba de la competencia, esta a su vez es el eje principal de la compañía ya que debido a su importancia se sobresale en el mercado.

La matriz EFI es la encargada de analizar los factores internos de las organizaciones, lo cual permite dar a conocer como está trabajando la empresa actualmente presentado sus fortalezas y debilidades.

Tabla 7**Matriz de evaluación de factores internos (EFI).**

FORTALEZAS		Ponderación	Calificación	Calif. Ponderada
1	Filosofía Empresarial definida	0,07	3	0,21
2	Ubicación Estrategia de la oficina	0,07	3	0,21
3	Personal capacitado	0,07	3	0,21
4	Experiencia laboral en el sector	0,08	3	0,24
5	Amplio margen de ventas	0,08	3	0,24
6	Diversidad de medicamento	0,08	4	0,32
7	Buena base de clientes	0,09	4	0,36
TOTAL				1,79
DEBILIDADES		Ponderación	Calificación	Calif. Ponderada
1	Carencia un sistema de procesos	0,09	1	0,09
2	La carga laboral se extiende más de la horas establecidas	0,08	2	0,16
3	Delegación de actividades según se capacidad	0,08	2	0,16
4	Falta de personal para cubrir todas la actividades	0,07	2	0,14
5	Los competidores conocen el mercado	0,07	1	0,07
6	Evaluación de nuevos sistemas tecnológicos	0,07	1	0,07
7	Control y seguimiento de las actividades	0,09	1	0,09
				0,78
TOTAL		1,00		2,57

Fuente: José Contreras.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 8 Escala de valoración de la Matriz EFI.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
1= Debilidad mayor	3= Fuerza menor
2= Debilidad menor	4= Fuerza mayor

Fuente: José Contreras.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Interpretación de la Matriz EFI.

En la presente Matriz EFI se determinó las fortalezas y debilidades identificando los factores claves de éxito, los que permitirán realizar la implantación de sistemas de procesos adecuados en el departamento de cuenta por cobrar en el cual se pudo obtener un puntaje de 2,57% demostrando que existe una posición interna en un nivel algo normal lo que indica que se debe realizar un intervención para que se consolide su entorno interno.

Las fortalezas tienen un valor de 1,79 que equivale al 69,65% siendo mayor que las debilidades que tienen 0,78 que equivale al 30,63%, esto muestra que el presente caso de estudio, se podrá efectuar de manera optima fortaleciendo la implementación por procesos el departamento antes mencionado.

1.3.3. Ponderación del FODA

Tabla 9 Matriz ponderación FODA estratégico

EXTERNOS INTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS																																																																																																												
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Culturización de venta de productos bajo prescripción medica 2. Entorno social aceptable 3. PIB por sector “Gasto en salud” 4. Apoyo gubernamental al sector de la salud 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Competencia potencial y Productos sustitutos 3. Maquinaria o hardware 4. Actualización de Software 																																																																																																												
FORTALEZAS	FO (Ofensivas)	FA (Preventivas)																																																																																																												
<ol style="list-style-type: none"> 1. Filosofía Empresarial definida 2. Ubicación Estrategia de la oficina 3. Personal capacitado 4. Experiencia laboral en el sector 5. Amplio margen de ventas 6. Diversidad de medicamento 7. Buena base de clientes 	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>O1</th> <th>O2</th> <th>O3</th> <th>O4</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>F1</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>0</td> <td>3</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td>F2</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td>F3</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>1</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>F4</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>3</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> <tr> <td>F5</td> <td>3</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>3</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td>F6</td> <td>3</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>3</td> <td style="text-align: center;">9</td> </tr> <tr> <td>F7</td> <td>3</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>3</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">16</td> <td style="text-align: center;">19</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		O1	O2	O3	O4		F1	0	3	0	3	6	F2	0	1	2	3	6	F3	0	0	2	1	3	F4	1	1	3	3	8	F5	3	1	3	3	10	F6	3	0	3	3	9	F7	3	1	3	3	10		10	7	16	19		<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>A1</th> <th>A2</th> <th>A3</th> <th>A4</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>F1</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>F2</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td>F3</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>2</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> <tr> <td>F4</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td>F5</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>1</td> <td>1</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> <tr> <td>F6</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>2</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td>F7</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td style="text-align: center;">9</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">19</td> <td style="text-align: center;">13</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		A1	A2	A3	A4		F1	0	1	1	1	3	F2	0	3	2	1	6	F3	0	3	3	2	8	F4	0	3	2	1	6	F5	3	3	1	1	8	F6	3	3	2	2	10	F7	3	3	2	1	9		9	19	13	9	
	O1	O2	O3	O4																																																																																																										
F1	0	3	0	3	6																																																																																																									
F2	0	1	2	3	6																																																																																																									
F3	0	0	2	1	3																																																																																																									
F4	1	1	3	3	8																																																																																																									
F5	3	1	3	3	10																																																																																																									
F6	3	0	3	3	9																																																																																																									
F7	3	1	3	3	10																																																																																																									
	10	7	16	19																																																																																																										
	A1	A2	A3	A4																																																																																																										
F1	0	1	1	1	3																																																																																																									
F2	0	3	2	1	6																																																																																																									
F3	0	3	3	2	8																																																																																																									
F4	0	3	2	1	6																																																																																																									
F5	3	3	1	1	8																																																																																																									
F6	3	3	2	2	10																																																																																																									
F7	3	3	2	1	9																																																																																																									
	9	19	13	9																																																																																																										

Fuente: José Contreras.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

EXTERNOS INTERNOS	OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Culturización de venta de productos bajo prescripción medica 2. Entorno social aceptable 3. PIB por sector “Gasto en salud” 4. Apoyo gubernamental al sector de la salud 	AMENAZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Competencia potencial y Productos sustitutos 3. Maquinaria o hardware 4. Actualización de Software 																																																																																																												
DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia un sistema de procesos 2. La carga laboral se extiende más de la horas establecidas 3. Delegación de actividades según se capacidad 4. Falta de personal para cubrir todas la actividades 5. Los competidores conocen el mercado 6. Evaluación de nuevos sistemas tecnológicos 7. Control y seguimiento de las actividades 	DO (Correctivas) <table border="1" style="margin: 20px auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>O1</th> <th>O2</th> <th>O3</th> <th>O4</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>D1</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>3</td> <td style="background-color: #92d050;">11</td> </tr> <tr> <td>D2</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>D3</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>D4</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>D5</td> <td>3</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>3</td> <td style="background-color: #92d050;">10</td> </tr> <tr> <td>D6</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>D7</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td></td> <td>12</td> <td>3</td> <td style="background-color: #92d050;">19</td> <td style="background-color: #92d050;">19</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		O1	O2	O3	O4		D1	3	2	3	3	11	D2	0	0	3	2	5	D3	2	0	2	2	6	D4	1	0	3	3	7	D5	3	1	3	3	10	D6	1	0	3	3	7	D7	2	0	2	3	7		12	3	19	19		FA (Defensivas) <table border="1" style="margin: 20px auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>A1</th> <th>A2</th> <th>A3</th> <th>A4</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>D1</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>3</td> <td style="background-color: #92d050;">9</td> </tr> <tr> <td>D2</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>D3</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>D4</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>D5</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>3</td> <td style="background-color: #92d050;">11</td> </tr> <tr> <td>D6</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>D7</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4</td> <td style="background-color: #92d050;">21</td> <td style="background-color: #92d050;">17</td> <td style="background-color: #92d050;">16</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		A1	A2	A3	A4		D1	1	3	2	3	9	D2	0	3	3	2	8	D3	0	3	3	2	8	D4	0	3	2	2	7	D5	3	3	2	3	11	D6	0	3	3	2	8	D7	0	3	2	2	7		4	21	17	16	
	O1	O2	O3	O4																																																																																																										
D1	3	2	3	3	11																																																																																																									
D2	0	0	3	2	5																																																																																																									
D3	2	0	2	2	6																																																																																																									
D4	1	0	3	3	7																																																																																																									
D5	3	1	3	3	10																																																																																																									
D6	1	0	3	3	7																																																																																																									
D7	2	0	2	3	7																																																																																																									
	12	3	19	19																																																																																																										
	A1	A2	A3	A4																																																																																																										
D1	1	3	2	3	9																																																																																																									
D2	0	3	3	2	8																																																																																																									
D3	0	3	3	2	8																																																																																																									
D4	0	3	2	2	7																																																																																																									
D5	3	3	2	3	11																																																																																																									
D6	0	3	3	2	8																																																																																																									
D7	0	3	2	2	7																																																																																																									
	4	21	17	16																																																																																																										

Fuente: José Contreras.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 10 El FODA cruzado se realizó mediante a la siguiente escala:

ESCALA	DEFINICIÓN
0	Ninguna Incidencia
1	Poca Incidencia
2	Incidencia
3	Alta Incidencia

Fuente: José Contreras.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

El FODA cruzado se lo realizo con la finalidad de relacionar fortalezas con oportunidades; fortalezas con amenazas; debilidades con oportunidades y debilidades con amenazas, logrando establecer cuáles son los problemas principales que existen dentro de Merck Sharp &Dohme por lo que una vez identificado cada una de ellas se procederá a establecer las posibles estrategias que ayuden a minimizar el impacto situacional de la organización logrando la implementación y automatización de procesos del departamento Cuenta por cobrar.

1.3.4. Estrategias

Cuadro 1 Estrategias.

<p style="text-align: center;">EXTERNOS</p> <p>INTERNOS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Culturización de venta de productos bajo prescripción medica 2. Entorno social aceptable 3. PIB por sector “Gasto en salud” 4. Apoyo gubernamental al sector de la salud 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Competencia potencial y Productos sustitutos 3. Maquinaria o hardware 4. Actualización de Software
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Filosofía Empresarial definida 2. Ubicación Estrategia de la oficina 3. Personal capacitado 4. Experiencia laboral en el sector 5. Amplio margen de ventas 6. Diversidad de medicamento 7. Buena base de clientes 	<p style="text-align: center;">FO (Ofensivas)</p> <p>F5:O3.- Mantener la participación de mercado mediante una buena gestión de ventas enfocado a los sectores más necesitados de la sociedad presentado ofertas atractivas.</p> <p>F7:O4.- Mantener una política de incentivos a los clientes actuales e ir incrementando las base de clientes mediante la presentación de la misma y participar en los procesos de compras públicas ofertando una gran cantidad de productos a precios cómodos.</p>	<p style="text-align: center;">FA (Preventivas)</p> <p>F6:A2.-Realizar campañas publicitarias en las cuales se dé a conocer la diversidad de productos, concientizando sus usos y benéficos por ser productos de marca.</p> <p>F7:A3.- Llevar una base de datos mediante la utilización de software especializado con la finalidad de poder mátenlos seguros.</p>

Fuente: José Contreras.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

<p style="text-align: center;">EXTERNOS</p> <p>INTERNOS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Culturización de venta de productos bajo prescripción medica 2. Entorno social aceptable 3. PIB por sector “Gasto en salud” 4. Apoyo gubernamental al sector de la salud 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Competencia potencial y Productos sustitutos 3. Maquinaria o hardware 4. Actualización de Software
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia un sistema de procesos 2. La carga laboral se extiende más de la horas establecidas 3. Delegación de actividades según se capacidad 4. Falta de personal para cubrir todas la actividades 5. Los competidores conocen el mercado 6. Evaluación de nuevos sistemas tecnológicos 7. Control y seguimiento de las actividades 	<p style="text-align: center;">DO (Correctivas)</p> <p>D1:O3.- Diseñar un sistema por procesos para el departamento financiero, con el cual trabara de una manera más óptima haciendo que los clientes nos prefieran.</p> <p>D5:O4.- Presentar ofertas y promociones atractivas al estado para que los productos de MSD sean los más utilizados.</p>	<p style="text-align: center;">FA (Defensivas)</p> <p>D1:A2.- Implementar un sistema por procesos en el departamento financiero, para luego extenderlo por toda empresa haciendo a MSD Ecuador más competitivo y confiable.</p> <p>D5:A3.- Verificar que los sistemas operativos que se tiene en el departamento cuentas por cobrar están funcionando adecuadamente para que se trabaje de manera óptima.</p>

Fuente: José Contreras.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS

2.1. Identificación del proceso

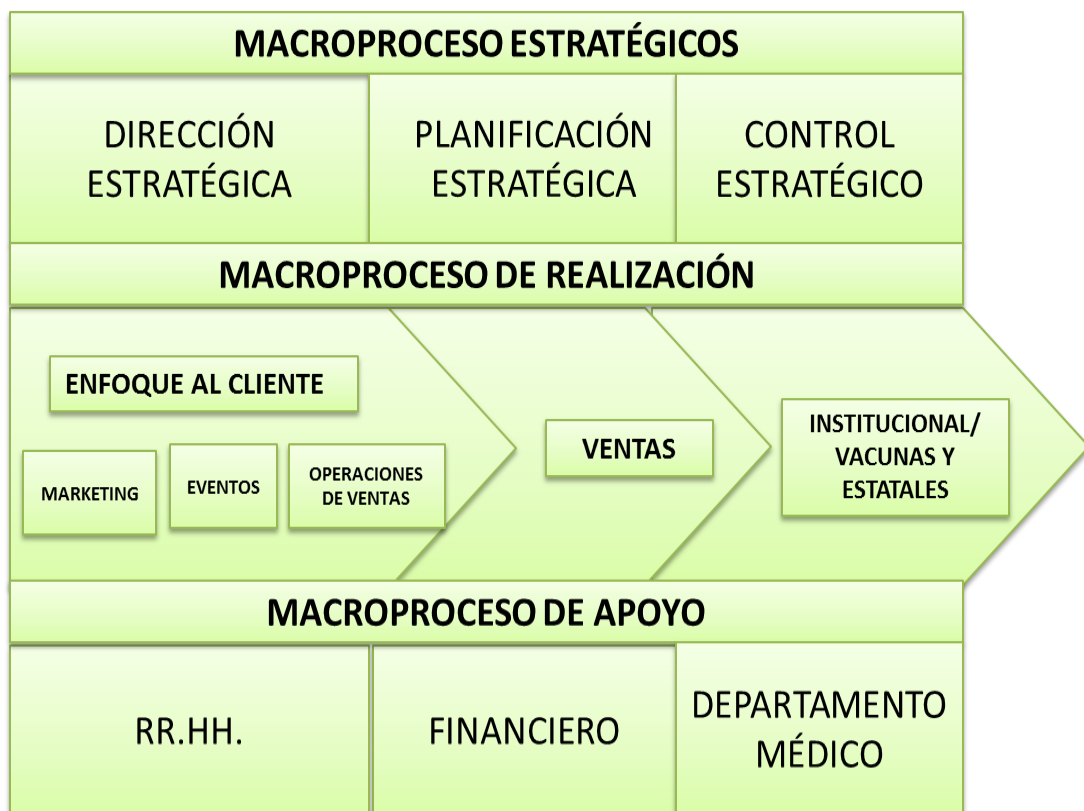
Antes de iniciar el levantamiento hay que identificar cada una de las áreas de la empresa por lo que se transformará su estructura en la cadena de valor.

2.1.1. Inventario de procesos

Una vez definida la estructura de la compañía en el capítulo anterior se procede a transformar la estructura organizacional vertical a una horizontal.

2.1.1.1. Mapa de procesos de Merck Sharp & Dohme.

Figura 3 Mapa de procesos de MSD.



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

La presente figura muestra cómo está actualmente la compañía trabajando en el Ecuador, este será el primer paso para poder realizar un levantamiento de procesos.

Macroproceso Estratégicos.- Este es el encargado de la dirección de la empresa, se enfoca en trabajar en base a la filosofía empresarial, direccionada por la misión y visión, haciendo cumplir los objetivos determinados, además debe mantener un monitoreo constante de todas las áreas, de encontrar alguna imperfección en la realización de las funciones se la evaluará con la finalidad de mejorarla para se cumpla con la planificación propuesta

Macroproceso de Realización.- Área encargada de la realización de un producto o servicio, en el caso de Merck Sharp & Dohme se trata de la realización de la comercialización de productos farmacéuticos.

Macroproceso de Apoyo.- En este punto intervienen las áreas que colaboran indirectamente en la comercialización de productos farmacéuticos, el trabajo a realizar se enfocara en el proceso financiero, tesorería y servicios financieros (cuentas por cobrar).

Cabe indicar que la empresa y departamento financiero no poseen una cadena de valor definida, por lo tanto tiene una debilidad ya que en la actualidad muchas compañías para ser competitivas cambian su estructura tradicional por la de procesos.

2.2. Levantamiento de información.

Antes de realizar la propuesta para el mejoramiento de los procesos del departamento financiero de Merck Sharp & Dohme, hay que iniciar recolectando información acerca de cada una de las actividades que se realizan, determinando de esta manera su proceso apropiado a implementar, el cual será definido y optimizando en el próximo capítulo.

La recolección de información se la realizó mediante un mail dirigido a cada una de las personas que laboran en el departamento financiero, para que llenen una tabla indicando sus actividades y tiempo en que lo realizan.

Tabla 6 Actividades

N°	Actividad	Tiempo en horas	Frecuencia de evento	Tiempo total









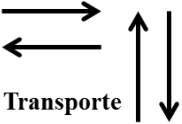
Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

La información recolectada, se encuentra en los anexos, ahí se especifican las actividades de cada puesto, pero para el análisis del tema de estudio se procederá a realizar el levantamiento de procesos por producto.

2.2.1. Simbología

Para proceder a realizar el levantamiento de procesos mediante los flujogramas, antes se debe utilizar un esquema el cual se expresa por medio de símbolos y líneas que se conectan entre sí.

Figura 4 Simbología

Figura	Descripción
	Encargado de indicar el inicio y finalización de cada proceso.
	Describe las funciones a realizar por cada uno de los integrantes de un proceso.
	Esta figura permite seguir o detener una acción dentro de un determinado proceso.
	Resultado de la realización de una actividad o proceso.
	Resultado de la realización de una actividad o proceso.
	Índica el seguimiento de un proceso en una nueva página o en una anterior.
	Para la realización de los procesos en ocasiones en necesario conectarlos o crear subproceso que apoyen al cumplimiento de una determinada meta.
	Generación de archivos digitales.
	Indica la dirección que siguen las actividades dentro de un proceso.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

2.2.2. Dirección financiera.

2.2.2.1. Proceso 1: Análisis financiero.

Objetivo: Analizar los procedimientos que se desarrollan en el departamento financiero mediante la revisión de reportes de actividades establecidas para el buen funcionamiento del mismo y de la empresa.

Integrantes del proceso:


- Director financiero
- Contador general
- Planificación
- Tesorería
- Contador general
- Asistente financiero

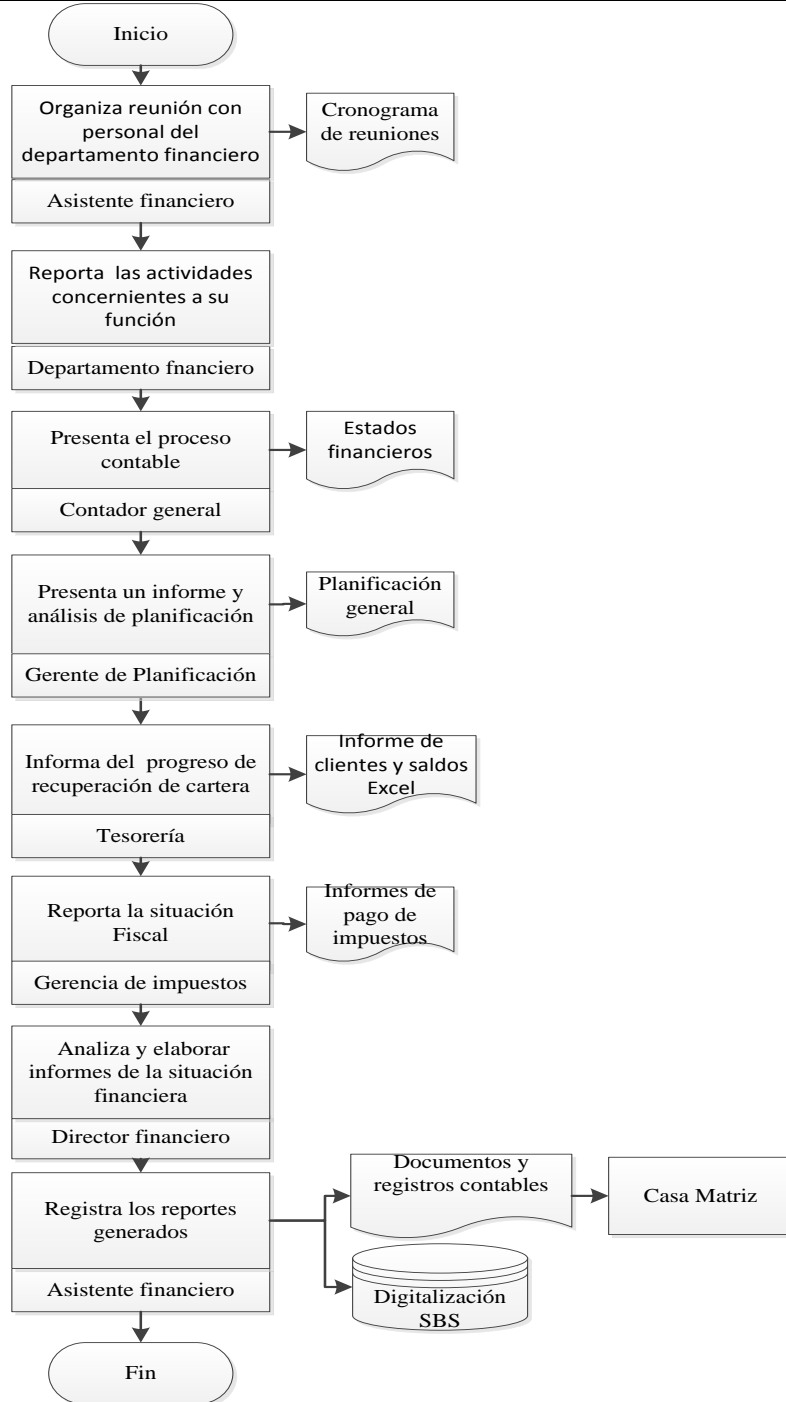
Inicio:

El proceso de análisis financiero se inicia con la convocatoria a reunión departamental en donde se presentan los jefes de área y describen sus actividades.

Fin:

Este proceso culmina con la generación de reportes de los procedimientos los cuales son almacenados y enviados para revisión por parte de los directivos.

 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Análisis financiero		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.
Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

De la recolección de información, cada persona que interviene manifestó que estos son los tiempos que manejan por cada actividad, en donde TAV (Tiempo que Agrega Valor) es el tiempo en el que realizan sus funciones mientras que en TNAV (Tiempo que No Agrega Valor) es aquel tiempo en el que las actividades se detienen o demoran esto puede darse dividido a que reciben llamadas, no encuentran documentos o productos, no se carga el sistema, no logran comunicarse con los colaboradores, entre otras situaciones las cuales pueden hacer perder tiempo, a continuación se presenta una fórmula para determinar el porcentaje de trabajo.

$$\text{Porcentaje de trabajo} = \frac{\sum \text{TAV}}{\sum \text{TAV} + \sum \text{TNAV}}$$

Tabla 11 Proceso 1: Análisis financiero.

N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Organiza reunión con personal del departamento financiero	Asistente financiero	3	Mensual	36	30	6
2	Reporta las actividades concernientes a su función	Departamento financiero	10	Mensual	120	90	30
3	Presenta el proceso contable	Contador general	12	Mensual	144	110	34
4	Presenta un informe y análisis de planificación	Gerente de Planificación	12	Mensual	144	110	34
5	Informa del progreso de recuperación de cartera	Tesorería	12	Mensual	144	100	44
6	Reporta la situación Fiscal	Gerencia de impuestos	12	Mensual	144	100	44
7	Analiza y elaborar informes de la situación financiera	Director financiero	15	Mensual	180	150	30
8	Registra los reportes generados	Asistente financiero	5	Mensual	60	40	20
Total					972	730	242
						Porcentaje de trabajo	75,10%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En la tabla se aprecia el rendimiento en las actividades encomendadas para el proceso de Análisis financiero siendo el 75%, indicando que existen demoras por lo que se pierde tiempo en cada actividad siendo perjudicial para la empresa ya que no se trabaja al 100%.

2.2.2.1.1. Subproceso: Inversiones/ventas.

OBJETIVO:

Realizar inversiones/ventas mediante una adecuada evaluación financiera con la que generando adquisiciones las cuales beneficiaran a la empresas.

Cuando se realiza cualquier adquisición se como comprador o vendedor se debe verificar la fuentes de financiamiento, de esta manera se puede despachar o entregar un bien o servicio.

Integrantes del proceso:


- Asistente financiero.
- Tesorería.
- Director financiero.
- Contador.
- Gerente General.
- Departamentos MSD.

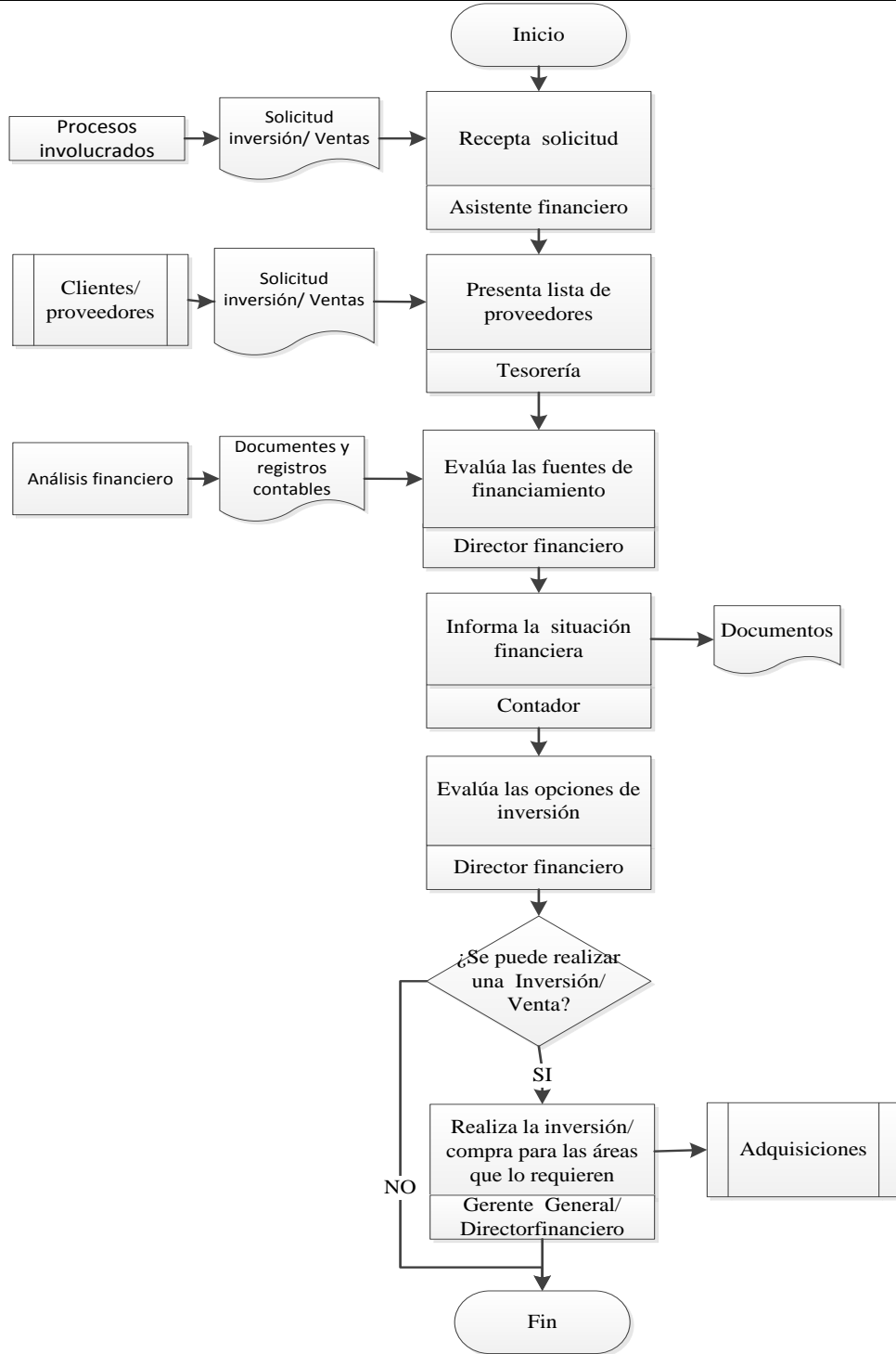
Inicio:

Este proceso inicia sus actividades con el pedido o requerimientos por parte de los diferentes departamentos de MSD.

Fin.

Después de una evaluación adecuada en donde si identifica las fuentes de evaluación o formas de pago se procede a genera una orden o donde se realizan adquisidores.

	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Inversiones/ventas		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 12 Subproceso: Inversiones/ventas.

N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Recepta solicitud	Asistente financiero	1	Semanal	50	45	5
2	Presenta lista de proveedores	Tesorería	2	Mensual	24	22	2
3	Evalúa las fuentes de financiamiento	Director financiero	5	Quincenal	120	90	30
4	Informa la situación financiera	Contador	6	Mensual	72	50	22
5	Evalúa las opciones de inversión	Director financiero	4	Quincenal	96	90	6
6	¿Se puede realizar una Inversión/ Venta?	Director financiero	2	Quincenal	48	40	8
7	Realiza la inversión/ventas para las áreas que lo requieren	Gerente General/Director financiero	4	Mensual	48	40	8
Total					458	377	81
						Porcentaje de trabajo	82,31%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En el presente proceso se aprecia el rendimiento en las actividades, representado el 82% de trabajo, esto indica que existe una mejor distribución de carga laboral y por ende su tiempo es más óptimo, esto no quiere decir que sea lo adecuado para la empresa ya que si se busca la excelencia se debe trabajar el a100%.

2.2.2.1.2. Subproceso: Comercialización.

OBJETIVO:

Realizar adquisiciones mediante la comunicación entre cliente/proveedor y empresa con la finalidad de cubrir las necesidades generadas la cuales serán cubiertas a través de un adecuado proceso.

Integrantes del proceso:


- Tesorería
- Director financiero
- Contralor

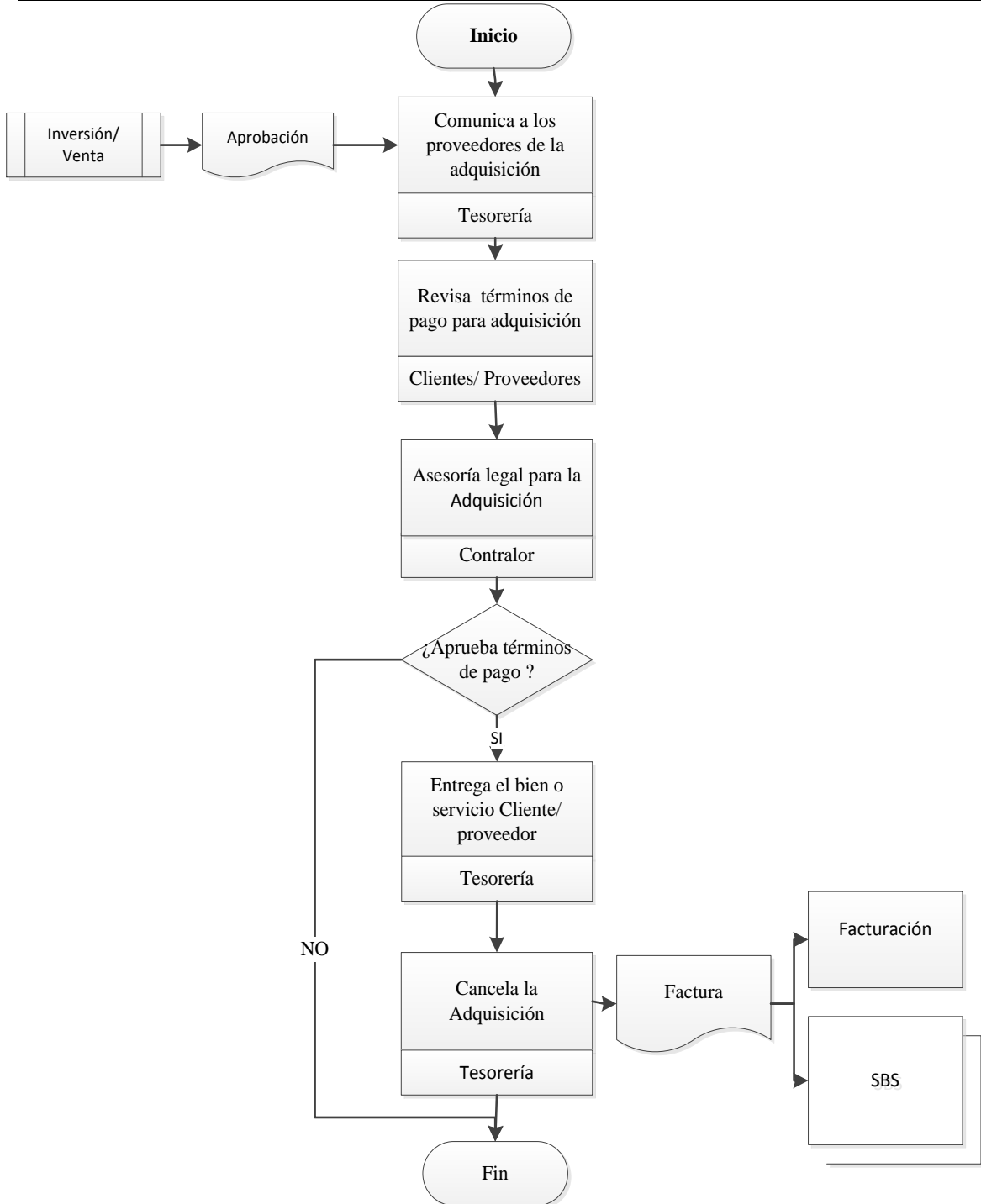
Inicio:

El inicio de este proceso se da cuando se genera una orden en donde se aprueba la inversión/venta, después es eso se procede a la adquisición.

Fin.

Una vez realizado las actividades para la adquisición de un bien o servicio se procede a la cancelación del mismo en donde se generan las facturas.

 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Comercialización		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 13 Subproceso: Comercialización

N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Comunica a los proveedores de la adquisición	Tesorería	4	Quincenal	96	80	16
2	Revisa términos de pago para adquisición	Clientes/ Proveedores	6	Quincenal	144	120	24
3	Asesoría legal para la Adquisición	Contralor	1	Semanal	50	40	10
4	¿Aprueba términos de pago?	Director financiero	2	Quincenal	48	40	8
5	Entrega el bien o servicio Cliente/proveedor	Tesorería	3	Semanal	150	120	30
6	Cancela la Adquisición	Tesorería	2	Semanal	100	80	20
Total					588	480	108
					Porcentaje de trabajo	73,26%	

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En la subproceso de comercialización se aprecia el rendimiento en las actividades la cuales representan el 73%, indicando que existen demoras por lo que se pierde tiempo en cada actividad esto puede ser perjudicial para la empresa ya que no se trabaja al 100% y se está un poco distante trabajar de una manera óptima.

2.2.3. Contabilidad general.

2.2.3.1. Proceso 2: Estados financieros.

OBJETIVO:

Generar estados financieros mediante la conciliación de cuentas con la finalidad de presentarlos con sus debidos análisis en un determinado el tiempo.

Integrantes del proceso:


- Director financiero
- Pasante contabilidad.
- Contador
- Coordinador de costos.
- Contralor.
- Gerencia de impuestos.

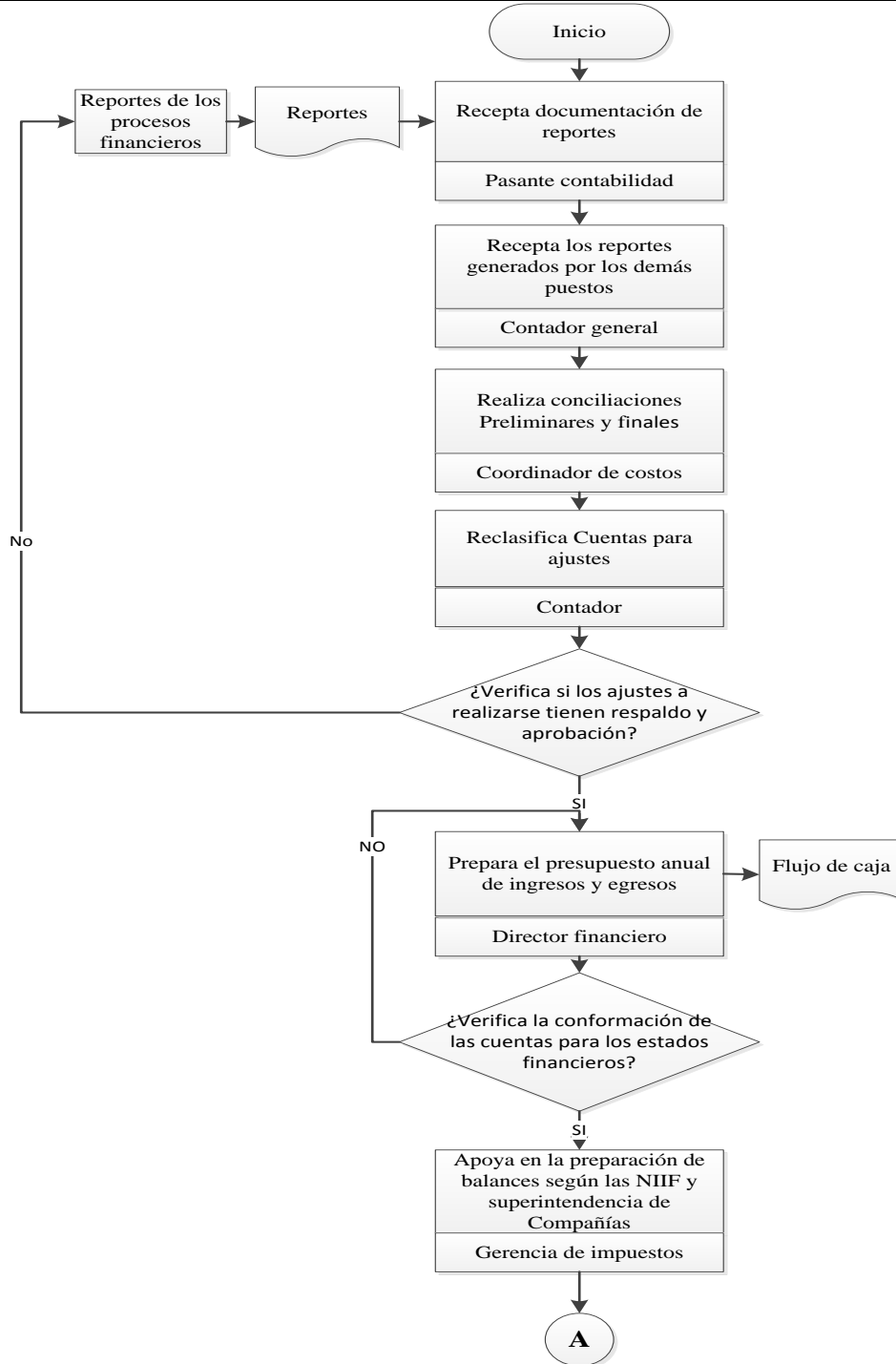
Inicio:

El inicio de este proceso se genera con la recopilación de información en la cual se detalla los movimientos contables de la compañía.

Fin.


Este proceso una vez realizados los estados financieros y su respectivo análisis se procede enviar y almacenar la documentación generada.

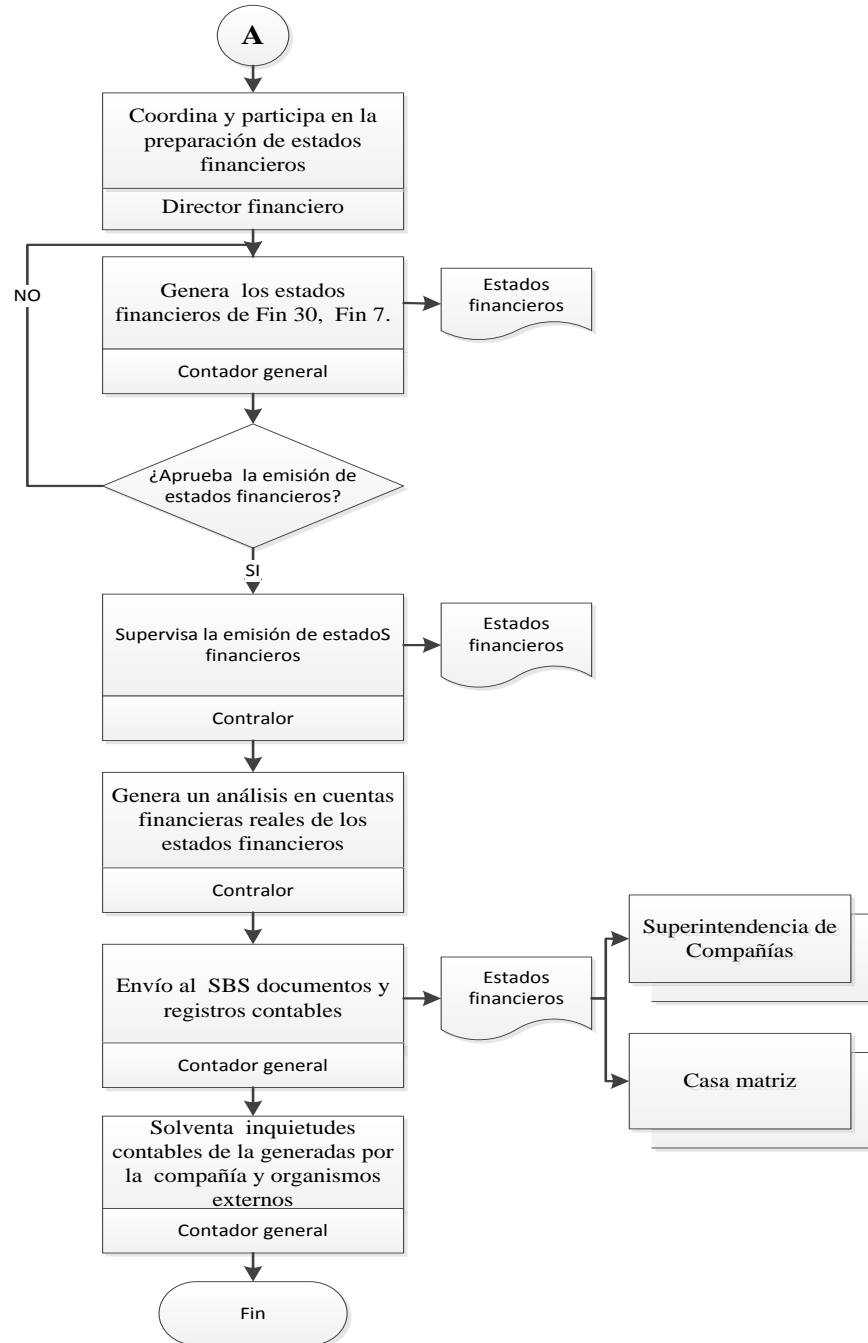
 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Estados Financieros		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Estados Financieros		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 14

Proceso 2: Estados financieros.

N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Recepta documentación de reportes	Pasante contabilidad	3	Semanal	150	120	30
2	Recepta los reportes generados por los demás puestos	Contador general	5	Semanal	250	220	30
3	Realiza conciliaciones Preliminares y finales	Coordinador de costos	4	Quincenal	96	90	6
4	Reclasifica Cuentas para ajustes	Contador	4	Quincenal	96	90	6
5	¿Verifica si los ajustes a realizarse tienen respaldo y aprobación?	Coordinador de costos	2	Semanal	100	80	20
6	Prepara el presupuesto anual de ingresos y egresos	Director financiero	7	Mensual	84	80	4
7	¿Verifica la conformación de las cuentas para los estados financieros?	Contador	5	Mensual	60	50	10
8	Apoya en la preparación de balances según las NIIF y superintendencia de Compañías	Gerencia de impuestos	10	Quincenal	240	210	30
9	Coordina y participa en la preparación de estados financieros	Director financiero	8	Quincenal	192	180	12
10	Genera los estados financieros de Fin 30, Fin 7.	Contador general	20	Mensual	240	200	40
11	¿Aprueba la emisión de estados financieros?	Contador general	3	Mensual	36	30	6
12	Supervisa la emisión de estados financieros	Contralor	3	Mensual	36	30	6
13	Genera un análisis en cuentas financieras reales de los estados financieros	Contralor	5	Mensual	60	50	10
14	Envío al SBS documentos y registros contables	Contador general	4	Mensual	48	40	8
15	Solventa inquietudes contables de la generadas por la compañía y organismos externos	Contador general	5	Mensual	60	50	10
Total					1748	1520	228
						Porcentaje de trabajo	86,95%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En el presente proceso se aprecia el rendimiento en las actividades, siendo el 86% de trabajo, esto indica que existe una mejor distribución de carga laboral y por ende su tiempo es más óptimo, esto no quiere decir que sea lo adecuado para la empresa ya que si se busca la excelencia se debe trabajar el a100%.

2.2.3.1.1. Subproceso: Inventarios.

OBJETIVO:

Controlar el inventario de mercadería de la empresa mediante un exhaustivo levantamiento de información física y digital con la finalidad de que se conozca las unidades que se posee.

Integrantes del proceso:

- Asistente financiero.
- Pasante contabilidad.
- Pasante CxC.
- Coordinador de costos.
- Contralor.

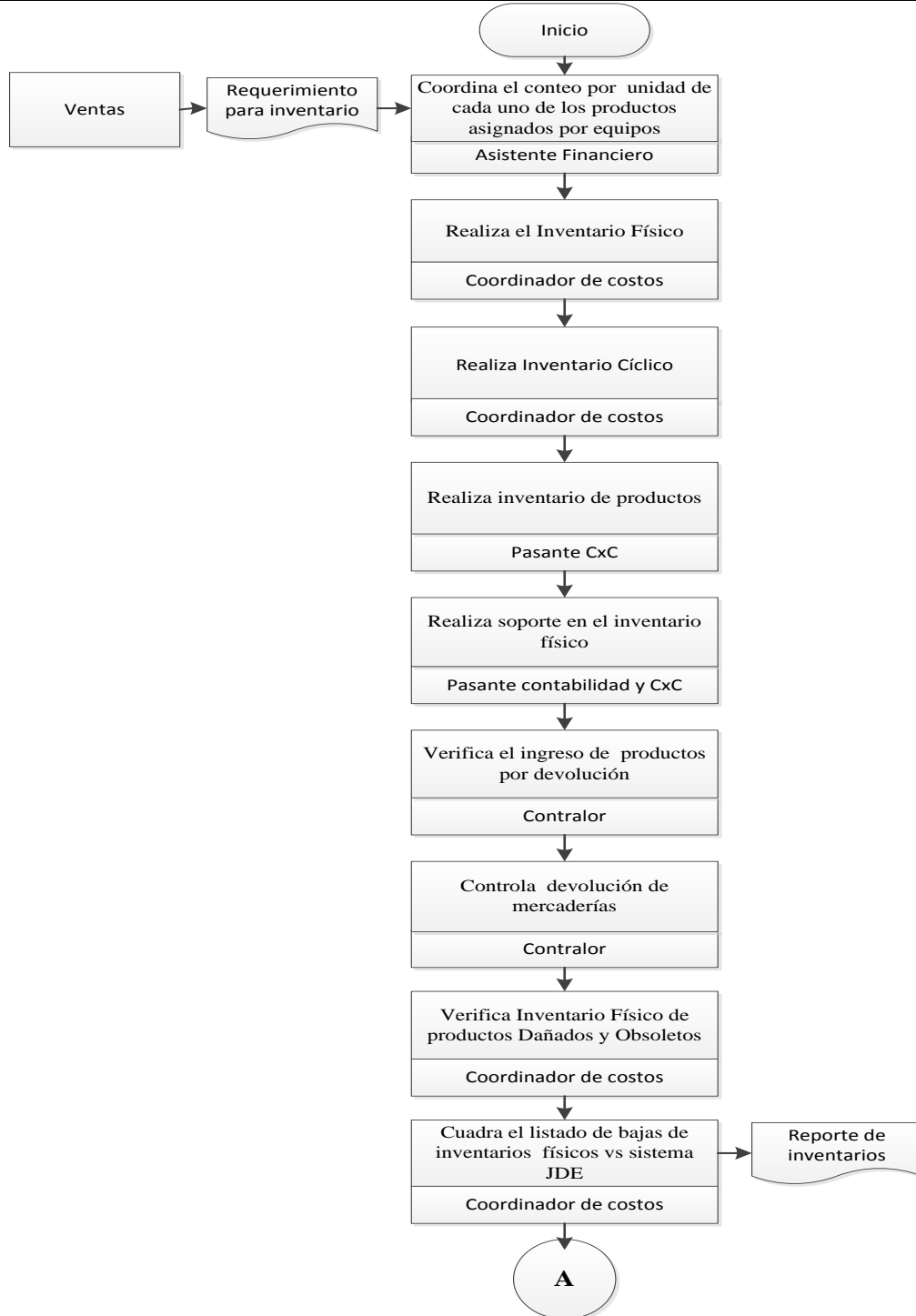
Inicio:

El inicio de este proceso se da cuando el departamento de venta pide un recuento de las unidades que se posee.

Fin.

Luego de un conteo de la unidades existente dentro de le empresa se procede a generar reporte en los cuales indicaran cono se encuentra el stock de mercadería.

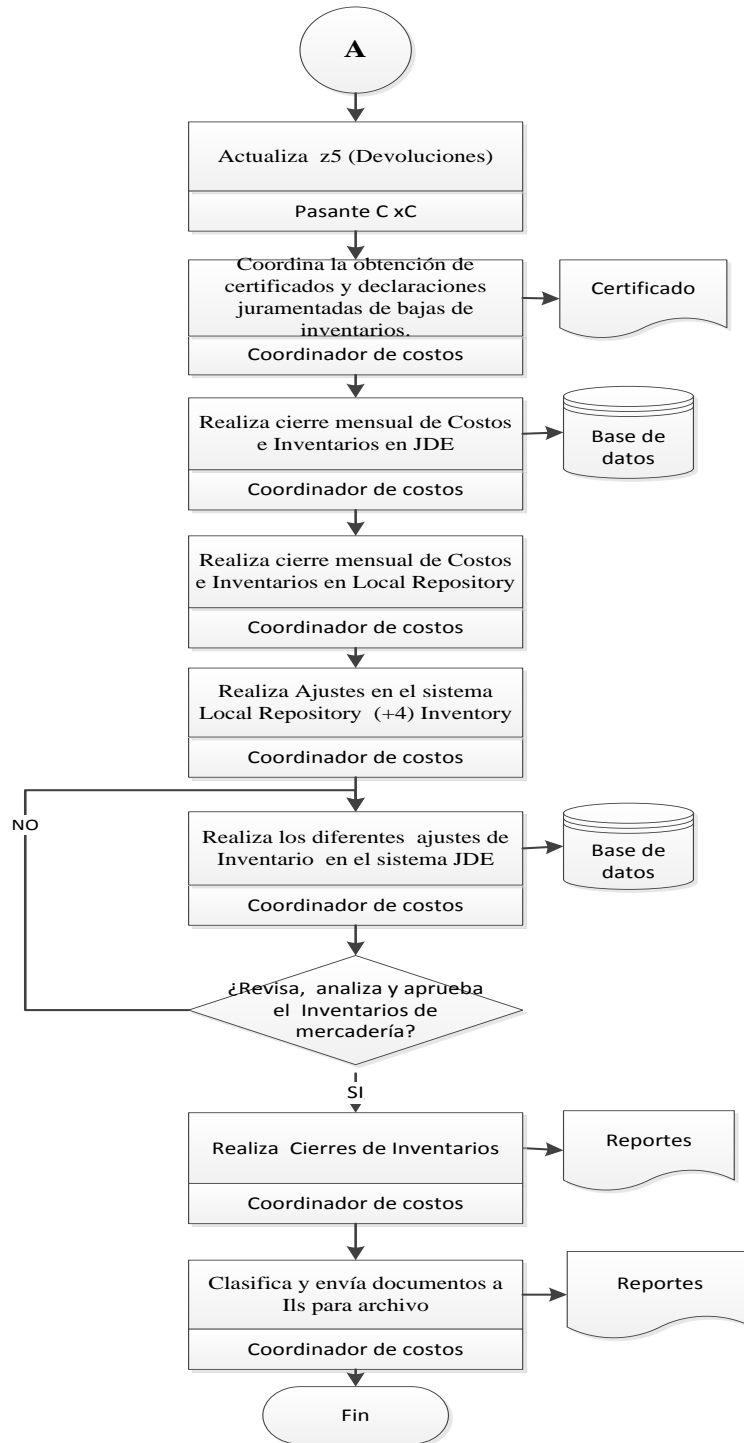
 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Inventarios		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Inventarios		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 15

Subproceso: Inventarios.

N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Coordina el conteo por unidad de cada uno de los productos asignados por equipos	Asistente Financiero	5	Semestral	10	8	2
2	Realiza el Inventario Físico	Coordinador de costos	30	Anual	30	25	5
3	Realiza Inventario Cíclico	Coordinador de costos	5	Mensuales	60	50	10
4	Realiza inventario de productos	Pasante CxC	6	Anual	6	5	1
5	Realiza soporte en el inventario físico	Pasante contabilidad y CxC	5	Mensual	60	50	10
6	Verifica el ingreso de productos por devolución	Contralor	8	Semestral	16	10	6
7	Controla devolución de mercaderías	Contralor	3	Mensual	36	30	6
8	Verifica Inventario Físico de productos Dañados y Obsoletos	Coordinador de costos	20	Semestral	40	35	5
9	Cuadra el listado de bajas de inventarios físicos vs sistema JDE	Coordinador de costos	10	Semestral	20	15	5
10	Actualiza z5 (Devoluciones)	Pasante C xC	2	Semestral	4	4	0
11	Coordina la obtención de certificados y declaraciones juramentadas de bajas de inventarios.	Coordinador de costos	5	Anual	5	30	20
12	Realiza cierre mensual de Costos e Inventarios en JDE	Coordinador de costos	4	Mensual	48	40	8
13	Realiza cierre mensual de Costos e Inventarios en Local Repository	Coordinador de costos	5	Mensual	60	50	10
14	Realiza Ajustes en el sistema Local Repository (+4) Inventory	Coordinador de costos	5	Mensual	60	50	10
15	Realiza los diferentes ajustes de Inventario en el sistema JDE	Coordinador de costos	3	Mensual	36	30	6
16	¿Revisa, analiza y aprueba el Inventarios de mercadería?	Contralor	1	Mensual	12	10	2
17	Realiza Cierres de Inventarios	Coordinador de costos	3	Mensual	36	30	6
18	Clasifica y envía documentos a Ils para archivo	Coordinador de costos	1	Mensual	12	10	2
Total					551	482	114
					Porcentaje de trabajo	80,87%	

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En la presente tabla se aprecia el rendimiento en las actividades, el cual es el 80% de trabajo, indicando una distribución de carga laboral moderada y por ende su tiempo es más óptimo.

2.2.4. Planificación y análisis financiero.

2.2.4..1. Proceso 3: Planificación general.

OBJETIVO:

Realizar un cronograma de trabajo mediante una planificación mensual para que el departamento financiero cumpla con sus metas planteadas y desarrolle sus actividades de una manera organizada.

Integrantes del proceso:


- Pasante Planificación.
- Gerente de planificación.
- Analista de planificación.

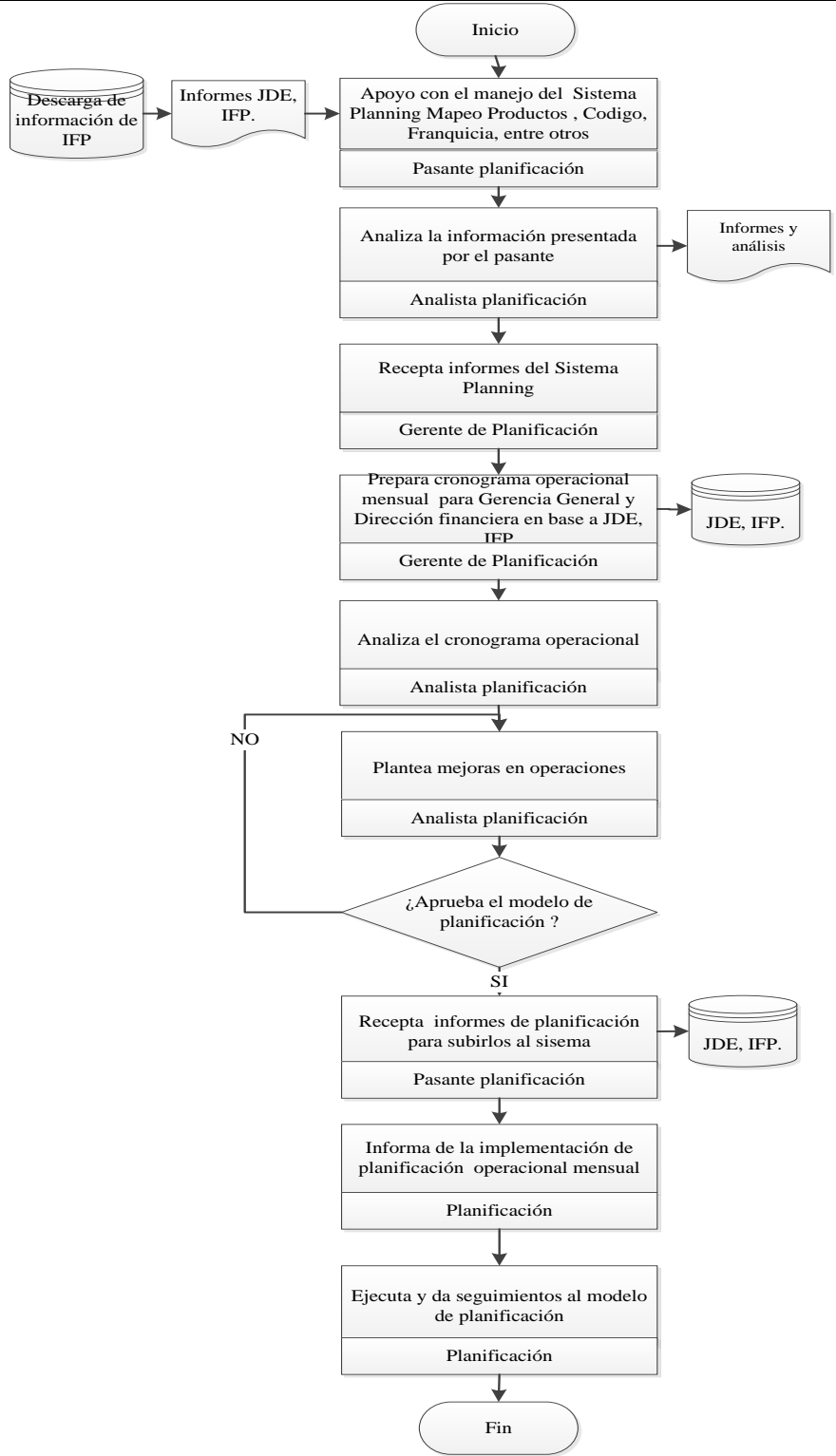
Inicio:

El inicio de este proceso se da al manejar información en el Sistema Planing en donde se hace mapeo, verificación de productos, manejo de códigos entre otros.

Fin.

Una vez realizado y entregado el informe de planificación se procede a ejecutar y dar seguimiento a lo propuesto.

	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Planificación general		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 16

Proceso 3: Planificación general.

N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Apoyo con el manejo del Sistema Planning Mapeo Productos ,Codigo, Franquicia, entre otros	Pasante planificación	1	Diario	250	210	40
2	Analiza la información presentada por el pasante	Analista planificación	2	Semana	100	80	20
3	Recepta informes del Sistema Planning	Gerente de Planificación	2	Semana	100	90	10
4	Prepara cronograma operacional mensual para Gerencia General y Dirección financiera en base a JDE, IFP	Gerente de Planificación	8	Semana	400	380	20
5	Analiza el cronograma operacional	Analista planificación	2	Mensual	24	20	4
6	Plantea mejoras en operaciones	Analista planificación	5	Mensual	60	50	10
7	¿Aprueba el modelo de planificación?	Gerente de Planificación	1	Mensual	12	10	2
8	Recepta informes de planificación para subirlos al sistema	Pasante planificación	1	Mensual	12	10	2
9	Informa de la implementación de planificación operacional mensual	Gerente de Planificación	15	Mensual	180	160	20
10	Ejecuta y da seguimientos al modelo de planificación	Gerente de Planificación	18	Semana	900	800	100
Total					2038	1810	228
						Porcentaje de trabajo	88,81%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En el proceso de planificación se aprecia el rendimiento en las actividades del 88% de trabajo, esto indica que existe una mejor distribución de carga laboral y por ende su tiempo es el más óptimo, esto no quiere decir que sea lo adecuado para la empresa ya que si se busca la excelencia se debe trabajar el a100%.

2.2.5. Tesorería y servicios financieros.

2.2.5.1. Proceso 4: Recuperación de cartera (cobranzas)

OBJETIVO:

Recuperar los dineros adeudados a la empresa mediante seguimiento de la cuentas por cobrar, disminuyendo a la misma.

Integrantes del proceso:


- Tesorería.
- Asistente financiero
- Analista CxC.
- Pasante CxC.

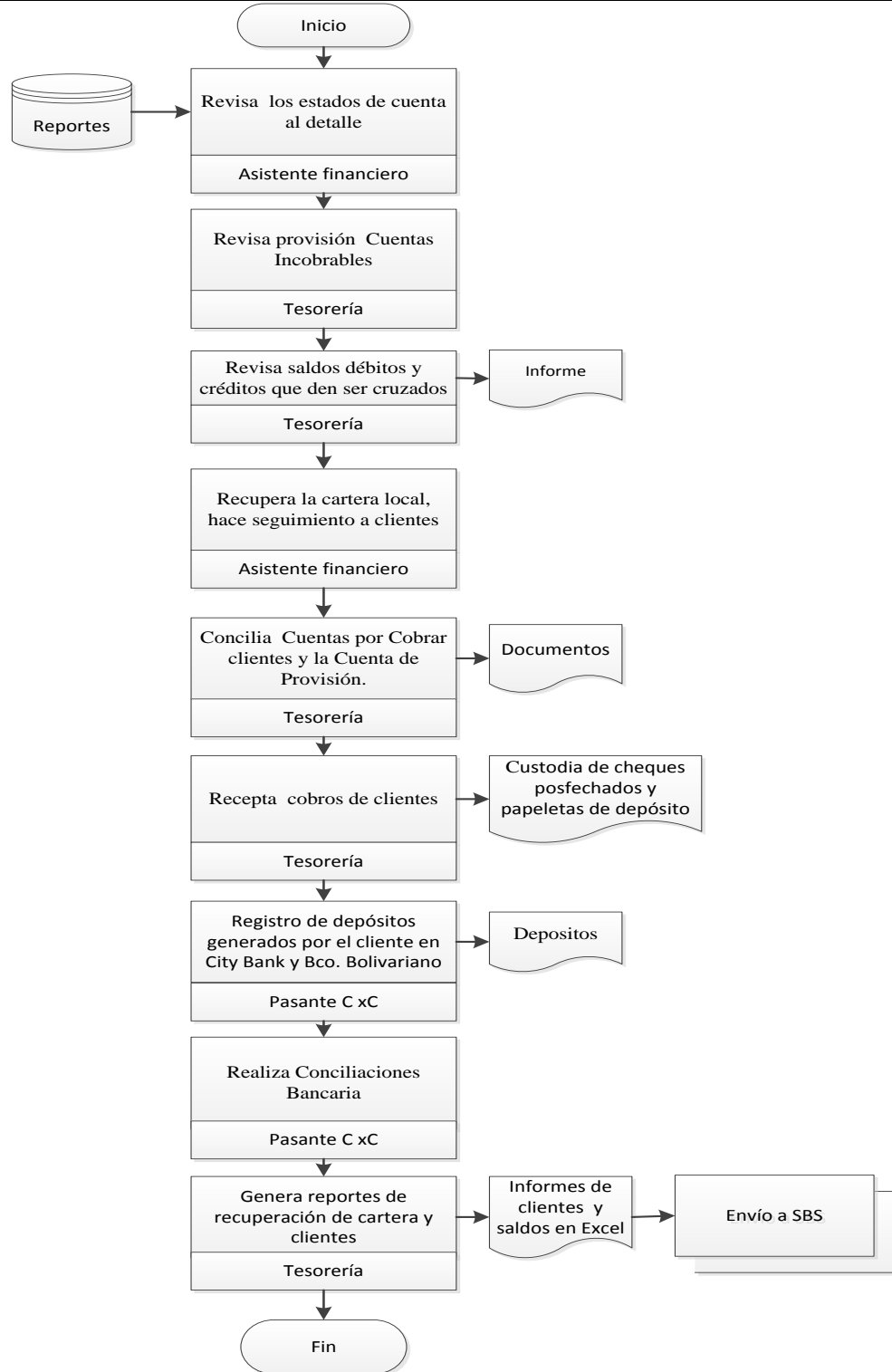
Inicio:

Este proceso inicia con la revisión de los archivos en donde constan un listado de las cuentas por cobrar con lo que se procede hacer un seguimiento de esta para su cobro.

Fin.

La culminación de este proceso tarta de un análisis de reportes de la recuperación de cartera las cuales son enviadas al Director financiero.

 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
	Recuperación de cartera (cobranzas)	
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 17**Proceso 4: Recuperación de cartera (cobranzas)**

Nº	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Revisa los estados de cuenta al detalle	Asistente Financiero	8	mensual	96	90	6
2	Revisa provisión Cuentas Incobrables	Tesorería	5	anual	5	4	1
3	Revisa saldos débitos y créditos que deben ser cruzados	Tesorería	2	Diario	500	375	125
4	Recupera la cartera local, hace seguimiento a clientes	Asistente Financiero	5	semanal	250	210	40
5	Concilia Cuentas por Cobrar clientes y la Cuenta de Provisión.	Tesorería	2	mensual	24	20	4
6	Recepta cobros de clientes	Tesorería	3	mensual	36	30	6
7	Registro de depósitos generados por el cliente en City Bank y Bco. Bolivariano	Pasante C*C	4	mensual	48	36	12
8	Realiza Conciliaciones Bancaria	Pasante C*C	2	mensual	24	12	12
9	Genera reportes de recuperación de cartera y clientes	Tesorería	8	mensual	96	90	6
Total					983	777	206
					Porcentaje de trabajo	79,04%	

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En el proceso de Recuperación de cartera se aprecia el rendimiento en las actividades el cual es el 79% de trabajo, indicando que existen demoras por lo que se pierde tiempo en cada actividad siendo perjudicial para la empresa ya que no se trabaja al 100%.

2.2.5.1.1. Subproceso: Creación y actualización Clientes proveedores.

OBJETIVO:

Generar una lista de clientes/proveedores mediante la actualización de la misma la cual genere una base de datos confiable contando con el personal idóneo para la realización de las actividades las cuales llevan a la empresa al éxito.

Integrantes del proceso:


- Asistente financiero
- Tesorería.
- Pasante CxC.
- Contralor.
- Contador general.

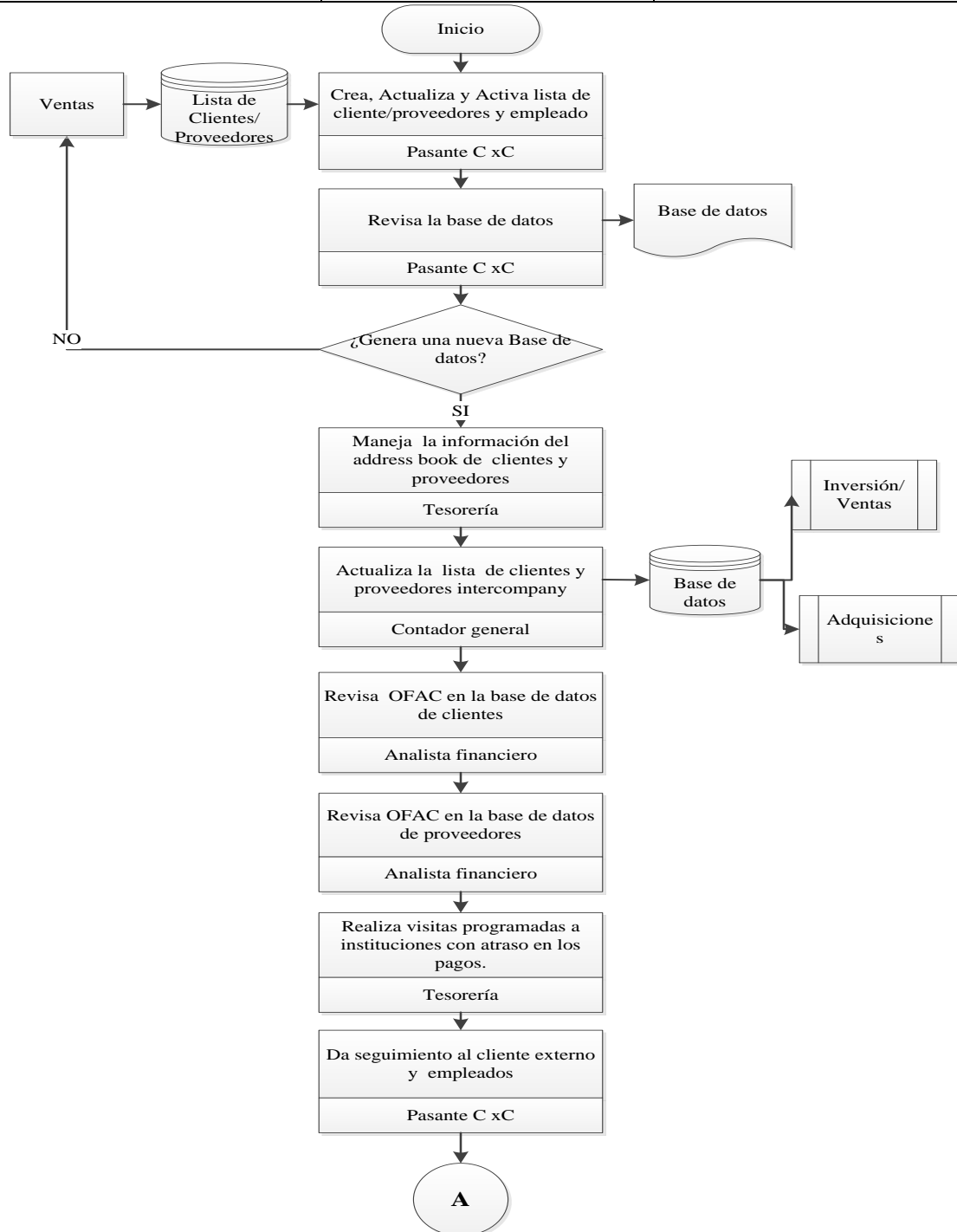
Inicio:

Este proceso se origina con la creación o actualización de la base de datos de clientes/proveedores

Fin.


Una vez que la base de datos está actualizada se procesa a su comprobación y aprobación por lo que luego se procede a un archivo de los posibles clientes/proveedores con los que contará la empresa para el desenvolvimiento de las actividades diarias.

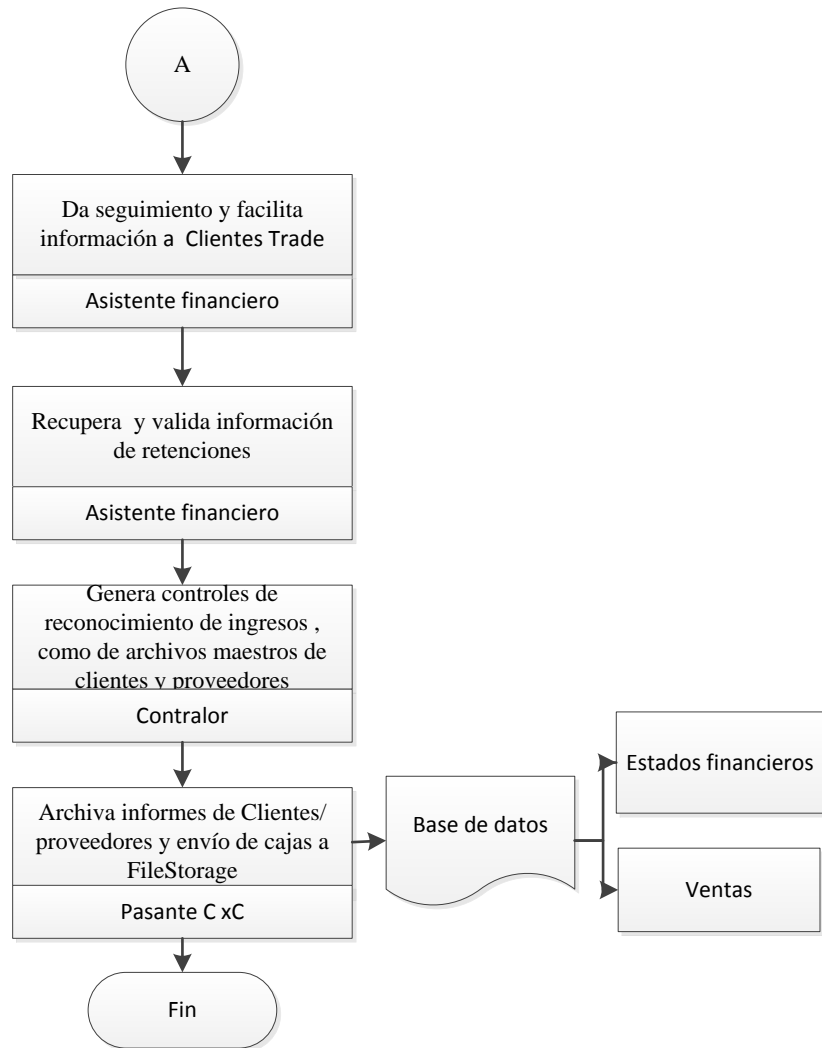
 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Creación y actualización de cliente proveedores		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

 MSD	Fecha:	Página
	Quito, Mayo de 2014.	
Creación y actualización de cliente proveedores		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 18 Subproceso: Creación y actualización Clientes proveedores.

Nº	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Crea, Actualiza y Activa lista de cliente/proveedores y empleado	Pasante C*C	4	semanal	200	144	56
2	Revisa la base de datos	Pasante C*C	2	semanal	100	84	16
3	¿Genera una nueva Base de datos?	Tesorería	2	semanal	100	84	16
4	Maneja información del address book de clientes y proveedores	Tesorería	4	diario	960	720	240
5	Actualiza la lista de clientes y proveedores intercompany	Contador General	3	mensual	36	24	12
6	Revisa OFAC en la base de datos de clientes	Analista Financiero	10	semestral	20	15	5
7	Revisa OFAC en la base de datos de proveedores	Analista Financiero	10	semestral	20	15	5
8	Realiza visitas programadas a instituciones con atraso en los pagos.	Tesorería	1	mensual	12	8	4
9	Da seguimiento al cliente externo y empleados	Pasante C*C	4	mensual	48	36	12
10	Da seguimiento y facilita información a Clientes Trade	Asistente Financiero	2	mensual	24	22	2
11	Recupera y valida información de retenciones	Asistente Financiero	2	semanal	100	84	16
12	Genera controles de reconocimiento de ingresos , como de archivos maestros de clientes y proveedores	Contralor	25	mensual	300	250	50
13	Archiva informes de Clientes/proveedores y envío de cajas a FileStorage	Pasante C*C	2	diario	480	360	120
Total					2400	1846	554
						Porcentaje de trabajo	76,92%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En la tabla se aprecia el rendimiento en las actividades encomendadas para este proceso siendo el 75%, indicando que existen demoras por lo que se pierde tiempo en cada actividad siendo perjudicial para la empresa ya que no se trabaja al 100%.

2.2.5.1.2. Subproceso: Facturación.

OBJETIVO:

Facturar a través de la firma de contratos los cuales tendrá un seguimiento y se diferenciaran por actividades específicas.

Integrantes del proceso:


- Tesorería.
- Coordinador de costos.
- Asistente financiero
- Pasante contabilidad.
- Contador.
- Analista CxC.
- Pasante CxC.

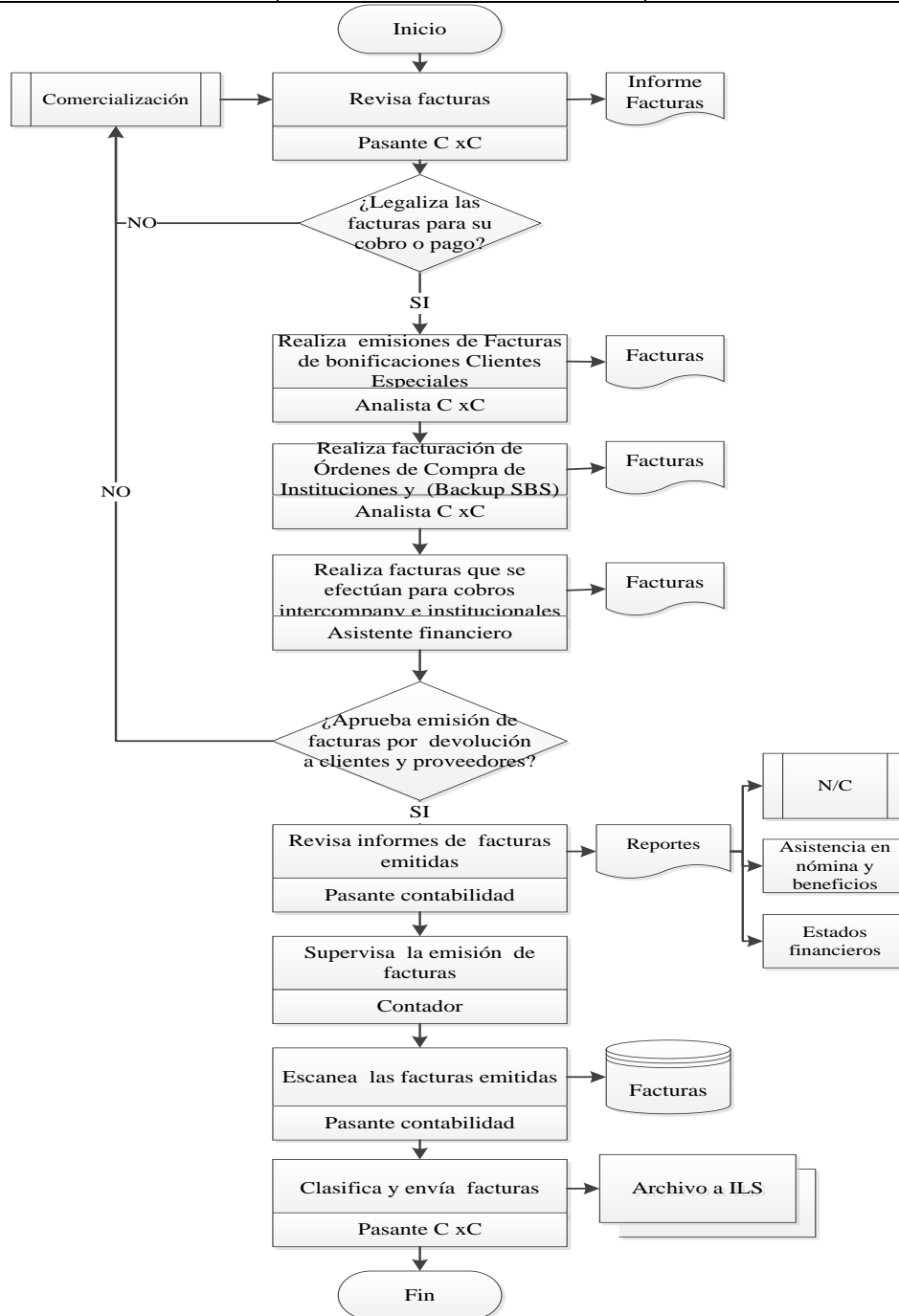
Inicio:

El inicio de este proceso se da cuando se realizan los contratos los cuales son remitidos a tesorería para cobranzas.

Fin.

Una vez realizada la primera actividad se ve que existe seguimiento de las factura e inclusive hay devoluciones las cuales tiene su seguimiento, al final se clasifican cada una de ellas y se las envía para archivo.

 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Recuperación de cartera (cobranzas)		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 19 Subproceso: Facturación.

N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Revisa facturas	Pasante C*C	8	mensual	96	60	36
2	¿Legaliza las facturas para su cobro o pago?	Tesorería	0,5	diario	120	100	20
3	Realiza emisiones de Facturas de bonificaciones Clientes Especiales	Analista C*C	6	mensual	72	55	17
4	Realiza facturación de Órdenes de Compra de Instituciones y (Backup SBS)	Analista C*C	7	mensual	84	55	29
5	Realiza facturas que se efectúan para cobros intercompany e institucionales	Asistente Financiero	20	mensual	240	216	24
6	¿Aprueba emisión de facturas por devolución a clientes y proveedores?	Contador General/Contador	5	mensual	60	40	20
7	Revisa informes de facturas emitidas	Pasante Contabilidad	6	mensual	72	24	48
8	Supervisa la emisión de facturas	Contador	5	semanal	250	210	40
9	Escanea facturas emitidas	Pasante Contabilidad	4	diario	960	800	160
10	Clasifica y envía facturas	Pasante C*C	5	mensual	60	40	20
Total					2014	1600	414
					Eficiencia	79,44%	

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En el subproceso de Facturación se aprecia el rendimiento en las actividades las cuales representan el 79%, indicando que existen demoras por lo que se pierde tiempo en cada actividad siendo perjudicial para la empresa ya que no se trabaja al 100%.

2.2.5.1.3. Subproceso: Notas de crédito (N/C).

OBJETIVO:

Generar notas de crédito mediante una adecuada revisión de facturas con la cual se procederá a la aprobación.

Integrantes del proceso:


- Tesorería.
- Coordinador de costos.
- Asistente financiero.
- Analista CxC.
- Pasante CxC.

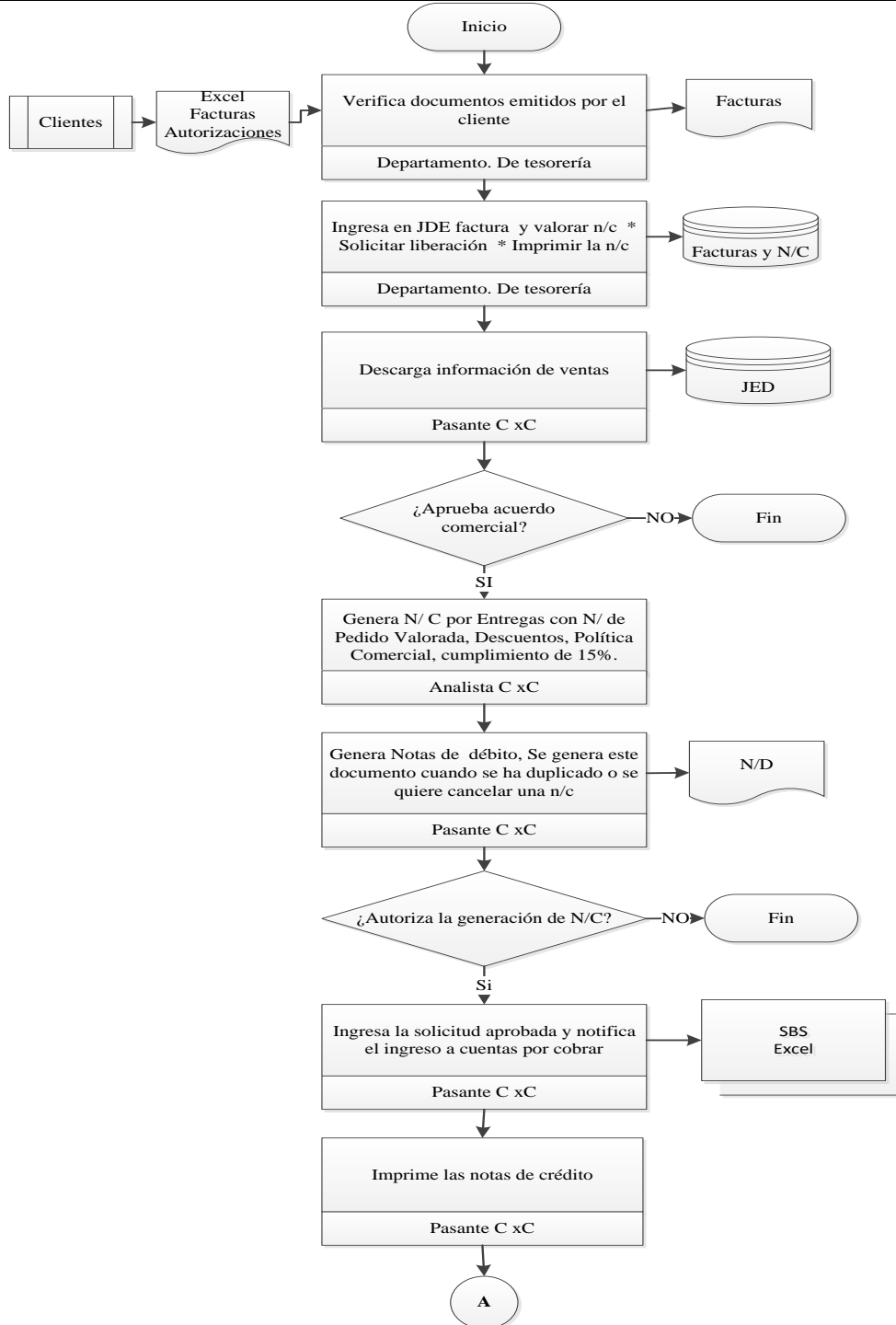
Inicio:

En proceso se genera a raíz de que se reciben las facturas las cuales son verificadas.

Fin.


Una vez que se han verificado las facturas se procede a su aprobación por lo que se genera las notas de crédito, las cuales son archivadas cada una de ellas.

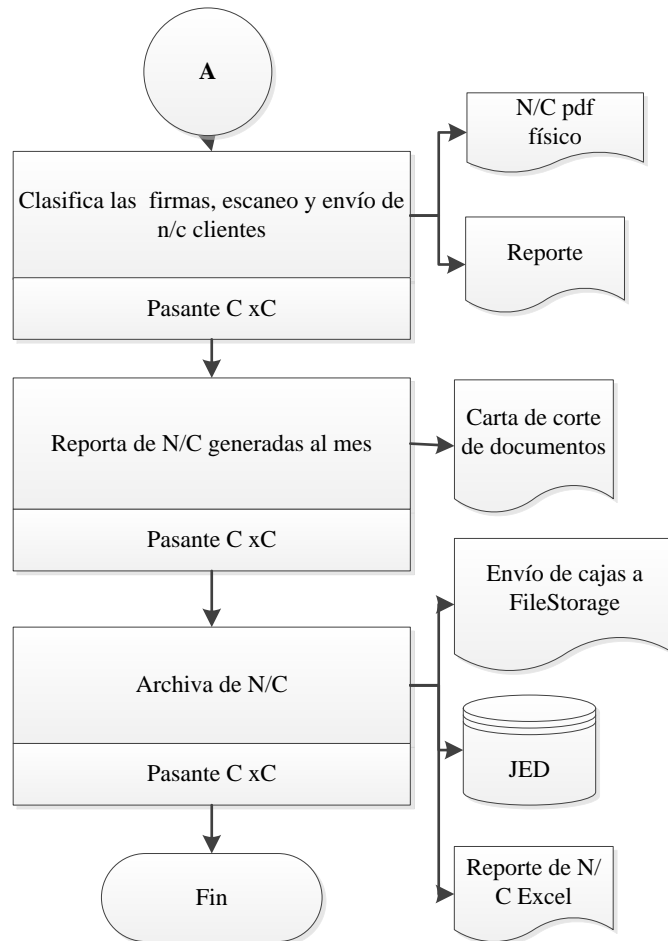
 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Notas de crédito		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Notas de crédito		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 20

Subproceso: Notas de crédito (N/C).

Nº	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Verifica documentos emitidos por el cliente	Dpto. de tesorería	3	diario	750	700	50
2	Ingresa en JDE factura y valorar n/c * Solicitar liberación * Imprimir la n/c	Analista C*C	22	Mensual	264	210	54
3	Descarga información de ventas	Pasante C*C	0,25	Mensual	3	3	0
4	¿Aprueba acuerdo comercial?	Gerente de Distrito	2	Mensual	24	24	0
5	Genera Nota de Crédito por Entregas con Nota de Pedido Valorada, Descuentos adicionales, Política Comercial, Cumplimiento de Ley 15% Institucional, Cumplimiento de Ley 15% Institucional.	Dpto. de tesorería	26	Mensual	312	220	92
6	¿Autoriza la generación de N/C?	Tesorería	0,5	diario	125	83	42
7	Ingresa la solicitud aprobada y notifica el ingreso a cuentas por cobrar	Pasante C*C	0,5	diario	125	120	5
8	Imprime las notas de crédito	Pasante C*C	0,5	diario	125	100	25
9	Clasifica las firmas, escaneo y envío de n/c clientes	Pasante C*C	2	diario	500	450	50
10	Reporta N/C generadas al mes	Pasante C*C	1	Mensual	12	12	0
11	Archiva de N/C	Pasante C*C	15	Mensual	180	140	40
	Total				2420	2062	358
						Porcentaje de trabajo	85,21%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

2.2.6. Nómina.

2.2.6.1. Proceso 5: Asistencia en nómina y beneficios.

OBJETIVO:

Determinar los beneficios que se generan para los empleados de la organización mediante la presentación de informes amparados en la ley.

Integrantes del proceso:


- Coordinador de nómina.
- Analista de impuestos.

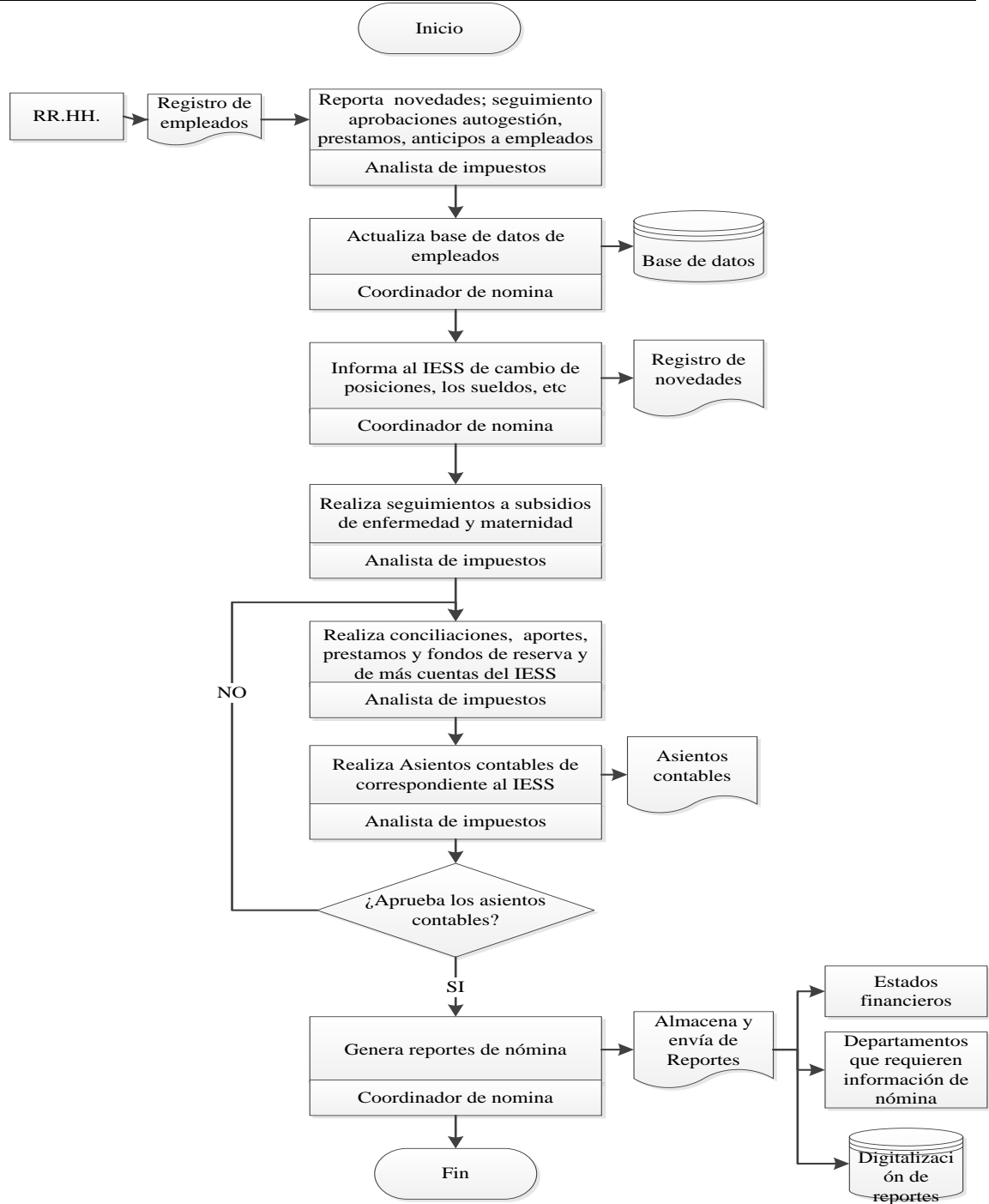
Inicio:

Este proceso inicia con la actualización de nómina por lo que de igual manera se informa al IESS de los nuevos cargos y sueldos, después de esto se procede a elaborar los asientos en los que se registran los beneficios de ley que se debe prestar al personal de la compañía.

Fin.

La finalización de este proceso es cuando se recopila los informes generados durante todo el año en relación a los sueldos y salarios de los empleados los cuales son enviados a los departamentos que lo requieran.

 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Asistencia en nómina y beneficios		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 21**Proceso 5: Asistencia en nómina y beneficios.**

Nº	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Reporta novedades; seguimiento aprobaciones autogestión, prestamos, anticipos a empleados	Analista de impuestos	6	Semanal	300	275	25
2	Actualiza base de datos de empleados	Coordinador de nomina	15	Quincenal	30	25	5
3	Informa al IESS de cambio de posiciones, los sueldos, etc.	Coordinador de nomina	10	Mensual	120	110	10
4	Realiza seguimientos a subsidios de enfermedad y maternidad	Analista de impuestos	6	Semanal	300	280	20
5	Realiza conciliaciones, aportes, préstamos y fondos de reserva y de más cuentas del IESS	Analista de impuestos	12	Mensual	144	110	34
6	Realiza Asientos contables de correspondiente al IESS	Analista de impuestos	10	Mensual	120	100	20
7	¿Aprueba los asientos contables?	Coordinador de nomina	2	Mensual	24	20	4
8	Genera reportes de nómina	Coordinador de nomina	10	Mensual	120	110	10
Total					1158	1030	128
						Porcentaje de trabajo	88,95%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En el proceso Asistencia en nómina y beneficios se aprecia el rendimiento en las actividades representado el 89% de trabajo, esto indica que existe una mejor distribución de carga laboral y por ende su tiempo es más óptimo, esto no quiere decir que sea lo adecuado para la empresa se debe llegar a al 100% de trabajo eficiente.

2.2.7. Gerencia de impuesto y proyectos especiales.

2.2.7.1. Proceso 6: Impuestos.

OBJETIVO:

Prepara reportes mediante la recolección de información con la que se procederá la realización de declaración de impuestos de la empresa.

Integrantes del proceso:


- Tesorería
- Gerente de impuestos.
- Analista de impuestos.
- Pasante de impuestos.

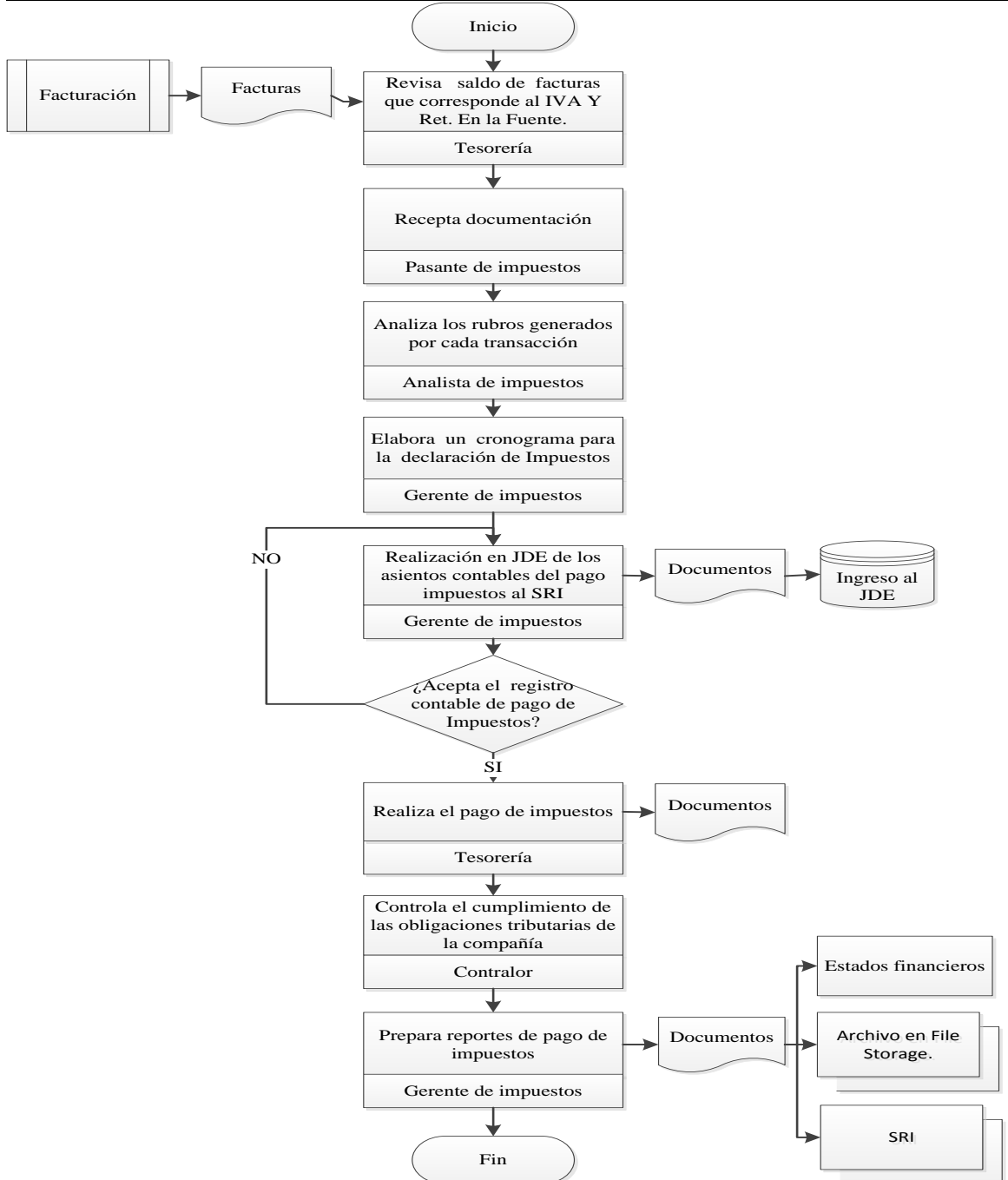
Inicio:

El inicio de este proceso se da cuando se recolecta información de las facturas generadas en un determinado tiempo, con eso se procede a clasificar la información para determinar los pagos de impuestos.

Fin.

La culminación de este proceso se da por los pagos de impuestos por lo que se generan informes los cuales son presentados a los superiores.

 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Recuperación de cartera (cobranzas)		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.
Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 22 Proceso 6: Impuestos.

Nº	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Revisa saldo de facturas que corresponde al IVA Y Ret. En la Fuente.	Gerente de impuestos	1	Diario	250	220	30
2	Recepta documentación	Pasante de impuestos	1	Diario	250	230	20
3	Analiza los rubros generados por cada transacción	Analista de impuestos	6	Quincenal	144	110	34
4	Elabora un cronograma para la declaración de Impuestos	Gerente de impuestos	20	Anual	20	15	5
5	Realización en JDE de los asientos contables del pago impuestos al SRI	Gerente de impuestos	8	Semanal	400	380	20
6	¿Acepta el registro contable de pago de Impuestos?	Gerente de impuestos	4	Mensual	48	40	8
7	Realiza el pago de impuestos	Tesorería	10	Mensual	120	100	20
8	Controla el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la compañía	Contralor	5	Mensual	60	50	10
9	Prepara reportes de pago de impuestos	Gerente de impuestos	8	Mensual	96	90	6
Total					1388	1235	153
						Porcentaje de trabajo	88,98%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En el proceso de Impuestos se aprecia el rendimiento en las actividades la cuales representan el 88% de trabajo, esto indica que existe una mejor distribución de carga laboral y por ende su tiempo es más óptimo.

2.2.8. Análisis del valor agregado

Tabla 23 Porcentaje de trabajo.

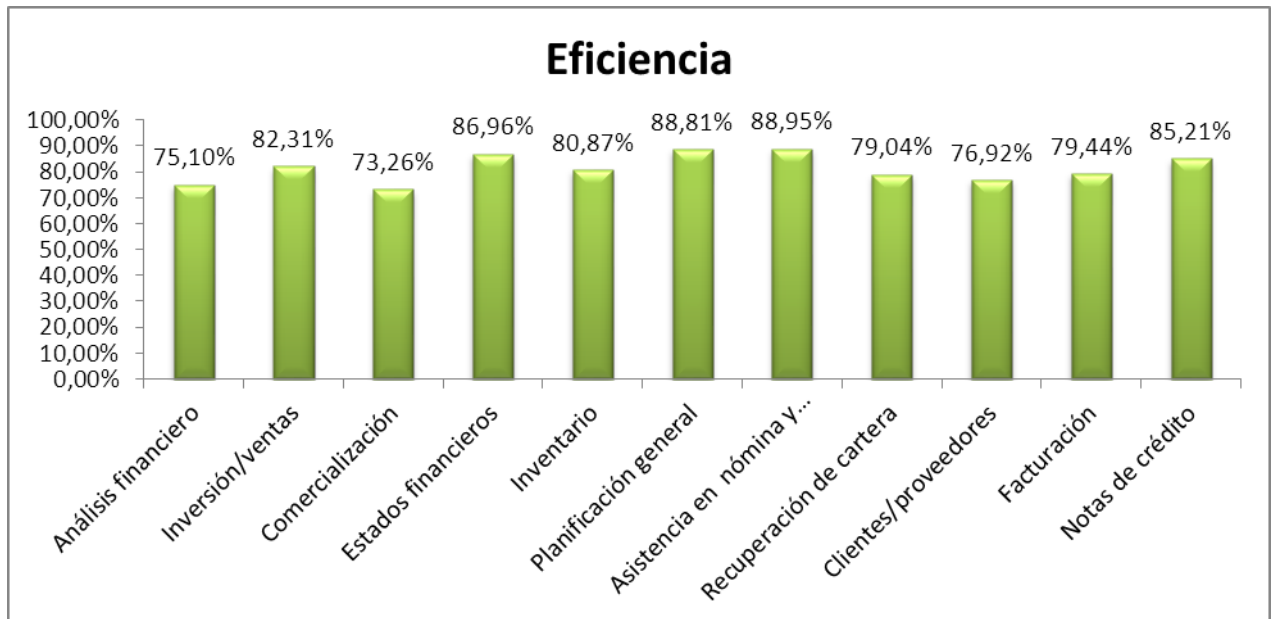
Antes		
Nº	Proceso o subproceso	Eficiencia
1	Análisis financiero	75,10%
2	Inversión/ventas	82,31%
3	Comercialización	73,26%
4	Estados financieros	86,96%
5	Inventario	80,87%
6	Planificación general	88,81%
7	Asistencia en nómina y beneficios	88,95%
8	Recuperación de cartera	79,04%
9	Clientes/proveedores	76,92%
10	Facturación	79,44%
11	Notas de crédito	85,21%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Gráfico 9

Porcentaje de trabajo.



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En la imagen se puede observar que los procesos y subprocesos del departamento financiero tienen un rendimiento considerablemente bueno porque están entre el 73% y 88%, lo cual indica que la empresa está trabajando de una manera adecuada, por otro lado estos procesos se pueden mejorar optimizando sus tiempos o actividades lo cual hará que la eficiencia de trabajo llegue a un estimado de 90%, las cuales con un seguimiento oportuno podrán aumentar y llegar a un 99%.

Para el cálculo del Porcentaje de trabajo se utilizó la siguiente fórmula:

CAPÍTULO III

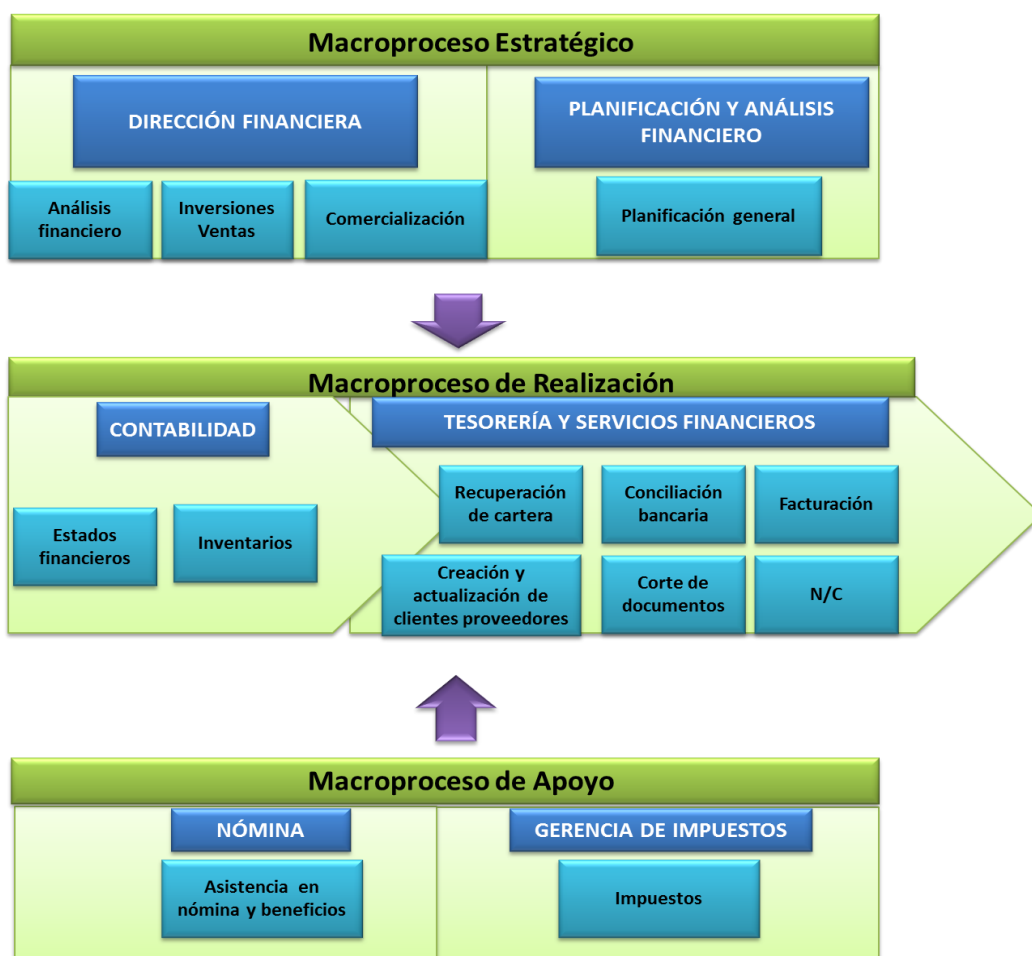
3. DISEÑO DE PROCESOS

3.1. Determinación de los procesos

3.1.1. Cadena de valor

La propuesta a implementarse de procesos en el área financiera inicia con la creación de una la cadena de valor la cual permitirá tener una visión completa de las actividades a desarrollarse dentro del departamento antes mencionado, a continuación se detallará los macro proceso gobernante, sustantivo y de apoyo, a su vez se describe los procesos y subprocesos de la empresa.

Figura 5 Cadena de valor.



Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En la presente figura se aprecia la forma en la cual trabajará el departamento financiero de MSD, por lo que la descripción de cada proceso de la hará en un manual.

En la presente cadena de valor se puede observar a los procesos gobernantes, que para el caso de estudio es la Dirección Financiera encargado de vigilar las actividades del departamento.

Se puede observar al proceso sustantivo es cuál es el que se encargada de generar los estados financieros y el ingreso de las cuentas por cobrar.

3.2. Descripción de mejoras

La descripción de las mejoras de procesos se las realizará en base a la cadena de valor por tal motivo se tratará de mencionar cada uno de sus componentes y características, por lo que se detalla lo siguiente:

- Para mejorar los procesos en la entrega de informes o solicitudes se lo realizará mediante mail.
- Fusión de actividades.
- Mejora de tiempos.

La implementación de un control de evaluación continuo en las actividades pueden ser mejoradas en base a un seguimiento continuo.

3.3.Procedimientos propuestos

3.3.1. Dirección financiera

3.3.1.1. Proceso 1: Análisis financiero

Objetivo: Analizar los procedimientos que se desarrollan en el departamento financiero mediante la revisión de reportes de actividades establecidas para su buen funcionamiento del mismo y de la empresa.

Integrantes del proceso:


- Director financiero
- Contador general
- Planificación
- Tesorería
- Contador general
- Asistente financiero

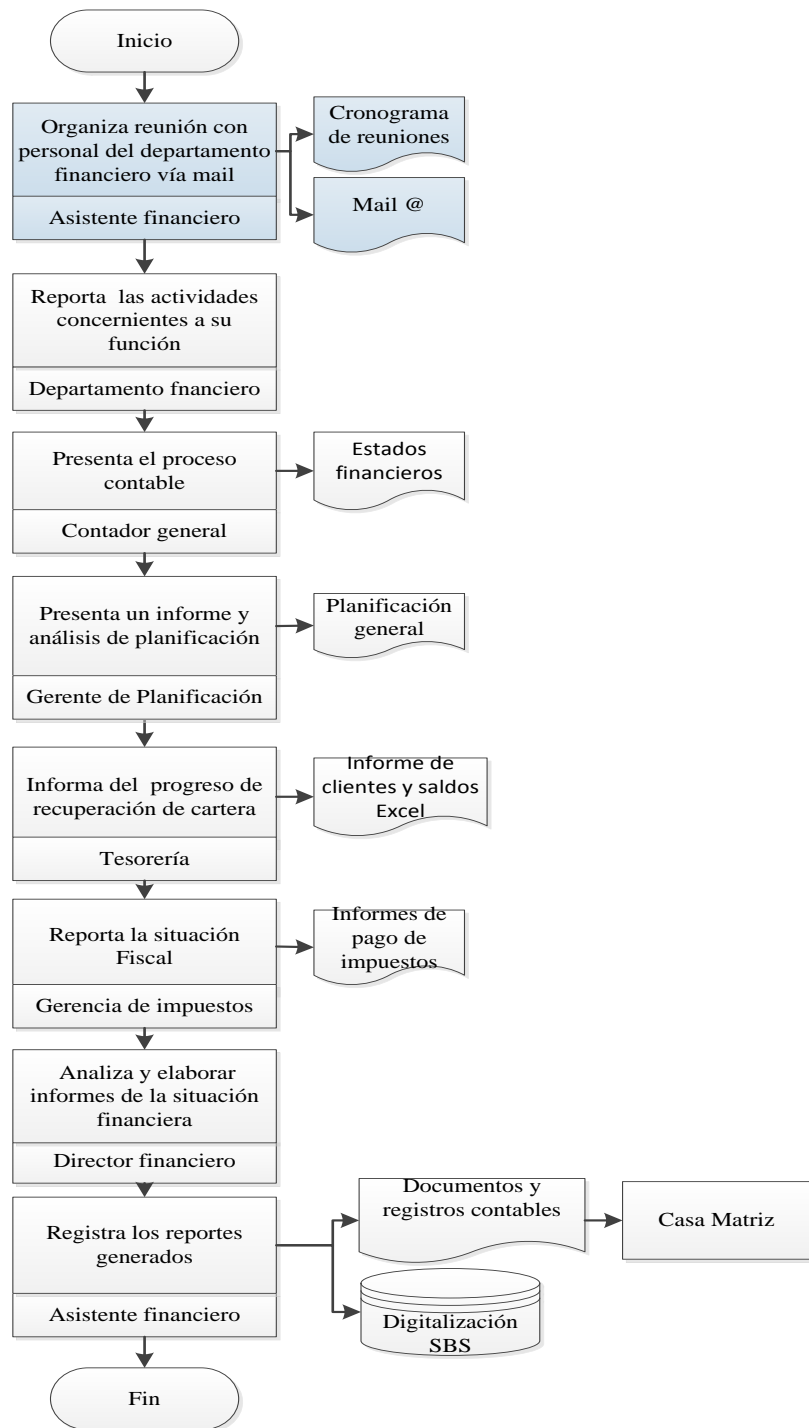
Inicio: El proceso de análisis financiero se inicia con la convocatoria a reunión departamental mediante mail, en donde se presentan los jefes de área y describen sus reportes.

Fin: Este proceso culmina con la generación de reportes de los procedimientos los cuales son almacenados y enviados para revisión por parte de los directivos.

Cuadro 2 Indicador: Análisis financiero.

NOMBRE:	Análisis financiero.
ENCARGADO:	Auditoria.
TIEMPO:	Cada tres meses
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje.
FORMULA	$\frac{\text{No. Requerimientos entregados}}{\text{No. Requerimientos realizados}} \times 100$

 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Análisis financiero.		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 24**Proceso 1: Análisis financiero.**

Nº	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Organiza reunión con personal del departamento financiero vía mail	Asistente financiero	0,5	Mensual	6	5	1
2	Reporta las actividades concernientes a su función	Departamento financiero	10	Mensual	120	110	10
3	Presenta el proceso contable	Contador general	12	Mensual	144	130	14
4	Presenta un informe y análisis de planificación	Gerente de Planificación	10	Mensual	120	110	10
5	Informa del progreso de recuperación de cartera	Tesorería	10	Mensual	120	115	5
6	Reporta la situación Fiscal	Gerencia de impuestos	12	Mensual	144	135	9
7	Analiza y elaborar informes de la situación financiera	Director financiero	10	Mensual	120	110	10
8	Registra los reportes generados	Asistente financiero	5	Mensual	60	55	5
Total					834	770	64
						Porcentaje de trabajo	92,33%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En el mejoramiento de los procesos permite aumentar el nivel de rendimiento, por tal motivo las actividades se las cumple a un 92%, con un control continuo se puede llegar a un 100% en poco tiempo, la empresa cumplirá con sus objetivos planteados de manera exitosa.

3.3.1.1.1. Subproceso: Inversiones/ventas

OBJETIVO:

Realizar inversiones/ventas mediante una adecuada evaluación financiera con la generando adquisiciones las cuales beneficiaran a la empresas.

Integrantes del proceso:


- Asistente financiero.
- Tesorería
- Director financiero
- Contador
- Gerente General
- Departamentos MSD

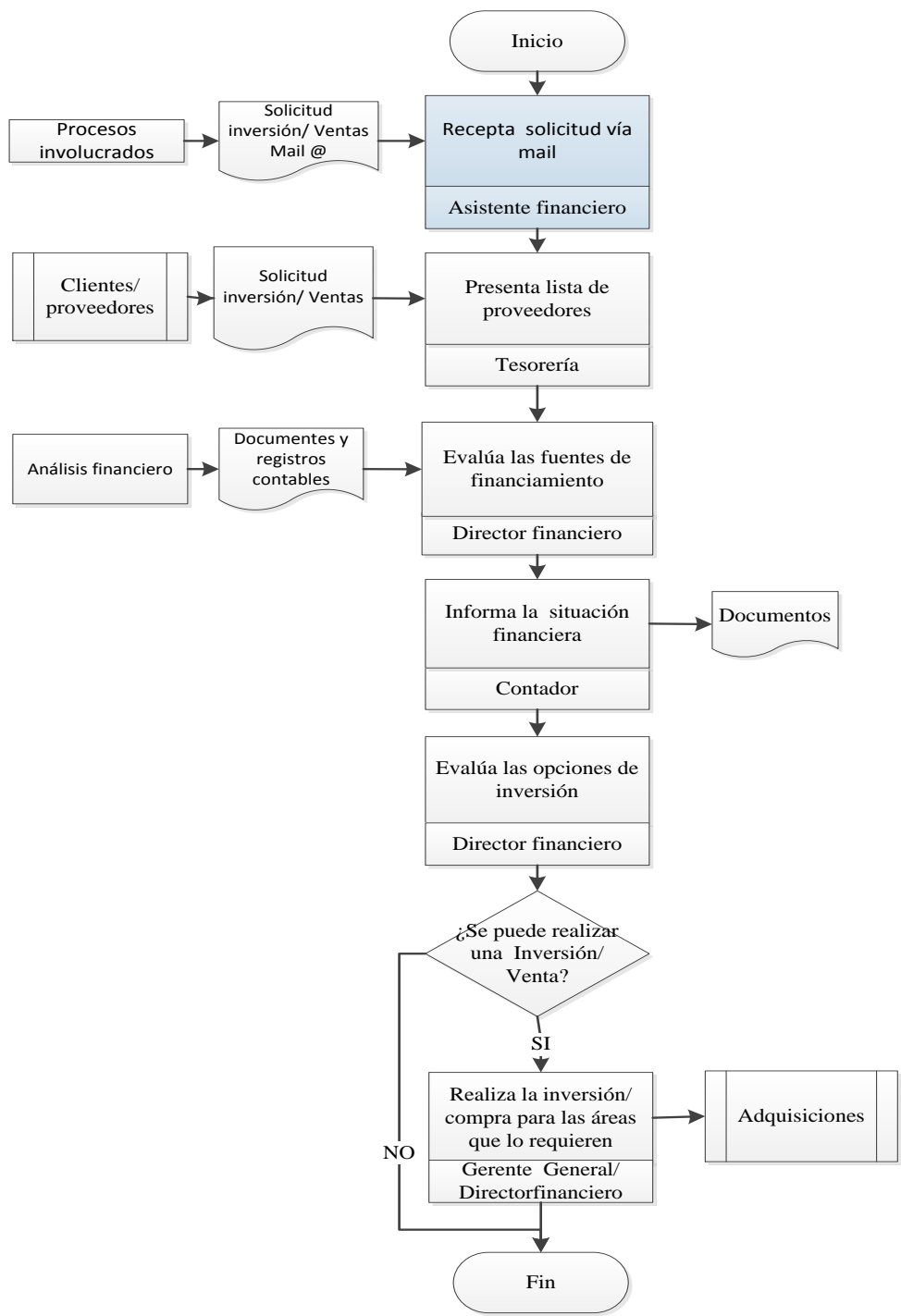
Inicio: Este proceso inicia sus actividades con el pedido o requerimientos por parte de los diferente departamentos de MSD, esto se da por medio de mails.

Fin: Después de una evaluación adecuada en donde si identifica las fuentes de evaluación o formas de pago se procede a genera una orden o donde se realizan adquisidores.

Cuadro 3 Indicador: Inversiones/ventas.

NOMBRE:	Inversiones/ventas.
ENCARGADO:	Auditoria.
TIEMPO:	Cada tres meses
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje.
FORMULA	$\frac{\text{No. Requerimientos entregados}}{\text{No. Requerimientos realizados}} \times 100$

 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Inversiones/ventas.		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.
Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 25 Subproceso: Inversiones/ventas.

Nº	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Recepta solicitud vía mail	Asistente financiero	0,25	Semanal	12,5	12	0,5
2	Presenta lista de proveedores vía mail	Tesorería	0,5	Mensual	6	5	1
3	Evalúa las fuentes de financiamiento	Director financiero	5	Quincenal	120	110	10
4	Informa la situación financiera	Contador	5	Mensual	60	55	5
5	Evalúa las opciones de inversión	Director financiero	4	Quincenal	96	90	6
6	¿Se puede realizar una Inversión/ Venta?	Director financiero	0,5	Quincenal	12	10	2
7	Realiza la inversión/ventas para las áreas que lo requieren	Gerente General/Director financiero	3	Mensual	36	30	6
Total					342,5	312	30,5
						Porcentaje de trabajo	91,09%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En el mejoramiento permite que el subproceso de inventarios/ventas se lo realice a un 91%, la mejora hace que la carga laboral se distribuya de una manera adecuada, en base a un control continuo se puede llegar a un 100% en poco tiempo, haciendo que MSD cumplirá con sus objetivos planteados exitosamente.

3.3.1.1.2. Subproceso: Comercialización

OBJETIVO:

Realizar adquisiciones mediante la comunicación entre cliente/proveedor y empresa con la finalidad de cubrir las necesidades generadas las cuales serán cubiertas a través de un adecuado proceso, el inicio del proceso se da a través del uso de mail para agilizar las actividades.

Integrantes del proceso:


- Tesorería
- Director financiero
- Contralor

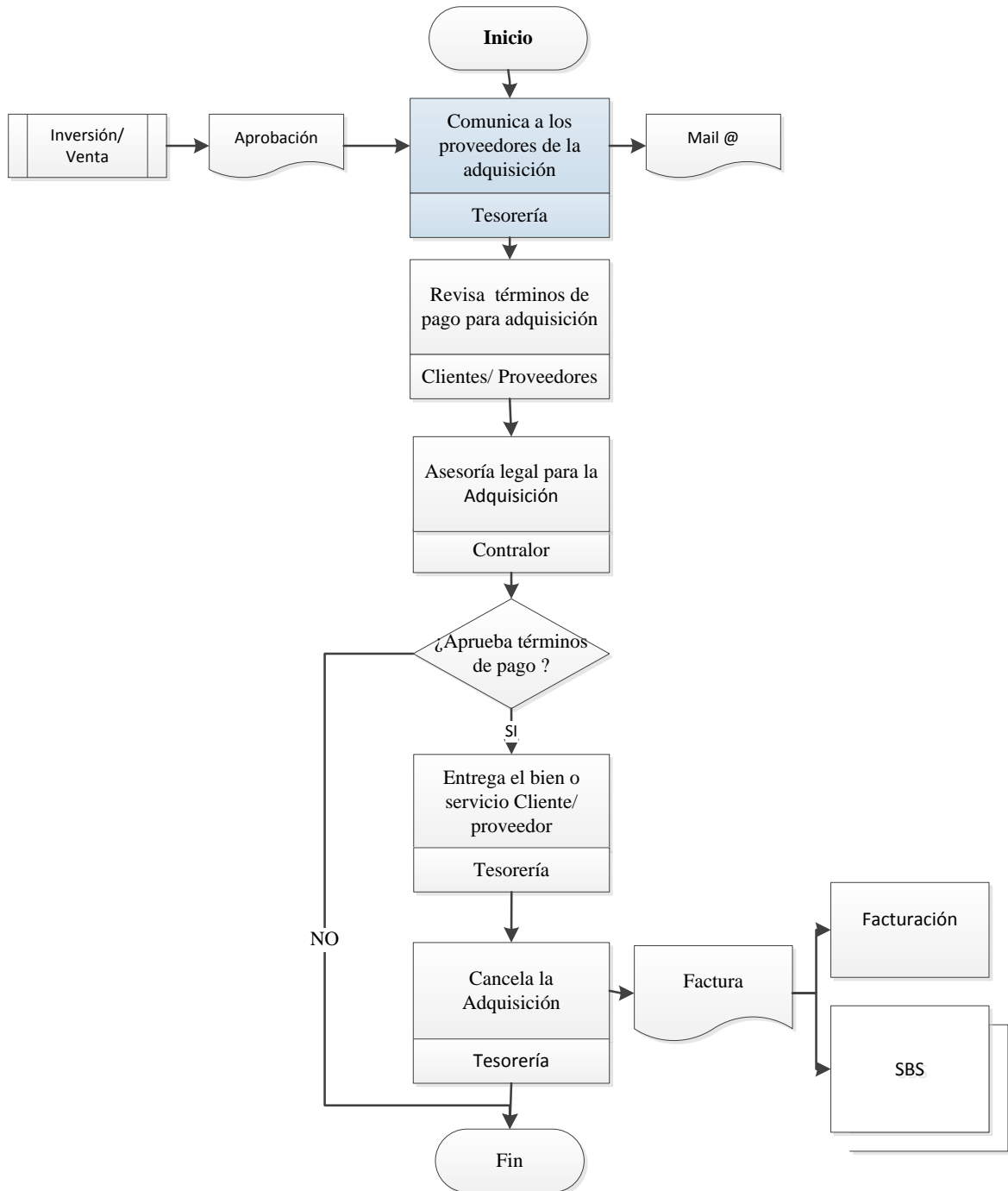
Inicio: El inicio de este proceso se da cuando se genera una orden en donde se aprueba la inversión/venta, después eso se procede a la adquisición.

Fin: Una vez realizado las actividades para la adquisición de un bien o servicio se procede a la cancelación del mismo en donde se generan las facturas.

Cuadro 4 Indicador: Comercialización.

NOMBRE:	Comercialización
ENCARGADO:	Auditoría.
TIEMPO:	Cada tres meses
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje.
FORMULA	$\frac{\text{No. Requerimientos entregados}}{\text{No. Requerimientos realizados}} \times 100$

	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
	Comercialización	
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 26 Subproceso: Comercialización

Nº	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Comunica a los proveedores de la adquisición	Tesorería	0,25	Quincenal	6	5	1
2	Revisa términos de pago para adquisición	Clientes/ Proveedores	5	Quincenal	120	115	5
3	Asesoría legal para la Adquisición	Contralor	1	Semanal	50	40	10
4	¿Aprueba términos de pago?	Director financiero	0,5	Quincenal	12	10	2
5	Entrega el bien o servicio Cliente/proveedor	Tesorería	3	Semanal	150	140	10
6	Cancela la Adquisición	Tesorería	2	Semanal	100	95	5
Total					438	405	33
						Porcentaje de trabajo	92,47%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En el mejoramiento de los procesos permite aumentar el nivel de rendimiento, por tal motivo las actividades se las cumple a un 92%, mediante un control y seguimiento continuo se puede llegar al 100%, si MSD cumplirá con sus objetivos planteados de manera exitosa.

3.3.2. Contabilidad general

3.3.2.1. Proceso 2: Estados financieros

OBJETIVO:

Generar estados financieros mediante la conciliación de cuentas con la finalidad de presentarlos con sus debidos análisis en un determinado el tiempo.

Integrantes del proceso:


- Director financiero
- Pasante contabilidad.
- Contador
- Coordinador de costos.
- Contralor.
- Gerencia de impuestos.

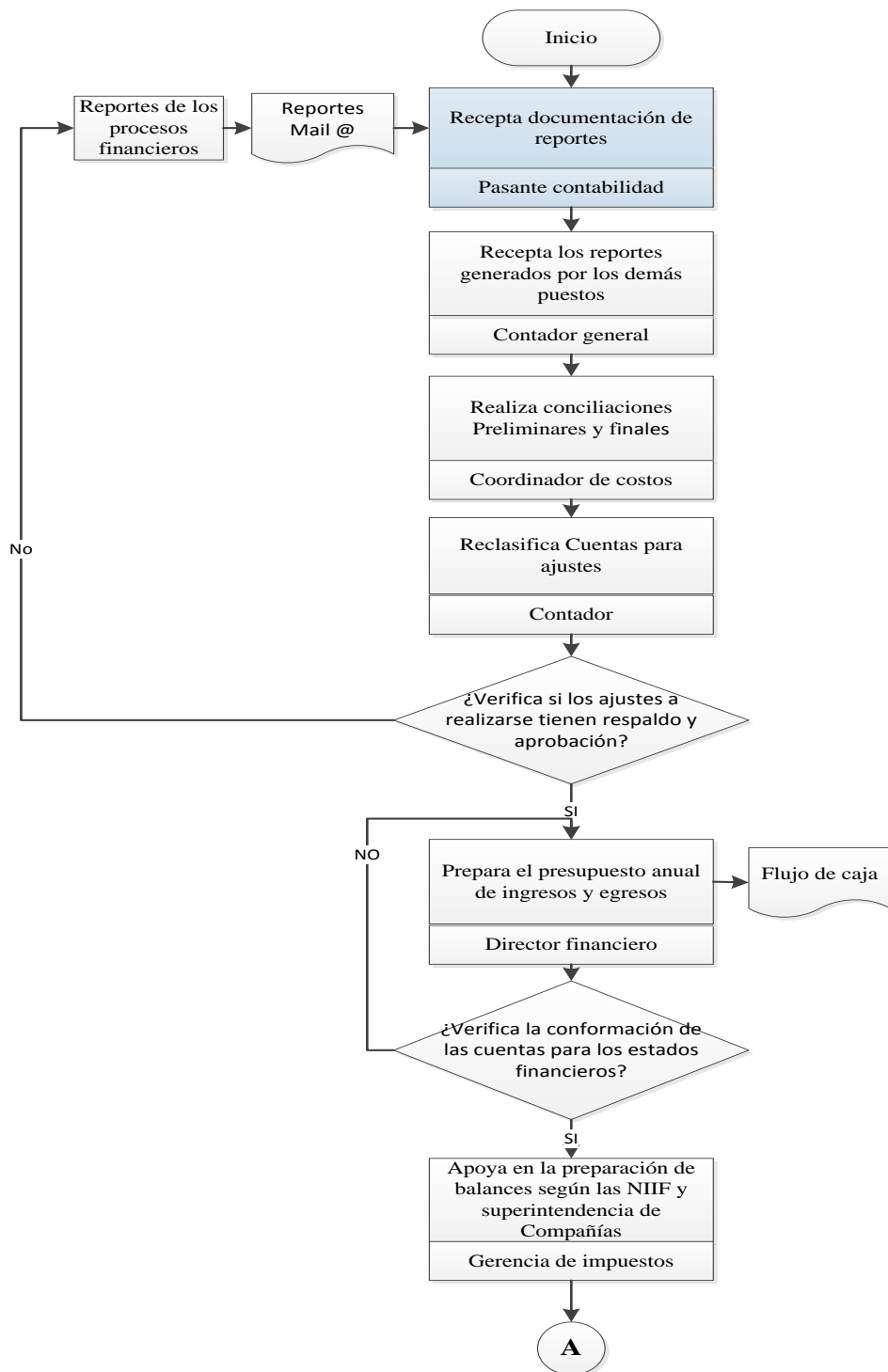
Inicio: El inicio de este proceso se genera con la recopilación de información en la cual se detalla los movimientos contables de la compañía.

Fin: Este proceso una vez realizados los estados financieros y su respectivo análisis se procede enviar y almacenar la documentación generada.

Cuadro 5 Indicador: Estados financieros.


NOMBRE:	Estados financieros.
ENCARGADO:	Auditoria.
TIEMPO:	Cada dos meses
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje.
FORMULA	$\frac{\text{No. Requerimientos entregados}}{\text{No. Requerimientos realizados}} \times 100$

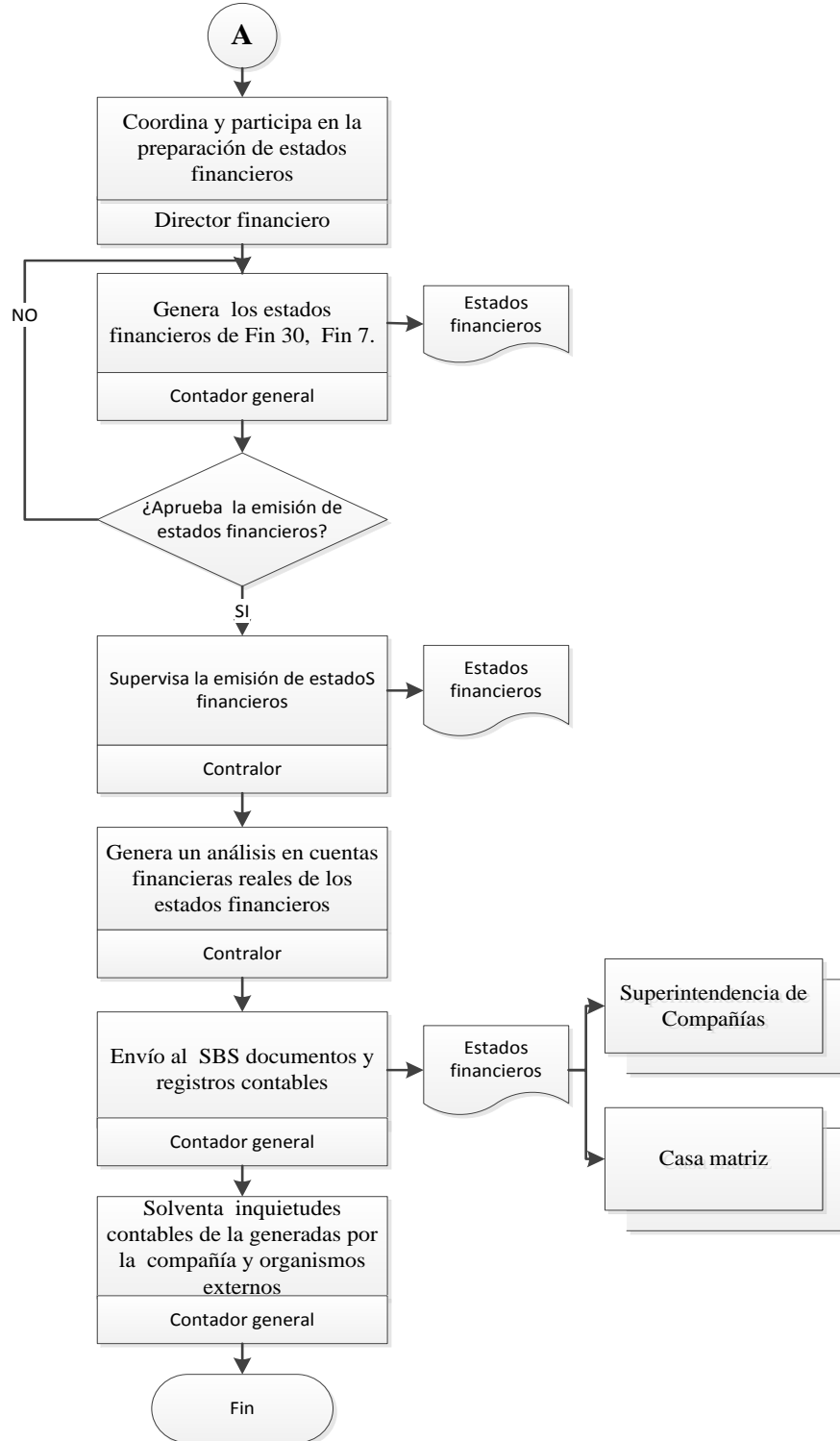
		Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Estados financieros.			
Código:	Merck Sharp & Dohme		



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Estados financieros.		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 27

Proceso2: Estados financieros.

Nº	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Recepta documentación de reportes	Pasante contabilidad	2	Semanal	100	95	5
2	Recepta los reportes generados por los demás puestos	Contador general	4	Semanal	200	190	10
3	Realiza conciliaciones Preliminares y finales	Coordinador de costos	4	Quincenal	96	93	3
4	Reclasifica Cuentas para ajustes	Contador	4	Quincenal	96	92	4
5	¿Verifica si los ajustes a realizarse tienen respaldo y aprobación?	Coordinador de costos	2	Semanal	100	95	5
6	Prepara el presupuesto anual de ingresos y egresos	Director financiero	7	Mensual	84	80	4
7	¿Verifica la conformación de las cuentas para los estados financieros?	Contador	5	Mensual	60	55	5
8	Apoya en la preparación de balances según las NIIF y superintendencia de Compañías	Gerencia de impuestos	10	Quincenal	240	220	20
9	Coordina y participa en la preparación de estados financieros	Director financiero	8	Quincenal	192	180	12
10	Genera los estados financieros de Fin 30, Fin 7.	Contador general	20	Mensual	240	220	20
11	¿Aprueba la emisión de estados financieros?	Contador general	3	Mensual	36	32	4
12	Supervisa la emisión de estados financieros	Contralor	3	Mensual	36	30	6
13	Genera un análisis en cuentas financieras reales de los estados financieros	Contralor	5	Mensual	60	55	5
14	Envío al SBS documentos y registros contables	Contador general	2	Mensual	24	22	2
15	Solventa inquietudes contables generadas por la compañía y organismos externos	Contador general	5	Mensual	60	55	5
Total					1624	1514	110
						Porcentaje de trabajo	93,23%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

El mejoramiento en el proceso de Estados financieros refleja un aumento en el nivel de rendimiento llegando a un 93%, con un control continuo se puede llegar un 100% en poco tiempo, MSD cumplirá con sus objetivos planteados de manera exitosa.

3.3.2.1.1. Subproceso: Inventarios

OBJETIVO:

Controlar el inventario de mercadería de la empresa mediante un exhaustivo levantamiento de información física y digital con la finalidad de que se conozca las unidades que se posee.

Integrantes del proceso:

- Asistente financiero
- Pasante contabilidad.
- Pasante CxC.
- Coordinador de costos.
- Contralor.

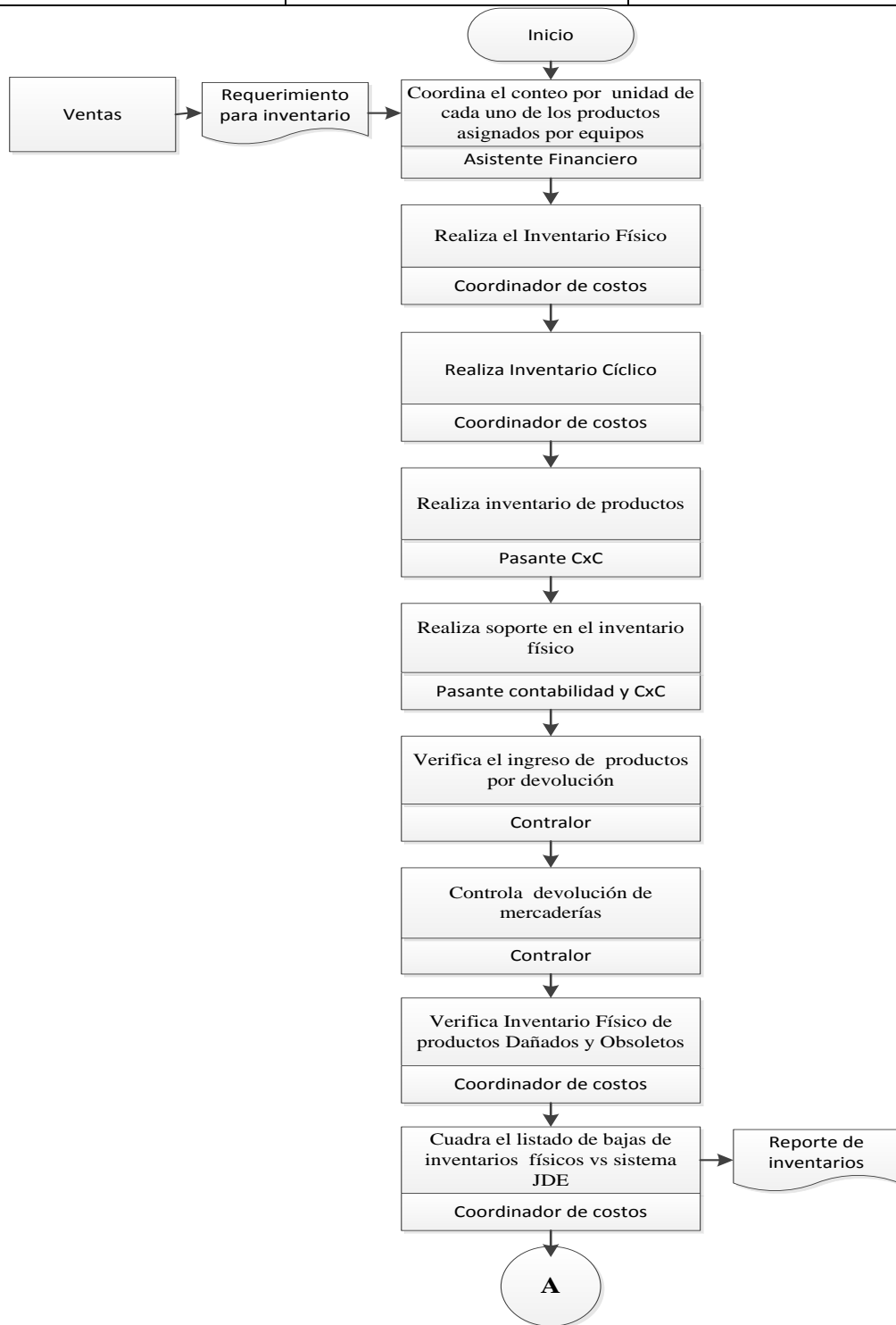
Inicio: El inicio de este proceso se da cuando el departamento de venta pide un recuento de las unidades que se posee.

Fin: Luego de un conteo de la unidades existente dentro de le empresa se procede a generar reporte en los cuales indicaran cono se encuentra el stock de mercadería.

Cuadro 6 Indicador: Inventarios.


NOMBRE:	Inventarios.
ENCARGADO:	Auditoria.
TIEMPO:	Cada seis meses
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje.
FORMULA	$\frac{\text{No. Requerimientos entregados}}{\text{No. Requerimientos realizados}} \times 100$

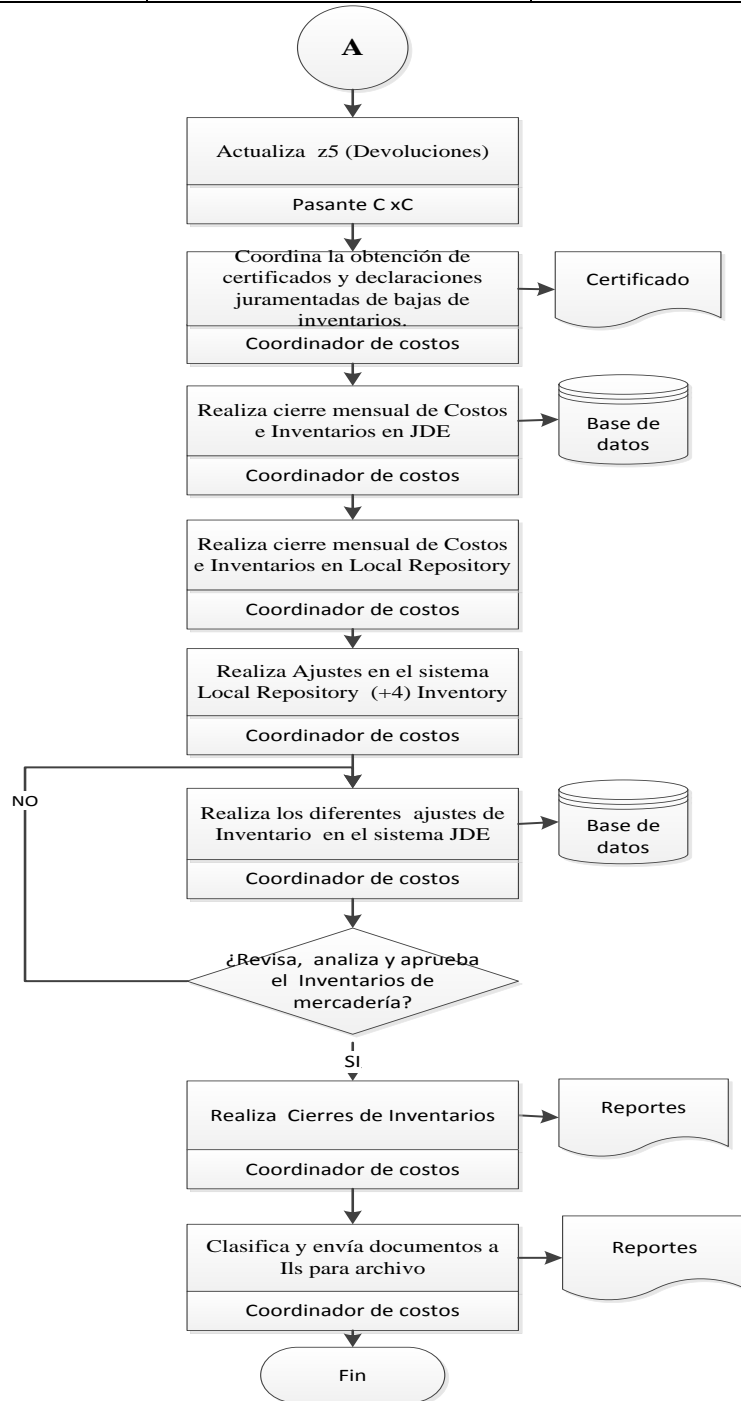
		Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Inventarios.			
Código:	Merck Sharp & Dohme		



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

 MSD	Fecha: Quito, Abril de 2014.	Página de
Inventarios.		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 28 Subproceso: Inventarios.

Nº	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Coordina el conteo por unidad de cada uno de los productos asignados por equipos	Asistente Financiero	1	Semestral	2	2	0
2	Realiza el Inventario Físico	Coordinador de costos	25	Anual	25	22	3
3	Realiza Inventario Cíclico	Coordinador de costos	5	Mensuales	60	58	2
4	Realiza inventario de productos	Pasante CxC	6	Anual	6	5	1
5	Realiza soporte en el inventario físico	Pasante contabilidad y CxC	5	Mensual	60	50	10
6	Verifica el ingreso de productos por devolución	Contralor	8	Semestral	16	14	2
7	Controla devolución de mercaderías	Contralor	3	Mensual	36	30	6
8	Verifica Inventario Físico de productos Dañados y Obsoletos	Coordinador de costos	20	Semestral	40	38	2
9	Cuadra el listado de bajas de inventarios físicos vs sistema JDE	Coordinador de costos	10	Semestral	20	15	5
10	Actualiza z5 (Devoluciones)	Pasante CxC	2	Semestral	4	4	0
11	Coordina la obtención de certificados y declaraciones juramentadas de bajas de inventarios.	Coordinador de costos	5	Anual	5	5	0
12	Realiza cierre mensual de Costos e Inventarios en JDE	Coordinador de costos	4	Mensual	48	45	3
13	Realiza cierre mensual de Costos e Inventarios en Local Repository	Coordinador de costos	5	Mensual	60	55	5
14	Realiza Ajustes en el sistema Local Repository (+4) Inventory	Coordinador de costos	5	Mensual	60	55	5
15	Realiza los diferentes ajustes de Inventario en el sistema JDE	Coordinador de costos	3	Mensual	36	35	1
16	¿Revisa, analiza y aprueba el Inventarios de mercadería?	Contralor	1	Mensual	12	10	2
17	Realiza Cierres de Inventarios	Coordinador de costos	3	Mensual	36	33	3
18	Clasifica y envía documentos a IIs para archivo	Coordinador de costos	1	Mensual	12	10	2
Total					538	486	52
						Porcentaje de trabajo	90,33%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En el presente el mejoramiento de procesos permite aumentar el nivel de rendimiento a un 90%, este debe ser evaluado para subir la eficiencia en el desarrollo de las actividades.

3.3.5. Planificación y análisis financiero

3.3.5.1. Proceso 3: Planificación general

OBJETIVO:

Realizar un cronograma de trabajo mediante una planificación mensual para que el departamento financiero cumpla con sus metas planteadas y desarrolle sus actividades de una manera organizada.

Integrantes del proceso:

- Pasante Planificación.
- Gerente de planificación.
- Analista de planificación


Inicio: El inicio de este proceso se da al manejar información en el Sistema Planing en donde se hace mapeo, verificación de productos, manejo de códigos entre otros.

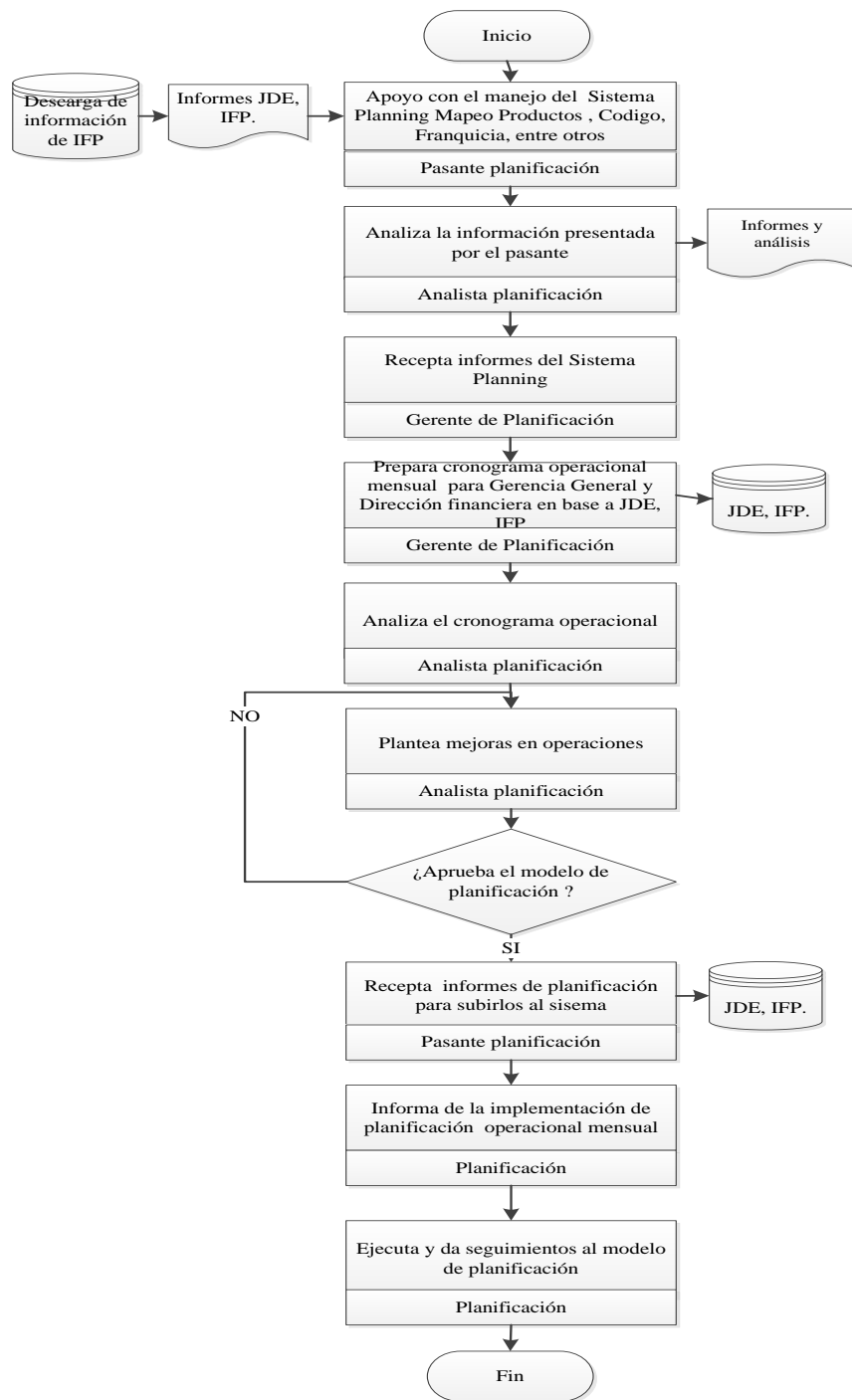
Fin: Una vez realizado y entregado el informe de planificación se procede a ejecutar y dar seguimiento a lo propuesto.

Cuadro 7 Indicador: Planificación general.

NOMBRE:	Inventarios.
ENCARGADO:	Auditoria.
TIEMPO:	Cada mes

UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje.
FORMULA	$\frac{\text{No. Requerimientos entregados}}{\text{No. Requerimientos realizados}} \times 100$

 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página de
Planificación general.		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 29

Proceso 3: Planificación general.

Nº	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Apoyo con el manejo del Sistema Planning Mapeo Productos, Código, Franquicia, entre otros	Pasante planificación	1	Diario	250	230	20

2	Analiza la información presentada por el pasante	Analista planificación	2	Semana	100	95	5
3	Recepta informes del Sistema Planning	Gerente de Planificación	1	Semana	50	45	5
4	Prepara cronograma operacional mensual para Gerencia General y Dirección financiera en base a JDE, IFP	Gerente de Planificación	8	Semana	400	390	10
5	Analiza el cronograma operacional	Analista planificación	2	Mensual	24	22	2
6	Plantea mejoras en operaciones	Analista planificación	5	Mensual	60	55	5
7	¿Aprueba el modelo de planificación?	Gerente de Planificación	1	Mensual	12	10	2
8	Recepta informes de planificación para subirlos al sistema	Pasante planificación	1	Mensual	12	10	2
9	Informa de la implementación de planificación operacional mensual	Gerente de Planificación	15	Mensual	180	175	5
10	Ejecuta y da seguimientos al modelo de planificación	Gerente de Planificación	15	Semana	750	725	25
Total					1838	1757	81
						Porcentaje de trabajo	95,59%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En el proceso de planificación general el mejoramiento hace subir la eficiencia del desarrollo de las actividades llegando a un 95%, este nivel es alto por lo que con un control y seguimiento continuo se puede llegar al 100%, haciendo que MSD cumplirá con sus objetivos planteados exitosamente.

3.3.6. Tesorería y servicios financieros

3.3.6.1. Proceso 4: Recuperación de cartera “cobranzas” (Nuevo proceso)

OBJETIVO:

Recuperar los dineros adeudados a la empresa mediante seguimiento de la cuentas por cobrar, disminuyendo a la misma.

Integrantes del proceso:

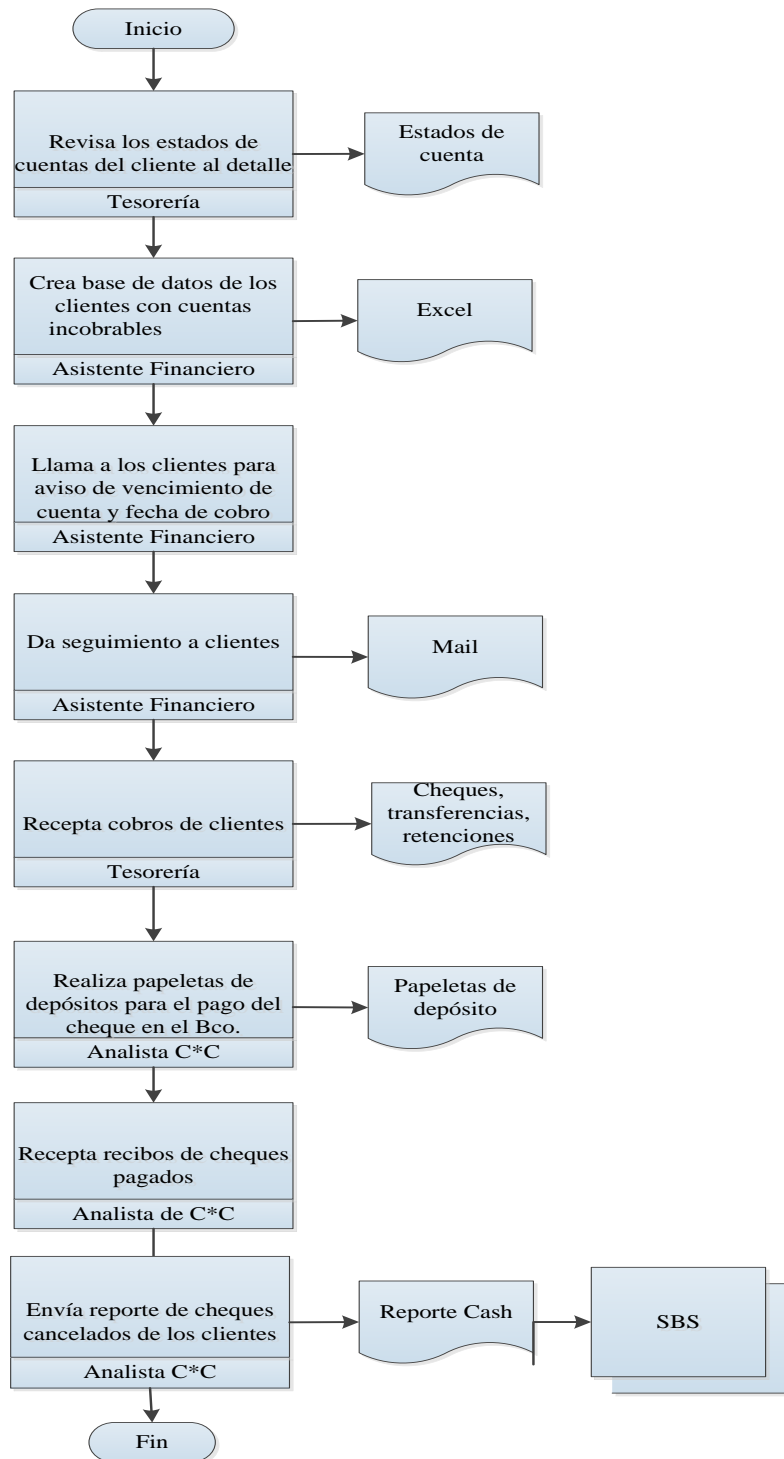
- Tesorería (Coordinador de tesorería y cobranzas, Dueño del proceso).
- Asistente financiero
- Analista CxC.
- Pasante CxC.

Inicio: Este proceso inicia con la revisión de los archivos en donde constan un listado de las cuentas por cobrar con lo que se procede hacer un seguimiento de esta para su cobro.

Fin: La culminación de este proceso tarta de un análisis de reportes de la recuperación de cartera las cuales son enviadas al Director financiero.

Cuadro 8 Indicador: Recuperación de cartera.

NOMBRE:		Recuperación de cartera (cobranzas)	
ENCARGADO:		Auditoria.	
TIEMPO:		Cada mes	
UNIDAD DE MEDIDA:		Porcentaje.	
FORMULA		$\frac{\text{No. Requerimientos entregados}}{\text{No. Requerimientos realizados}} \times 100$	
 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.		Página de
	Recuperación de cartera (cobranzas)		
Código:	Merck Sharp & Dohme		



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 30 Proceso 4: Recuperación de cartera (cobranzas).

Nº	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Revisa los estados de cuentas del cliente al detalle	Tesorería	7	mensual	84	78	6
2	Crea base de datos de los clientes con cuentas incobrables	Asistente Financiero	3	mensual	36	30	6

3	Llama a los clientes para aviso de vencimiento de cuenta y fecha de cobro	Asistente Financiero	2	mensual	24	22	2
4	Da seguimiento a clientes	Asistente Financiero	2	mensual	24	24	0
5	Recepta cobros de clientes	Tesorería	1	mensual	12	12	0
6	Realiza papeletas de depósitos para el pago del cheque en el Bco.	Analista C*C	0,25	diario	63	50	13
7	Recepta recibos de cheques pagados	Analista C*C	0,17	diario	42	40	2
8	Envía reporte de cheques cancelados de los clientes	Analista C*C	8	mensual	96	94	2
Total					380,17	350,00	30
					Porcentaje de trabajo	92,06%	

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En el proceso de Recuperación de cartera el mejoramiento permite alcanzar un nivel de trabajo del 92%, la mejora hace que la carga laboral se distribuya de una manera adecuada, en base a un control continuo se puede llegar a un 100% en poco tiempo, haciendo que MSD cumplirá con sus objetivos planteados exitosamente

3.3.6.1.1. Subproceso: Conciliación bancaria. (Nuevo proceso)

OBJETIVO:

Revisar los estados de cuenta verificando los la entradas de valores con la finalidad generando un adecuado seguimiento a los clientes de la empresa.

Integrantes del proceso:


- Pasante CxC (Dueños del proceso).

Inicio: Este proceso inicia con la revisión de los estados de las cuentas bancarias y así dar seguimiento a los clientes.

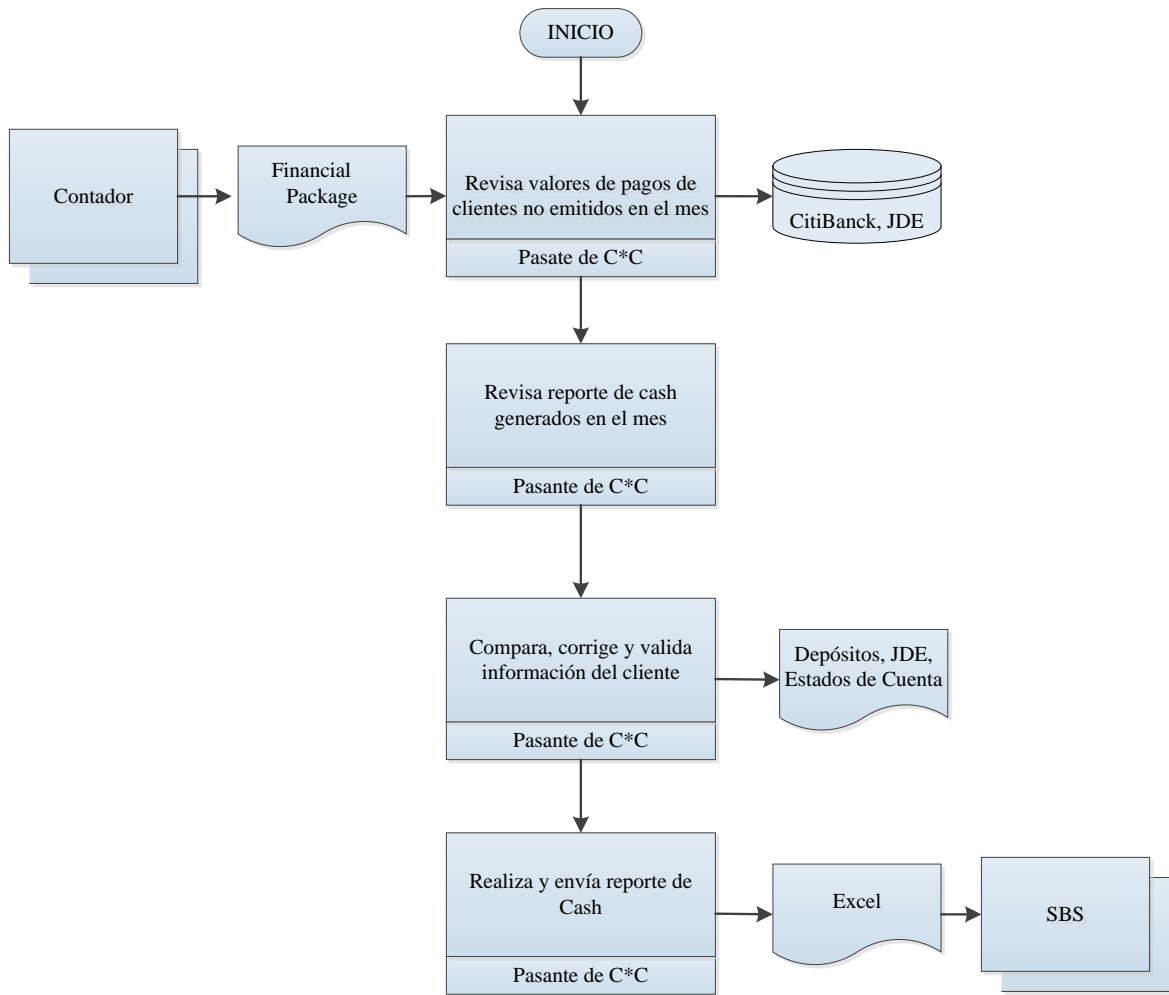
Fin: El presente proceso culmina con la presentación de reportes de los movimientos bancarios.

Cuadro 9 Indicador: Conciliación bancaria.

NOMBRE:	Conciliación bancaria.
ENCARGADO:	Auditoria.
TIEMPO:	Cada mes
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje.
FORMULA	$\frac{\text{No. Requerimientos entregados}}{\text{No. Requerimientos realizados}} \times 100$

 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
	Conciliación bancaria.	

Código:	Merck Sharp & Dohme	
---------	---------------------	--



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 31 Subproceso: Conciliación bancaria.

N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
----	-----------	-------------	--------	------------	----------	-----	------

1	Revisa valores de pagos de clientes no emitidos en el mes	Pasante C*C	2	mensual	24	18	6
2	Revisa reporte de cash generados en el mes	Pasante C*C	1	mensual	12	12	0
3	Compara, corrige y valida información del cliente	Pasante C*C	9	mensual	108	96	12
4	Realiza y envía reporte de Cash	Pasante C*C	2	mensual	24	22	2
	Total				168	148	20
						Porcentaje de trabajo	88,10%

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

El presente proceso se lo creo para agilizar el desarrollo de los más funciones dentro del departamento de Tesorería y servicios financiero (cuentas por cobrar), este tiene un nivel de trabajo del 88%, tiene una buena distribución de carga laboral, mediante un control continuo puede llegar a un 100% con esto MSD cumplirá con sus objetivos planteados.

3.3.6.1.2. Subproceso: Creación y actualización Clientes proveedores. (Nuevo proceso)

OBJETIVO:

Generar una lista de clientes/proveedores mediante la actualización de la misma la cual genere una base de datos confiable contando con el personal idóneo para la realización de la actividades la cuales llevan a la empresa al éxito.

Integrantes del proceso:


- Tesorería (Coordinador de tesorería y cobranzas, Dueño del proceso).
- Pasante CxC.

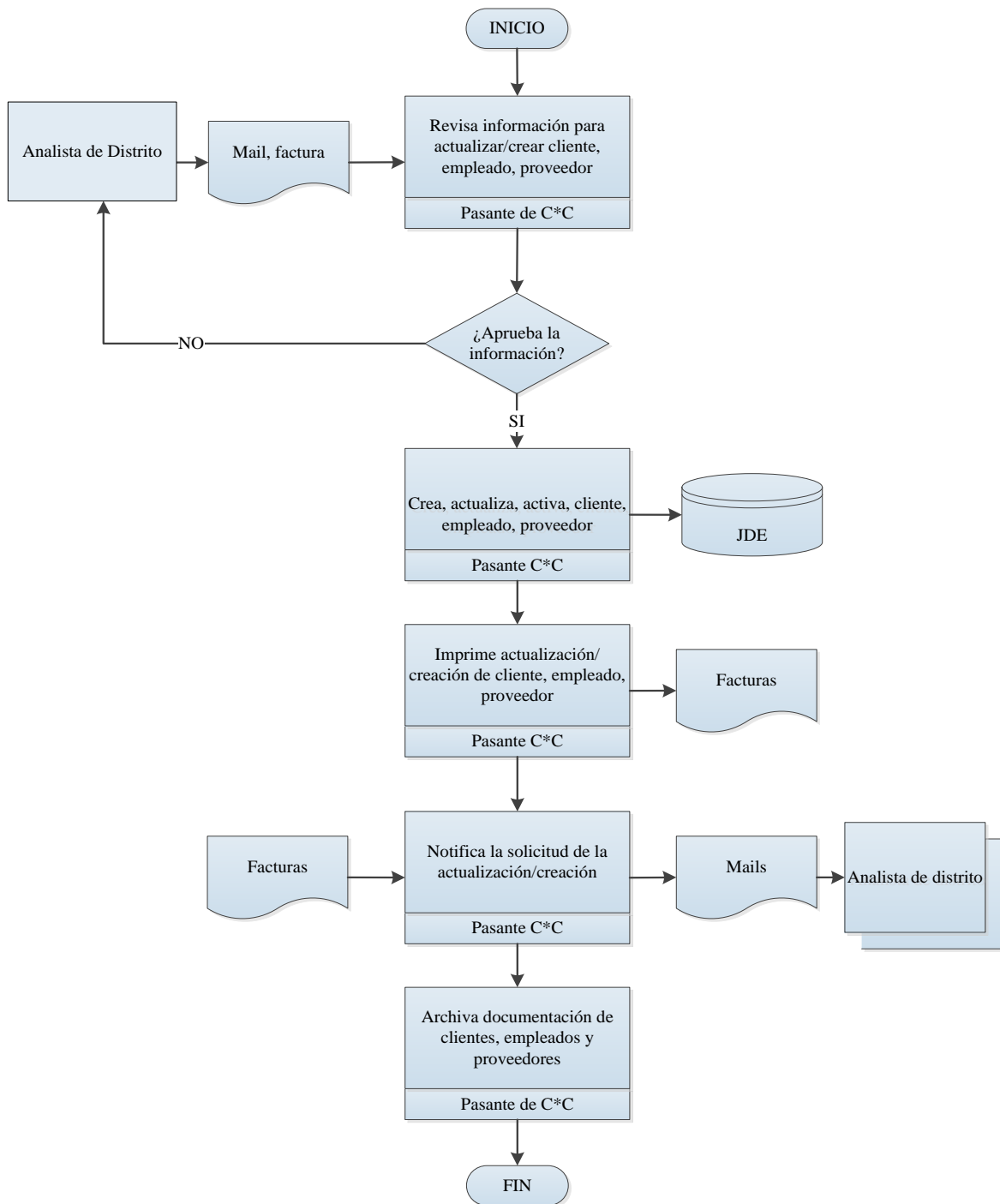
Inicio: Este proceso se origina con la creación o actualización de la base de datos de clientes/proveedores

Fin: Una vez que la base de datos esta actualizado se procese a su comprobación y aprobación por lo que luego se procede a un archivo de los posibles clientes/proveedores con los que contarán la empresa para el desenvolvimiento de las actividades diarias.

Cuadro 10 Indicador: Creación y actualización Clientes proveedores.

NOMBRE:	Creación y actualización Clientes proveedores.
ENCARGADO:	Auditoria.
TIEMPO:	Cada mes
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje.
FORMULA	$\frac{\text{No. Requerimientos entregados}}{\text{No. Requerimientos realizados}} \times 100$

 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Creación y actualización Clientes proveedores.		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 32 Subproceso: Creación y actualización de Clientes proveedores.

Nº	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Revisa información para actualizar/crear cliente, empleado, proveedor	Pasante C*C	0,25	Diario	63	61	2
2	¿Aprueba la información?	Tesorería	0,17	Diario	42	41	1
3	Crea, actualiza, activa, cliente, empleado, proveedor	Pasante C*C	0,67	Diario	167	150	17
4	Imprime actualización/creación de cliente, empleado, proveedor	Pasante C*C	0,25	Diario	63	42	21
5	Notifica la solicitud de la actualización/creación	Pasante C*C	0,17	Diario	42	41	1
6	Archiva documentación de clientes, empleados y proveedores	Pasante C*C	0,17	Diario	42	41	1
Total					417	375,67	41,333
						Porcentaje de trabajo	90,16%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

El presente proceso se lo restructuro para agilizar el desarrollo de las actividades en dentro del departamento de Tesorería y servicios financiero (cuentas por cobrar), este tiene un nivel de trabajo del 90%, tiene una buena distribución de carga laboral por ende sus tiempos se optimizaron, la finalidad de estas mejoras es el hacer que MSD trabaje de una manera más eficiente, cumpliendo de esa manera con sus objetivos planteados.

3.3.6.2. Proceso: Facturación. (Nuevo proceso)

OBJETIVO:

Facturar a través de la firma de contratos los cuales tendrá un seguimiento y se diferenciarán por actividades específicas.

Integrantes del proceso:


- Contador general.
- Contador.
- Analista CxC (Dueño del proceso).
- Pasante CxC.

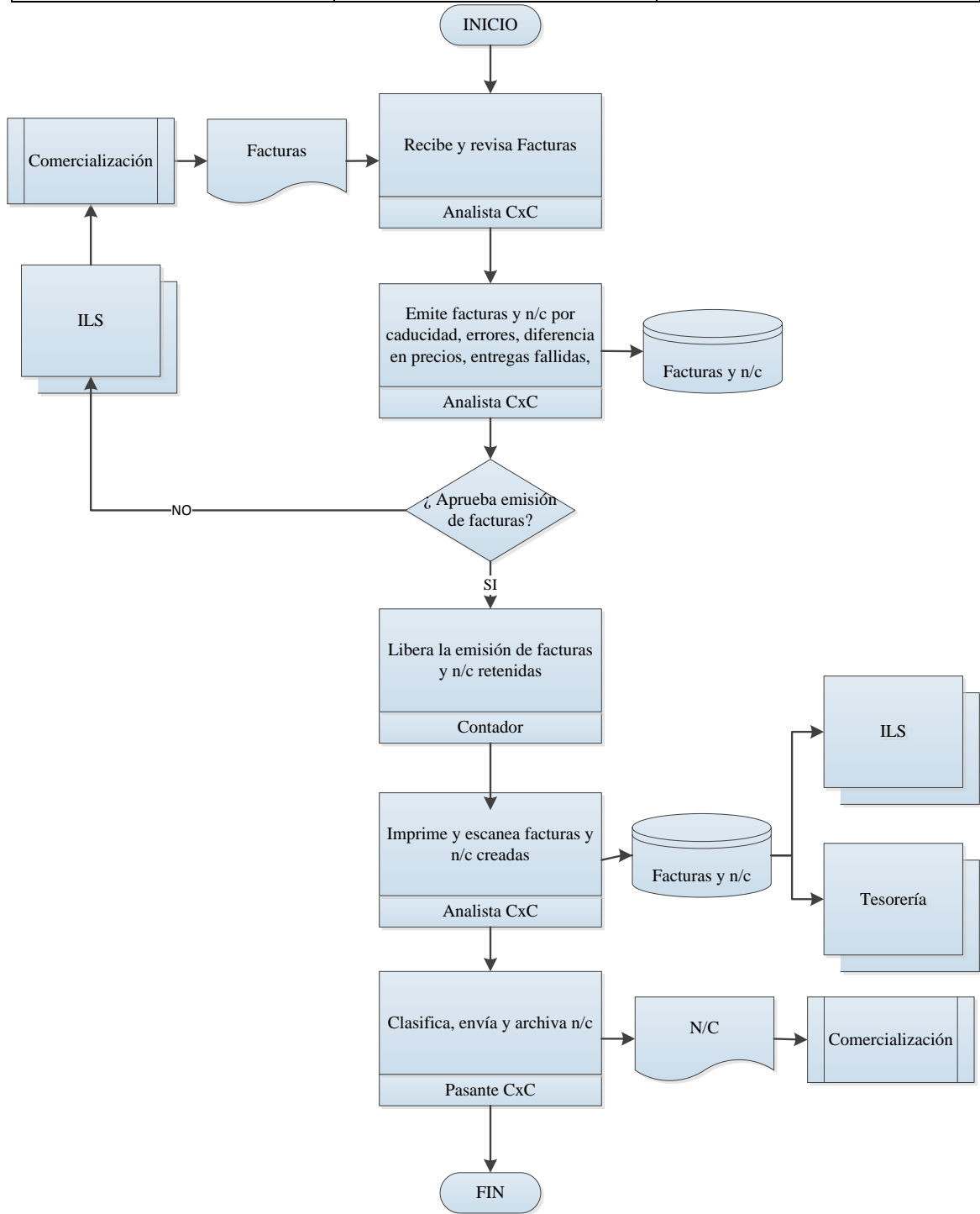
Inicio: El inicio de este proceso se da se receipta las facturas las cuales serán revisadas y clasificadas.

Fin: Una vez realizada la primera actividad se ve que existe seguimiento de las factura, al final se clasifican cada una de ellas y se las envía para archivo.

Cuadro 11 Indicador: Facturación.

NOMBRE:	Facturación.
ENCARGADO:	Auditoria.
TIEMPO:	Cada mes
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje.
FORMULA	$\frac{\text{No. Requerimientos entregados}}{\text{No. Requerimientos realizados}} \times 100$

 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Facturación.		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 33 Proceso 5: Facturación.

N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Recibe y revisa Facturas	Analista C*C	16	Mensual	192	180	12
2	Emite facturas y n/c por caducidad, errores, diferencia en precios, entregas fallidas,	Analista C*C	32	Mensual	384	350	34
3	¿Aprueba emisión de facturas?	Contador General	16	Mensual	192	180	12
4	Libera la emisión de facturas y n/c retenidas	Contador	24	Mensual	288	252	36
5	Imprime y escanea facturas y n/c creadas	Analista C*C	16	Mensual	192	168	24
6	Clasifica, envía y archiva n/c	Pasante C*C	2	diario	500	450	50
Total					1748	1580	50
					Porcentaje de trabajo	90,39%	

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Este proceso a pesar de la mejora tiene un nivel de rendimiento de 90%, por tal motivo se pretenden automatizarlo mediante la utilización del BPM con esta herramienta se podrá optimizar tiempos, recursos ya que este proceso mueve bastantes documentos y lo que se planteará en el capítulo cuatro.

3.3.6.2.1. Subproceso: Notas de crédito (N/C). (Nuevo proceso)

OBJETIVO:

Generar notas de crédito mediante una adecuada revisión de facturas con la cual se procederá a la aprobación.

Integrantes del proceso:


- Tesorería (Coordinador de tesorería y cobranzas, Dueño del proceso).
- Coordinador de costos.
- Asistente financiero.
- SBS
- Pasante CxC.

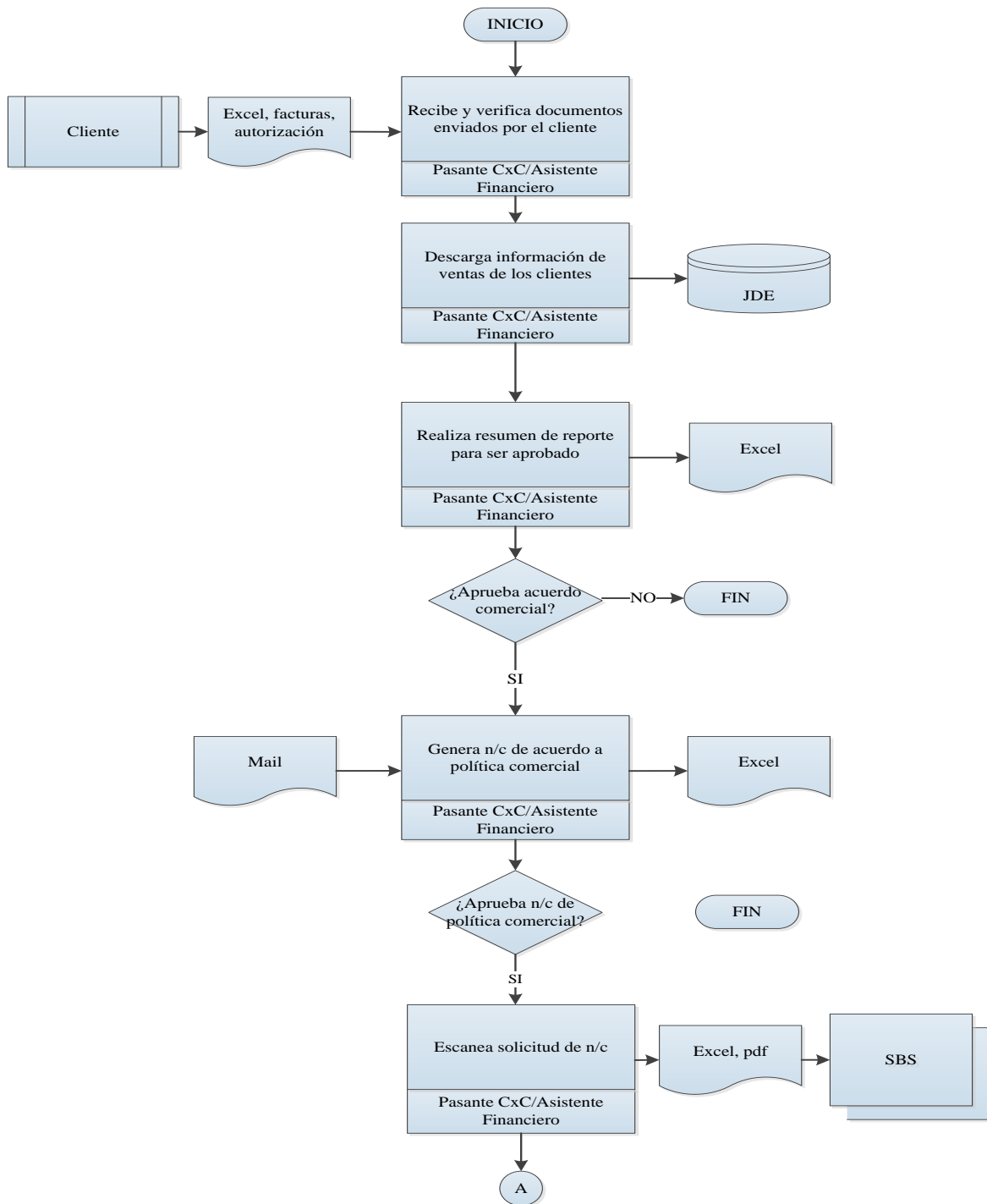
Inicio: En proceso se genera a raíz de que reciben las facturas las cuales son verificadas.

Fin: Una vez que se han verificado las facturas de proceder a su aprobación por lo que se genera las notas de crédito, las cuales son archivadas cada una de ellas.

Cuadro 12 **Indicador: Notas de crédito (N/C).**


NOMBRE:	Notas de crédito (N/C)
ENCARGADO:	Auditoria.
TIEMPO:	Cada mes
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje.
FORMULA	$\frac{\text{No. Requerimientos entregados}}{\text{No. Requerimientos realizados}} \times 100$

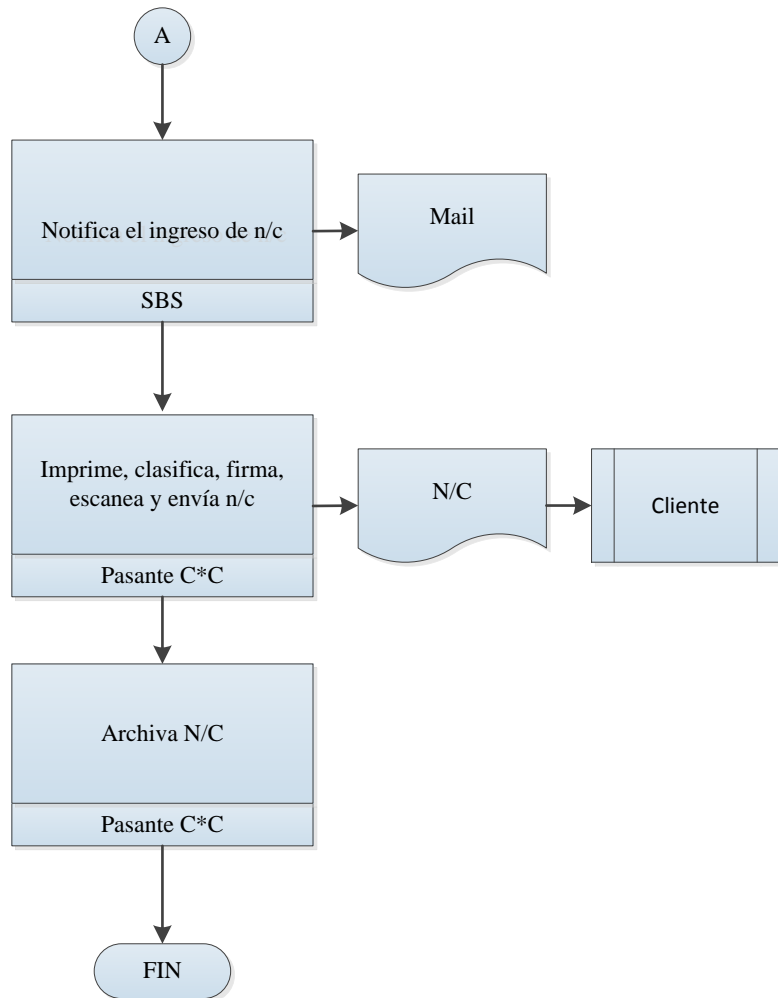
 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Notas de crédito (N/C)		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Notas de crédito (N/C)		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 34 Subproceso: Notas de crédito (N/C).

N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Recibe y verifica documentos enviados por el cliente	Pasante C*C/Asistente Financiero	16	Mensual	192	168	24
2	Descarga información de ventas de los clientes	Pasante C*C/Asistente Financiero	0,25	Mensual	3	3	0
3	Realiza resumen de reporte para ser aprobado	Pasante C*C/Asistente Financiero	24	Mensual	288	260	28
4	¿Aprueba acuerdo comercial?	Gerente de Distrito	2	Mensual	24	22	2
5	Genera n/c de acuerdo a política comercial	Pasante C*C/Asistente Financiero	32	Mensual	384	340	44
6	¿Aprueba n/c de política comercial?	Tesorería	4	Mensual	48	40	8
7	Escanea solicitud de n/c	Pasante C*C/Asistente Financiero	8	Mensual	96	80	16
8	Notifica el ingreso de n/c	SBS	1	Diario	250	238	12
9	Imprime, clasifica, firma, escanea y envía n/c	Pasante C*C	2	Diario	500	460	40
10	Archiva N/C	Pasante C*C	1	Diario	250	230	20
Total					2035	1841	194
					Porcentaje de trabajo	90,47%	

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

De igual manera que en el proceso de Facturación, el subproceso de Notas de crédito tiene un rendimiento del 90% el cual también será automatizado para mejorar su rendimiento y hacerlo que llegue a un 100% de la utilización de los tiempos y recursos para el desarrollo de las actividades.

3.3.6.2.2. Subproceso: Corte de documentos. (Nuevo proceso)

OBJETIVO:

Generar un reporte mediante la revisión de los documentos realizados en el mes con la finalidad de asegurar la información reunida.

Integrantes del proceso:


- Pasante CxC.

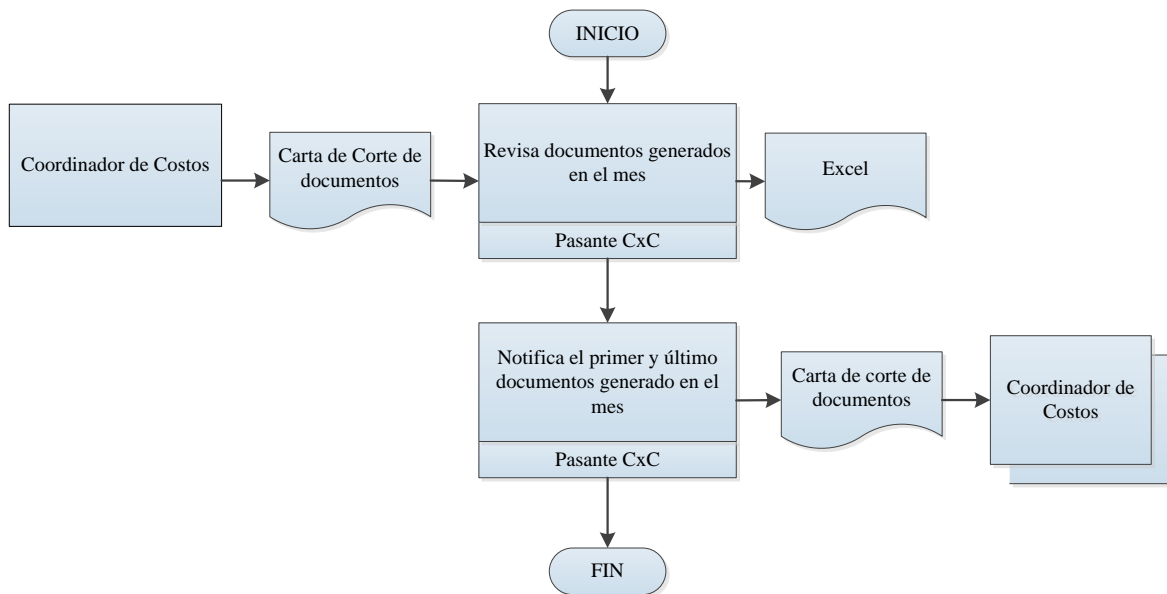
Inicio: En proceso se genera con la revisión de cada documento realizado durante el mes.

Fin: Una vez revisado cada uno de los documentos realizados durante el mes se los procesa y clasifica para su almacenamiento.

Cuadro 13 Indicador: Corte de documentos.

NOMBRE:	Corte de documentos
ENCARGADO:	Auditoria.
TIEMPO:	Cada mes.
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje.
FORMULA	$\frac{\text{No. Requerimientos entregados}}{\text{No. Requerimientos realizados}} \times 100$

 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Corte de documentos		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 35**Subproceso: Corte de documentos.**

N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Revisa documentos generados en el mes	Pasante C*C	0,5	mensual	6	5,5	0,5
2	Notifica el primer y último documentos generado en el mes	Pasante C*C	0,25	mensual	3	2,5	0,5
Total					9	8	1
						Porcentaje de trabajo	88,89%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

El presente proceso se lo creo para agilizar el desarrollo de los más funciones dentro del departamento de Tesorería y servicios financiero, tiene un nivel de trabajo del 88%, con un control continuo puede llegar a un 100% con esto MSD cumplirá con sus objetivos planteados.

3.3.7. Nómina

3.3.7.1. Proceso 5: Asistencia en nómina y beneficios

OBJETIVO:

Determinar los beneficios que se generan para los empleados de la organización mediante la presentación de informes amparados en la ley.

Integrantes del proceso:

- Coordinador de nómina.
- Analista de impuestos.

Inicio:


Este proceso inicia con la actualización de nómina por lo que de igual manera se informa al IESS de los nuevos cargos y sueldos, después de esto se procede a elaborar los asientos en los que se registran los beneficios de ley que se debe prestar al personal de la compañía.

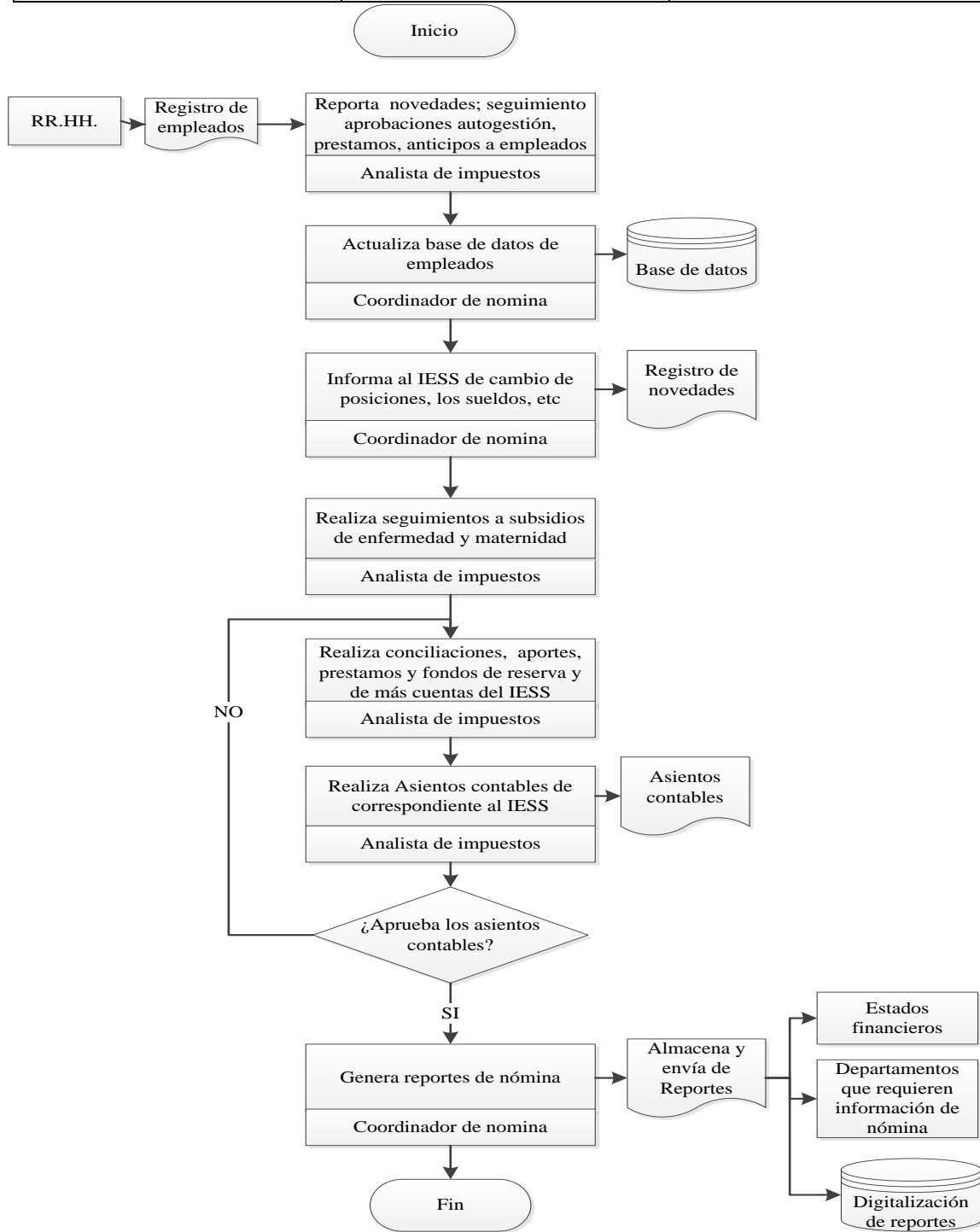
Fin.

La finalización de este proceso es cuando se recopila los informes generados durante todo el año en relación a los sueldos y salarios de los empleados los cuales son enviados a los departamentos que lo requieran.

Cuadro 14 Indicador: Nómina

NOMBRE:	Nómina
ENCARGADO:	Auditoría.
TIEMPO:	Cada mes.
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje.
FORMULA	$\frac{\text{No. Requerimientos entregados}}{\text{No. Requerimientos realizados}} \times 100$

 MSD	Fecha: Quito, Mayo de 2014.	Página
Nómina		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 36

Proceso 5: Asistencia en nómina y beneficios.

N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Reporta novedades; seguimiento aprobaciones autogestión, prestamos, anticipos a empleados vía mail	Analista de impuestos	1	Semanal	50	45	5
2	Actualiza base de datos de empleados	Coordinador de nomina	12	Qincenal	24	22	2
3	Informa al IESS de cambio de posiciones, los sueldos, etc.	Coordinador de nomina	10	Mensual	120	115	5
4	Realiza seguimientos a subsidios de enfermedad y maternidad	Analista de impuestos	5	Semanal	250	240	10
5	Realiza conciliaciones, aportes, préstamos y fondos de reserva y de más cuentas del IESS	Analista de impuestos	12	Mensual	144	130	14
6	Realiza Asientos contables de correspondiente al IESS	Analista de impuestos	10	Mensual	120	115	5
7	¿Aprueba los asientos contables?	Coordinador de nomina	2	Mensual	24	22	2
8	Genera reportes de nómina	Coordinador de nomina	10	Mensual	120	110	10
Total					852	799	53
						Porcentaje de trabajo	93,78%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

El mejoramiento permite que el proceso Asistencia en nómina y beneficios realice sus actividades a un 91%, esta mejora hace que la carga laboral se distribuya de una manera adecuada, en base a un control continuo se puede llegar a un 100% haciendo que MSD cumplirá con sus objetivos planteados de exitosamente.

3.3.8. Gerencia de impuesto y proyectos especiales

3.3.8.1. Proceso 6: Impuestos.

OBJETIVO:

Prepara reportes mediante la recolección de información con la que se procederá la realización de declaración de impuestos de la empresa.

Integrantes del proceso:


- Tesorería
- Gerente de impuestos.
- Analista de impuestos.
- Pasante de impuestos.

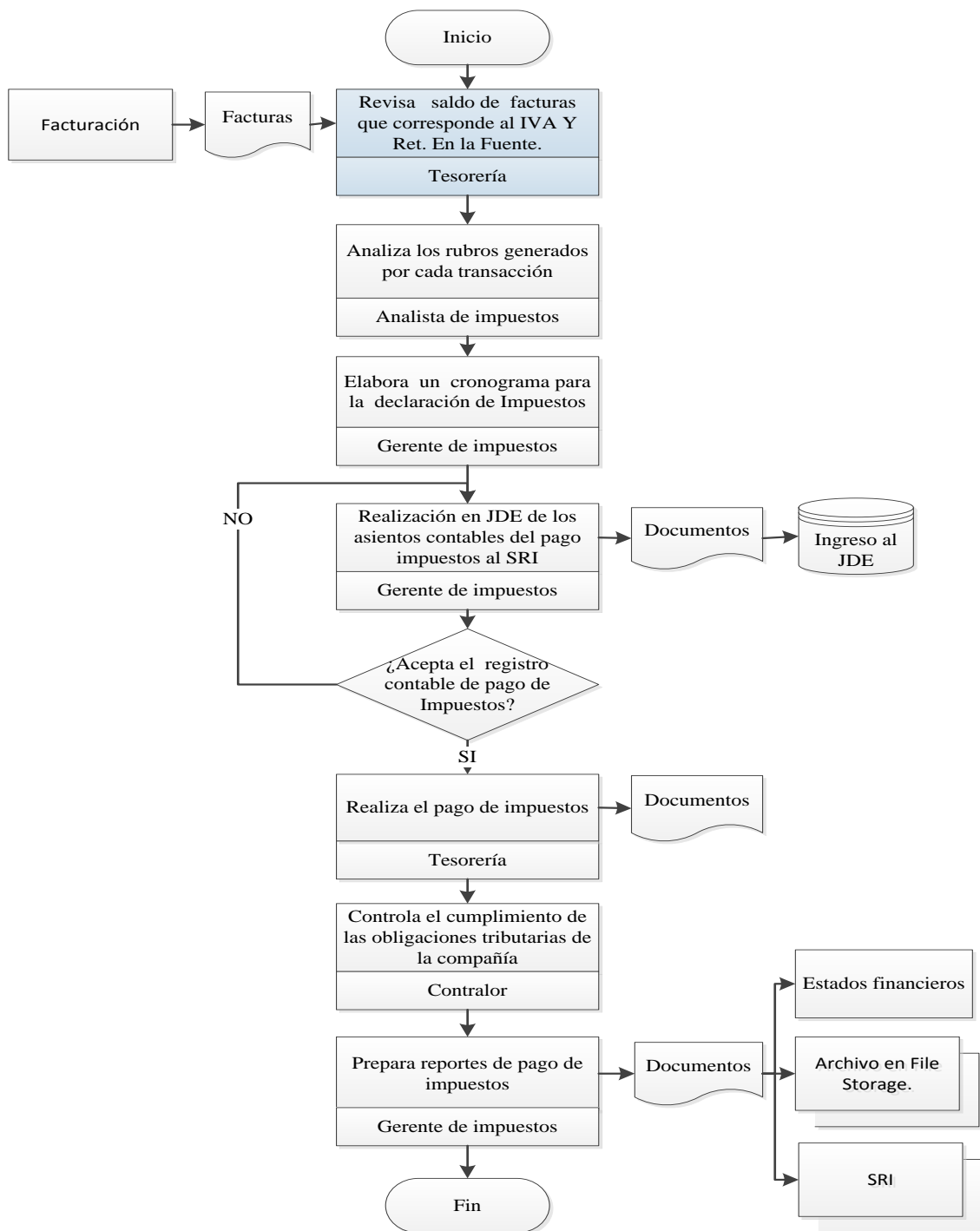
Inicio: El inicio de este proceso se da cuando se recolecta información de las facturas generadas en un determinado tiempo, con eso se procede a clasificar la información para determinar los pagos de impuestos.

Fin: La culminación de este proceso se da por los pagos de impuestos por lo que se generan informes los cuales son presentados a los superiores.

Cuadro 15 Indicador: Impuestos.

NOMBRE:	Impuestos
ENCARGADO:	Auditoría.
TIEMPO:	Cada tres meses.
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje.
FORMULA	$\frac{\text{No. Requerimientos entregados}}{\text{No. Requerimientos realizados}} \times 100$

	Fecha:	Página
	Quito, Mayo de 2014.	
Impuestos		
Código:	Merck Sharp & Dohme	



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Tabla 37

Proceso 6: Impuestos.

Nº	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	TAV	TNAV
1	Recepta y Revisa saldo de facturas que corresponde al IVA Y Ret. En la Fuente.	Gerente de impuestos	1,5	Diario	375	350	25
3	Analiza los rubros generados por cada transacción	Analista de impuestos	5	Quincenal	120	110	10
4	Elabora un cronograma para la declaración de Impuestos	Gerente de impuestos	20	Anual	20	15	5
5	Realización en JDE de los asientos contables del pago impuestos al SRI	Gerente de impuestos	8	Semanal	400	390	10
6	¿Acepta el registro contable de pago de Impuestos?	Gerente de impuestos	4	Mensual	48	45	3
7	Realiza el pago de impuestos	Tesorería	10	Mensual	120	110	10
8	Controla el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la compañía	Contralor	5	Mensual	60	55	5
9	Prepara reportes de pago de impuestos	Gerente de impuestos	8	Mensual	96	90	6
Total					1239	1165	74
						Porcentaje de trabajo	94,03%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En el proceso de Impuestos el desarrollo de las actividades tiene un nivel del 94%, la mejora hace que la carga laboral se distribuya de una manera adecuada, en base a un control continuo se puede llegar a un 100%, haciendo que MSD cumplirá con sus objetivos planteados de exitosamente.

3.3.1. Análisis del valor agregado.

Para realizar la mejoras se habló con las personas que intervienen en cada proceso, esto se lo realizo vía mail en donde se indicó que se puede mejorar los tiempo en la realización de laborares esto en base un manejo adecuado de los horarios de trabajo, para el área de Cuentas por cobrar se creó subprocesos los cuales ayudaran a agilizar las funciones, es por eso de la implementación del presente caso de estudio.

La mejoras están reflejadas en la optimización de los tiempos por ende sus eficiencia mejorará.

Tabla 38 Porcentaje de trabajo total por proceso.

Nº	Proceso o subproceso	Eficiencia
1	Análisis financiero	92,33%
2	Inversión/ventas	91,09%
3	Comercialización	92,47%
4	Estados financieros	93,23%
5	Inventario	90,33%
6	Planificación general	95,59%
7	Asistencia en nómina y beneficios	93,78%
8	Recuperación de cartera	92,06%
9	Conciliación bancaria	88,10%
10	Clientes/proveedores	90,16%
11	Facturación	90,39%
12	Notas de crédito	90,47%
13	Corte de documentos	88,89%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Se puede observar cómo ha mejorado el tiempo de trabajo en porcentaje de cada proceso y subproceso de MSD ya que están en un rango de 88% a 95% lo cual indica que las actividades se las desarrollará de una manera adecuada,

Llevando un seguimiento continuado se puede optimizar más los procesos haciéndolos cada vez eficientes acordes con las expectativas de la empresa.

3.4. Análisis comparativo.

Tabla 39 Porcentaje de trabajo por procesos.

Actual			Propuesta		
Nº	Proceso o subproceso	Eficiencia	Nº	Proceso o subproceso	Eficiencia
1	Análisis financiero	75,10%	1	Análisis financiero	92,33%
2	Inversión/ventas	82,31%	2	Inversión/ventas	91,09%
3	Comercialización	73,26%	3	Comercialización	92,47%
4	Estados financieros	86,96%	4	Estados financieros	93,23%
5	Inventario	80,87%	5	Inventario	90,33%
6	Planificación general	88,81%	6	Planificación general	95,59%
7	Asistencia en nómina y beneficios	88,95%	7	Asistencia en nómina y beneficios	93,78%
8	Recuperación de cartera	79,04%	8	Recuperación de cartera	92,06%
9	Clientes/proveedores	76,92%	9	Conciliación bancaria	88,10%
10	Facturación	79,44%	10	Clientes/proveedores	90,16%
11	Notas de crédito	85,21%	11	Facturación	90,39%
	Total	896,87%	12	Notas de crédito	90,47%
	Media	81,53%	13	Corte de documentos	88,89%
				Total	1188,88%
				Media	91,45%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En las tablas se puede apreciar la diferencia en los tiempos en porcentajes de trabajo de cada proceso.

En la actualidad los procesos están trabajando entre 75% a 88% mientras que la propuesta mejora notablemente subiendo a 88% y 95%, esto indica que la mejora hará que los procesos se los desarrollen de una manera más adecuada,

la optimización de procesos permite que el trabajo sea dinámico y oportuno, cumpliendo con las metas cooperativas planteadas.

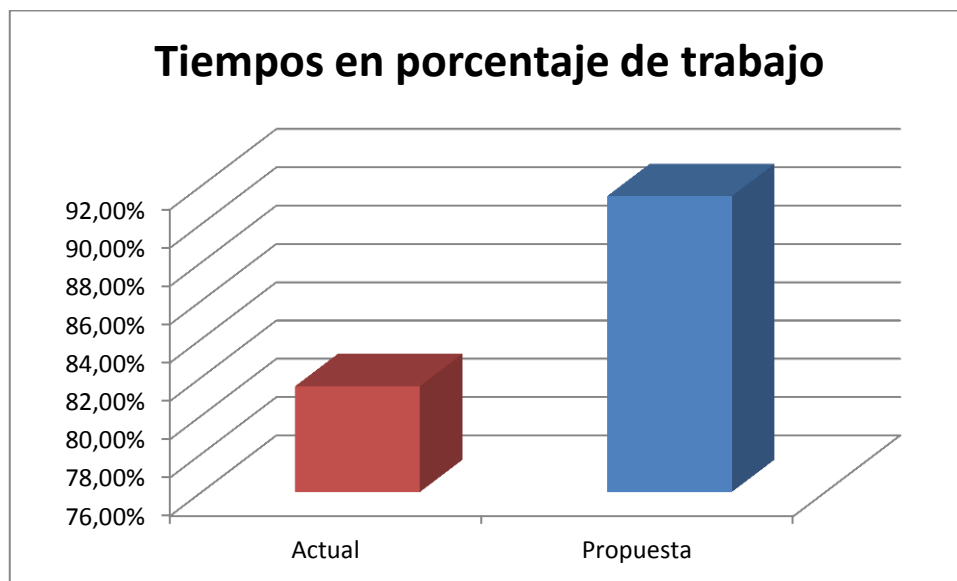
Tabla 40 Media entre los tiempos de trabajo de los procesos.

Nº	Procesos	Eficiencia
1	Actual	81,53%
2	Propuesta	91,45%

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Gráfico 10 Comparación de los Tiempos de trabajo en porcentaje.



Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En la figura se puede apreciar cómo cambia la implementación de una mejora por procesos ya que en la media se puede apreciar que actualmente existe una eficiencia del 81% mientras que al aplicar la mejora esto subirá a un 91% siendo significativamente bueno para la empresa, la creación de nuevos procesos ayuda a que esto sea posible.

CAPÍTULO IV

4. AUTOMATIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

BPM BIZAGI es una herramienta que posee una plataforma virtual y completa la cual permite modelar, automatizar, ejecutar y mejorar los procesos mediante un seguimiento constante, a su vez permite mejorar los tiempos en cada proceso, esta es la razón por la que se decidió usar este programa para optimizar el proceso de facturación y el subproceso de notas de crédito.

Figura 10 Área de implementación.



Fuente: MSD.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

4.1. Selección de los procesos automatizables

La sección de procesos a transformar a BPM se lo hizo en base a una previa investigación y por ende mejoramiento de procesos, es por eso que se ha determinado que en donde se posee problemas es en el proceso de Facturación y el subproceso notas de crédito, el presente capítulo pretende detallar cada uno de los componentes en los cuales se implementará la automatización.

4.1.1. Planteamiento de la automatización

Como ya se había mencionada anteriormente la mayor parte de empresas sean grandes o pequeñas cuentan con procesos los cuales permiten conocer cada una de las actividades a realizar para que se cumplan las funciones y metas establecidas por la entidad, es por eso que Merck Sharp &Dohme una vez identificado cada uno de los puntos en donde existen problemas, se enfocará en mejorarlos, el trabajo a realizar se encaminará en el departamento financiero en especial en el área de cuentas por cobrar más conocido como Tesorería y servicios financieros el cual presenta algunos conflictos en el proceso de facturación y en subproceso de notas de crédito.

En Merck Sharp &Dohme no existe un documento donde se detallen cada uno de los procesos específicos y no se ha realizado una automatización BPM en el departamento financiero, la empresa ha estado laborando en base al trabajo por actividades de cada puesto.

La automatización de los procesos por medio de la implementación del BPM permitirá el mejoramiento funcional del proceso de facturación y el subproceso

de notas de crédito, esto hará que se tenga un mejor control, por lo que se eliminará los problemas ocasionados por laborar de manera empírica.

4.1.2. Justificación

METODOLÓGICA

La automatización de procesos mediante la utilización del BPM permite tener un mejor control de los procesos ya que se podrá mejorar y rediseñar el flujo de trabajo en Facturación y notas de crédito haciéndolos más eficiente y adaptado a las necesidades de la empresa, con esto se podrá trabajar de una manera óptima en donde las mejoras de actividades y tiempos es fundamental para cumplir con la metas plantea por la organización.

PRÁCTICA

La implementación de la automatización del BPM logra el aprovechamiento de los recursos físicos, monetarios, materiales, tecnológicos y humanos que en los que se desarrolla el proceso de facturación y el subproceso de notas de crédito, mediante el BPM se puede optimizar tiempos en las actividades a desarrollar es por eso que se aumentará la productividad, garantizando la disponibilidad del servicio con estándares de calidad, a su vez este tendrá un seguimiento continuo y adecuado a través de indicadores definidos en los cuales se podrá mejorar contantemente a los procesos.

TEÓRICA

La automatización de procesos utiliza la herramienta BPM la cual permite que las empresas hoy en día fortalezcan sus actividades en la elaboración de un producto o servicio, es por eso que este modelo se lo quiere aplicar en Merck Sharp & Dohme para el presente caso de estudio se lo implementara en el departamento financiero en el área de cuentas por cobrar proceso de facturación y subproceso de notas de crédito, la aplicación de los conocimientos en manejo de procesos permiten hacer mejoras, las cuales ayudarán a la organización a desarrollar sus actividades de una manera eficiente.

4.2.Desarrollo de la aplicación (metodología) Bizagi

Definición del programa

La empresa Bizagi, (2014), define al programa como;

Bizagi es la solución líder de Business Process Management (BPMS) para una automatización de procesos más rápida y flexible, mejorar sus flujogramas haciéndolos más eficientes. Poderosa e intuitiva Suite de BPM, diseñada para hacer que su negocio sea más ágil.
<http://www.bizagi.com/>

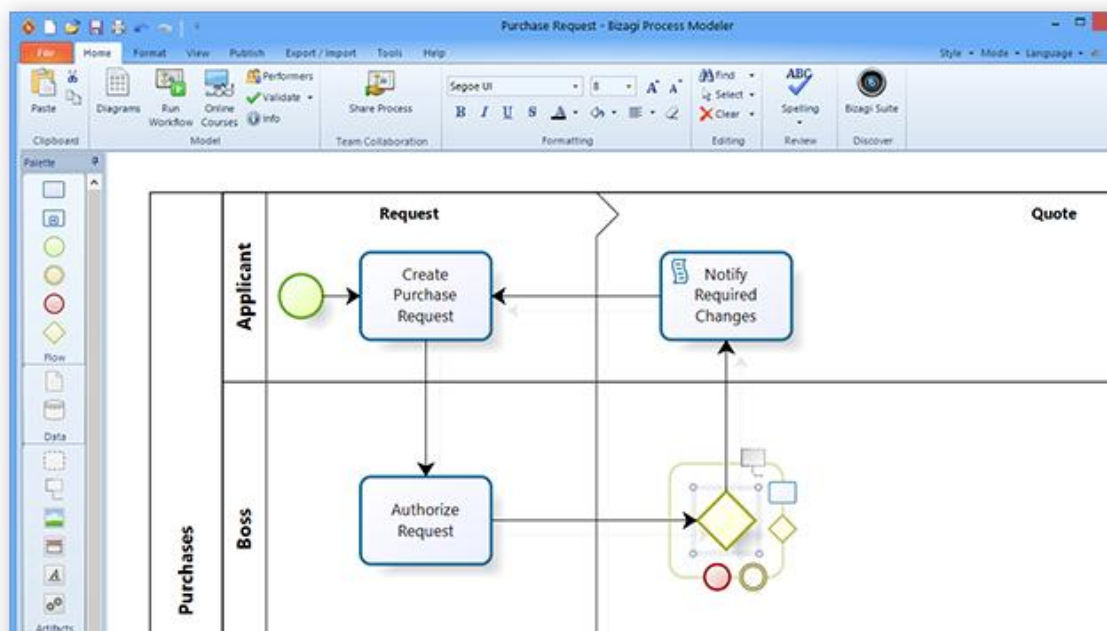
BPM Bizagi es una herramienta creada para agilizar los procesos de las empresas, haciéndolos más eficientes, el software cuenta con varias aplicaciones las cuales permiten realizar flujos de los procesos dándoles tiempos, responsables, además toda esta información se sube a una plataforma en donde se puede llevar un control exhaustivo de las actividades encomendadas, por tal motivo se ha visto en la necesidad de que Merck Sharp & Dohme la aplique y así mejorar sus procesos.

Componentes - instaladores



PROCESS MODELER.- Este es el software primario de BPM Bizagi ya que aquí es donde se modelan los procesos mediante los flujogramas describiendo cada uno de las actividades, tiempos y responsables, para el presenta caso de estudio se utilizará este aplicación ya que se procederá a levantar el proceso de Facturación y Notas de crédito.

Figura 7 Pantalla de BPM BIZAGI.



Fuente: BIZAGI.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.



BIZAGI STUDIO.- Aplicación para la pc en el cual se ingresan los datos generados por el PROCESS MODELER a su vez esta aplicación tiene algunas herramientas tales como el control de las actividades y evaluaciones establecidas por el programa la cuales se las puede subir a un servidor de la compañía BIZAGI.

Figura 8

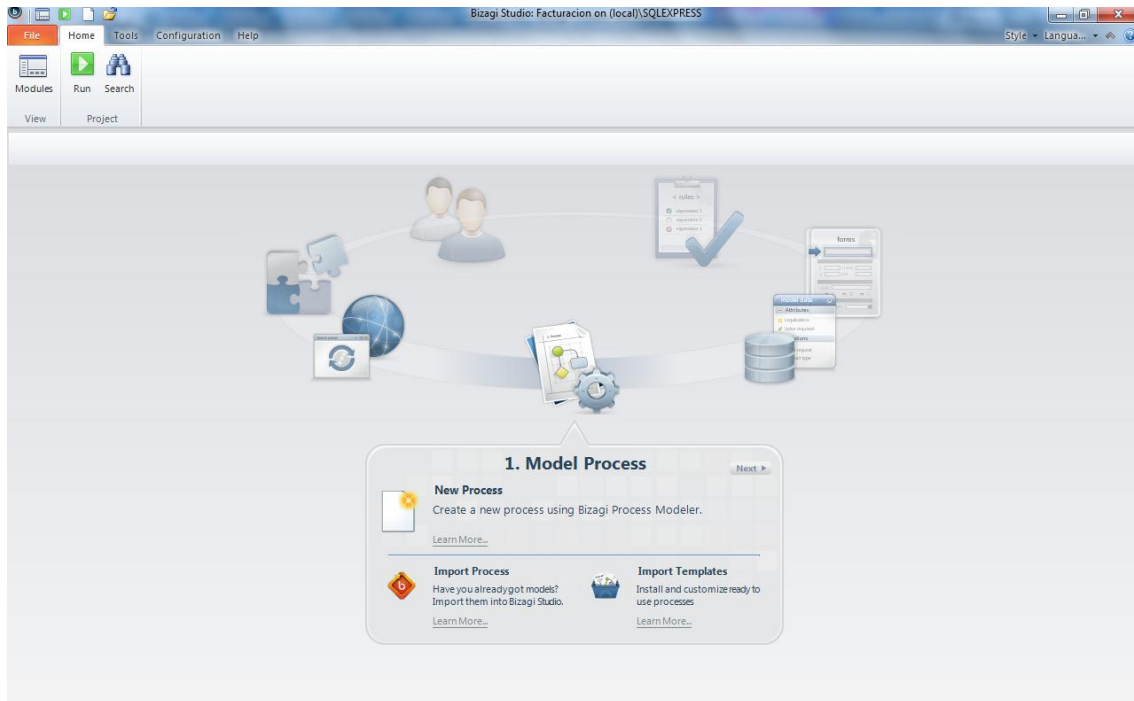
BIZAGI ESTUDIO.



Fuente: BIZAGI.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Figura 9 **Componente del BIZAGI STUDIO.**



Fuente: BIZAGI.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.



BPM SERVER.- Una vez guardados los datos generados en el BIZAGI STUDIO se los sube a este servidor, en donde se los almacena para que sean vistos desde cualquier parte del planeta a su vez posee aplicaciones para celular y Tablet con las que uno puede monitorear constantemente el rendimiento de los trabajadores.

Ventajas

Las ventajas de la utilización del software son las siguientes:

Reduce los de costos fabricación o implementación de servicios entre un 30 a 50%.

Otra de las ventajas del BPM BIZAGI en su reducción de los tiempos en la duración de los proceso hasta 80%.

BIZAGI permite aumentar la gobernabilidad y control de cada proceso teniendo como resultado la reducción del riesgo operacional dentro de la empresa.

El programa permite realizar extensiones en la cadena de valor, aumentando los procesos con tiempos y responsables respectivamente.

BPM BIZAGI permite una buena fusión de trabajo entre empresa y software.

Permite realizar un seguimiento continuo de cada actividad.

Objetivos de la implementación

Los objetivos de implementación en la automatización del proceso de facturación y el subproceso de notas de crédito en base a la utilización del BPM BIZAGI son los siguientes:

- Automatizar los el proceso de facturación y notas de créditos mediante la utilización de BPM BIZAGI con la finalidad de optimizar las actividades y funciones delegadas.

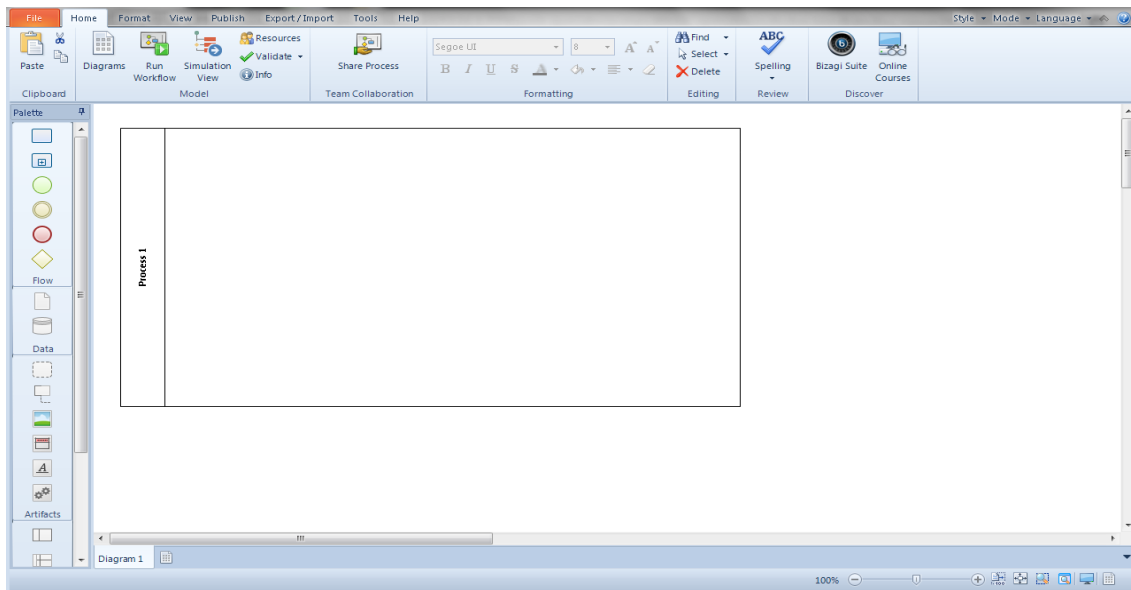
- Generar un control global en los procesos mediante la automatización de los procesos con la finalidad de evaluarlos constantemente y mejorarlos.
- Verificar el desarrollo de las actividades utilizando BIZAGI el cual determine si existe una actividad con conflictos.
- Mejorar los procesos evaluados mediante la modelación en BIZAGI con la finalidad de realizar alguna inclusión, eliminación o fusión de nuevas actividades según sea el caso.
- Presentar un reporte mensual del desarrollo de los procesos generado por el BPM BIZAGI y compararlos con los anteriores con la finalidad de que sea haga un análisis asertivo y oportuno.
- Proponer mejoras en los procesos usando modelos varios modelos generados en el BPM BIZAGI en los cuales se detallen los pasos a seguir y beneficios.

4.3.Diseño BPM DE LOS PROCESOS AUTOMATIZABLES (Bizagi)

Cuando se tiene identificado los procesos se procede a modelarlos en PROCESS MODELER, la automatización de facturación y notas de crédito en el programa permite cambiar la forma de trabajo vertical a una horizontal en donde se le asigna los recursos y tiempos para el desarrollo y eventual evaluación de las actividades.

A continuación se presenta capturas de la pantalla del programa en donde se muestra la construcción de la automatización de los procesos, en la figura se aprecia una plantilla de en donde se traspasaran los cada uno de los componentes que interviene en Facturación y notas de créditos.

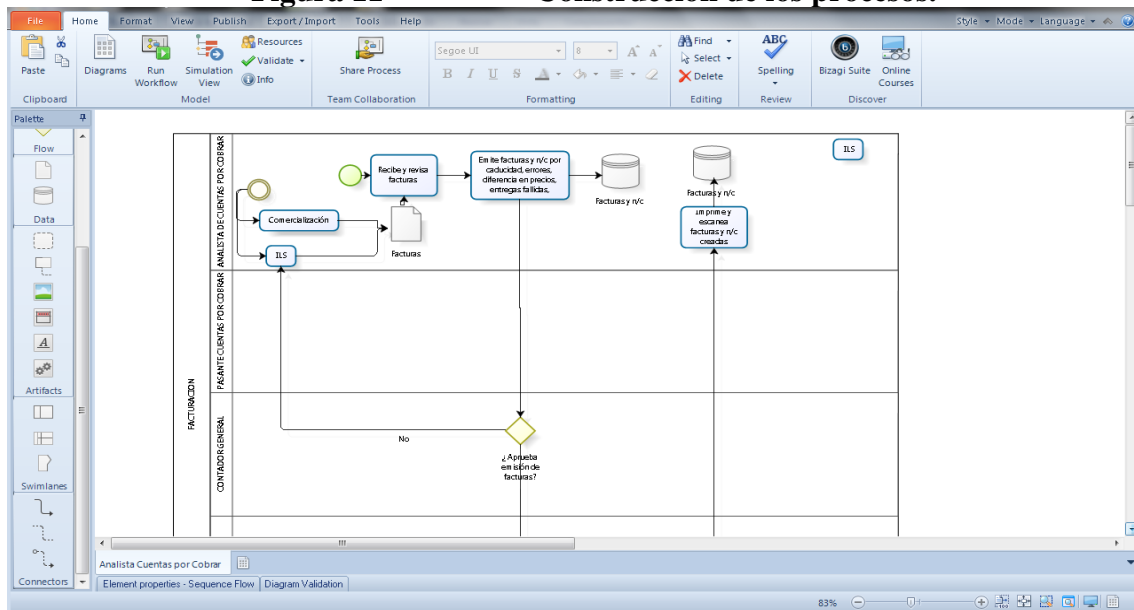
Figura 10 Plantilla de trabajo.



Fuente: BIZAGI.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Figura 11 Construcción de los procesos.



Fuente: BIZAGI.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En las capturas se muestra la construcción de los procesos en forma horizontal por lo que consta de la siguiente manera:

- Nombre del proceso o subprocesso
- Nombre de los responsables
- Actividades, en donde se anota los recursos y tiempos a usar.
-

A continuación se presenta los modelos automatizados en el BPM BIZAGI quedando de la siguiente manera:

Simbología



Inicio: Representa al punto de inicio de un proceso.



Intermedio: Se origina cuando ocurre un evento de inicio y de fin.



Fin: Este se da en cada proceso y es el que indica la finalización del proceso.



Intermedio: Finalización de evento generado.



Tarea de Usuario: Describe la actividad y tiempo a realizar por parte de una persona.



Decisión: Indica una pregunta de si se acepta o rechaza alguna actividad.



Documento: Describe los documentos generados en una actividad.



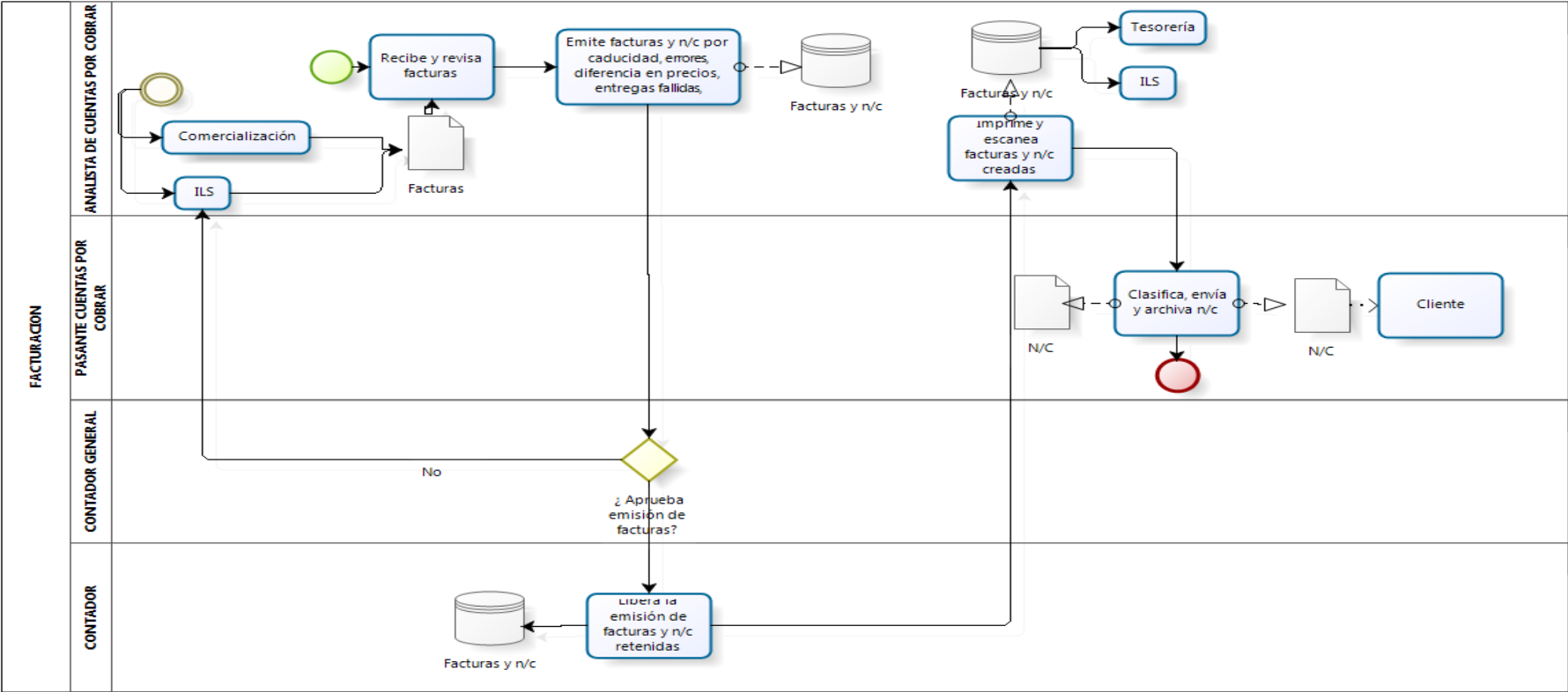
Documento digital: Indica los documentos digitales generados en una actividad.

Fuente: BIZAGI.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval

Facturación

Figura 12 Proceso de Facturación

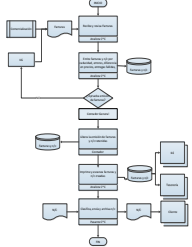
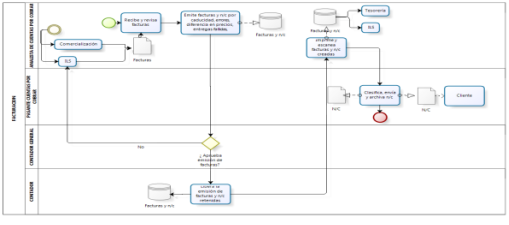


Fuente: BIZAGI.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En el cuadro 16 se presenta las cualidades de la automatización que se hará en el proceso de facturación por tal motivo se compara con el proceso actual teniendo como resultado lo siguiente:

Cuadro 16 Comparación de procesos

Proceso actual	Proceso automatizado
	
Proceso vertical	Proceso automatizado horizontal
Control de actividades y tiempo manual o mail	Control de actividades y tiempo automatizado
Evaluación por una persona independiente a l puesto	Evaluación mediante el software
Modelación manual de mejoras	Modelación y experimentación de una nueva mejora para determinar si es factible
Presentación de una propuesta en forma física sin antes experimentar el cambio	Experimentación de la propuesta en el software antes de ponerlo en marcha
Seguimiento manual	Seguimiento del desarrollo mediante el server BPM BIZAGI (se puede hacerlo desde cualquier parte del mundo)

Fuente: BIZAGI.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Integrantes del proceso:

- Contador general.
- Contador.
- Analista CxC (Dueño del proceso).
- Pasante CxC.

El manejo de BPM BIZAGI en el proceso de facturación permite que tener un mejor control del desarrollo de las actividades mediante un seguimiento continuo a en base a la utilización del el software, a su vez con este se puede mejorarlo e implementarlo de una manera más fácil y segura ya que cuenta con una aplicación que permite experimentar cambios sin que sea necesarios ponerlos en práctica de forma física evitando la pérdida de tiempo y recursos en caso de que no rinda como se desea.

Tabla 41 Comparación de actividades de facturación

Proceso Actual						Automatización				
Nº	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr
1	Revisa facturas	Pasante C*C	8	mensual	96	Recibe y revisa Facturas	Analista C*C	16	Mensual	192
2	¿Legaliza las facturas para su cobro o pago?	Tesorería	0,5	diario	120	Emite facturas y n/c por caducidad, errores, diferencia en precios, entregas fallidas,	Analista C*C	32	Mensual	384
3	Realiza emisiones de Facturas de bonificaciones Clientes Especiales	Analista C*C	6	mensual	72	¿Aprueba emisión de facturas?	Contador General	16	Mensual	192
4	Realiza facturación de Órdenes de Compra de Instituciones y (Backup SBS)	Analista C*C	7	mensual	84	Libera la emisión de facturas y n/c retenidas	Contador	24	Mensual	288
5	Realiza facturas que se efectúan para cobros intercompany e institucionales	Asistente Financiero	20	mensual	240	Imprime y escanea facturas y n/c creadas	Analista C*C	16	Mensual	192
6	¿Aprueba emisión de facturas por devolución a clientes y proveedores?	Contador General/Contador	5	mensual	60	Clasifica, envía y archiva facturas	Pasante C*C	2	diario	500
7	Revisa informes de facturas emitidas	Pasante Contabilidad	6	mensual	72	Total				1748
8	Supervisa la emisión de facturas	Contador	5	semanal	250					
9	Escanea facturas emitidas	Pasante Contabilidad	4	diario	960					
10	Clasifica y envía facturas	Pasante C*C	5	mensual	60					
	Total				2014					

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

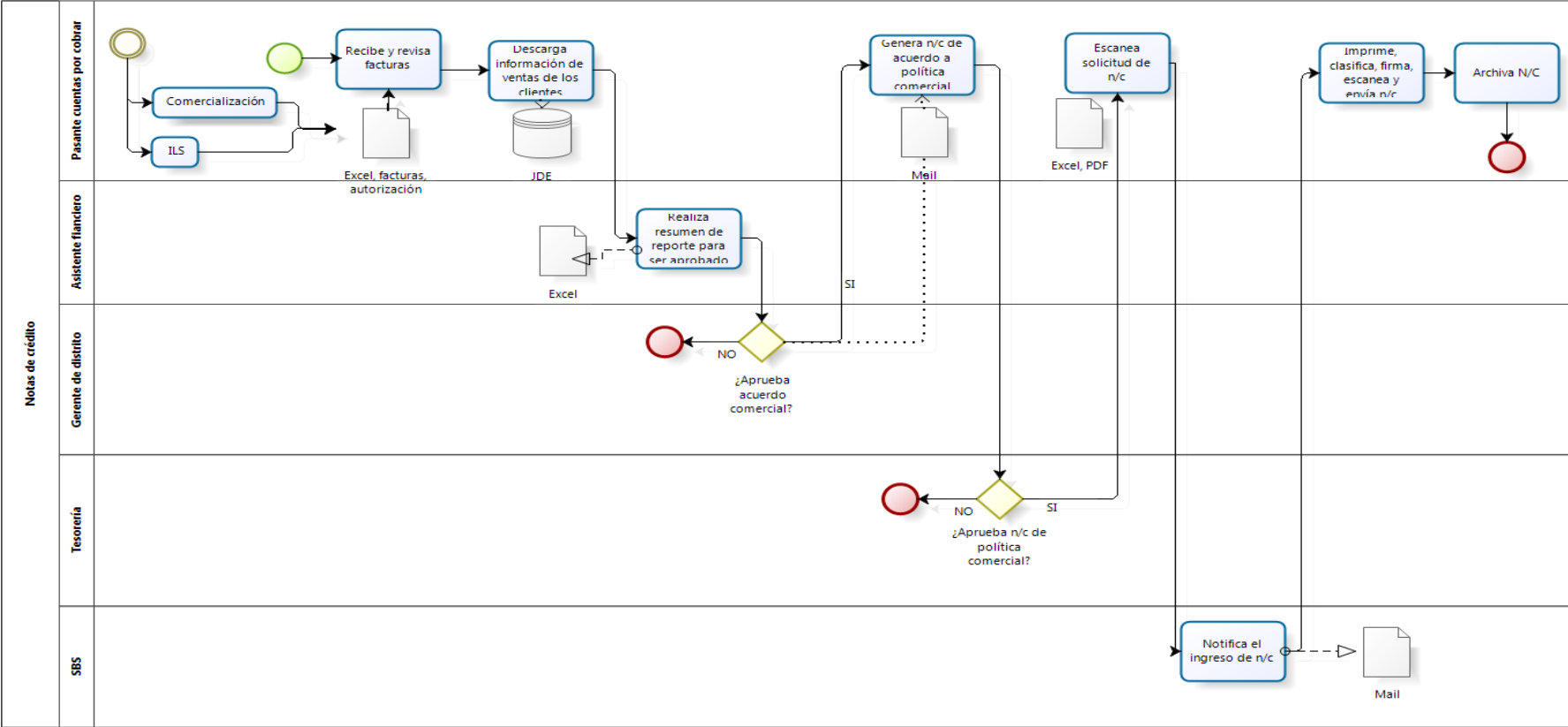
En la presente Tabla se puede observar el número de actividades a realizar por parte de cada proceso, el nuevo diseño reestructuro sus funciones para que se desarrollen de una manera óptima a su vez se muestra la diferencia entre el modelo de actual y la propuesta de automatización.

- En el proceso actual se realizan diez actividades mientras que en la automatización se desarrollan seis lo que indica que este último se compacta haciéndose más dinámico que el primero.
- La automatización permite reducir tiempos en la ejecución de sus funciones.
- La automatización del nuevo proceso hace que sus actividades se desarrollen en 1748 horas, mientras que en el actual su tiempo en desarrollarse es de 2014 horas.

Se aprecia claramente como la automatización permite realizar las actividades de mejor manera que el primero, es por eso que se desea que se implemente el nuevo modelo ya que facilita el desarrollo de las funciones de cada miembro que integra el proceso.

Notas de crédito

Figura 13 Subproceso de Notas de crédito.

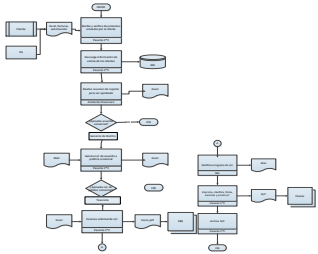
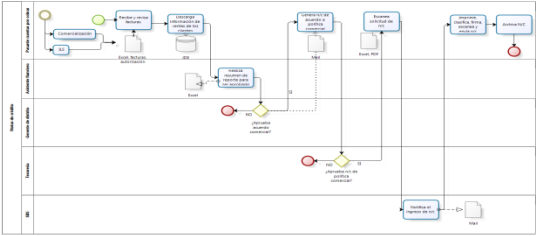


Fuente: BIZAGI.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

El cuadro 17 presenta las cualidades de la automatización a implementar en el subproceso de notas de crédito por tal motivo se compara con el proceso actual teniendo como resultado lo siguiente:

Cuadro 17 Comparación de procesos

Proceso Actual	Proceso automatizado
	
Proceso vertical	Proceso automatizado horizontal
Control de actividades y tiempo manual o mail	Control de actividades y tiempo automatizado
Evaluación por una persona independiente a l puesto	Evaluación mediante el software
Modelación manual de mejoras	Modelación y experimentación de una nueva mejora para determinar si es factible
Presentación de una propuesta en forma física sin antes experimentar el cambio	Experimentación de la propuesta en el software antes de ponerlo en marcha
Seguimiento manual	Seguimiento del desarrollo mediante el server BPM BIZAGI (se puede hacerlo desde cualquier parte del mundo)

Fuente: BIZAGI.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

Integrantes del proceso:

- Tesorería (Coordinador de tesorería y cobranzas, Dueño del proceso).
- Coordinador de costos.
- Asistente financiero.
- SBS
- Pasante CxC.

Al usar BIZAGI en el subproceso de notas de crédito se tener un mejor control del desarrollo de las actividades mediante un seguimiento continuo, por lo que el uso de esta aplicación permite encontrar puntos críticos y mejorarlos evitando el desperdicio de recurso y tiempo.

Tabla 42 Comparación de actividades de notas de crédito.

Proceso Actual						Automatización				
Nº	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr	Actividad	Responsable	Tiempo	Frecuencia	Total Hr
1	Verifica documentos emitidos por el cliente	Dpto. de tesorería	3	diario	750	Recibe y verifica documentos enviados por el cliente	Pasante C*C/Asistente Financiero	16	Mensual	192
2	Ingresar en JDE factura y valorar n/c * Solicitar liberación * Imprimir la n/c	Analista C*C	22	Mensual	264	Descarga información de ventas de los clientes	Pasante C*C/Asistente Financiero	0,25	Mensual	3
3	Descarga información de ventas	Pasante C*C	0,25	Mensual	3	Realiza resumen de reporte para ser aprobado	Pasante C*C/Asistente Financiero	24	Mensual	288
4	¿Aprueba acuerdo comercial?	Gerente de Distrito	2	Mensual	24	¿Aprueba acuerdo comercial?	Gerente de Distrito	2	Mensual	24
5	Genera Nota de Crédito por Entregas con Nota de Pedido Valorada, Descuentos adicionales, Política Comercial, Cumplimiento de Ley 15% Institucional, Cumplimiento de Ley 15% Institucional.	Dpto. de tesorería	26	Mensual	312	Genera n/c de acuerdo a política comercial	Pasante C*C/Asistente Financiero	32	Mensual	384
6	¿Autoriza la generación de N/C?	Tesorería	0,5	diario	125	¿Aprueba n/c de política comercial?	Tesorería	4	Mensual	48
7	Ingresar la solicitud aprobada y notifica el ingreso a cuentas por cobrar	Pasante C*C	0,5	diario	125	Escanea solicitud de n/c	Pasante C*C/Asistente Financiero	8	Mensual	96
8	Imprime las notas de crédito	Pasante C*C	0,5	diario	125	Notifica el ingreso de n/c	SBS	1	Diario	250
9	Clasifica las firmas, escaneo y envío de n/c clientes	Pasante C*C	2	diario	500	Imprime, clasifica, firma, escanea y envía n/c	Pasante C*C	2	Diario	500
10	Reporta N/C generadas al mes	Pasante C*C	1	Mensual	12	Archiva N/C	Pasante C*C	1	Diario	250
11	Archiva de N/C	Pasante C*C	15	Mensual	180	Total				2035
				Total	2420					

Fuente: Merck Sharp & Dohme.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

En la tabla de comparación de procesos se puede observar el número de actividades de cada proceso, el nuevo modelo tiene semejanza con el anterior, la descripción de las diferencias se las describirá a continuación:

- En el proceso actual se realizan once actividades mientras que en la automatización se desarrollan diez, indicando que existe trabajo funciones a las cuales no se las fusionar.
- En el automatización se aprecia que algunas actividades se no se han modificado en nada, mientras que por otro lado se han suprimido algunas y han parecido otras las cuales cubren la realización del proceso cumpliendo con los objetivos de esperados.
- La automatización del nuevo proceso hace que sus actividades se las desarrolle en 2035 horas, mientras que en el actual su tiempo en desarrollarse es de 2420 horas.
- Con la automatización se ha podido distribuir de mejora manera las actividades y tiempos que se desarrollen de manera más óptima.

4.4.Cronograma y presupuesto

Para implementación en la automatización de procesos utilizando el BPM BIZAGI se debe tomar los siguientes elementos:

- Firma del contrato para la implementación y capacitación de BP BIZAGI.
- Validación de los equipos para instalar el paquete informático.
- Instalación de BPM BIZAGI.
- Capacitación
- Módulo 1
- Módulo 2
- Módulo 3
- Módulo 4
- Módulo 5
- Módulo 6
- Módulo 7
- Certificación.
- Entrega de certificados.

La implantación se la realizara en el tiempo de capacitación ya que ahí se podrá automatizar los procesos.

Tabla 43 Presupuesto

Detalle	Valor	Nº personas	Total
Software con licencia	800	7	5600
Capacitación	600	7	4200
Certificación	500	7	3500
			13300

Fuente: BIZAGI.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

El número de usuarios del BPM BIZAGI son 7 a los cuales se los capacitara para que puedan desarrollar sus actividades de una mejor manera a su vez ellos aprenderán subir información al sistema los tiempos y recursos que usan, por ultimo podrán hacer un análisis de las funciones realizadas durante toda la semana o mes.

4.5.Resultados de la implementación

- La Automatización los el proceso de facturación y notas de créditos mediante la utilización de BPM BIZAGI con la finalidad de optimizar las actividades y funciones delegadas.
- Control global en los procesos mediante la automatización de los procesos con la finalidad de evaluarlos constantemente y mejorarlos.

- Verificación del desarrollo de las actividades utilizando BIZAGI el cual determine si existe una actividad con conflictos.
- El mejoramiento de los procesos permite la evaluación mediante la modelación en BIZAGI con la finalidad de realizar alguna inclusión, eliminación o fusión de nuevas actividades según sea el caso.
- Presentación de un reporte mensual del desarrollo de los procesos generado por el BPM BIZAGI y compararlos con los anteriores con la finalidad de que sea haga un análisis asertivo y oportuno.
- Propuesta de mejoras en los procesos usando modelos varios modelos generados en el BPM BIZAGI en los cuales se detallen los pasos a seguir y beneficios.

4.6. Análisis costo-beneficio

Cuadro 18 Costo beneficio.

Costo	Beneficio
Software BIZAGI	Se acceden a un sinnúmero de aplicación las cuales permitirá realizar un monitoreo a cada las actividades desarrollar evitando contratar a una auditoria para hacer un control.
Capacitación	Permitirá el manejo del programa BIZAGI en el cual se detallan cada una de sus funciones y los tiempos a realizar evitando demoras, a su vez la implementación se la realiza durante capacitación evitando problemas a la hora de ponerla en marcha.
Certificaciones	La certificación hace que la empresa consolide una imagen en el manejo de procesos.

Fuente: BIZAGI.

Elaborado por: María Fernanda Salguero Sandoval.

La automatización de los procesos dentro de MSD permitirá las disminución de tiempos y recursos al realizar las actividades, por lo que la eficiencia aumentará e inclusive se puede crear subproceso en los cuales se minimice más los costos operacionales.

La implementación de la automatización permite que hacer un seguimiento continuo de las actividades mediante el uso del programa e incluso hace una auditoría digital por tal motivo no se tendrá que delegar a una persona a este físicamente en el puesto apuntado el tiempo de la realización de las

actividades, por lo general esto se delega al pasante, ya que en el proceso de facturación y el subproceso de notas de crédito intervienen siete persona por lo que se le tendría que dedicar un día a cada uno correspondiendo a \$15.07 USD el día por 7 tendría un valor total de \$105.49 USD, este último valor es multiplicado por 12 meses obteniendo como resultado \$ 1265,88 USD anuales en estos procesos, BIZAGI hace esta evaluación semanalmente y en cuestión de minutos, con esto se muestra al efectividad de la propuesta.

La implementación de BPM BIZAGI permite crear un chat en el cual se puede hacer sugerencia a cerca del proceso, teniendo como resultado un nuevo modelo el cual al correrlo en el programa indicará la efectividad comparándolo con el anterior en donde se rechaza o acepta un nuevo cambio, mientras que si se desea hacer de manera física se puede congestionar las actividades por lo que puede haber demoras y en ocasiones no funciona el nuevo modelo y se vuelve al que estaba funcionando, de tal manera se pierde tiempo y dinero.

BIZAGI permite verificar los procesos desde cualquier parte del mundo en tiempo real, mientras hacer de manera manual podría demorarse semanas en enviar los informes del proceso de las actividades.

Con la implantación del BPM BIZAGI se pudo apreciar una mejora considerable, además esta permite llevar un control de cada una de las funciones delegadas con la finalidad de mejorarlas continuamente, esta herramienta hará que la empresa cumpla sus objetivos empresariales de una manera óptima y ágil consolidando a futuro el buen desempeño de las actividades dentro de los procesos automatizados y expandirse a todo el departamento financiero.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES V

5.1. Conclusiones

A través de un análisis situacional se pudo determinar el impacto de los factores externos que pueden afectar o beneficiar las actividades comerciales dentro del sector farmacéutico, es por eso que los indicadores socio-culturales, políticos el cual reflejaron un apoyo y preocupación del gobierno por la salud siendo esto un beneficio para la empresa permitiendo consolidar su imagen corporativa también se observó como el PIB por sector muestra una estabilidad y creciendo durante los próximos años lo que indica que existe oportunidad de aumentar las ventas de medicamentos, en los factores internos se encontró que Merck Sharp & Dohme tiene bien definido su horizonte por lo que cuenta con una filosofía empresarial apropiada a su vez cuenta con una gran variedad de productos haciendo que genere \$139.589 de ventas anuales es decir se satisface a los clientes.

Se documentó el levantamiento de procesos permitió encontrar puntos conflictivos dentro del departamento financiero en especial en cuentas por cobrar, se analizó cada actividad, integrantes e incluso se determinó los tiempos que toma desarrollar sus funciones, ya que se ha venido trabajando de una manera empírica por eso no se cuenta con un manual de calidad adecuado, identificado cada punto clave se elaboró un FODA con sus respectivas estrategias correctivas y preventivas.

Se elaboró una propuesta en donde se mejoró, creo procesos e incluso formulo indicadores para su evaluación, esto permitió optimizar las actividades y tiempos para un mejor desarrollo de las actividades dentro del departamento financiero de Merck Sharp & Dohme, se enfocó en trabajar en el área de cuentas por cobrar o también conocido como tesorería y servicios financieros, en esta área los puntos críticos son Facturación y Notas de crédito.

Se automatizó el proceso de Facturación y el Subproceso de Notas de crédito utilizando la herramienta informática BPM BIZAGI la cual permite mejorar las actividades y tiempos ya que el programa cuenta con una aplicación virtual para una evaluación constaté la cual permite presentar informes semanales, mensuales según el requerimiento, haciendo que el trabajo se más ágil y dinámico.

5.2.Recomendaciones

Merck Sharp & Dohme debe monitorear el sector constantemente para conocer si existe cambios que pueden afectar su funcionamiento, de igual manera no hay que descuidar la parte interna la cual es muy importante ya que sin ella no se puede tener una visión clara de la organización y sus componentes que le ayudaran alcanzar el éxito.

La empresa debe monitorear a los procesos mejorados con la finalidad llevar un control exhaustivo del desarrollo y cumplimiento de las metas empresariales.

La implementación del BPM BIZAGI debe extenderse a todo el departamento financiero optimizando los procesos en cada área.

En vista de los resultados obtenidos con la implementación de BPM, se debería realizar un levantamiento de procesos en toda la empresa y posteriormente hacer una automatización global haciendo que Merck Sharp & Dohme se más competitiva y eficiente.

Bibliografía

Libros

- ALARCÓN GONZÁLEZ JUAN ÁNGEL. (1998). Reingeniería de Procesos Empresariales. Madrid: FC Editorial.
- Msc. JIMÉNEZ ROJAS ÁLVARO HERNÁN (2011). La gestión integral para incrementar la productividad en las pymes. Bogotá: ASEUC Editorial. 1ra Edición.
- HITPASS, Bernhard. (2013).BPM Fundamentos y Conceptos de Implementación. Chile.BHH Ltda. 2da Edición.
- Administración de operaciones: estrategia y análisis, México, PERASON EDUCACIÓN.
- Rodríguez, Joaquín (2009), Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, México, International Thomson Editores.
- Borello, Antonio, (2009), El plan de negocios, Madrid, Ediciones Díaz Santos.
- Vidal, Elizabeth, (2008) Diagnóstico organizacional, Bogotá, Ecoe ediciones.
- Vergara & Fontalvo, (2010), La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008, Malaga-España, Editorial Eumed.
- David, Fred, (2008), Conceptos de administración estratégica, México, PERASON EDUCACIÓN.

Páginas de Internet

- <http://apps.who.int/medicinedocs/en/d/Jh2958s/3.2.html#Jh2958s.3.2>
- <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-industria-farmaceutica-mejora-su-tecnologia-y-mantiene-su-crecimiento.html>
- <http://www.ifi-promesa.com.ec/pages/submenuTopicLevel2.jsf?id=11&idSubtopic=71>
- <http://www.webyempresas.com/que-es-un-proceso-en-una-empresa/>
- <http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5057>
- <http://artigoo.com/proceso-de-automatizacion>
- <http://www.softland.com.co/proceso-implementacion>
- <http://www.auraportal.com/ES/ES0-AP-What-is-BPMS.aspx>, BPM
- <http://www.bizagi.com/es/productos>
- <http://www.bizagi.com/es/productos/bizagi-bpm-suite/precios>