

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

**ELABORACIÓN DE UN INSTRUCTIVO PARA LOS PROCESOS DE
LOGÍSTICA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE FÁRMACOS E INSUMOS
MÉDICOS.**

CASO: FARMANOR CÍA. LTDA.

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ESTÉFANY CAROLINA GÓNGORA PAREDES
DIRECTOR: ING. GENOVEVA ZAMORA M. MBA.**

QUITO, JULIO 2016

DIRECTORA:

ING. GENOVEVA ZAMORA M. MBA.

INFORMANTES:

ING. CARMEN DAZA

ING. RAÚL ALARCÓN

DEDICATORIA

Dedico el esfuerzo y dedicación de este trabajo de titulación a Dios que me ha concedido la vida y la posibilidad de seguir creciendo y aprendiendo cada día más; a mis padres Fausto Góngora y Gabriela Paredes, que son mi todo, mi fortaleza y mi apoyo en cada paso que doy y que con su maravilloso ejemplo me han enseñado valores y como ser una persona recta y valiosa para la sociedad; A mi hermano Nicolás Góngora quien ha sido mi compañero de vida y mejor amigo; a mi angelito Mateo Góngora que día a día me cuida y guía mi camino.

A mi Familia en general quienes me han demostrado el significado del amor, el apoyo y la fortaleza, motivándome día a día a ser mejor por y para ellos.

Estéfany

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sus bendiciones y por guiar mi camino en todos los aspectos de mi vida; a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador como institución de prestigio que me abrió sus aulas y me permitió crecer y aprender durante estos 5 años de estudio; a todos mis profesores que con cuya guía adquirí los conocimientos necesarios para la vida profesional y personal, especialmente a mi directora la Ing. Genoveva Zamora M. MBA., quien me guió con sus conocimientos y experiencia durante el proceso de desarrollo de este trabajo de titulación y a quien considero más que mi directora, mi amiga.

A mi familia por ser mi fortaleza y el motor de mi vida, quienes con su ejemplo, amor y sabiduría han sabido guiarme y apoyarme para la consecución de mis metas durante todo el transcurso de mi vida.

A mis amigos y amigas, quienes me han acompañado en esta etapa de mi vida y me han permitido crecer a su lado, brindándome su valiosa amistad.

ÍNDICE

Contenido

INTRODUCCIÓN	10
1. ANTECEDENTES DE FARMANOR CÍA. LTDA.	11
1.1 CONSTITUCIÓN.....	11
1.2 GIRO DEL NEGOCIO.....	13
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	36
2.1 FORMULACIÓN DE MISIÓN , VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES.....	36
2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIA	42
2.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	58
3. LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA LOGÍSTICA DE FARMANOR CÍA. LTDA.....	60
3.1 CADENA DE VALOR	62
3.2 CARACTERIZACIÓN.....	68
3.3 MODELAMIENTO	78
4. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESO DE LOGÍSTICA	90
4.1 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE MEJORA - ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO .	90
4.2 PROCESO PROPUESTO DE LOGÍSTICA	113
4.3 PROCEDIMIENTO DE LOGÍSTICA	114
4.4 INSTRUCTIVO PARA LOS PROCESOS DE LOGÍSTICA	134
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
5.1 CONCLUSIONES	135
5.2 RECOMENDACIONES	136
REFERENCIAS	138
ANEXOS.....	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Conformación del Capital Social Farmanor Cía. Ltda.,	12
Tabla 2: Principales laboratorios y Proveedores de Farmanor Cía. Ltda.,	16
Tabla 3: Principales clientes al por mayor de Farmanor Cía. Ltda.,	18
Tabla 4: Estructura Organizacional y Nómina Farmanor Cía. Ltda.,	21
Tabla 5: Sucursales Farmanor Cía. Ltda.,	23
Tabla 6: Módulos del Sistema Informático "TINI",	25
Tabla 7: Módulos del Sistema Informático "TINI",	26
Tabla 8: Módulos del Sistema Informático "TINI",	27
Tabla 9: Características de una Declaración de Misión,	38
Tabla 10: Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias,	42
Tabla 11: Matriz de Evaluación de Factores Externos, EFE,	45
Tabla 12: Matriz de Evaluación De Factores Internos, EFI,	47
Tabla 13: FODA de Farmanor Cía. Ltda.,	49
Tabla 14: Estrategias FODA de Farmanor Cía. Ltda.,	51
Tabla 15: Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA),	53
Tabla 16: Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica MCPE de Farmanor Cía. Ltda.,	56
Tabla 17: Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica MCPE de Farmanor Cía. Ltda.,	57
Tabla 18: Factores Críticos de Éxito de Farmanor Cía. Ltda.,	59
Tabla 19: Procesos Operativos de la Cadena de Valor de Farmanor Cía. Ltda.,	63
Tabla 20: Procesos de Apoyo de la Cadena de Valor de Farmanor Cía. Ltda.,	65
Tabla 21: Procesos de Gestión y Dirección de la Cadena de Valor de Farmanor Cía. Ltda.,	66
Tabla 22: Caracterización Proceso de Compra de Mercadería,	71
Tabla 23: Caracterización Proceso Recepción y Almacenamiento <i>Fuente:</i> Farmanor Cía. Ltda.,	72
Tabla 24: Caracterización Proceso de Distribución a Puntos de Venta Propios,	73
Tabla 25: Caracterización Proceso de Comercialización a Clientes al Por Mayor <i>Fuente:</i> Farmanor Cía. Ltda.,	74
Tabla 26: Caracterización Proceso de Recepción de Pedido en Punto De Venta <i>Fuente:</i> Farmanor Cía. Ltda.,	75
Tabla 27: Caracterización Proceso de Envío de Pedidos a Clientes al Por Mayor <i>Fuente:</i> Farmanor Cía. Ltda.,	76
Tabla 28: Caracterización Proceso de Comercialización en Puntos de Venta <i>Fuente:</i> Farmanor Cía. Ltda.,	77
Tabla 29: Costos Operativos de Nómina,	92
Tabla 30: Análisis de Valor Agregado del Proceso de Compra de Mercadería,	93
Tabla 31: Análisis de Valor Agregado del Proceso de Recepción y Almacenamiento,	96
Tabla 32: Análisis de Valor Agregado del Proceso de Distribución a Puntos de Venta Propios,	99
Tabla 33: Análisis de Valor Agregado del Proceso de Comercialización a Clientes al Por Mayor,	102

Tabla 34: Análisis de Valor Agregado Actual del Proceso de Recepción de Pedido en Punto de Venta, 105

Tabla 35: Análisis de Valor Agregado del Proceso de Envío de Pedidos a Clientes al Por Mayor, 108

Tabla 36: Diagramación del Proceso de Comercialización en Puntos de Venta, 111

Tabla 37: Proceso Propuesto de Logística para Farmanor Cía. Ltda., 113

Tabla 38: Análisis de Valor Agregado Mejorado del Proceso de Compra de Mercadería, 115

Tabla 39: Análisis de Valor Agregado Mejorado del Proceso de Recepción y Almacenamiento, 117

Tabla 40: Análisis de Valor Agregado Mejorado del Proceso de Distribución a Puntos de Venta Propios, 119

Tabla 41: Análisis De Valor Agregado Mejorado Del Proceso De Comercialización A Clientes Al Por Mayor, 121

Tabla 42: Análisis de Valor Agregado Mejorado del Proceso de Recepción de Pedido en Punto de Venta, 124

Tabla 43: Análisis de Valor Agregado Mejorado del Proceso de Envió de Pedidos a Clientes al Por Mayor, 126

Tabla 44: Análisis de Valor Agregado Mejorado del Proceso de Comercialización en Puntos de Venta, 129

Tabla 45: Actividades de los Procesos de Logística - Actual Vs. Mejorado, 131

Tabla 46: Tiempo de los Procesos de Logística - Actual Vs. Mejorado, 131

Tabla 47: Costo de los Procesos de Logística - Actual Vs. Mejorado, 132

Tabla 48: Ahorro Mensual de Farmanor Cía. Ltda., con la aplicación de la propuesta de mejora, 133

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

- Ilustración 1: Organigrama Farmanor Cía. Ltda., 20
Ilustración 2: Resultado Matriz PEYEA, 54
Ilustración 3: Descripción Gráfica de Proceso, 60
Ilustración 4: Cadena de Valor Farmanor Cía. Ltda., 67
Ilustración 5: Flujo del Proceso de Compra de Mercadería, 79
Ilustración 6: Flujo del Proceso Recepción y Almacenamiento, 80
Ilustración 7: Flujo del Proceso Distribución a Puntos de Venta Propios, 82
Ilustración 9: Flujo del Proceso Recepción de Pedidos en Punto de Venta, 86
Ilustración 10: Flujo del Proceso Envío de Pedidos a Clientes al por Mayor, 88
Ilustración 11: Flujo del proceso Comercialización en Punto de Venta, 89
Ilustración 12: Análisis De Valor Agregado Actual Compra de Mercadería, 94
Ilustración 13: Análisis de Valor Agregado Actual - Recepción y Almacenamiento, 98
Ilustración 14: Análisis de Valor Agregado Actual - Distribución a Puntos de Venta Propios, 100
Ilustración 15: Análisis de Valor Agregado Actual -Comercialización a Clientes al Por Mayor, 103
Ilustración 16: Análisis de Valor Agregado Actual - Recepción de Pedido en Punto de Venta) 106
Ilustración 17: Análisis De Valor Agregado Actual (Envío De Pedidos A Clientes Al Por Mayor) 109
Ilustración 18: Análisis De Valor Agregado Actual (Comercialización En Puntos De Venta), 112

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad elaborar un instructivo del proceso de Logística para la distribución de fármacos e insumos médicos de la Empresa Farmanor Cía. Ltda., por medio del diseño de un modelo de gestión para el Proceso de Logística. Este documento permitirá a los colaboradores de la empresa la ejecución de los procesos de forma clara y eficiente.

Para ello se empezó conociendo la parte operacional de la empresa, como fue constituida, su razón social y funcionamiento. El primer capítulo se divide en tres partes: la primera parte, Constitución, en donde se encuentra la historia e inicio de Farmanor Cía. Ltda.; la segunda parte, Giro del Negocio, donde se detalla los principales productos proveedores y clientes y la última parte, Estructura Organizacional, en donde se puntualiza la estructura organizacional de la nómina, la ubicación de sucursales y el soporte informático con que cuenta la empresa.

En el segundo capítulo se reformuló el direccionamiento estratégico de Farmanor Cía. Ltda., para establecer de forma metodológica la Visión, Misión, Valores y Principios, los cuales junto con el análisis interno y externo de la empresa fueron tomados de base para la posterior formulación de objetivos estratégicos y la estrategia que más se adapte a la situación actual de la empresa. Finalmente se determinó los factores críticos de éxito, que pretenden la satisfacción del cliente.

En el tercer capítulo se determinó el modelo de gestión por procesos para Farmanor Cía. Ltda., donde primeramente, se realizó el inventario de procesos de Logística, cuyo propósito es el de determinar la Cadena de Valor, en la cual se incluyen los procesos operativos, relacionados con los de apoyo y de gestión o dirección. A continuación, se realizó la caracterización de los procesos operativos con el fin de establecer los parámetros y recopilar la información necesaria para su posterior modelamiento.

El cuarto capítulo se enfocó en la propuesta para el mejoramiento de los procesos de Logística, para lo cual se inició con el análisis de oportunidades de mejora de los procesos por medio de la herramienta conocida como “Análisis de Valor Agregado”, en donde se determinó que actividades generan valor y cuáles pueden ser mejoradas. A continuación, se formuló los procesos propuestos, con el fin de optimizar las actividades, costos y tiempos dentro de la Logística de Farmanor Cía. Ltda., subsiguientemente, se elaboró el procedimiento mejorado en donde se analizan la disminución de actividades, tiempos y costos que la propuesta brinda a la empresa. Finalmente se presenta como adjunto el Instructivo para los Procesos de Logística, en el cual se encuentran detalladamente cada uno de los procedimientos, su propósito, alcance, líder, definiciones importantes, política, procedimiento, indicadores, documentos, registros y proceso.

Finalmente en el quinto capítulo se encuentran las conclusiones sobre lo observado en este trabajo de titulación y las recomendaciones que se realizan para el mejoramiento continuo de Farmanor Cía. Ltda.

INTRODUCCIÓN

Farmanor Cía. Ltda. es reconocida como uno de los mayores distribuidores de medicamentos e insumos médicos del norte del país a través de 13 farmacias ubicadas en la provincia de Imbabura y una distribuidora al por mayor, que almacena la provisión de 90 laboratorios médicos en un aproximado de 4000 ítems. Además, fomenta el crecimiento de la sociedad brindando empleo y estabilidad a 37 personas que conforman su nómina.

El entorno en el que labora Farmanor Cía. Ltda., es muy competitivo y demandante, siendo un imperativo, la administración eficiente de los recursos de la empresa, que permitan eliminar costos innecesarios de operación y la optimización de los procesos, asegurando la permanencia de la empresa en el mercado. Para lograrlo es necesario la reformulación metodológica del direccionamiento estratégico de Farmanor Cía. Ltda., con el fin de brindar a la empresa la guía necesaria para la ejecución de sus operaciones.

Farmanor Cía. Ltda., al ser una empresa comercial, tiene como principal generador de valor al área de Logística, que requiere el análisis a profundidad de los procesos con el fin de generar una propuesta que optimice la operación de la empresa, para la posterior creación de un instructivo de trabajo que facilite la Gestión de la empresa a través de la explicación clara y detallada de cada uno de los procesos.

Por lo tanto el presente Trabajo de Titulación de Grado propone el Instructivo para los Procesos de Logística para la distribución de fármacos e insumos médicos en la empresa Farmanor Cía. Ltda.

1. ANTECEDENTES DE FARMANOR CÍA. LTDA.

1.1 CONSTITUCIÓN

Farmanor Cía. Ltda. inició hace 21 años, en 1992, en la ciudad de Ibarra, la empresa empezó con una sola farmacia con el nombre de Farmacia América ubicada en las calles Obispo Mosquera 6-97 y Bartolomé García, Ibarra-Ecuador. La empresa empezó por iniciativa de Fausto Góngora y Gabriela Paredes quienes al ver la creciente demanda de medicamentos e insumos médicos en la ciudad de Ibarra, por medio de un préstamo bancario, decidieron aprovechar la oportunidad y establecer un negocio que satisfaga la necesidad existente en la ciudad.

Posterior a la compra de la primera farmacia, tras dos años, se realizó la compra de una nueva farmacia ubicada en las calles Luis Vargas Torres 3-17 y Abelardo Moncayo, Ibarra-Ecuador, la que se convertiría en la sucursal principal de ventas al por menor de medicamentos. Al pasar los años se fueron adquiriendo nuevas sucursales así como experiencia por parte de los dueños para la administración del negocio.

En julio del 2002 y tras una calamidad doméstica se decide realizar una integración hacia atrás instaurando una empresa comercializadora y distribuidora al por mayor de medicamentos e insumos médicos en el norte del país. La nueva empresa nació en un cuarto de 10m² con el nombre de Provefarm e inició con la distribución de tres laboratorios médicos: Genfar, Quifatex y Novartis. En ese entonces además de la distribuidora, la empresa contaba con cuatro farmacias en Ibarra las cuales brindaban liquidez y capital a la distribuidora. Las transacciones eran procesadas por medio del sistema operativo WinPOS® BÁSICO y las operaciones las realizaban aproximadamente de 10 trabajadores. Con dicha integración hacia atrás lograron ampliar su poder de mercado y adquirir mayor rentabilidad por medio de economías de escala.

En el año 2007 con un total de 800 acciones la empresa se constituyó como compañía limitada con la razón social de “Provedora Farmacéutica del Norte Farmanor Cía. Ltda.” y cuyo objeto social es la importación, producción, industrialización, comercialización y distribución de medicinas, insumos hospitalarios, suministros, accesorios y equipos para uso médico en general. Para fines de la presente disertación, el capital social se registra en cifras supuestas y está compuesto de la siguiente manera:

Tabla 1: Conformación del Capital Social Farmanor Cía. Ltda.

ACCIONISTA	Nº DE ACCIONES	CAPITAL APORTADO	PORCENTAJE
Fausto Remigio Góngora R.	400	USD. \$. 50.00	50
Rita Margarita Valverde S.	392	USD. \$. 49.00	49

Oswaldo Góngora Espinosa	8	USD. \$. 1.00	1
Total	800	100	100

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Al momento de la constitución de Farmanor Cía. Ltda., contaban con ocho farmacias ubicadas en la ciudad de Ibarra y una distribuidora de medicamentos para la zona norte del país.

Hasta la fecha de elaboración del presente Trabajo de Titulación, la empresa se encuentra establecida como uno de los mayores distribuidores de medicamentos e insumos médicos del norte del país a través de trece farmacias ubicadas en la provincia de Imbabura y una distribuidora al por mayor, que almacena la provisión de 90 laboratorios médicos en un aproximado de 4.000 ítems. Además, fomenta la responsabilidad social brindando empleo y estabilidad a 37 personas, las cuales trabajan a tiempo completo. (Góngora Ruíz, 2015)

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

Desde su creación, Farmanor Cía. Ltda., ha prestado principalmente sus servicios de comercialización y distribución de insumos hospitalarios, medicinas, accesorios y equipos para uso médico en general, además se complementa con la comercialización y distribución de artículos de bazar y de cuidado personal.

La empresa se encuentra dividida en dos secciones, la primera es la distribuidora de medicamentos a nivel regional que se encarga de realizar las ventas al por mayor de insumos médicos y medicinas; la segunda sección son las farmacias o sucursales a nivel local que se encuentran en la provincia de Imbabura y venden al por menor, directamente al consumidor final. Al ser dos modelos de negocios diferentes se administran de forma independiente, cabe recalcar que ambas subdivisiones de Farmanor Cía. Ltda., interactúan constantemente entre si y desempeñan un rol de apoyo mutuo en pos de su desarrollo.

1.2.1 Proveedores

Según Gabriela Paredes, Gerente General de Farmanor Cía. Ltda., los distintos insumos médicos se consiguen a través de distribuidores intermediarios, quienes representan a una variedad de laboratorios médicos, o directamente a los laboratorios fabricantes, quienes venden su propia marca. Los distintos productos de Farmanor Cía. Ltda., se pueden clasificar en cuatro grandes líneas:

Medicamentos de marca: son fabricantes directos con productos patentados a niveles internacionales y vendidos directamente a un precio mayor debido a que invierten gran cantidad de capital en investigación y desarrollo.

Medicamentos genéricos: son aquellos que contienen los mismos componentes activos de las fórmulas de los medicamentos de marca, pero son muchos más económicos ya que no cuentan con las patentes ni todos los componentes de los medicamentos originales. En el mercado existen algunos productores de medicamentos genéricos, pero Farmanor Cía. Ltda., trabaja con los dos más representativos a nivel nacional que son Genfar y Nifa.

Hospitalarios: son todos los productos necesarios en los hospitales y clínicas, como gasas, jeringuillas, suturas, algodones y vendas.

Productos de consumo masivo: son los artículos de aseo personal tales como shampoo, jabón papel higiénico, pasta dentales, rasuradoras entre otros. Dentro de esta línea se encuentra uno de los proveedores más importantes para la empresa, Difare, quien provee a Farmanor Cía. Ltda., la mayoría de laboratorios médicos y productos. (Paredes, 2015)

En la Tabla 2 se encuentran los cuatro grupos antes mencionados junto con los proveedores y los laboratorios más representativos.

Tabla 2: Principales laboratorios y Proveedores de Farmanor Cía. Ltda.

LÍNEA	PROVEEDOR	LABORATORIO O PRODUCTO QUE DISTRIBUYE
Medicamentos de Marca	Grunenthal	Grunenthal.
	Leterago	Bago
		Interfarm
		Roemers
	Chalver	Chalver
Quifatex	Quifatex	
Medicamentos Genéricos	Genfar	Genéricos Genfar
	Nifa	Genéricos Nifa
Hospitalarios	Wilfersa	Gasas, Algodones, Suturas, Jeringuillas
	Distribuidora Ecuador	Alcoholes, Gasas y Vendas
Consumo Masivo	Difare	Life
		Novartis
		Abbott
		Recalcine
		Merck
		Glaxo
		Colgate Palmolive
		Boheringer
		Herbal Essences
		Johnson y Johnson
	Bayer	
	Otros	
Pinda	Productos antisépticos Pinda	
Weir	Weir	

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

1.2.2 Clientes

Dentro del marco legal que administra a este tipo de compañías, Farmanor Cía. Ltda., ofrece los servicios de importación, producción, industrialización, comercialización y distribución de medicinas, insumos hospitalarios, suministros, accesorios y equipos para uso médico en general, además de objetos de bazar y de aseo personal. La empresa al vender al por menor y al por mayor tiene una gran variedad de clientes.

Con respecto a la venta de productos al por menor los distribuye desde sus trece sucursales al cliente final que son todas aquellas personas que requieren de pastillas, jarabes, productos de aseo personal y de consumo masivo. En este aspecto la empresa no cuenta con un registro de todos sus clientes pero en cada una de sus sucursales existen clientes frecuentes quienes usan medicación de por vida y a los cuales se les ofrece precios y promociones especiales. (Góngora Ruíz, 2015)

En lo que es ventas al por mayor, la empresa cuenta con alrededor de 50 clientes, entre farmacias y micro distribuidores de medicamentos en la zona norte del país. Los principales compradores al por mayor de Farmanor Cía. Ltda., se detallan en la Tabla 3.

Tabla 3: Principales clientes al por mayor de Farmanor Cía. Ltda.

PROVINCIA	TIPO	NOMBRE
CARCHI	Farmacia	Biomédica
		Salud y Vida
		Omega
		Miriancita
		Su Farmacia
		Estrellita
		Moderna
		Vicky
		Divino Niño
		Popular
		Pimampiro
		Humana
		Reina del Cisne
		2 de Febrero
Virgen de la Caridad		
	GAD Municipal	De Tulcan
IMBABURA	Farmacia	Ajavi
		Jerusalen
		Yacucalle
		Los Olivos
		San José
		Andrade Marín
		Santa María
		Su Farmacia
		Su Ahorro
		Cadena
		María Sol
		San Pablo
		Moderna
		Su Salud Otavalo

	Botiquín	Central
		Beata Luidina
		De Salinas
		De Apuela
PICHINCHA	Farmacia	El Quinche
		8 de Septiembre
		San Gabriel
		3 de Marzo
		Adonai
		La Rebaja

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.3.1 Nómina

Farmanor Cía. Ltda., al ser una empresa familiar clasificada como Pyme no cuenta con una estructura organizacional rígida. Sin embargo, su funcionamiento se realiza con las directrices dadas por los principales ejecutivos de la empresa que están mencionadas en la Tabla 4, a partir de aquí se divide en dos secciones el área financiera y el área operativa. El área operativa a su vez se divide en dos secciones, la de distribución a nivel nacional, al por mayor y la de distribución a nivel local o de las sucursales que venden al por menor. La distribución jerárquica se muestra en la Ilustración 1.

Todos los funcionarios de la empresa con sus respectivos cargos, según el presidente de la junta general de accionistas (Góngora Ruíz, 2015), se encuentran citados en la Tabla 4. Al cierre del 2014 la empresa cuenta con

un total de 37 trabajadores a tiempo completo en relación de dependencia de los cuales 5 son personal administrativo o financiero y 32 operativo lo cual representa una gran carga salarial a la empresa.

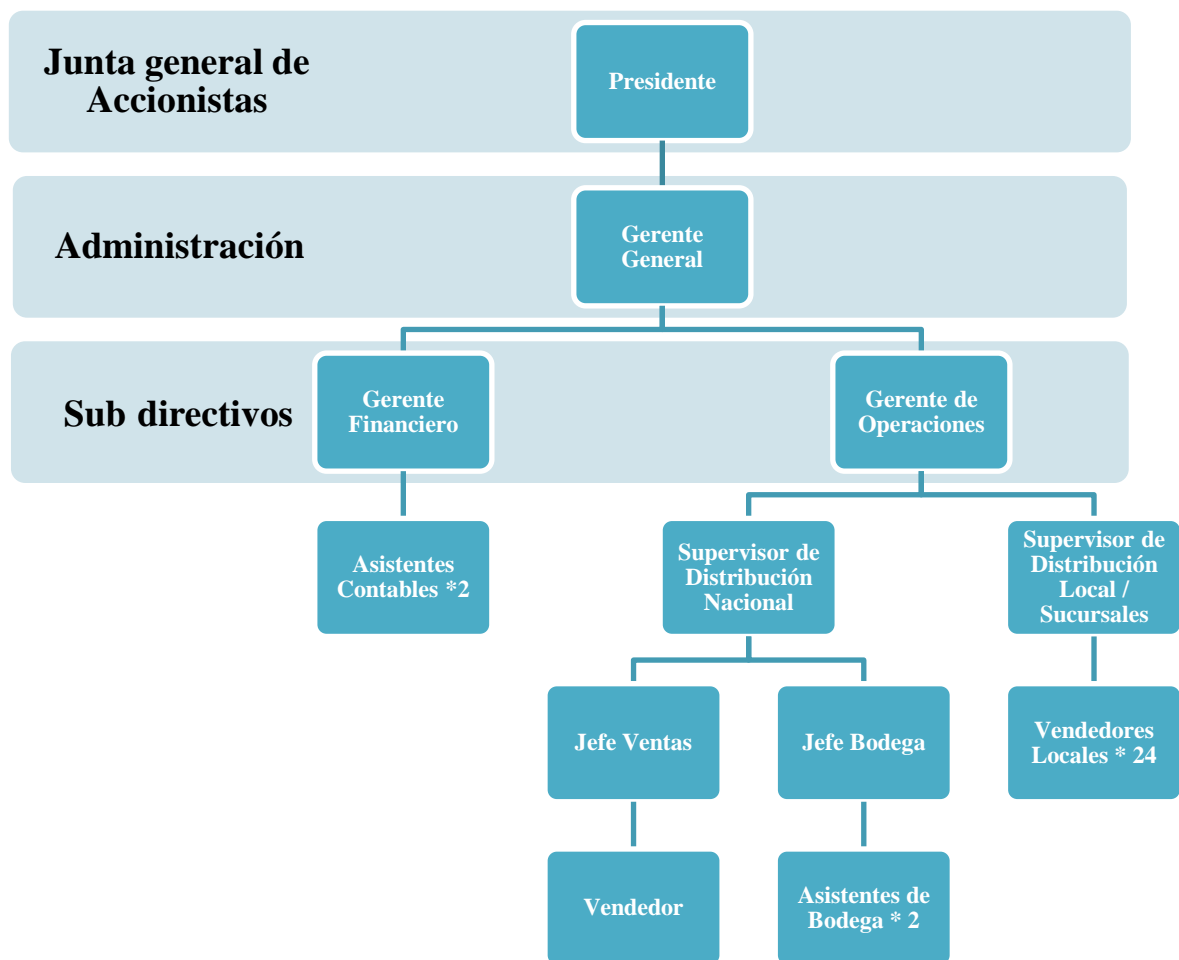


Ilustración 1: Organigrama Farmanor Cía. Ltda.

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Tabla 4: Estructura Organizacional y Nómina Farmanor Cía. Ltda.

ÁREA		CARGO	Nº PERS.	NOMBRE	
Directivos		Presidente Junta General de Accionistas	1	Sr. Fausto Góngora R.	
		Accionistas	2	Rita Valverde S. Oswaldo Góngora E.	
Administrativa		Gerente General	1	Sra. Gabriela Paredes	
Contable		Gerente Financiero /Contador	1	Srta. Juana Góngora	
		Asistentes Contables	2	Ávila Gabriela Rueda Verónica	
Operativo	D. Nacional	Gerente Operativo	1	Srta. Andrea Posso M.	
		Supervisor de Distribución Nacional	1	Srta. Verónica Arévalo S.	
		Jefe de Ventas Nacional	1	Pérez Gustavo	
		Vendedor Nacional	1	Maldonado Santiago	
		Jefe de Bodega	1	Esparza Norma	
		Asistente de Bodega	2	Morales Robinson Quezpas Andrés	
	Distribución local / Sucursales	Supervisor de distribución local / Sucursales	1	Paredes Guadalupe	
		Vendedores Locales		24	Anrango Fanny Narango Gabriela Arévalo Emilia Cangas Érica Castro Viviana Cortez María Cortez María José Cortez Tránsito Criollo Elizabeth Díaz Rosa Enríquez Andrea Figueroa Jéssica Góngora Ángela Góngora Eduardo Gordillo Leticia Guerra José

			Guerrón Marilu
			Manosalvas Cristina
			Morocho Anita
			Ramos Gabriela
			Ramos Patricia
			Tarapuez Marcia
			Vargas Nanci
			Zurita Cecilia

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

1.3.2 Infraestructura y ubicación

La empresa está ubicada en la provincia de Imbabura y su oficina matriz se encuentra en Ibarra en la dirección: Abelardo Moncayo 3-127 y Juan José Flores, se distribuye de la siguiente manera. En el sub-suelo, se encuentran las bodegas de medicamentos. En la planta baja están ubicadas las oficinas de Contabilidad, Tele-mercadeo, Recursos Humanos y Despacho. Finalmente, en el Segundo piso, se encuentra ubicada la oficina del presidente de la Junta de Accionistas. (Góngora Ruíz, 2015)

Las distintas sucursales o farmacias de Farmanor Cía. Ltda., se encuentran ubicadas en lugares estratégicos de las ciudades de Ibarra y Atuntaqui, como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5: Sucursales Farmanor Cía. Ltda.

TIPO	NOMBRE	DIRECCIÓN	CIUDAD
Oficina Matriz Distribución Nacional	Distribuidora Farmacéutica Farmanor Cía. Ltda.	Abelardo Moncayo 3-127 y Juan José Flores	Ibarra
Sucursal Principal	Farmacia Pasteur Matriz	Luis Vargas Torres 3-17 y Abelardo Moncayo	Ibarra
Sucursal N° 1	Farmacia Pasteur N° 1 (América)	Obispo Mosquera 6-97 y Bartolomé García	Ibarra
Sucursal N° 2	Farmacia Pasteur N° 2 (Biomédica)	Av. Atahualpa 14-15 y Av. Teodoro Gómez	Ibarra
Sucursal N° 3	Farmacia Pasteur N° 3 (Moderna)	Av. Víctor Manuel Guzmán y Uruguay	Ibarra
Sucursal N° 4	Farmacia Pasteur N° 4 (Ferronorte)	Av. Eugenio Espejo y Obispo Pasquel Monje Of. 23-24	Ibarra
Sucursal N° 5	Farmacia Pasteur N° 5 (Ceibos)	Av. el Retorno 16-21 y Río Chinchipe	Ibarra
Sucursal N° 6	Farmacia Pasteur N° 6 (Florida)	Av. Jaime Rivadeneira 3- 28 y Flores	Ibarra
Sucursal N° 7	Farmacia Pasteur N° 7 (Atuntaqui)	Gral. Enríquez 12-36 y Simón Bolívar	Atuntaqui
Sucursal N° 8	Farmacia Pasteur N° 8 (San Pedro)	Teodoro Gómez 11-53 y Antonio Cordero	Ibarra
Sucursal N° 9	Farmacia Pasteur N° 9 (Biomédica)	Calle Atahualpa 29-41	Ibarra
Sucursal N° 10	Farmacia Pasteur N° 10 (Suiza)	Av. Pérez Guerrero 8-44 y Sánchez y Cifuentes	Ibarra
Sucursal N° 11	Farmacia Pasteur N° 11 (San Sebastián)	Sucre 5-50 entre Juan José Flores y García Moreno	Ibarra
Sucursal N° 12	Farmacia Pasteur N° 12 (Dolorosa)	Liborio Madera 482 y Sucre	Ibarra

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

1.3.3 Soporte

La tecnología es fundamental en Farmanor Cía. Ltda., es por eso que la compañía busca la constante innovación tecnológica en todas sus áreas operacionales, con el fin de llevar el control contable de sus ingresos, inventarios y egresos, brindando así un mejor servicio al cliente y optimizando sus recursos.

Farmanor Cía. Ltda., cuenta con el sistema informático “TINI”, el cual fue desarrollado por profesionales de la ciudad de Ibarra. Este sistema contable al ser personalizado puede ser modificado conforme a las exigencias y necesidades de la empresa, a la fecha de elaboración del presente trabajo se encuentra en proceso de actualización del sistema, debido a que al ser contribuyente especial, a partir del 2015 empezó a emitir facturas electrónicas, bajo los requerimientos del SRI. Es necesario que el programa funcione en conjunto con las bases de datos del SRI. Además, fue necesaria la instalación de dos servidores, en uno de ellos se guarda toda la información de inventarios y movimientos de la empresa,

mientras que en el otro se almacena las facturas electrónicas de los clientes. Al momento de la elaboración del presente Trabajo de Titulación el sistema informático “TINI” cuenta con los módulos descritos en la Tabla 6.

Tabla 6: Módulos del Sistema Informático "TINI"

MÓDULO	SUB CATEGORÍA	FUNCIONES	
Órdenes de compras	<i>Captura de datos</i>	Registro de órdenes de compra	
		Órdenes de compras sugeridas	
		Aprobación de órdenes de compra	
		Cerrar órdenes de compra	
		Cotizaciones por artículo	
	<i>Procesos</i>	Actualización de saldos	
		Crear resumen para órdenes sugeridas	
	<i>Reportes</i>	Detalle de órdenes de compra	
		Órdenes de compra por artículo	
		Órdenes de compra por proveedor	
Órdenes de compra por motivos de anulación			
		Valoración de órdenes de compra	
Pedido y despachos	<i>Captura de datos</i>	Registro pedidos	
		Aprobación pedidos	
		Imprimir pedidos para despacho	
		Facturar/transferir pedidos	
		Imprimir guías	
		Seguimiento de pedidos	
		Envíos y entregas de pedidos	
		Cerrar pedidos	
	<i>Procesos</i>	Actividades	
		Actualización de saldos	
	<i>Reportes</i>	Detalle de pedidos	
		Pedidos por artículo	
		Resumen pedidos por artículo	
Pedidos por cliente			
Pedidos por motivos de anulación			
		Pedidos por vendedor	
		Valoración de pedidos	
Control de inventario	<i>Captura de datos</i>	Compras locales e importaciones	
		Otros movimientos de bodega	
		Abastecimientos	
		Codificación de artículos	
		Tomas físicas	
	<i>Procesos</i>	Actualización mensual	
		Contabilización	
		Actualización de Lotes	
			Procesos eventuales
	<i>Reportes</i>	Reportes de movimientos	
Listado de productos			
		Tomas físicas	

		Otros
Ventas	<i>Captura de datos</i>	Turnos de cajeros
		Punto de Venta
		Ventas
		Autorizaciones de crédito
		Listas de precios
		Promociones
		Codificación de Vendedores
		Presupuestos por Vendedor
	<i>Procesos</i>	Comisiones por vendedor
		Contabilización de ventas
		Contabilización de devoluciones
	<i>Reportes</i>	Verificación de contabilizaciones
		Impresión de documentos
		Cierres de caja
		Reportes de ventas

Tabla 7: Módulos del Sistema Informático "TINI"

Cuentas por cobrar	<i>Captura de datos</i>	Débitos y créditos
		Informe de cobranzas
		Inversiones
		Registros auxiliares
		Control de caja chica
	<i>Procesos</i>	Socios del negocio
		Actualización de saldos
		Verificación de contabilizaciones
		Reasignación de documentos a vendedores
	<i>Reportes</i>	Creación de archivo para recaudaciones bancarias
		Facturas y/o notas de débito
		Débitos y créditos pendientes
		Cartera pendiente por cuenta contable
		Cancelaciones y notas de crédito
		Reportes de saldos
Estados de cuenta		
Análisis de cartera por edades		
Inversiones		
Reportes auxiliares		
Cuentas por pagar	<i>Captura de datos</i>	Otros reportes
		Compras
		Notas de débito y crédito
		Obligaciones financieras
		Cruce de cuentas
	<i>Procesos</i>	Socios del negocio
		Actualización de saldos
	<i>Reportes</i>	Verificación de contabilizaciones
		Facturas y/o notas de débito
		Pagos y/o notas de crédito
		Detalle de facturas de compra
		Detalles de devoluciones en compras
		Conciliación de compras y devoluciones
		Saldos pendientes de pago
		Estados de cuenta
Análisis de cartera por edades		
Débitos y créditos pendientes		
<i>Captura de datos</i>	Cartera pendiente por cuenta contable	
	Retenciones en la fuente	
	Lista de proveedores	
Control de bancos	<i>Captura de datos</i>	Emisión de cheques y transferencias
		Seguimiento de comprobantes de egreso
		Presupuesto de caja

		Otros movimientos
		Conciliaciones
		Cuentas de caja/ bancos para pagos
	Reportes	Movimientos bancarios
		Cheques posfechados
		Conciliación bancaria (cruce manual)
		Conciliación bancaria (Cruce automático)
Saldos diarios por cuenta		
Estados de cuenta		
Nómina	Captura de datos	Impresión de documentos
		Haberes
		Descuentos
		Fechas de liquidaciones
		Novedades para hoja de vida
	Socios del negocio	
	Mantenimiento de sueldos	
Procesos	Procesos anticipo quincena	
	Procesos de liquidación	

Tabla 8: Módulos del Sistema Informático "TINI"

	Reportes	Anticipo quincenal
		Haberes y descuentos del mes
		Otros reportes de pagos
		Reportes varios
Activos fijos	Captura de datos	Registro de activos fijos
		Movimientos
		Registrar cambio de custodio
	Procesos	Cálculo de depreciaciones mensuales
		Reportes
	Depreciaciones	
	Activos por cuenta contable	
	Depreciaciones por cuenta contable	
	Análisis por activo	
	Lista de activos por código	
	Lista de activos por custodio	
	Lista de activos por ubicación	
	Lista de activos por aseguradora	
Impresión de etiquetas		
Contabilidad general	Captura de datos	Registro de comprobantes contables
		Cotizaciones de moneda extranjera
		Codificación de cuentas
		Confirmación y desconfirmación
		Períodos contables
		Flujo de efectivo
		Direccionar estado de cambios en el patrimonio
	Verificar direccionamiento de destinos	
	Procesos	Mayorización de movimientos
		Cierre de cuentas de resultados
		Ajustes por diferencia cambiaria
	Reportes	Consolidación de compañías
		Plan de cuentas
		Comprobantes (libro diario)
Estados de cuenta		
Estados financieros		
Presupuestos		
Aplicaciones	Captura de datos	Movimientos por destino
		Notas por comprobante
		Anexo transaccional

SRI		Facturación electrónica
	<i>Procesos</i>	Creación de nexos
		Formularios
		Exportar
	<i>Reportes</i>	Comparativo facturas de compra/ anexos
		Comparativo notas de crédito/ anexos
		Detalle de ventas/ anexos
Detalle de devoluciones en venta/ anexos		
Adicional	<i>Cubos OLAP</i>	Actualización tablas OLAP
		Actualización Cubos

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Farmanor Cía. Ltda. no hace uso del total de módulos que posee el sistema informático “TINI”, por lo cual se consideró necesario establecer un indicador de eficiencia del sistema para lo cual se dividió el número de funciones utilizadas, 120 (Góngora Ruíz, 2015) con relación al total de funciones disponibles del sistema 163:

Ecuación 1: Eficiencia del sistema Informático

$$\frac{\# \text{ de Funciones Utilizadas}}{\# \text{ de Funciones Disponibles}} = \frac{120}{169} = 71,01\%$$

Este indicador muestra que el 71,01% de la capacidad del sistema informático es utilizada, lo cual es algo bueno para la empresa pero, a su vez, se encuentra sujeto a mejora. Entre las ventajas destacables del sistema es que permite a la empresa comunicarse de forma fácil, eliminando barreras de tiempo o de acceso a la información, a la vez que automatiza muchas actividades de los procesos.

Cada uno de los módulos del sistema informático, según Fausto Góngora presidente de la Junta General de Accionistas, presenta facilidades tales como:

Órdenes de compra

- Planificación compras según la rotación de inventario.
- Manejo de Remisiones y Cotizaciones.
- Permite planificar compras según la rotación de inventario.

Pedidos y despachos

- Transacciones de inventarios, entradas, salidas y traslado entre sucursales y hacia los clientes.
- Registro y aprobación de pedidos.
- Seguimiento de pedidos.

Control de inventario

- Gestión de inventarios en tiempo real.
- Manejo de código estándar definido por la empresa, un código corto (PLU) y el código de barras (EAN).
- Control de unidades y costos de inventario.

Ventas

- Proporciona agilidad, seguridad, control y rápido flujo de atención al cliente.
- Control de puntos de venta.

- Control y manejo de promociones.
- Control de presupuestos generales y por vendedor.

Cuentas por cobrar

- Manejo de cheques posfechados y diferentes medios de pago.
- Manejo de cartera e inversiones.
- Control de caja chica.

Cuentas por pagar

- Manejo de obligaciones financieras.
- Seguimiento de socios del negocio.
- Administración de proveedores.

Control de bancos

- Emisión de cheques y transferencias.
- Seguimiento de movimientos bancarios.
- Conciliaciones de cuentas.

Nómina

- Control de usuarios con claves de acceso, para controlar y auditar todas las transacciones dentro de la empresa.
- Manejo y control de recursos humanos.

Activos fijos

- Registro y manejo de Activos fijos.
- Registro de depreciaciones.
- Manejo de custodios.

Contabilidad general

- Proporciona el control del inventario con costos y saldos actualizados, permitiendo procesos de control, ajuste y consulta.
- Control de Periodos contables.
- Manejo de flujo de efectivo.

Aplicaciones SRI

- Manejo de facturación electrónica.
- Diseño de la factura de venta (tirilla) que cumpla con los requisitos legales establecidos por la ley.

Adicionales

- Manejo de cubos OLAP

Adicionalmente, Farmanor Cía. Ltda., cuenta con un programa de mensajería institucional por medio del cual se pueden comunicar internamente en tiempo real y es útil para reportar cualquier error o inquietud haciendo la comunicación interna más rápida y efectiva.

A continuación se realiza el análisis de las Tecnologías de la Información y comunicación TIC`s, en la empresa Farmanor Cía. Ltda.

Sistemas Integrados de Gestión ERP

Según la (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) un ERP se da cuando los sistemas de información de cada unidad son sustituidos por uno sólo, el sistema ERP integra todas las funciones empresariales y cuenta con los datos necesarios, lo que facilita las labores de gestión de los directivos de la compañía.

Por medio de dos servidores se realiza el manejo completo de la información de la empresa convirtiéndose en la columna vertebral de la misma integrando todas las áreas y haciéndolas funcionar como una sinfonía. (Góngora Ruíz, 2015)

El sistema informático TINI es el que controla las áreas Financiera, Logística, Recursos Humanos, Gerencia, Compras y Dirección Comercial, haciendo que la información esté disponible para todos en todo momento.

Aplicaciones CRM

A pesar de que el cliente es lo más importante para la empresa, Farmanor Cía. Ltda., no cuenta con un sistema de CRM Customer Relationship Manager que le permita relacionarse con los clientes. Esta es una desventaja para la empresa ya que el mercado farmacéutico es muy competitivo y es necesario mantenerse a la vanguardia en la generación de valor para el cliente.

Cadena de Suministro.

Para Farmanor Cía. Ltda., los procesos más importantes son los relacionados con el área de logística y administración de la cadena de suministros. La cadena de suministros de Farmanor Cía. Ltda., inicia en el contacto con los distribuidores directos o intermediarios hasta la entrega del producto a los comerciantes o el consumidor final.

Esta área de la empresa se gestiona de forma empírica con los conocimientos adquiridos por los propietarios y el gerente de la empresa a través del tiempo. A pesar que la información necesaria para el manejo de la cadena de suministros se obtiene por medio del sistema informático TINI, el proceso puede ser mejorado y sistematizado por medio de un sistema especializado con el fin de optimizar tiempos y actividades en el proceso de logística.

BPM: Workflow

Farmanor Cía. Ltda. no usa el modelo de gestión por procesos lo cual dificulta la labor de ejecutar el BPM Bussines Process Management dentro de la empresa, ya que si no está bien estructurado, puede generar más errores y complicar la gestión de la empresa.

Sistemas de Apoyo para la toma de decisiones BI.

La empresa no cuenta con el sistema BI Bussines Inteligence que le permita analizar de forma efectiva los datos para conocer mejor el mercado en el que compite y utilizarlo para satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes. A pesar de que el sistema TINI le ofrece muchas ventajas a comparación del sistema WinPOS® BÁSICO que se usaba con anterioridad, existen muchas formas en la que la empresa puede mejorar. Además, la instalación del sistema Bussines Inteligence facilitaría la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa, tanto a nivel operativo como gerencial, optimizando el negocio.

Gestión del Conocimiento.

La empresa no cuenta con procesos adecuados para gestionar el conocimiento en la ejecución de las actividades internas, por lo tanto, al capacitar al personal para la ejecución de las actividades, se generan muchos problemas y existe una posible pérdida de conocimiento importante para la empresa.

Gobierno Electrónico

Farmanor Cía. Ltda al ser una empresa privada no puede establecer el gobierno electrónico para sus clientes, pero puede hacer uso de las plataformas gubernamentales como el INCOP o Ushay para postular y generar nuevos nichos de mercado que permitan el crecimiento de la empresa. Igualmente, puede hacer uso de la información disponible para mantenerse al corriente sobre nuevas políticas, regulaciones y factores

externos que pueden afectar o beneficiar a la empresa y por medio de esta información tomar las decisiones más adecuadas para el negocio.

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 FORMULACIÓN DE MISIÓN , VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES

2.1.1 *Visión*

Para la declaración de la visión se toma de referencia el criterio de (Fred R., 2013, pág. 45) en su obra “Conceptos de Administración Estratégica” en donde dice que: Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. Muchas organizaciones cuentan con declaraciones de visión y misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar y tomando en cuenta en esas características: tiene que ser breve – constando, de preferencia, de un solo enunciado – y contar con la aportación de tantos directivos como sea posible.

De acuerdo a la metodología sugerida por (Fred R., 2013, pág. 45) para la formulación de la Visión de una empresa la disertante elaboró un cuestionario; el formato de dicha encuesta se encuentra en la segunda parte del Anexo N° 1: “Formato de las encuestas para la declaración de la Misión y Visión de Farmanor Cía. Ltda.”. La encuesta se aplicó a los cuatro directivos de la empresa: Presidente de la Junta General de Accionistas, Gerente General, Gerente Financiero y Gerente Operativa de

Farmanor Cía. Ltda., cuyas respuestas se encuentran en el Anexo N° 2: “Respuestas de las encuestas para la declaración de la Misión y Visión de Farmanor Cía. Ltda.”. A continuación se procedió a consolidar las respuestas de la encuesta en el Anexo N° 3: “Resultado de las encuestas para la declaración de la Misión y Visión de Farmanor Cía. Ltda.”. Finalmente, se formuló la visión más adecuada para la empresa en base a las respuestas obtenidas de los directivos de Farmanor Cía. Ltda.; la visión formulada por la disertante quedó en los siguientes términos:

Visión:

“Ser la empresa comercializadora, de medicamentos, insumos médicos y artículos de uso personal, líder en el mercado farmacéutico nacional, mediante el trabajo y esfuerzo de gerentes, trabajadores y asesores comprometidos, honestos, motivados e innovadores y que a través de tecnología de punta aseguren la solidez y mejora continua, evidenciada por un servicio de excelencia a nuestros clientes, sumado a la entrega de productos certificados, logrando el crecimiento económico y profesional de todos quienes conforman la empresa, haciendo efectiva la responsabilidad social.”

2.1.2 Misión

“La declaración de la misión es una expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿Cuál es nuestro negocio?”.” (Fred R., 2013, pág. 47)

Para la declaración de la misión se toma de referencia el criterio de (Fred R., 2013, pág. 51) en su obra “Conceptos de Administración Estratégica”, en la que dice: ... casi todos los profesionales y académicos de

administración estratégica consideran que una declaración efectiva debe tomar en consideración nueve componentes.

Ya que la declaración de misión suele ser la parte más visible y pública del proceso de la administración estratégica, es importante que incluya las nueve características que se encuentran en la Tabla 9, así como en los siguientes nueve componentes:

1. **“Clientes:** *¿Quiénes son los clientes de la empresa?*
2. **Productos o servicios:** *¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?*
3. **Mercados:** *En términos geográficos. ¿En dónde compete la empresa?*
4. **Tecnología:** *¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?*
5. **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:** *¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?*
6. **Filosofía:** *¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la empresa?*
7. **Auto concepto:** *¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?*
8. **Preocupación por la imagen pública:** *¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?*
9. **Preocupación por los empleados:** *¿Los empleados son un activo valioso para la empresa? ”. (Fred R., 2013, p. 51)*

Tabla 9: Características de una Declaración de Misión

1.	Tiene amplio alcance; no incluye montos monetarios, cifras, porcentajes, proporciones u objetivos.
2.	Su extensión es menor a 250 palabras.
3.	Es inspiradora.
4.	Identifican utilidad de los productos de una empresa.
5.	Revelar la responsabilidad social de la empresa.
6.	Revelan la responsabilidad ambiental de la empresa.
7.	Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnologías, preocupación por la supervivencia/el crecimiento/la rentabilidad, filosofía auto concepto, preocupación por imagen pública, preocupación por los empleados.
8.	Es conciliatoria.
9.	Es perdurable.

Fuente: Conceptos de la administración estratégica (Fred R., 2013, pág. 52)

Basado en esta información, la disertante procedió a realizar un cuestionario con las nueve preguntas para la formulación de la misión, el formato de dicha encuesta se encuentra en la primera parte del Anexo N° 1: “Formato de las encuestas para la declaración de la Misión y Visión de Farmanor Cía. Ltda.”. La encuesta fue contestada por los cuatro directivos de la empresa: Presidente de la Junta General de Accionistas, Gerente General, Gerente Financiero y Gerente Operativa de Farmanor Cía. Ltda., cuyas respuestas se encuentran en el Anexo N° 2: “Respuestas de las encuestas para la declaración de la Misión y Visión de Farmanor Cía. Ltda.”; a continuación se procedió a consolidar las respuestas de la encuesta dentro del Anexo N° 3: “Resultado de las encuestas para la declaración de la Misión y Visión de Farmanor Cía. Ltda.”. Finalmente, se formuló la misión para la empresa en base a las respuestas obtenidas de los directivos de Farmanor Cía. Ltda. La misión formulada por la disertante quedó en los siguientes términos:

Misión:

“Farmanor Cía. Ltda., es una empresa comercializadora de medicinas, insumos médicos, productos de aseo personal y bazar cuyo fin es el cuidado de la salud y el bienestar de sus clientes y la comunidad por medio de productos de calidad a bajos costos en la zona norte del país, contando con colaboradores honestos y comprometidos con el servicio de calidad, conjuntamente con el apoyo de proveedores calificados que suministren productos certificados, obteniendo rentabilidad y permanencia en el mercado.”

2.1.3 Principios y Valores

Conforme las respuestas obtenidas en el Anexo N° 2: “Respuestas de las encuestas para la declaración de la Misión y la Visión de Farmanor Cía. Ltda.” y con el aporte de los directivos de Farmanor Cía. Ltda., la disertante determinó los valores y principios de la empresa, los cuales resultaron en los siguientes términos:

Principios

“El termino principio proviene de la expresión latina principium que equivale a “fundamento” o “inicio”. En el ámbito filosófico se afirma que es un punto de partida, idea rectora, regla fundamental de conducta.” (Rosental, M.M, & P.F Iudin, 2005)

Honestidad: Guiar cada una de sus actividades en base a su ética y moral.

Respeto: El respeto es la base para la convivencia con la comunidad

Servicio: Dedicar nuestras vidas al servicio de los demás ya que un corazón bueno vale más que todas las cabezas de este mundo.

Compromiso: En un equipo todos sus integrantes deben ponerse la camiseta.

Calidad: Todo lo que hacemos, hacerlo bien. ¡La calidad no se pregona, se vive!

Excelencia: Comience siendo eficiente, luego sea mejor, después sea mucho mejor y finalmente sea excelente.

Solidez: Brindar un ambiente de trabajo sólido para aportar con el crecimiento colectivo de todos los sectores de interés.

Valores

“Los valores son un tipo de creencias que llevan al sujeto a actuar de una manera determinada; son creencias que prescriben el comportamiento humano.” (Rokeach, 1973)

Los valores de la empresa son la guía en cada una de sus actividades y el reflejo de su cultura organizacional de servicio a la comunidad. Ellos son:

Confiabilidad: Proyectar confianza es casi tan fuerte como tener.

Responsabilidad Social: Compromiso y actitud de servicio hacia la comunidad. Ayudar a los que necesitan, no solo es parte del deber, sino también es parte de la Felicidad.

Innovación: Tener el coraje necesario para cambiar el mundo.

La Misión, Visión, Principios y Valores fueron presentados a los directivos de la empresa y aprobados para una posterior socialización a todas las partes interesadas o relacionadas con la empresa.

2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIA

Según (Fred R., 2013, pág. 171) el análisis y la elección de estrategias consiste en tomar decisiones subjetivas a partir de información objetiva. Las diferentes técnicas para la formulación de estrategias pueden integrarse en un modelo de toma de decisiones de tres etapas como que se muestra en la

Tabla 10.

Al respecto (Lenz, 1987) afirma que el cambio de un proceso de planificación discursivo a uno enfocado en los números, puede dar lugar a la engañosa sensación de certidumbre y, por lo tanto, reducir el uso del diálogo, el análisis y la discusión como medios para explorar el conocimiento, poner a prueba las suposiciones, ir, promover el aprendizaje organizacional, por lo cual realizar un proceso inclusivo de selección de estrategias es lo más adecuado para cualquier organización.

Tabla 10: Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias

ETAPA 1: ETAPA DE LOS INSUMOS				
Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	Matriz de perfil competitivo (MPC)		Matriz evaluación de los factores internos (EFI)	
ETAPA 2: ETAPA DE ADECUACIÓN				
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna-externa (IE)	Matriz de la estrategia principal

ETAPA 3: ETAPA DE DECISIÓN

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)
--

Fuente: Conceptos de la administración estratégica (Fred R., 2013, pág. 174)

Para el caso de la disertación se aplican en la Etapa 1: la Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y la Matriz de evaluación de los factores internos (EFI); en la Etapa 2: la Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y la Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) y en la Etapa 3: la Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) ya que se consideran las más representativas del modelo y facilitarán la elección de la estrategia más idónea para Farmanor Cía. Ltda., de acuerdo con la información obtenida de la empresa y su entorno.

2.2.1 Etapa 1: Etapa de los Insumos

Para el desarrollo de la primera etapa del modelo planteado, la disertante estableció en el Anexo N° 4: “Análisis del macroentorno de Farmanor Cía. Ltda.” los factores externos que pueden afectar al negocio de comercialización de medicamentos. Dichos datos se basan en la información obtenida del Anexo N° 3: “Resultado de las encuestas para la declaración de la Misión y Visión de Farmanor Cía. Ltda.”, y en la metodología planteada por (Fred R., 2013, pág. 63), en donde plantea que las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco amplias categorías:

1. **Fuerzas Económicas**, las cuales tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias.
2. **Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales**, las cuales impactan a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes.
3. **Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales**, son los que regulan, desregulan, subvencionan, emplean y compran a las organizaciones.
4. **Fuerzas Tecnológicas**, pueden afectar significativamente a los productos, Los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, los clientes, los procesos de fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones. Además tiene una capacidad de crear nuevos mercados Y volver obsoletos los productos y servicios existentes.
5. **Fuerzas Competitivas**, un análisis de las mismas es esencial para la formulación exitosa estrategia. (Fred R., 2013, pp. 67-74)

Posterior al Anexo N° 4: “Análisis del Macroentorno de Farmanor Cía. Ltda.” se elaboró la Tabla 11, dentro de la cual se enlistó los factores externos clave, Oportunidades y Amenazas, para lo cual, se asignó ponderaciones a cada uno de estos factores, dando una sumatoria total de 1. A continuación, se asignó una clasificación con valores entre 1 y 4 a los factores de acuerdo a la efectividad de las estrategias que empleaba la empresa. El producto de la ponderación, por la clasificación es la puntuación ponderada.

Tabla 11: Matriz de Evaluación de Factores Externos, EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTAJACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES				
1	Crecimiento del mercado a causa del crecimiento poblacional.	0,025	1	0,025
2	Bajos costos de personal gracias a que el SBU es bajo.	0,023	2	0,046
3	Crecimiento del mercado a causa de una disminución de la tasa de mortalidad poblacional.	0,010	1	0,010
4	Crecimiento de la demanda de medicamentos e insumos médicos para tratar diabetes mellitus, enfermedades hipertensivas, influenza, neumonía, enfermedades cerebrovasculares y accidentes de transporte terrestre ya que son las principales causas de mortalidad en la población Ecuatoriana.	0,050	1	0,050
5	Personal capacitado disponible gracias al incremento del nivel de educación de la población.	0,036	1	0,036
6	Aumento de clientela debido a la disminución de las creencias en medicinas ancestrales como los Shamanes.	0,005	1	0,005
7	Aumento de la demanda de medicamentos en caso de desastres naturales.	0,015	1	0,015
8	Aumento de la variedad de productos que se pueden comercializar dentro del país.	0,009	3	0,027
9	Aumento de las negociaciones con el sector público debido a la APP.	0,030	1	0,030
10	Mejora continua del sector sanitario reflejada por constantes controles de parte del ARCSA.	0,032	3	0,096
11	Incremento de la demanda a causa del Plan Socio-Farmacia fomentado por el Estado.	0,036	3	0,108
12	Incremento de capacidad publicitaria a bajos costos a causa de las Redes Sociales.	0,047	1	0,047
13	Simplificación de actividades gracias a un Sistema Informático de actualidad.	0,047	4	0,188
14	Incremento de la comunicación empresarial gracias al uso de Internet.	0,045	3	0,135
15	Facilidad de declaración de impuestos y disminución de costos de facturación debido a Facturación Electrónica.	0,012	4	0,048
16	Posibilidad de alianzas estratégicas con gran variedad de proveedores.	0,050	4	0,200
AMENAZAS				
1	Decrecimiento del PIB reflejado en reducción del Consumo.	0,023	1	0,023
2	Decrecimiento del PIB per cápita reflejado en la reducción de la capacidad adquisitiva.	0,012	1	0,012
3	Reducción de los precios de petróleo reflejado en la reducción del gasto público.	0,023	1	0,023
4	Decreto de la inversión de los ecuatorianos debido a un decrecimiento de la tasa pasiva.	0,025	1	0,025
5	Disminución de la inversión privada nacional y extranjera reflejada en el crecimiento del riesgo país.	0,022	1	0,022
6	Disminución de la capacidad adquisitiva de la población debido a la inflación nacional.	0,038	3	0,114
7	Disminución de la demanda del producto nacional debido a la apreciación del Dólar, lo que causa que los precios de países vecinos sean más competitivos.	0,010	1	0,010
8	Disminución de la capacidad crediticia del sector financiero cuya consecuencia es la reducción de la capacidad adquisitiva.	0,026	2	0,052
9	Crecimiento menor del mercado debido al decrecimiento de la tasa de natalidad Ecuatoriana.	0,006	1	0,006
10	Disminución de las ventas a causa de la caída del consumo de los hogares en un 1,8%.	0,037	2	0,074
11	Disminución de la demanda a causa de transformación del estilo de vida hacia uno más saludable.	0,027	1	0,027
12	Disminución de la demanda de Fármacos a causa de la introducción de medicinas alternativas en el mercado.	0,034	1	0,034
13	Inestabilidad a causa de conflictos políticos lo que dificulta la toma de decisiones.	0,042	1	0,042
14	Ambiente de Desconfianza e incertidumbre a causa de posibles enmiendas a la constitución.	0,022	1	0,022
15	Recesión Causada por una disminución del gasto publica causada por el déficit del sector público no Financiero.	0,035	1	0,035
16	Posible disminución de liquidez en Ecuador a causa de un desequilibrio de la balanza comercial debido a la reducción de exportaciones.	0,032	1	0,032
17	Mercado muy competitivo reflejado en la existencia de un gran número de cadenas farmacéuticas.	0,061	4	0,244
18	Economías de escala a favor de grandes cadenas reflejadas en bajos precios de la competencia.	0,053	4	0,212
TOTAL		1,00		2,075

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

La sumatoria total de puntuaciones ponderadas de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) precedente, dio un puntaje de 2,075 sobre 4 lo que indica que la empresa aprovecha medianamente las oportunidades existentes y no están minimizando completamente los efectos adversos de las amenazas externas existentes.

Subsiguientemente, se determinó en el Anexo N° 5: “Análisis del micro entorno de Farmanor Cía. Ltda.”, los factores internos que afectan a la empresa, de igual manera basándose en los datos obtenidos en el Anexo N° 3: “Resultado de las encuestas para la declaración de la Misión y Visión de Farmanor Cía. Ltda.”, y en la metodología planteada por (Fred R., 2013, pág. 96), quien dice que para llevar a cabo el análisis interno es necesario recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de empresa.

Con dicha información se elaboró la Tabla 12 dentro de la cual se enlistó los factores internos clave, Fortalezas y Debilidades. Se asignó ponderaciones entre 0 y 1 a cada uno de estos factores de acuerdo a los criterios imperantes en la industria farmacéutica tomando en cuenta que cuya sumatoria total debe ser igual a 1. A continuación, se asignó una clasificación entre 1 y 4 a los factores de acuerdo a la efectividad de las estrategias que emplea la empresa. El producto de la ponderación por la clasificación es la puntuación ponderada.

Tabla 12: Matriz de Evaluación De Factores Internos, EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE		PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS				
1	Optimización de recursos disponibles.	1,2%	4	0,048
2	Amplia variedad de productos	2,8%	4	0,112
3	Sistema informático de vanguardia.	2,2%	4	0,088
4	Disposición al cambio.	1,8%	4	0,072
5	Estabilidad laboral.	1,8%	4	0,072
6	Estabilidad económica.	1,6%	3	0,048
7	Cultura ética organizacional.	2,4%	3	0,072
8	Marca ya establecida en el mercado.	2,5%	4	0,100
9	Productos de calidad.	2,7%	4	0,108
10	Empresa local de la provincia de Imbabura.	0,6%	4	0,024
11	Atención ágil y oportuna.	2,6%	4	0,104
12	Ubicación estratégica de sucursales.	2,7%	4	0,108
13	Cuidado del medio ambiente y la salubridad de los locales.	1,6%	4	0,064
14	Cumplimiento de las regulaciones establecidas.	2,4%	4	0,096
15	Varios puntos de venta.	2,7%	4	0,108
16	Competitividad en el mercado.	2,5%	3	0,075
17	Existe un ambiente de creatividad e innovación.	2,7%	3	0,081
18	Apoyo con empleo a mujeres y a minorías.	1,7%	4	0,068
19	Empresa socialmente responsable.	1,6%	4	0,064
20	Correcto manejo de los canales de distribución.	2,7%	4	0,108
21	Productos a precios adecuados.	2,3%	3	0,069
22	Capacidad de financiamiento a corto y largo plazo.	2,6%	3	0,078
23	Adecuada recuperación de cartera.	3,0%	3	0,090
24	Adecuada selección de proveedores.	3,4%	4	0,136
25	Control de inventarios adecuado.	3,1%	3	0,093
26	Adecuado manejo de la información.	2,6%	4	0,104
DEBILIDADES				
1	Falta de capacitación en el personal.	2,7%	2	0,054
2	Ausencia de gestión por procesos.	3,2%	1	0,032
3	Falta de políticas establecidas.	2,3%	1	0,023
4	Falta de crecimiento esperado.	1,7%	2	0,034
5	Falta de motivación del personal.	2,8%	2	0,056
6	Ausencia de control por medio de indicadores.	1,7%	1	0,017
7	Falta de incentivos para el personal.	2,0%	2	0,040
8	No existen estándares en un contexto formal.	1,7%	1	0,017
9	No existe planificación estratégica.	3,0%	1	0,030
10	La organización depende de personas clave.	2,3%	2	0,046
11	Falta de objetivos medibles.	1,5%	1	0,015
12	Estructura organizacional inadecuada.	1,9%	2	0,038
13	Falta de descripción formal de puestos y actividades.	2,2%	1	0,022
14	Falta de segmentación adecuada.	1,6%	1	0,016
15	Ausencia de investigaciones de mercado.	2,1%	1	0,021
16	Falta de presencia en Redes Sociales.	2,7%	1	0,027
17	Falta de indicadores financieros.	2,3%	2	0,046
18	Nivel medianamente alto de endeudamiento.	1,8%	2	0,036
19	Falta de departamento de investigación y desarrollo.	0,7%	1	0,007
TOTAL		1		2,767

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

La sumatoria total de puntuaciones ponderadas dio un puntaje de 2,76 sobre 4 lo que indica que la empresa posee una posición interna fuerte ya que aprovecha sus fortalezas y disminuye sus debilidades.

2.2.2 Etapa 2: Etapa de adecuación

“La etapa de adecuación del modelo de formulación de estrategias consta de cinco técnicas que se puede utilizar en cualquier secuencia: matriz FODA, matriz PEYEA, matriz BCG, matriz IE y matriz de la estrategia principal. Estas herramientas dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para combinar las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortaleza internas. La ecuación entre los factores cruciales para el éxito tanto internos como externos, es la clave para generar estrategias alternativas factibles.”
(Fred R., 2013, pág. 175)

En la presente disertación para la Etapa 2 de la determinación de estrategias se aplicará la Matriz FODA y la Matriz PEYEA, tomando en cuenta la información financiera, de la industria, ambiental y competitiva entregada por Farmanor. Cía. Ltda.

Una vez determinados los factores internos y externos se estableció el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de Farmanor Cía. Ltda., el cual se encuentra en la Tabla 13.

Tabla 13: FODA de Farmanor Cía. Ltda.

	FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
POSITIVOS	a	Optimización de recursos disponibles.	a	Crecimiento del mercado a causa del crecimiento poblacional.
	b	Amplia variedad de productos.	b	Bajos costos de personal gracias a que el SBU es bajo.
	c	Sistema informático de vanguardia.	c	Crecimiento del mercado a causa de una disminución de la tasa de mortalidad poblacional.
	d	Disposición al cambio.		
	e	Estabilidad laboral.	d	Crecimiento de la demanda de medicamentos e insumos médicos para tratar diabetes mellitus, enfermedades hipertensivas, influenza, neumonía, enfermedades cerebrovasculares y accidentes de transporte terrestre ya que son las principales causas de mortalidad en la población Ecuatoriana.
	f	Estabilidad económica.		
	g	Cultura ética organizacional.		
	h	Marca ya establecida en el mercado.		
	i	Productos de calidad.		
	j	Empresa local de la provincia de Imbabura.		
	k	Atención ágil y oportuna.	e	Personal capacitado disponible gracias al incremento del nivel de educación de la población.
	l	Ubicación estratégica de sucursales.	f	Aumento de clientela debido a la disminución de las creencias en medicinas ancestrales como los Shamanes.
	m	Cuidado del medio ambiente y la salubridad de los locales.	g	Aumento de la demanda de medicamentos en caso de desastres naturales.
	n	Cumplimiento de las regulaciones establecidas.	h	Aumento de la variedad de productos que se pueden comercializar dentro del país.
	ñ	Varios puntos de venta.	i	Aumento de las negociaciones con el sector público debido a la APP.
	o	Competitividad en el mercado.	j	Mejora continua del sector sanitario reflejada por constantes controles de parte del ARCSA.
	p	Existe un ambiente de creatividad e innovación.		
	q	Apoyo con empleo a mujeres y a minorías.	k	Incremento de la demanda a causa del Plan Socio-Farmacia fomentado por el Estado.
	r	Empresa socialmente responsable.	l	Incremento de capacidad publicitaria a bajos costos a causa de las Redes Sociales.
	s	Correcto manejo de los canales de distribución.	m	Simplificación de actividades gracias a un Sistema Informático de actualidad.
t	Productos a precios adecuados.	n	Incremento de la comunicación empresarial gracias al uso de Internet.	
u	Capacidad de financiamiento a corto y largo plazo.	ñ	Facilidad de declaración de impuestos y disminución de costos de facturación debido a Facturación Electrónica.	
v	Adecuada recuperación de cartera.	o	Posibilidad de alianzas estratégicas con gran variedad de proveedores.	
w	Adecuada selección de proveedores.			
x	Control de inventarios adecuado.			
y	Adecuado manejo de la información.			
NEGATIVOS	DEBILIDADES		AMENAZAS	
	a	Falta de capacitación en el personal.	a	Decrecimiento del PIB reflejado en reducción del Consumo.
	b	Ausencia de gestión por procesos.	b	Decrecimiento del PIB per cápita reflejado en la reducción de la capacidad adquisitiva.
	c	Falta de políticas establecidas.	c	Reducción de los precios de petróleo reflejado en la reducción del gasto público.
	d	Falta de crecimiento esperado.	d	Decremento de la inversión de los ecuatorianos debido a un decrecimiento de la tasa pasiva.
	e	Falta de motivación del personal.	e	Disminución de la inversión privada nacional y extranjera reflejada en el crecimiento del riesgo país.
	f	Ausencia de control por medio de indicadores.	f	Disminución de la capacidad adquisitiva de la población debido a la inflación nacional.
	g	Falta de incentivos para el personal.	g	Disminución de la demanda del producto nacional debido a la apreciación del Dólar, lo que causa que los precios de países vecinos sean más competitivos.
	h	No existen estándares en un contexto formal.		
	i	No existe planificación estratégica.	h	Disminución de la capacidad crediticia del sector financiero cuya consecuencia es la reducción de la capacidad adquisitiva.
	j	La organización depende de personas clave.	i	Crecimiento menor del mercado debido al decrecimiento de la tasa de natalidad Ecuatoriana.
	k	Falta de objetivos medibles.	j	Disminución de las ventas a causa de la caída del consumo de los hogares en un 1,8%.
	l	Estructura organizacional inadecuada.	k	Disminución de la demanda a causa de transformación del estilo de vida hacia uno más saludable.
	m	Falta de descripción formal de puestos y actividades.	l	Disminución de la demanda de Fármacos a causa de la introducción de medicinas alternativas en el mercado.
	n	Falta de segmentación adecuada.	m	Inestabilidad a causa de conflictos políticos lo que dificulta la toma de decisiones.
	ñ	Ausencia de investigaciones de mercado.	n	Ambiente de Desconfianza e incertidumbre a causa de posibles enmiendas a la constitución.
	o	Falta de presencia en Redes Sociales.	ñ	Recesión Causada por una disminución del gasto publica causada por el déficit del sector público no Financiero.
	p	Falta de indicadores financieros.	o	Posible disminución de liquidez en Ecuador a causa de un desequilibrio de la balanza comercial debido a la reducción de exportaciones.
	q	Nivel medianamente alto de endeudamiento.	p	Mercado muy competitivo reflejado en la existencia de un gran número de cadenas farmacéuticas.
	r	Falta de departamento de investigación y desarrollo.	q	Economías de escala a favor de grandes cadenas reflejadas en bajos precios de la competencia.

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Posteriormente, la disertante elaboró el Anexo N° 6: “Pareto del FODA de Farmanor Cía. Ltda.”, en el cual comparó la relación causal entre los factores internos y los factores externos asignando calificaciones de: Alta=10, Media=7, Baja=4 y Nula=0, se realizó la sumatoria total de las calificaciones de cada factor y se determinó el porcentaje de influencia que posee cada factor en la calificación total de cada categoría (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas).

En la Tabla 14 se comparó los factores más influyentes de cada categoría para determinar las relaciones Fortalezas-Oportunidades, Debilidades-Oportunidades, Fortalezas-Amenazas y Debilidades-Amenazas y se estableció dos objetivos estratégicos y una estrategia para cada cuadrante.

Tabla 14: Estrategias FODA de Farmanor Cía. Ltda.

FACTORES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	TIPO
RELACIÓN FORTALEZAS – OPORTUNIDADES				
F / O	Fd	Disposición al cambio.	Diseñar un programa de intranet para mantener la comunicación empresarial debidamente clasificada de acuerdo a los niveles de responsabilidad.	F-O Ofensiva
	On	Incremento de la comunicación empresarial gracias al uso de Internet.		
	Fo	Competitividad en el mercado.	Establecer los mecanismos y condiciones para aliarse estratégicamente con los grandes proveedores nacionales de medicamentos iniciando con Quifatex.	
	Oo	Posibilidad de alianzas estratégicas con gran variedad de proveedores.		
RELACIÓN DEBILIDADES – OPORTUNIDADES				
D / O	Dd	Falta de crecimiento esperado.	Diseñar un proceso de selección del personal que asegure la nómina más idónea para las distintas funciones dentro de la empresa.	D-O Adaptación Defensiva
	Oe	Personal capacitado disponible gracias al incremento del nivel de educación de la población.		
	Dñ	Ausencia de investigaciones de mercado.	Compilar la información sobre las preferencias del mercado por medio de herramientas informáticas.	
	O m	Simplificación de actividades gracias a un Sistema Informático de actualidad.		
RELACIÓN FORTALEZAS – AMENAZAS				
F / A	Ff	Estabilidad económica.	Generar una ventaja competitiva que permita la estabilidad económica de la empresa.	F-A Defensiva
	Ap	Mercado muy competitivo reflejado en la existencia de un gran número de cadenas farmacéuticas.		
	Fe	Estabilidad laboral.	Formular un modelo que optimice el uso de economías de escala y asegure la permanencia de la empresa en el mercado.	
	Aq	Economías de escala a favor de grandes cadenas reflejadas en bajos precios de la competencia.		
RELACIÓN DEBILIDADES – AMENAZAS				
D / A	Dñ	Ausencia de investigaciones de mercado.	Generar ventaja competitiva por medio de la correcta adaptación hacia las necesidades y preferencias del mercado.	D-A Supervivencia Defensiva
	Ap	Mercado muy competitivo reflejado en la existencia de un gran número de cadenas farmacéuticas.		
	Dd	Falta de crecimiento esperado.	Formular un modelo que optimice el uso de economías de escala y asegure el crecimiento de la empresa.	
	Aq	Economías de escala a favor de grandes cadenas reflejadas en bajos precios de la competencia.		

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Una vez determinadas las estrategias por medio del método cualitativo, la disertante realizó la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones PEYEA, modelo cuantitativo de cuatro ejes que indica cuales son las estrategias más adecuadas. Dichos ejes representan las variables de dos dimensiones internas: la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC); y dos dimensiones externas: la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI). Al igual que la matriz FODA, la matriz PEYEA debe adaptarse a la organización de estudio y, en la medida de lo posible, estar basada en información objetiva. (Fred R., 2013, pág. 179)

En la Tabla 15 la disertante seleccionó un conjunto de variables para cada dimensión. Se asignó un valor numérico de +1 (la peor) y +6 (la mejor) para cada una de las variables de las dimensiones FF y FI, mientras que para las dimensiones EE y VC asignó un valor numérico de -1 (la mejor) a -6 (la peor). Cabe recalcar, que (Fred R., 2013, pág. 179) en su metodología establece que en los ejes FF y VC se realice una comparación de la empresa con sus competidores, mientras que en los ejes FI y EE se realice una comparación de la industria en la que se encuentra la empresa, con otras industrias. Se sumó los valores otorgados a las variables en cada dimensión y se dividió el resultado entre el número de las variables incluidas en la dimensión respectiva para tener la puntuación promedio. Sumando las dos puntuaciones del eje de las X (VC y FI) y las dos puntuaciones del eje de las Y (EA y FF) se obtuvo la coordenada con la

cual se trazó el vector direccional hacia el origen de la matriz. Dicho vector indica el tipo de estrategia recomendada para la organización.

Tabla 15: Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)

FORTALEZA FINANCIERA FF	PUNTUACIONES
Rendimiento sobre la inversión	5
Endeudamiento	2
Liquidez	4
Capital de trabajo	3
Flujo de efectivo	4
TOTAL	18
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA FI	
Potencial de crecimiento	5
Potencial de ganancias	4
Estabilidad financiera	4
Conocimientos tecnológicos	4
Utilización de los recursos	4
Facilidad para entrar en el mercado	2
Productividad, utilización de la capacidad	5
TOTAL	28
ESTABILIDAD AMBIENTAL EA	
Cambios tecnológicos	-2
Tasa de inflación	-1
Variabilidad de la demanda	-3
Gama de precios de los productos de la competencia	-2
Barreras para entrar en el mercado	-3
Presión de la competencia	-6
Elasticidad del precio de demanda	-5
Riesgo que implica el negocio	-2
TOTAL	-24
VENTAJA COMPETITIVA VC	
Participación de mercado	-3
Calidad del producto	-1
Ciclo de vida del producto	-1
Lealtad de los clientes	-5
Utilización de la capacidad de la competencia	-5
Conocimientos tecnológicos	-2
Control sobre los proveedores y distribuidores	-3
TOTAL	-20

EL PROMEDIO DE EA ES: -3
 EL PROMEDIO DE VC ES: -2,857142857
 EL PROMEDIO DE FI ES: 4
 EL PROMEDIO DE FF ES: 3,6

COORDENADAS DEL VECTOR DIRECCIONAL:

Eje x: 1,142857143
 Eje y: 0,6

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

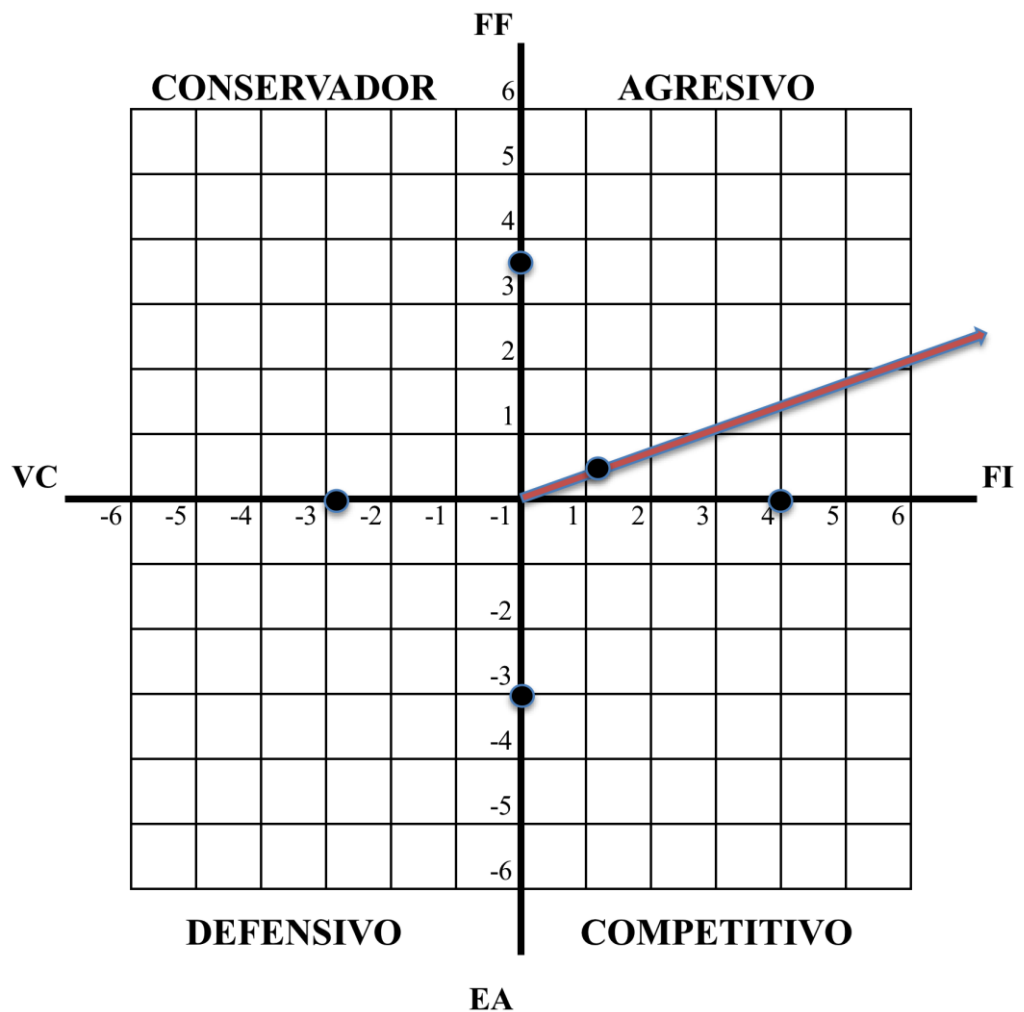


Ilustración 2: Resultado Matriz PEYEA

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Como se puede observar en la Ilustración 2, el vector direccional se ubica en el cuadrante agresivo (el cuadrante superior derecho) de la Matriz PEYEA lo que significa que la organización está en excelentes condiciones para utilizar las fortalezas internas de la empresa con el propósito de: aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

2.2.3 *Etapa 3: Etapa de decisión*

“La MCPE, matriz cuantitativa de la planificación estratégica, utiliza la información aportada de la etapa uno para evaluar objetivamente las estrategias alternativas factibles identificados en etapa dos, con lo cual pone al descubierto el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas y ofrece una base neutral para elegir estrategias específicas.” (Fred R., 2013, pág. 191)

Basado en la metodología planteada por (Fred R., 2013, pág. 191), para estructurar la MCPE se enlista en la columna izquierda los factores internos y externos clave identificados en el Anexo N° 6: “Pareto del FODA de Farmanor Cía. Ltda.”, mientras que en la fila superior se enlista las posibles estrategias alternativas determinadas en la Etapa 2. A continuación se anota la ponderación de cada uno de los factores, los cuales fueron determinados en las Matrices EFE y EFI y se establece los puntajes de atractivo (PA). Para la determinación de los puntajes de atractivo se examina uno a uno los factores internos y externos con base a la pregunta ¿Este factor afecta a la elección de estrategia realizada? El rango del puntaje elegido es de 1=atractivo, 2=algo atractivo, 3=razonablemente atractivo y 4=altamente atractivo. Finalmente, se calcula la calificación del atractivo, que es el resultado de la multiplicación de las ponderaciones por el puntaje del atractivo, y se suma las calificaciones del atractivo de cada estrategia y se compara el valor resultante con el de las demás estrategias.

Tabla 16: Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica MCPE de Farmanor Cía. Ltda.

FACTORES CLAVES		ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS								
		PESO	Estrategia 1 FO Lograr alianzas estratégicas con Laboratorios farmacéuticos líderes en el mercado nacional, contando con una sólida comunicación interna, que permitan un aumento del 5% en rentabilidad anual.		Estrategia 2 DO Optimizar la administración de la empresa, partiendo de la selección de personal capacitado, para todas las áreas, que hagan uso del 100 % de los módulos informáticos a su disposición.		Estrategia 3 FA Optimizar el modelo de economía de escala, que permita la rentabilidad de la inversión y la permanencia de la empresa en el mercado farmacéutico, a través de una política de promociones y precios.		Estrategia 4 DA Establecer políticas de calidad total que definan la ventaja competitiva de la empresa evidenciada en atributos para el cliente, permitiendo la elevación de su valor.	
			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
FORTALEZAS										
v	Adecuada recuperación de cartera.	3,0%	4	0,12	2	0,06	3	0,09	1	0,03
b	Amplia variedad de productos.	2,8%	4	0,112	1	0,03	2	0,06	2	0,06
s	Correcto manejo de los canales de distribución.	2,7%	4	0,108	3	0,08	4	0,11	4	0,11
ñ	Varios puntos de venta.	2,7%	3	0,081	1	0,03	4	0,11	2	0,05
i	Productos de calidad.	2,7%	4	0,108	1	0,03	1	0,03	4	0,11
y	Adecuado manejo de la información.	2,6%	3	0,078	4	0,10	3	0,08	2	0,05
u	Capacidad de financiamiento a corto y largo plazo.	2,6%	3	0,078	2	0,05	4	0,10	2	0,05
k	Atención ágil y oportuna.	2,6%	2	0,052	3	0,08	1	0,03	4	0,10
o	Competitividad en el mercado.	2,5%	4	0,100	4	0,10	4	0,10	4	0,10
t	Productos a precios adecuados.	2,3%	3	0,069	1	0,02	3	0,07	4	0,09
e	Estabilidad laboral.	1,8%	2	0,036	4	0,07	2	0,04	1	0,02
d	Disposición al cambio.	1,8%	1	0,018	3	0,05	1	0,02	4	0,07
f	Estabilidad económica.	1,6%	3	0,048	3	0,05	3	0,05	3	0,05
a	Optimización de recursos disponibles.	1,2%	2	0,024	4	0,05	4	0,05	4	0,05
OPORTUNIDADES										
d	Crecimiento de la demanda de medicamentos e insumos médicos para tratar diabetes mellitus, enfermedades hipertensivas, influenza, neumonía, enfermedades cerebrovasculares y accidentes de transporte terrestre ya que son las principales causas de mortalidad en la población Ecuatoriana.	5,0%	1	0,050	1	0,05	2	0,10	1	0,05
o	Posibilidad de alianzas estratégicas con gran variedad de proveedores.	5,0%	4	0,200	1	0,05	3	0,15	4	0,20
l	Incremento de capacidad publicitaria a bajos costos a causa de las Redes Sociales.	4,7%	1	0,047	1	0,05	2	0,09	2	0,09
m	Simplificación de actividades gracias a un Sistema Informático de actualidad.	4,7%	3	0,141	4	0,19	2	0,09	2	0,09
n	Incremento de la comunicación empresarial gracias al uso de Internet.	4,5%	4	0,180	4	0,18	1	0,05	1	0,05
e	Personal capacitado disponible gracias al incremento del nivel de educación de la población.	3,6%	1	0,036	4	0,14	2	0,07	3	0,11
k	Incremento de la demanda a causa del Plan Socio-Farmacia fomentado por el Estado.	3,6%	2	0,072	2	0,07	3	0,11	1	0,04

Tabla 17: Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica MCPE de Farmanor Cía. Ltda.

i	Aumento de las negociaciones con el sector público debido a la APP.	3,0%	2	0,060	1	0,03	2	0,06	1	0,03
b	Bajos costos de personal gracias a que el SBU es bajo.	2,3%	1	0,023	4	0,09	1	0,02	1	0,02
g	Aumento de la demanda de medicamentos en caso de desastres naturales como el Fenómeno del Niño o la erupción del volcán Cotopaxi.	1,5%	1	0,015	1	0,02	1	0,02	1	0,02
ñ	Facilidad de declaración de impuestos y disminución de costos de facturación debido a Facturación Electrónica.	1,2%	1	0,012	3	0,04	1	0,01	1	0,01
DEBILIDADES										
i	No existe planificación estratégica.	3,0%	1	0,030	3	0,09	3	0,09	4	0,12
a	Falta de capacitación en el personal.	2,7%	3	0,081	4	0,11	2	0,05	4	0,11
o	Falta de presencia en Redes Sociales.	2,7%	2	0,054	2	0,05	1	0,03	2	0,05
p	Falta de indicadores financieros.	2,3%	3	0,069	4	0,09	4	0,09	1	0,02
ñ	Ausencia de investigaciones de mercado.	2,1%	2	0,042	4	0,08	2	0,04	4	0,08
q	Nivel medianamente alto de endeudamiento.	1,8%	1	0,018	1	0,02	1	0,02	1	0,02
d	Falta de crecimiento esperado.	1,7%	4	0,068	3	0,05	4	0,07	3	0,05
n	Falta de segmentación adecuada.	1,6%	1	0,016	4	0,06	1	0,02	4	0,06
AMENAZAS										
p	Mercado muy competitivo reflejado en la existencia de un gran número de cadenas farmacéuticas.	6,1%	4	0,244	2	0,12	4	0,24	3	0,18
q	Economías de escala a favor de grandes cadenas reflejadas en bajos precios de la competencia.	5,3%	4	0,212	1	0,05	4	0,21	1	0,05
m	Inestabilidad a causa de conflictos políticos lo que dificulta la toma de decisiones.	4,2%	3	0,126	3	0,13	2	0,08	1	0,04
f	Disminución de la capacidad adquisitiva de la población debido a la inflación nacional.	3,8%	2	0,076	1	0,04	3	0,11	3	0,11
ñ	Recesión Causada por una disminución del gasto publica causada por el déficit del sector público no Financiero.	3,5%	1	0,035	1	0,04	1	0,04	1	0,04
l	Disminución de la demanda de Fármacos a causa de la introducción de medicinas alternativas en el mercado.	3,4%	4	0,136	1	0,03	1	0,03	1	0,03
o	Posible disminución de liquidez en Ecuador a causa de un desequilibrio de la balanza comercial debido a la reducción de exportaciones.	3,2%	1	0,032	1	0,03	1	0,03	1	0,03
k	Disminución de la demanda a causa de transformación del estilo de vida hacia uno más saludable.	2,7%	2	0,054	1	0,03	3	0,08	3	0,08
d	Decremento de la inversión de los ecuatorianos debido a un decrecimiento de la tasa pasiva.	2,5%	1	0,025	1	0,03	1	0,03	1	0,03
e	Disminución de la inversión privada nacional y extranjera reflejada en el crecimiento del riesgo país.	2,2%	3	0,066	1	0,02	1	0,02	1	0,02
n	Ambiente de Desconfianza e incertidumbre a causa de posibles enmiendas a la constitución.	2,2%	3	0,066	3	0,07	3	0,07	1	0,02
TOTAL		1,29	3,32	2,85	3,05	2,81				

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

El valor más alto obtenido de la Matriz MCPE, Tabla 16, corresponde a la Estrategia 1 FO, estrategia agresiva y la tendencia que muestra matriz PEYEA corrobora la adopción de la Estrategia agresiva FO, cuyo objetivo es:

“Lograr alianzas estratégicas con Laboratorios farmacéuticos líderes en el mercado nacional, contando con una sólida comunicación interna, que permitan un aumento del 5% en rentabilidad anual.”

2.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los factores críticos del éxito de Farmanor Cía. Ltda., fueron determinados en las respuestas del Anexo N° 3: “Resultado de las encuestas para la declaración de la Misión y Visión de Farmanor Cía. Ltda.”, los mismos que se encuentran explicados en

Tabla 18.

Tabla 18: Factores Críticos de Éxito de Farmanor Cía. Ltda.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	CALIDAD DEL PRODUCTO	Atributos	Farmanor Cía. Ltda., no son productores, comercializan con productos estandarizados a los cuales la competencia también tiene acceso.
		Tecnología	Los productos son elaborados por sus proveedores, con lo último en tecnología ya que cuentan con departamentos de investigación y desarrollo, los cuales se mantienen a la vanguardia de los avances farmacológicos.
		Funcionalidad	Los productos al ser medicamentos deben ser eficaces al momento de tratar distintas patologías.
		Durabilidad	Las medicinas tienen un período de vida de aproximadamente 3 años. Además, el ARCSA controla las fechas de caducidad de los medicamentos e insumos médicos, comercializados por farmacias y distribuidores.
		Prestigio	Los productos comercializados por Farmanor Cía. Ltda. Cuentan con el prestigio internacional de sus fabricantes.
		Confiabilidad	Distintas instituciones de control se encargan de regular el mercado farmacéutico, lo cual asegura productos de calidad.
	CALIDAD EN EL SERVICIO	Tiempo de entrega	El tiempo de entrega de los productos varía de acuerdo a la locación de sus clientes.
		Flexibilidad en capacidad	La capacidad no es muy flexible ya que el mantener mucho stock de inventario acarrea costos adicionales y puede causar dificultades al momento del control.
		Disponibilidad	En cuanto a la venta de medicamentos al por mayor la empresa tiene disponibilidad de Lunes a Viernes de 8 de la mañana hasta las 6 de la tarde, mientras que en la venta de medicamentos al por menor en sus distintos locales tienen disponibilidad 24 horas del día los 7 días de la semana.
		Actitudes y conductas	La empresa podría mejorar su fuerza de ventas por medio de capacitaciones ya que es uno de los ejes fundamentales del negocio.
		Respuestas a la falla	Al poseer distintas sucursales la empresa no lleva un correcto control de errores por lo cual muchos pasan desapercibidos sin ser debidamente corregidos.
		Asistencia técnica	De acuerdo a las regulaciones del el ARCSA no es permitido a los dependientes de farmacia medicar a los clientes sin la prescripción médica correspondiente.
	PRECIO	Precio directo	El precio de venta de los productos de Farmanor Cía. Ltda. es menor con relación a sus competidores.
		Descuentos / ventas	Los descuentos que ofrece la empresa son representativos, pero pueden ser mejorados por medio de economías de escala.
		Términos de pago	En cuanto a la venta al por mayor los clientes compran con crédito a 60 días de plazo, mientras que en la venta al por menor se vende los productos en efectivo.
		Valor promedio	Los precios de los productos de Farmanor Cía. Ltda. se encuentran dentro del promedio de la industria farmacéutica.
		Costo servicio post venta	En la empresa no existen servicios post-venta pero se podría implementar un plan de asistencia para clientes que necesiten medicación continua.
		Margen de operación	El margen de operación varía entre el 10% y el 15%.
Costos totales		En la venta al por mayor los costos totales son bajos, mientras que en la venta al por menor son elevados ya que es necesario cubrir los costos de las distintas sucursales y del personal que labora en ellas.	

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

3. LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA LOGÍSTICA DE FARMANOR CÍA. LTDA.

Pérez Fernández define al proceso como una secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. Además estipula que sistema es un “conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo” (Pérez Fernández, 2012, pág. 49)

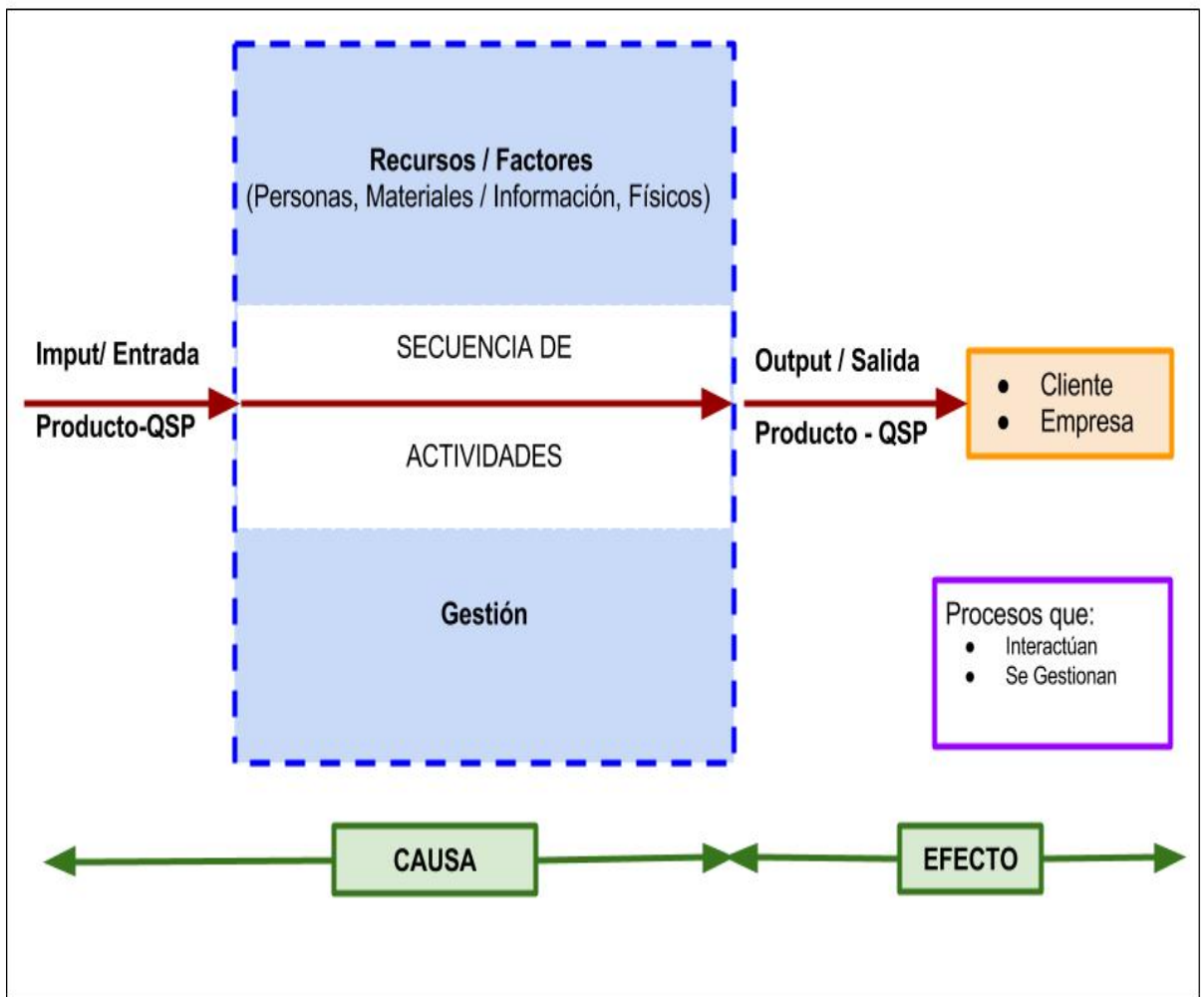


Ilustración 3: Descripción Gráfica de Proceso

Fuente: Pérez Fernández, Gestión por procesos 5ta edición 2012, pág.51.

Pérez Fernández afirma que todo proceso se compone de los siguientes elementos:

- *Un Input o entrada principal, producto con unas características objetivas que responda al estándar criterio de aceptación definida, que provienen con su administrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” o “del cliente”.*
- *La secuencia actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre que procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.*
- *Un output o salida, pronto con la calidad exigida por el estándar del proceso, el cual va destinado a un usuario o cliente (externo o interno).*
- *Un sistema de control conocido con indicadores del funcionamiento del proceso Y medidas de resultados del productor proceso y del nivel de satisfacción del usuario. (Pérez Fernández, 2012, pág. 53).*

Además, asevera que un proceso cuenta con los siguientes factores:

- **Personas.** *Un responsable, los miembros del equipo el proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados.*
- **Materiales.** *Materias primas o semielaborados, información con las características adecuadas para su uso.*
- **Recursos físicos.** *Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software, quienes está siempre adecuadas a las condiciones de uso.*
- **Métodos / Planificación del proceso.** *Es la descripción de la forma de recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente cómo.*
- **Medio ambiente o entorno** *en el que se lleva a cabo el proceso. (Pérez Fernández, 2012, pág. 55)*

Debido a que la finalidad del presente trabajo de titulación es elaborar el Instructivo para el proceso de Logística de la empresa Farmanor Cía. Ltda., la disertante enfocó el estudio en la gestión de procesos del área de logística.

3.1 CADENA DE VALOR

En el mapa de procesos de Farmanor Cía. Ltda., la Logística se considera misional ya que es una empresa comercializadora de medicamentos e insumos médicos. Por lo tanto, se determinó la cadena de valor únicamente de la Logística de Farmanor Cía. Ltda., realizando un inventario de procesos con la información proporcionada por Fausto Góngora presidente de la Junta General de Accionistas (Góngora Ruíz, 2015). Dicho inventario de procesos se encuentra detallado a continuación.

3.1.1 Procesos Operativos

“Son aquellos procesos que combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa. A pesar de aportar un gran valor añadido, estos procesos no pueden funcionar solos pues necesitan recursos para su discusión e información para su control y gestión (tomar decisiones).” (Pérez Fernández, 2012, págs. 101-102).

Los procesos operativos de la Cadena de Valor de Farmanor. Cía. Ltda., junto con sus subdivisiones, actividades y codificaciones se encuentran en la Tabla 19.

Tabla 19: Procesos Operativos de la Cadena de Valor de Farmanor Cía. Ltda.

CÓD.	INVENTARIO DE PROCESOS	CÓD.	SUBDIVISIO N	ACTIVIDADES		
PO-01	COMPRA DE MERCADERÍA	PO-01.1	Selección	Verificación de stock en base a mínimos y máximos. Creación de Orden de Compra.		
		PO-01.2	Pedido	Envío de orden de compra a proveedor.		
		PO-01.3	Bonificación y promociones	Revisión de productos disponibles para la compra y promociones. Verificación de Pedido.		
PO-02	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO	PO-02.1	Recepción de pedido	Recepción del pedido. Firma de factura (original y copia) y constancias de recepción.		
			Almacenamiento	Traslado de mercadería a bodega. Verificación de Pedidos. Registro de ingreso de productos. Almacenamiento de mercadería.		
		PO-02.3		Devoluciones	En caso de observación, notificar reclamo. Devolución de mercadería. Ingreso de nota de crédito a contabilidad.	
			PO-03.1		Preparación	Revisión de existencias de productos en inventario de puntos de venta. Análisis de máximos y mínimos. Generación y envío a bodega de orden de abastecimiento (Original y Copia). Selección de productos requeridos.
		PO-03.2		Abastecimiento		Ingreso de producto al sistema por medio de códigos de barras. Empaque de pedido para su distribución. Actualización de stocks de Sucursales por medio de Team Viewer. Entrega de pedido en puntos de venta.
						PO-04.1
PO-04.2	Venta					
			PO-04.3		Ingreso y aprobación de pedidos	Ingreso de pedido al sistema. Aprobación de pedidos por la gerencia. Creación de orden de despacho.
PO-05	RECEPCIÓN DE PEDIDO EN PUNTO DE VENTA	PO-05.1		Recepción y control		Ingreso de stocks de pedido por medio de sistema informático Team Viewer. Recepción de pedido físico. Revisión de mercadería en cuanto a cantidad, fecha de caducidad y buen estado del producto.
			PO-05.2		Almacenamiento	Colocación de precios de venta al público. Organización de medicamentos en la percha según el orden establecido. Comunicación vía telefónica de la observación a Gerente de Operaciones.
		PO-05.3		Reclamos		Rectificación de pedido.
PO-06	ENVÍO DE PEDIDOS A CLIENTES AL POR MAYOR	PO-06.1	Preparación	Recepción de orden de despacho en bodega. Selección de productos requeridos. Ingreso de producto al sistema por medio de códigos de barras. Empaque de pedido para su distribución. Creación de factura y aprobación del SRI para emisión de factura electrónica. Creación de guía de entrega.		
				PO-06.2	Entrega	Envío de productos a clientes. Recepción de guía de entrega firmada por el cliente.
						PO-07.1
				PO-07.2	Venta	

Fuente: Farmanor Cía. Ltda

3.1.2 *Procesos de apoyo*

“Proporcionan las personas y los recursos necesarios para el resto de procesos y conforma los requisitos de sus clientes internos”. (Pérez Fernández, 2012, pág. 102)

Los procesos de apoyo de Farmanor. Cía. Ltda., junto con sus codificaciones se encuentran en la Tabla 20.

Tabla 20: Procesos de Apoyo de la Cadena de Valor de Farmanor Cía. Ltda.

CÓDIGO	INVENTARIO DE PROCESOS
PA-01	Cobranza
PA-02	Recursos Humanos
PA-03	Finanzas y Contabilidad
PA-04	Marketing
PA-05	Selección de Proveedores
PA-06	Servicios Generales
PA-07	Pagos

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

3.1.3 *Procesos de Gestión y Dirección*

Los procesos de gestión son aquellos procesos que mediante actividades de control aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que necesita para tomar decisiones y elaborar planes de mejora eficaces. Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos para sus clientes internos. (Pérez Fernández, 2012, pág. 103)

En la Tabla 21 se encuentran los procesos de gestión y dirección de la empresa analizada.

Tabla 21: Procesos de Gestión y Dirección de la Cadena de Valor de Farmanor Cía. Ltda.

CÓDIGO	INVENTARIO DE PROCESOS
PGD-01	Control de Calidad
PGD-02	Planificación Estratégica
PGD-03	Marco legal
PGD-04	Planificación Económica
PGD-05	Control de Inventarios

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Una vez determinado el Inventario de Procesos de la Logística de Farmanor Cía. Ltda., y la información proporcionada por Fausto Góngora, la Cadena de Valor obtenida se encuentra en la Ilustración 4.

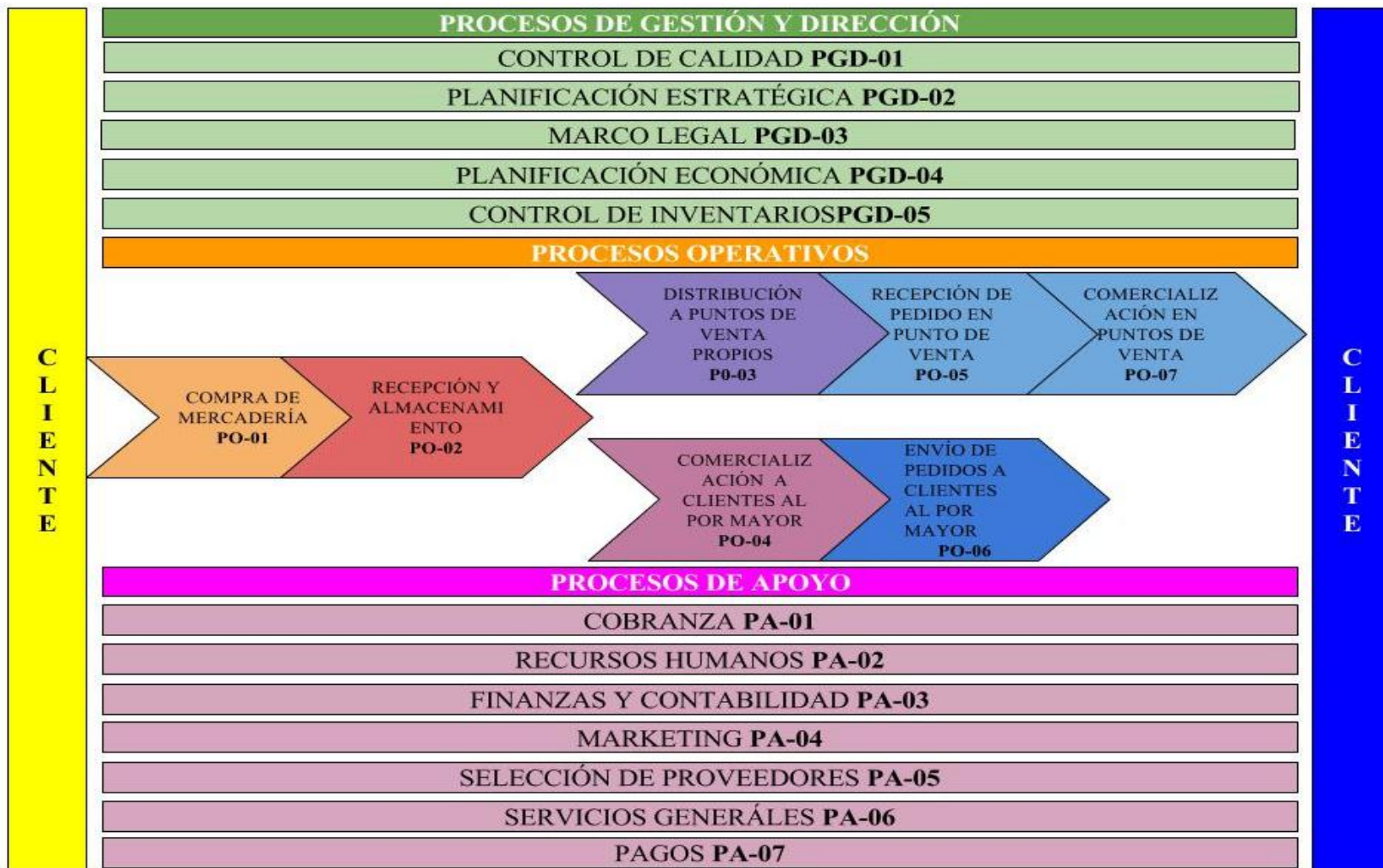


Ilustración 4: Cadena de Valor Farmanor Cía. Ltda.

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

3.2 CARACTERIZACIÓN

Según Pérez Fernández, el uso de diagramas ofrece ciertas ventajas como:

- *Permite hacer a los procesos más “tangibles” facilitando su comprensión. Proporcionan “impacto visual” (una imagen vale más que 1000 palabras) haciendo “visible” el proceso de forma global.*
- *El uso de una metodología proporciona disciplinas a quien lo utiliza; en este sentido los diagramas, realizados con cierto nivel de detalle, pueden ayudar a realizar un análisis profundo y riguroso del proceso, identificando áreas de posibles mejoras.*
- *Potenciar la capacidad personal para comprender situaciones complejas. Proyecta “sensación de dominio” del proceso.*
- *Facilitan la formalización y sistematización de los procesos:*
 - *Los diagramas incluye las actividades más relevantes del proceso, las hace más visibles.*
 - *Define una secuencia precisa.*
 - *Ayudan a establecer los puntos de control.*
 - *Delimitan los límites de responsabilidad.*
- *Facilita la comunicación al proporcionar un “lenguaje común” que no necesita explicaciones complementarias. También se ve en los diagramas una forma de materializar el conocimiento que, al mismo tiempo, facilita su difusión.*
- *Al definir con precisión la secuencia de actividades, evita equivocaciones, malos entendidos y falsas interpretaciones, haciendo más predecible el resultado obtenido (producto).*
- *Ayuda a definir el adecuado sistema de información (precisa y oportuna) que permite llevar a cabo las actividades.*
- *Proporcionan inputs para racionalizar la organización.*
- *Ayuda a analizar la eficacia de las actividades bajo la óptica el valor añadido al cliente o de su contribución al objetivo del proceso.*
- *Resalta la importancia de las operaciones internas para conseguir la satisfacción del cliente. Al ver reflejada su responsabilidad en el gráfico, las personas que entienden su contribución.*

- *Anima a los empleados a tomar la iniciativa y coordinar por ellos mismos sus acciones, descargando la estructura de mando.*
- *El uso de los diagramas requiere que los usuarios hayan sido instruidos en su elaboración e interpretación.* (Pérez Fernández, 2012, p. 82).

Debido a esto se consideró pertinente la diagramación de los procesos operativos que forman parte de la cadena de valor, para su diagramación se empezó por la caracterización de los procesos la cual consta de las siguientes partes:

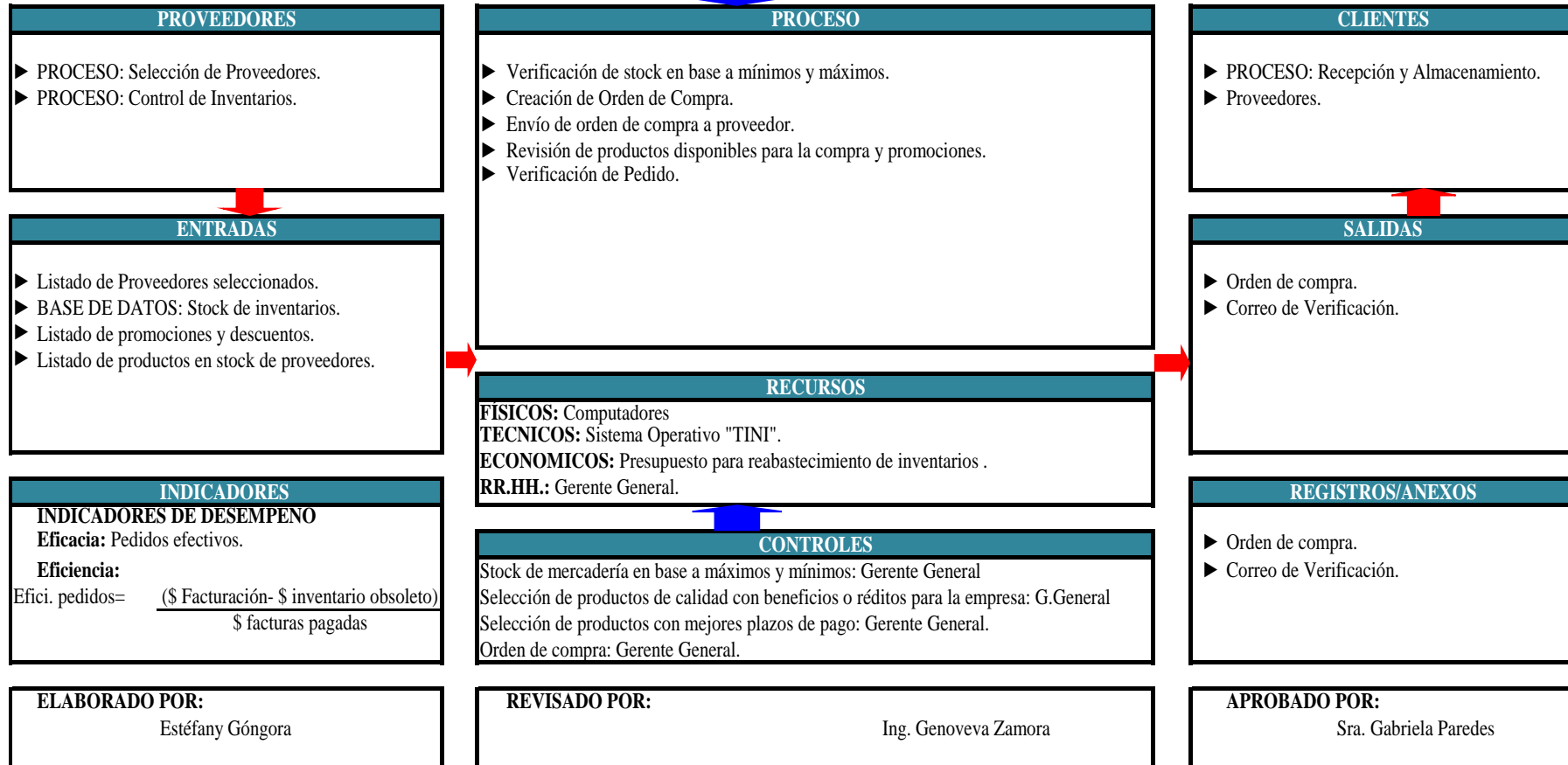
- En el encabezado están incluidos el nombre del proceso, propietario, alcance, codificación, requisito de las normas, edición número, fecha de presentación y el objetivo del proceso.
- En la parte izquierda constan los proveedores, entradas e indicadores de desempeño del proceso.
- En la parte central están las actividades y controles dentro del proceso, además de los recursos físicos, técnicos, económicos y de personal.
- En la parte derecha se encuentran las salidas del proceso, los clientes y los registros o anexos.
- En el pie de página se encuentra quién elaboró, revisó y aprobó la caracterización del proceso analizado.

Dicha caracterización se encuentra en la

Tabla 22, Tabla 23, Tabla 24, Tabla 25, Tabla 26, Tabla 27 y Tabla 28.

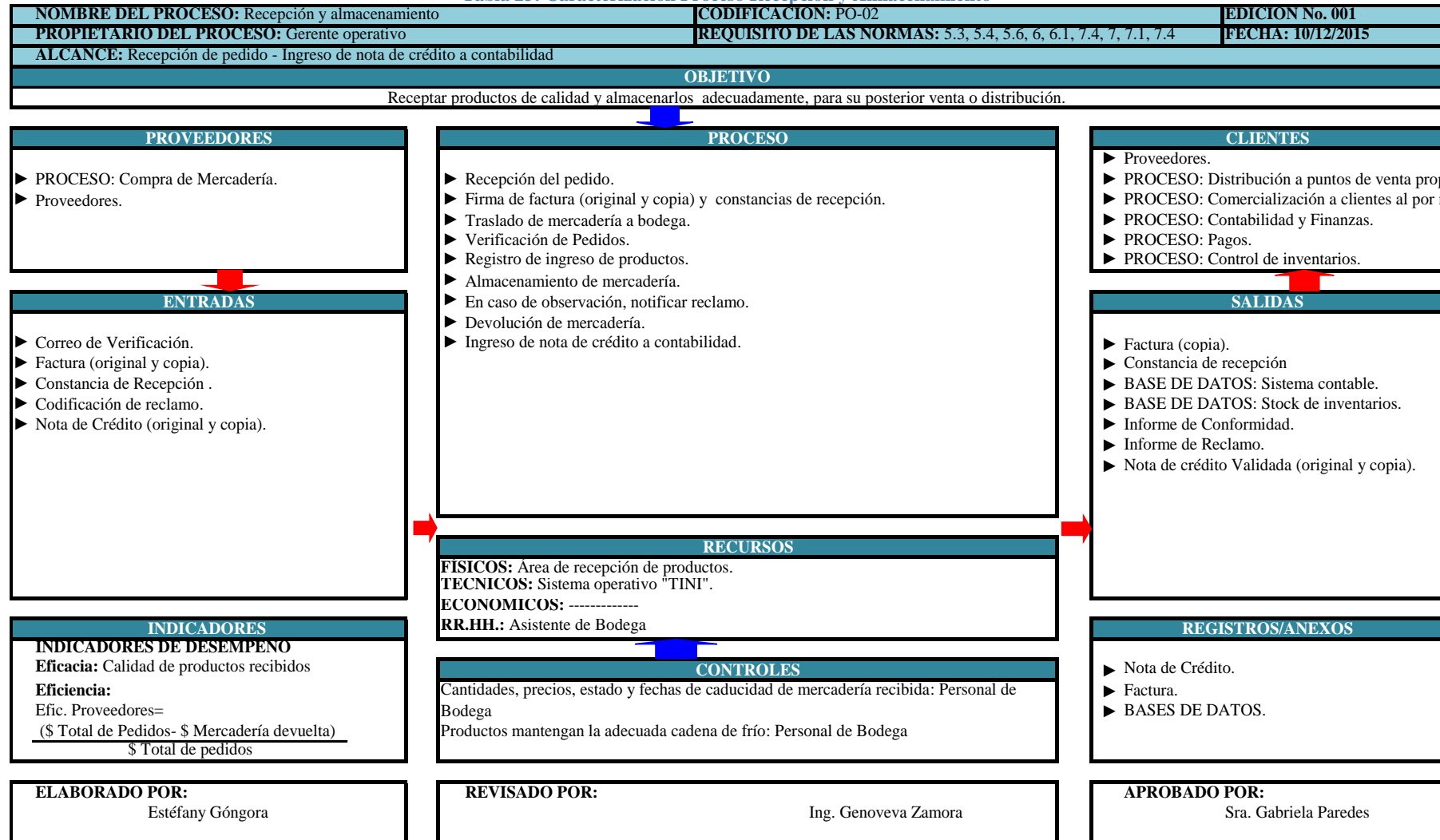
Tabla 22: Caracterización Proceso de Compra de Mercadería

NOMBRE DEL PROCESO: Compra de Mercadería	CODIFICACION: PO-01	EDICION No. 00
PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente General	REQUISITO DE LAS NORMAS: 5.3, 5.4, 6, 6.1, 7.4, 7, 7.1, 7.4	FECHA: 10/12/2015
ALCANCE: Verificación de stock en base a mínimos y máximos -Verificación de pedido.		
OBJETIVO		
Obtener productos a bajos costos que cumplan con las características requeridas en cuanto a calidad, cantidad y tiempo de entrega.		



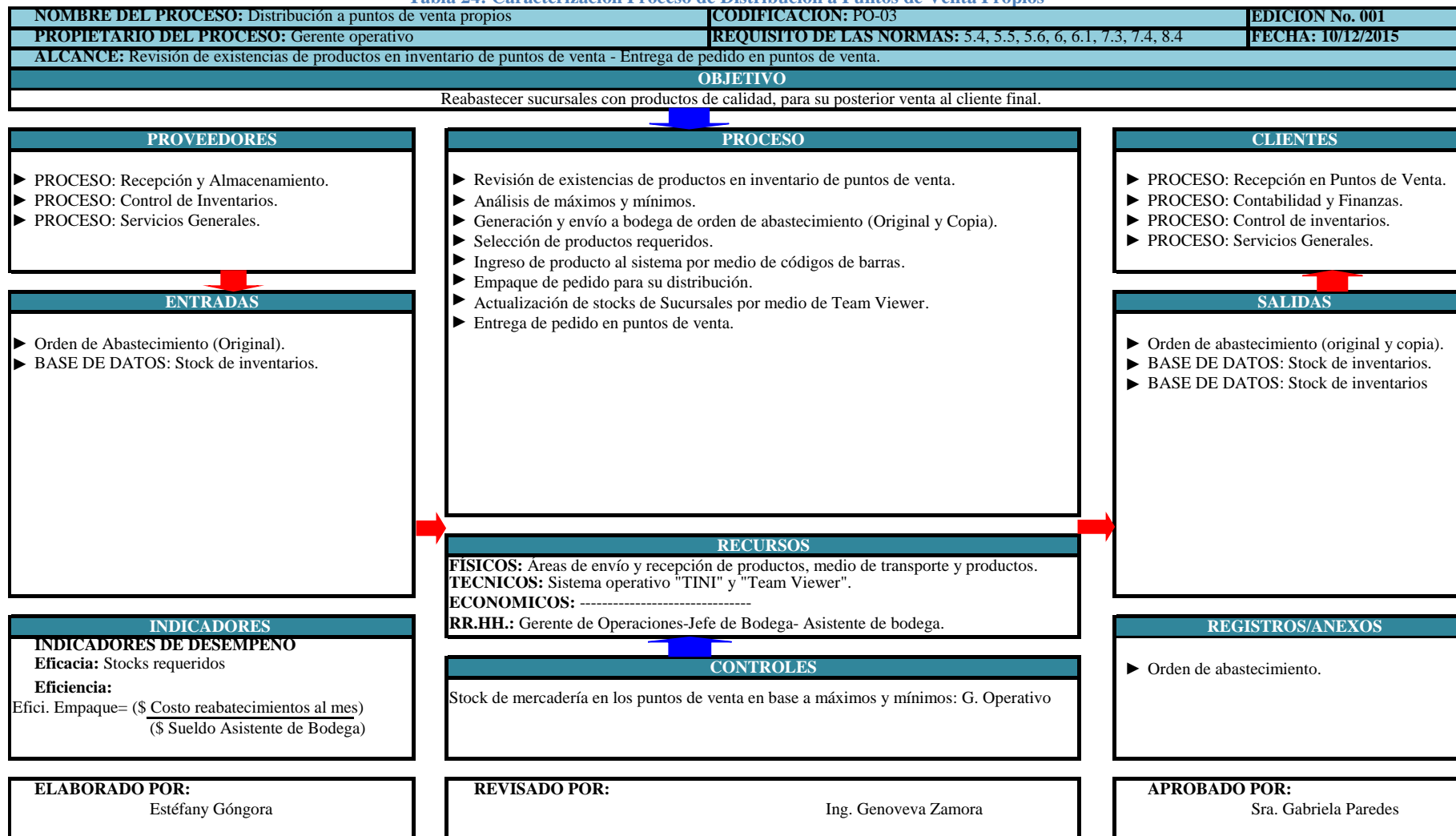
Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Tabla 23: Caracterización Proceso Recepción y Almacenamiento



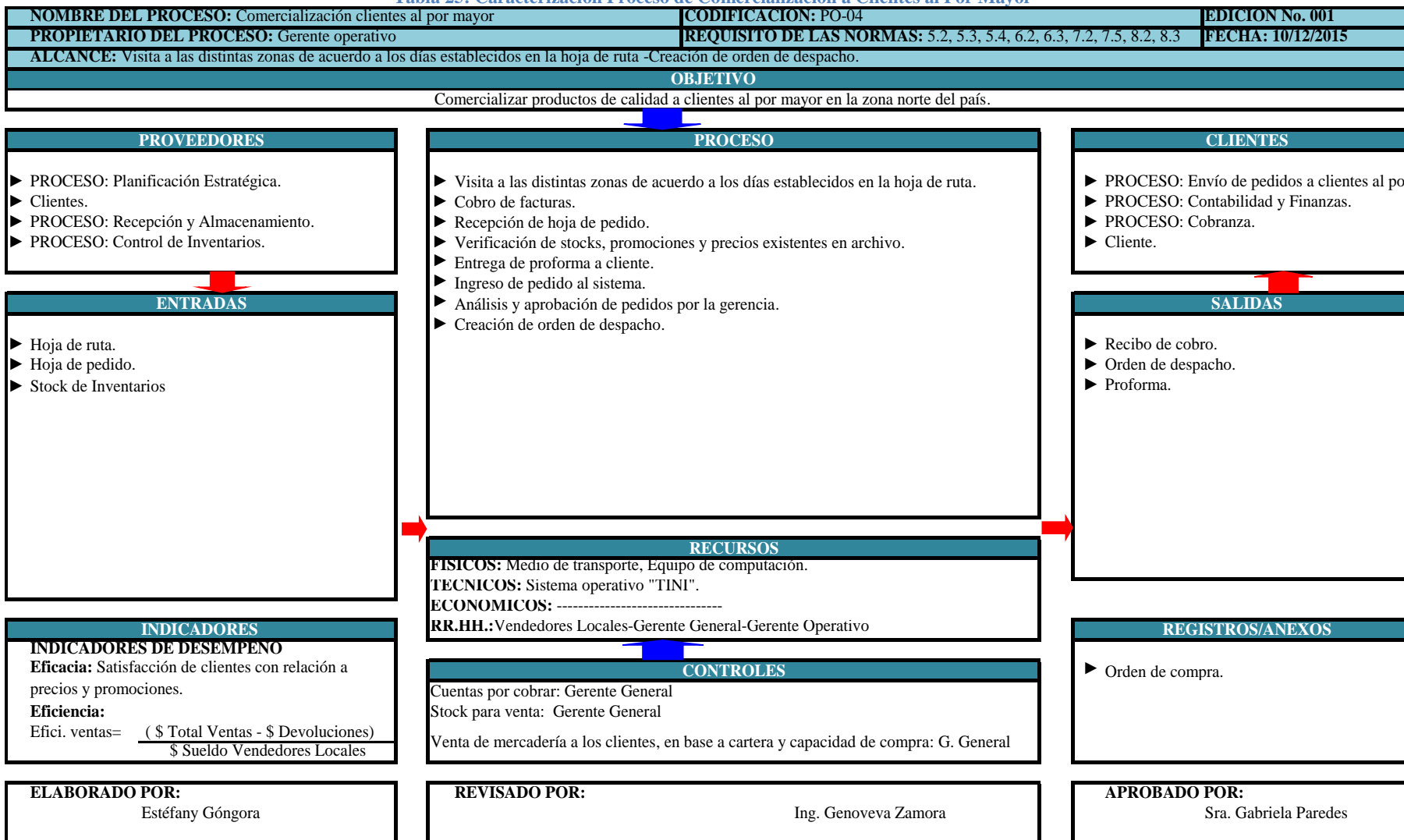
Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Tabla 24: Caracterización Proceso de Distribución a Puntos de Venta Propios



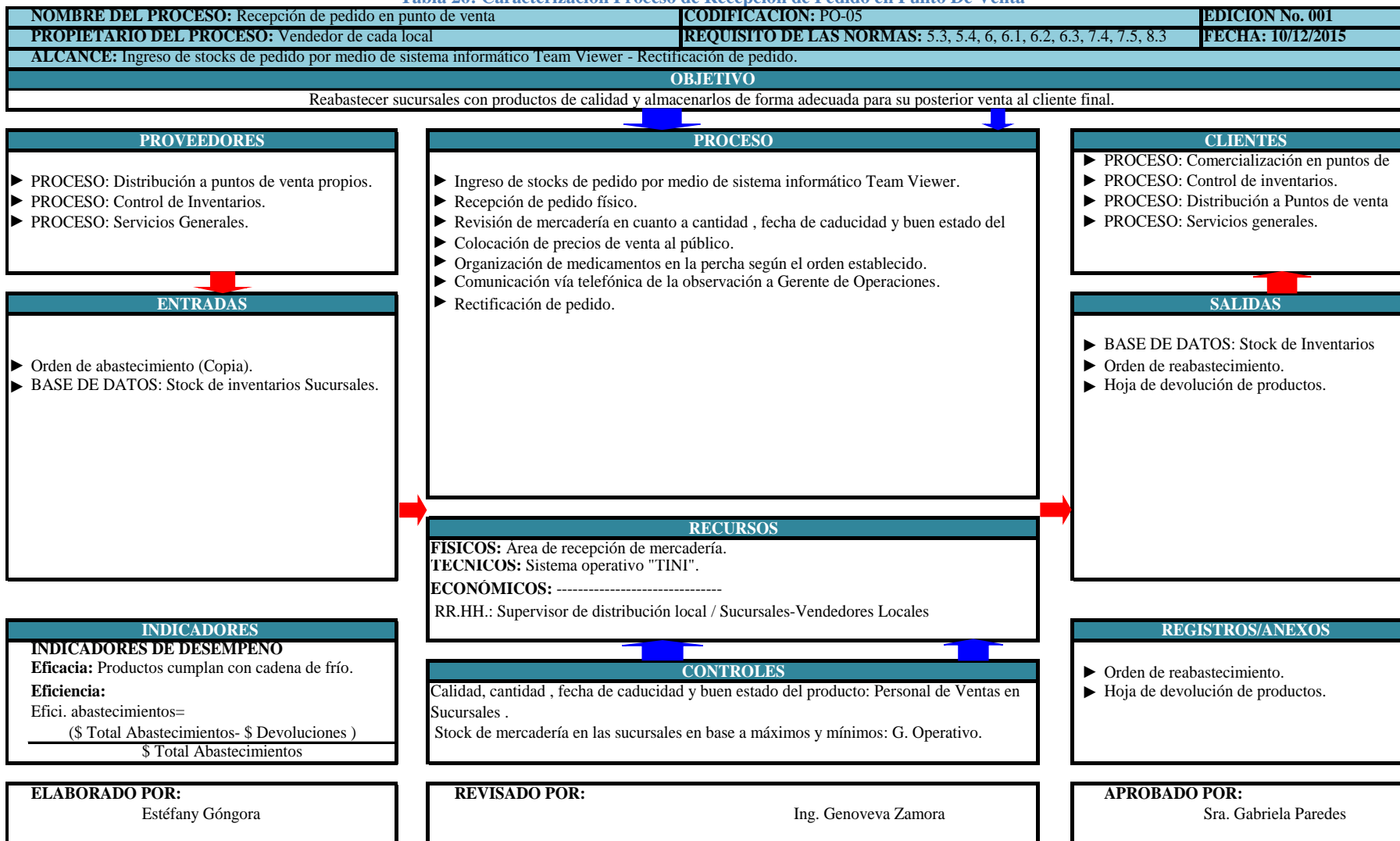
Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Tabla 25: Caracterización Proceso de Comercialización a Clientes al Por Mayor



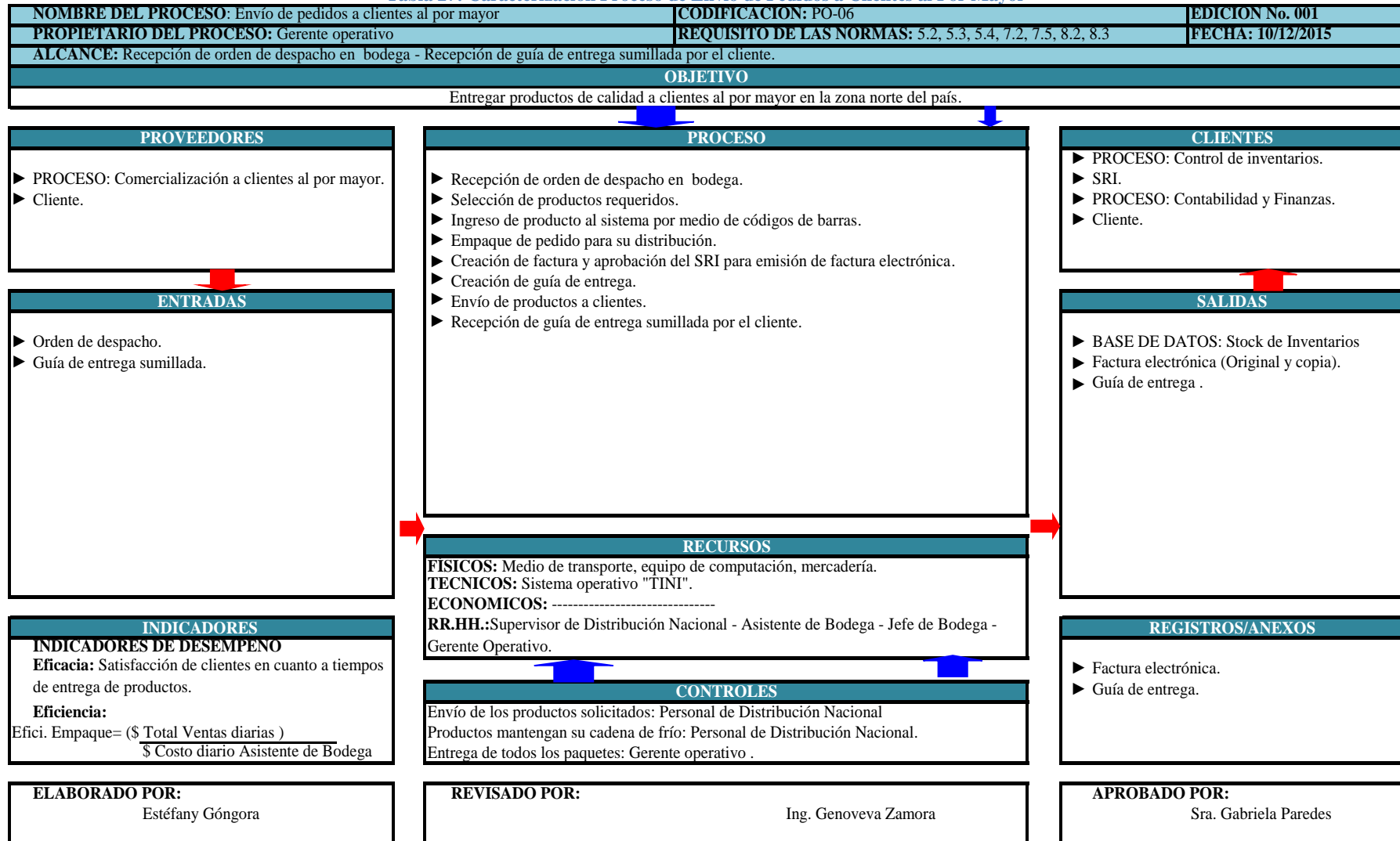
Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Tabla 26: Caracterización Proceso de Recepción de Pedido en Punto De Venta



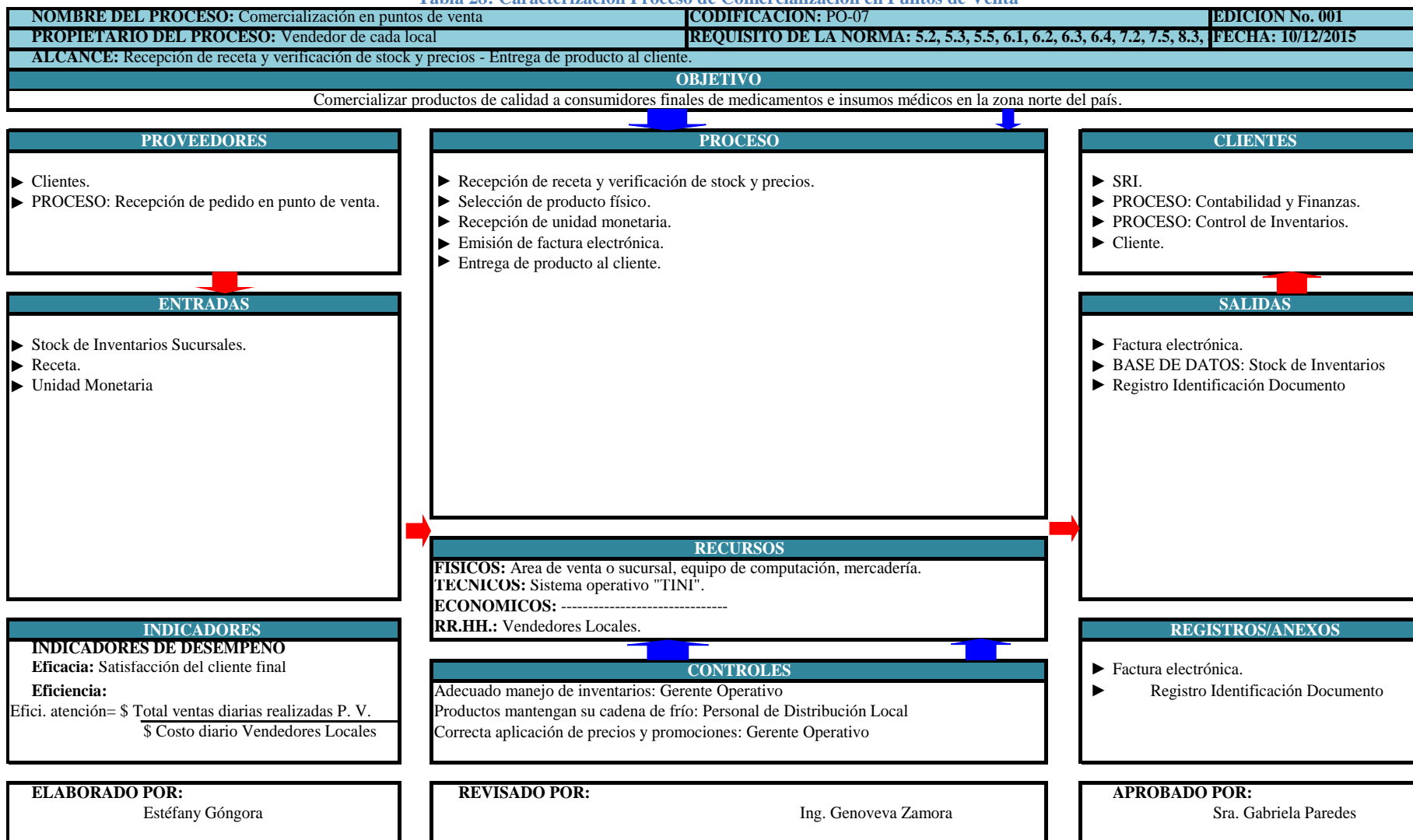
Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Tabla 27: Caracterización Proceso de Envío de Pedidos a Clientes al Por Mayor



Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Tabla 28: Caracterización Proceso de Comercialización en Puntos de Venta



Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

3.3 MODELAMIENTO

Para el modelamiento se utilizó los símbolos normalizados de acuerdo a las normas ANSI, según (Pérez Fernández, 2012, pág. 79) el uso de ellos tienen como principal ventaja el permitir una comunicación en un perímetro amplio con una única interpretación, mientras que trae desventajas como la necesidad que todo el mundo este familiarizado con el significado de los símbolos.

El formato de los flujos utilizados para el presente Trabajo de Titulación es el siguiente:

- El encabezado, en donde consta el nombre de la empresa analizada, código del proceso, nombre del proceso, fecha de presentación y el número de página.
- El flujograma en donde, en la parte izquierda se encuentra los proveedores seguidos de las entradas que estos brindan al proceso; en el centro se encuentran las actividades y la persona que las realiza, los indicadores de inicio o fin del proceso y las decisiones dentro del mismo; en la parte derecha se encuentra las salidas y los clientes.

A continuación se encuentran dichas representaciones gráficas de los procesos operacionales de la cadena de valor de Farmanor Cía. Ltda.

FARMANOR CIA. LTDA.		FLUJO ACTUAL
CÓDIGO: PO-01	PROCESO: Compra de Mercadería	
01/02/2016		PÁGINA: 1 de 1

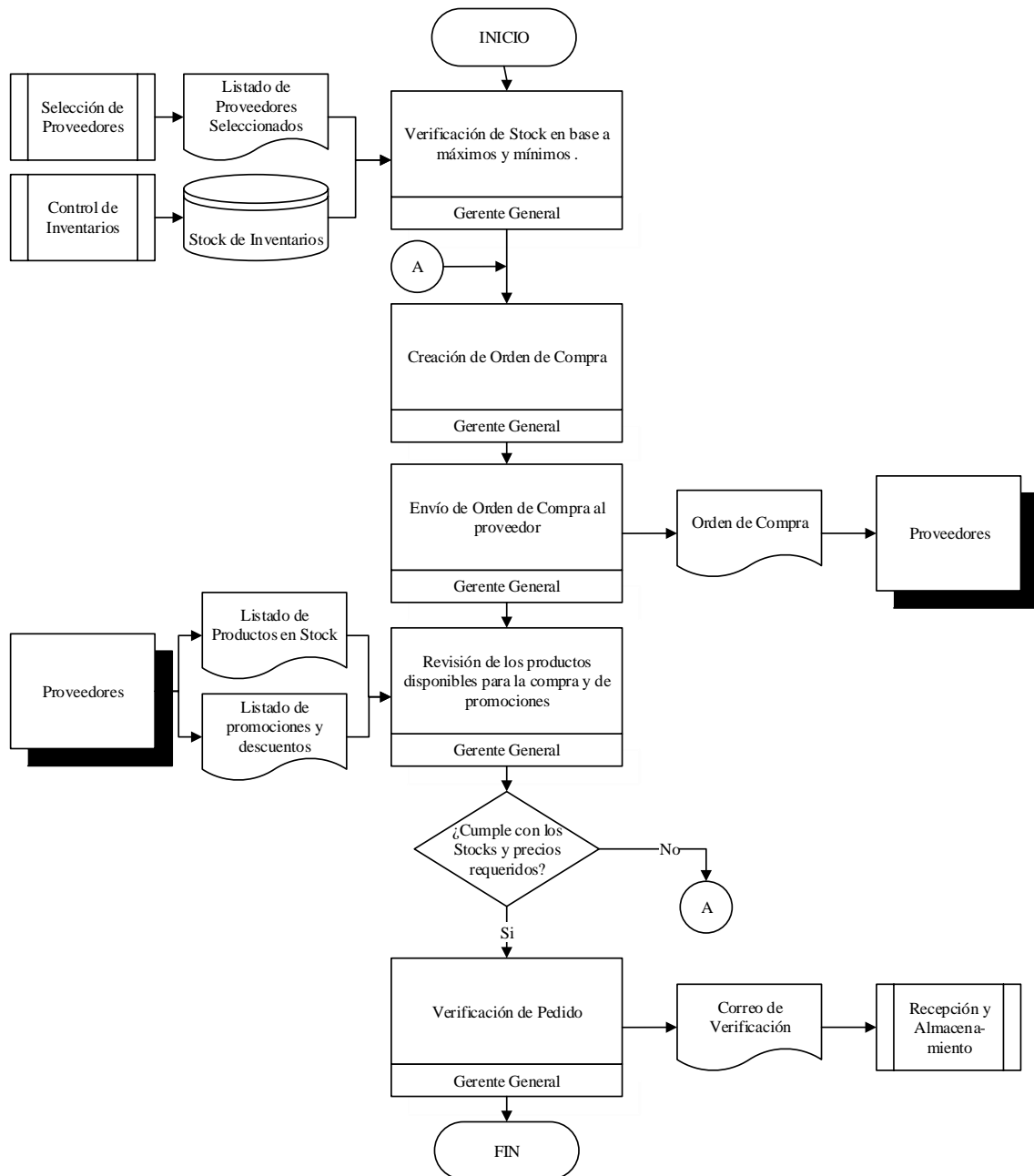


Ilustración 5: Flujo del Proceso de Compra de Mercadería

Fuente: Tabla 22

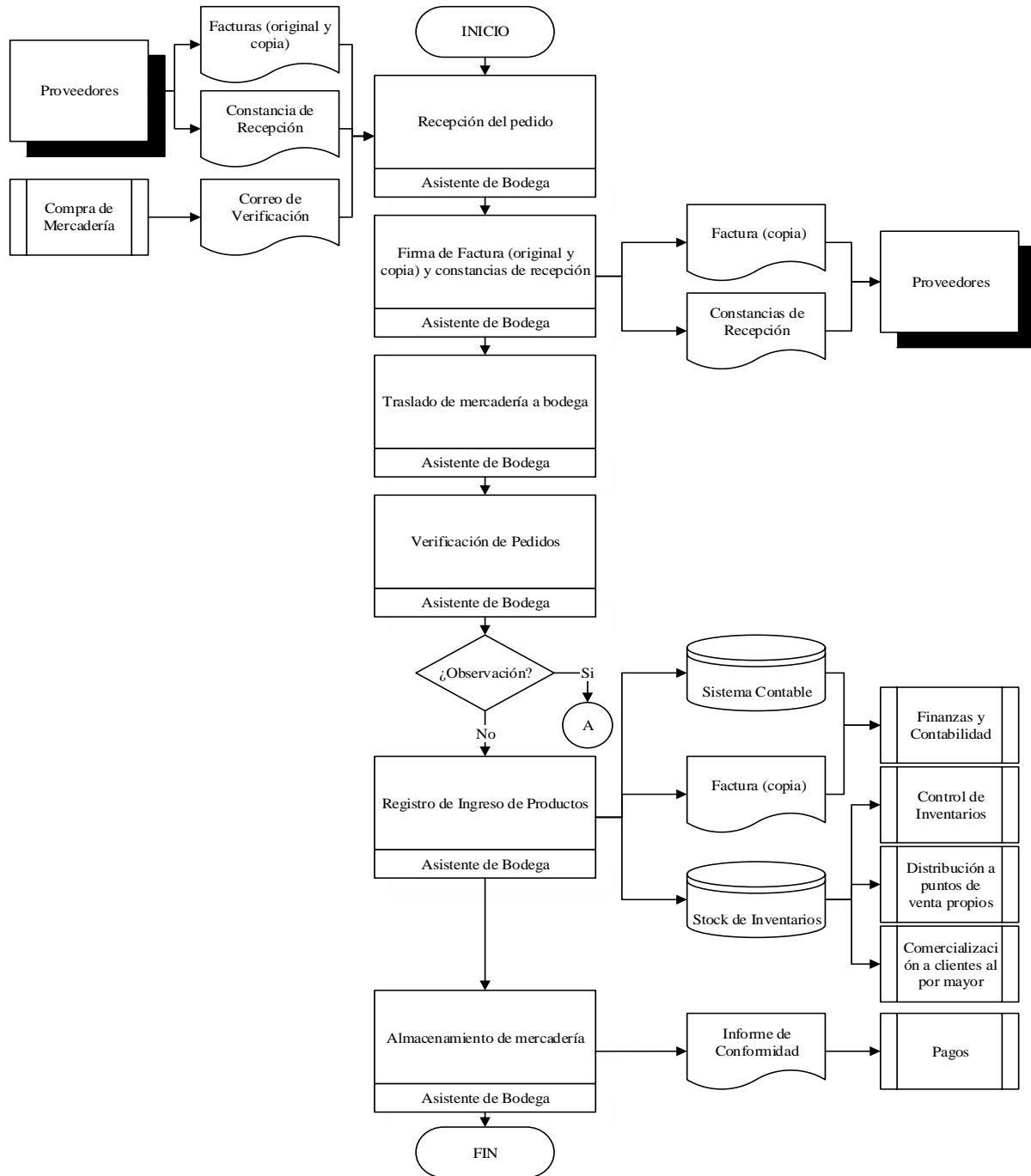


Ilustración 6: Flujo del Proceso Recepción y Almacenamiento

FARMANOR CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PO-02	PROCESO: Recepción y almacenamiento		
01/02/2016			PÁGINA: 2 de 2

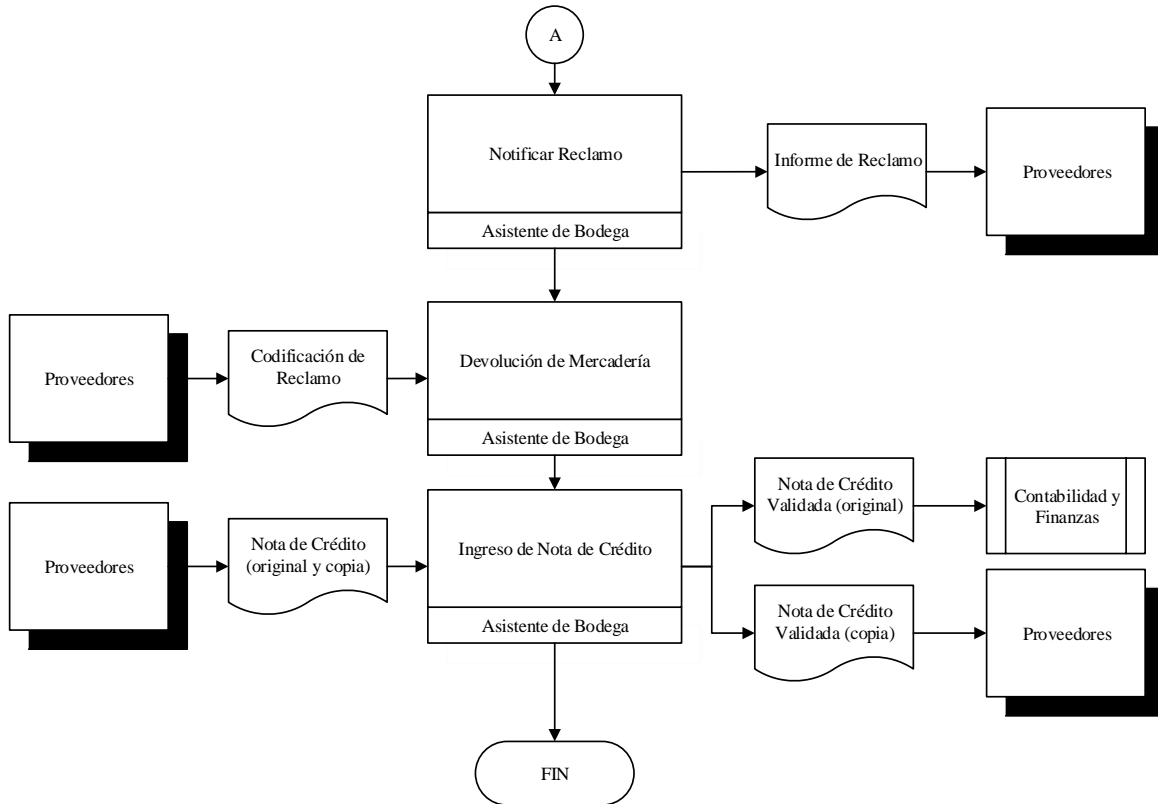


Ilustración 6: Flujo del Proceso Recepción y Almacenamiento

Fuente: Tabla 23

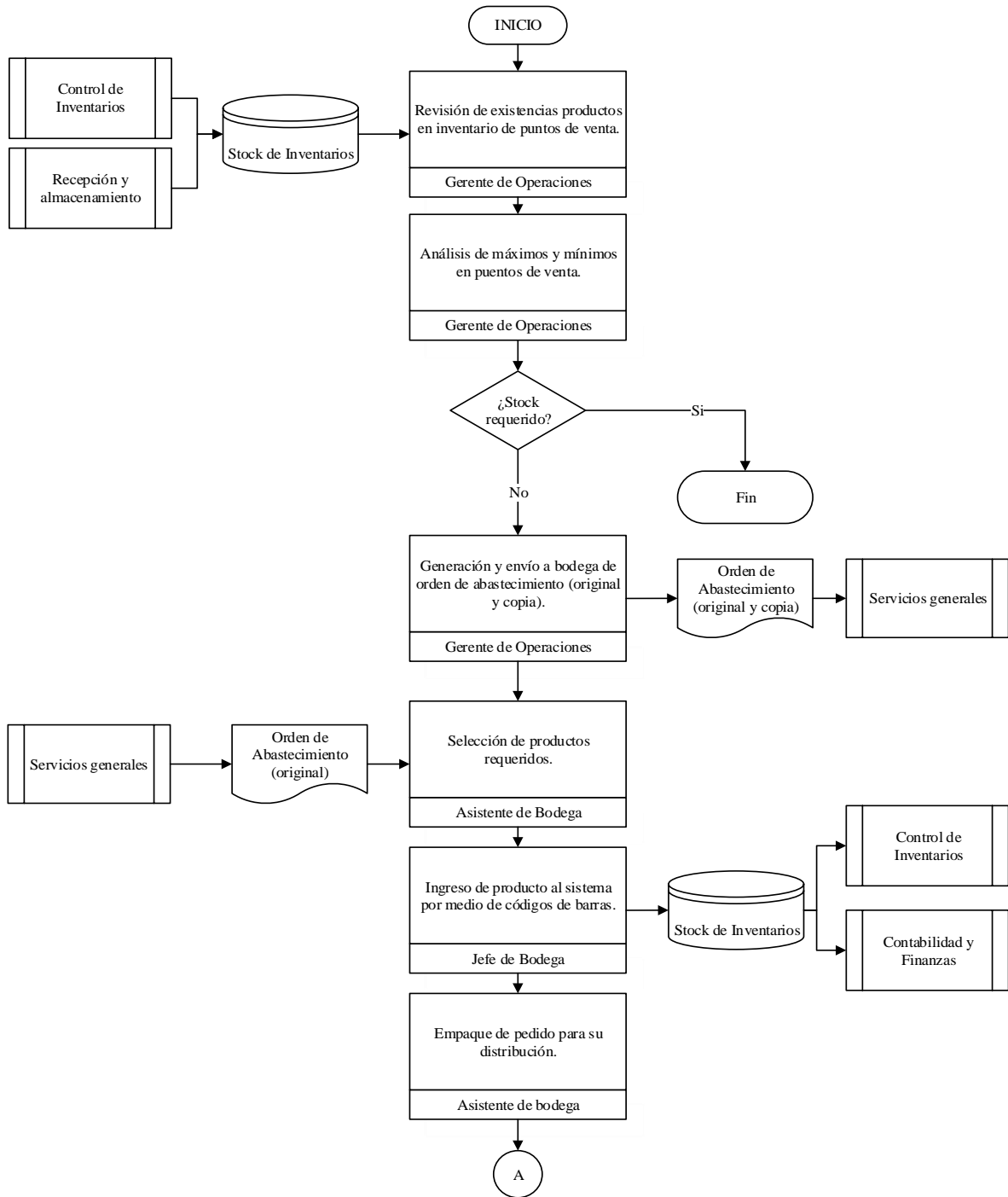


Ilustración 7: Flujo del Proceso Distribución a Puntos de Venta Propios

FARMANOR CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PO-03	PROCESO: Distribución a puntos de venta propios		
01/02/2016		PÁGINA: 2 de 2	

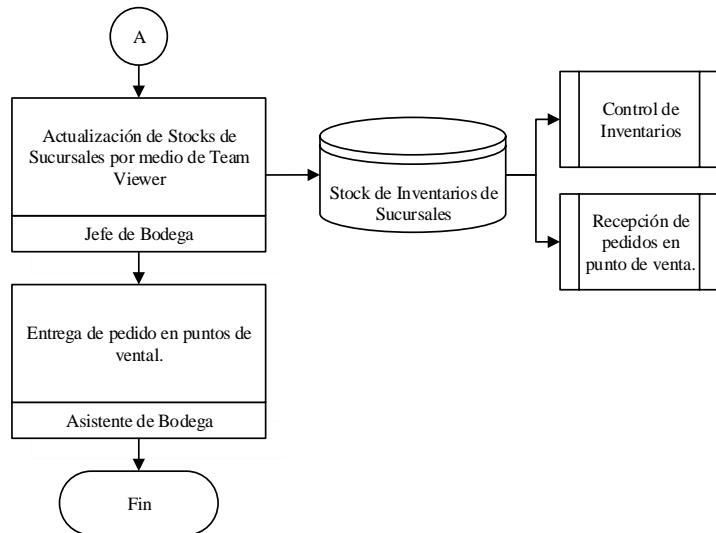


Ilustración 7: Flujo del Proceso Distribución a Puntos de Venta Propios

Fuente: Tabla 24

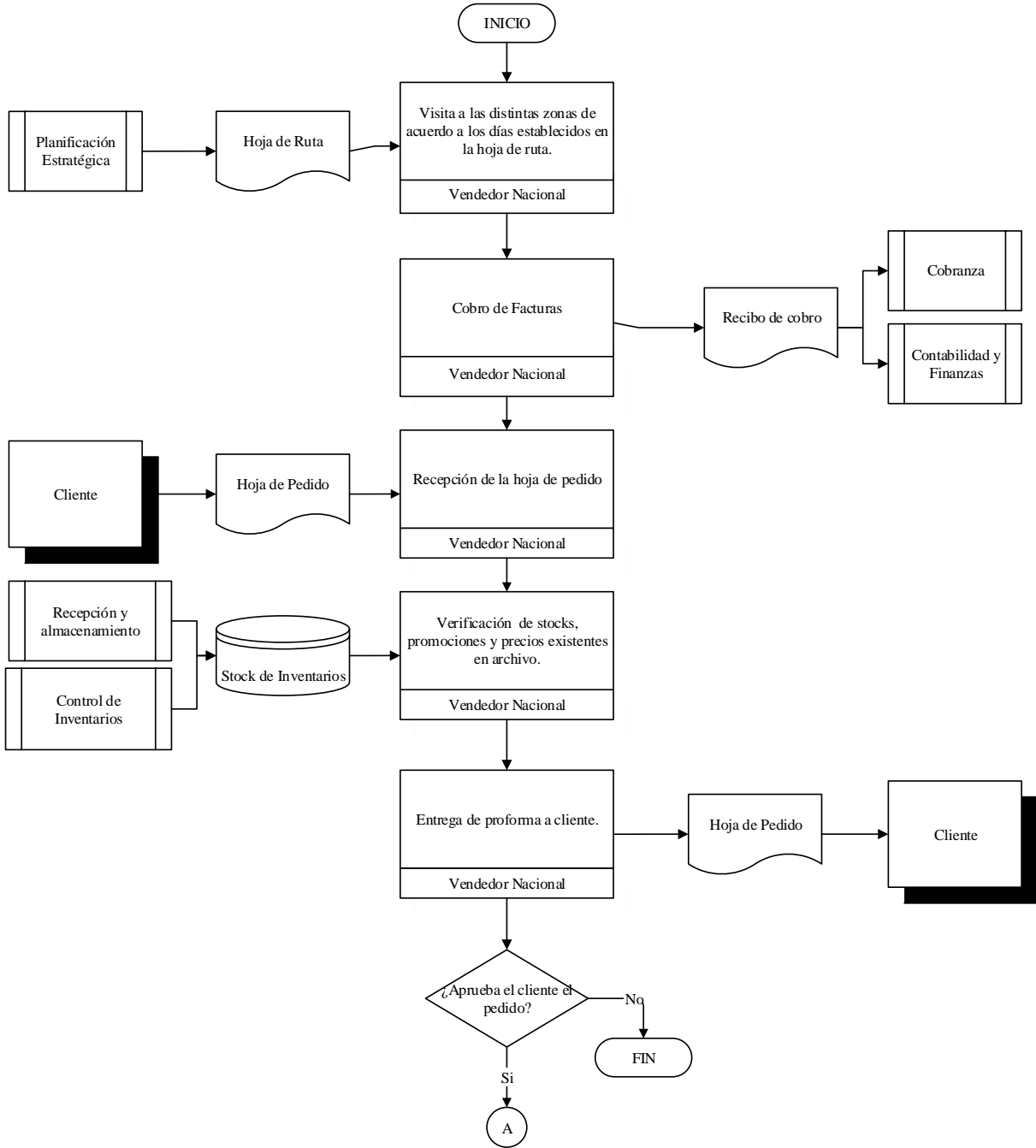


Ilustración 8: Flujo del Proceso Comercialización a Clientes al por Mayor

FARMANOR CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PO-04	PROCESO: Comercialización a clientes al por mayor	
01/02/2016		PÁGINA: 2 de 2

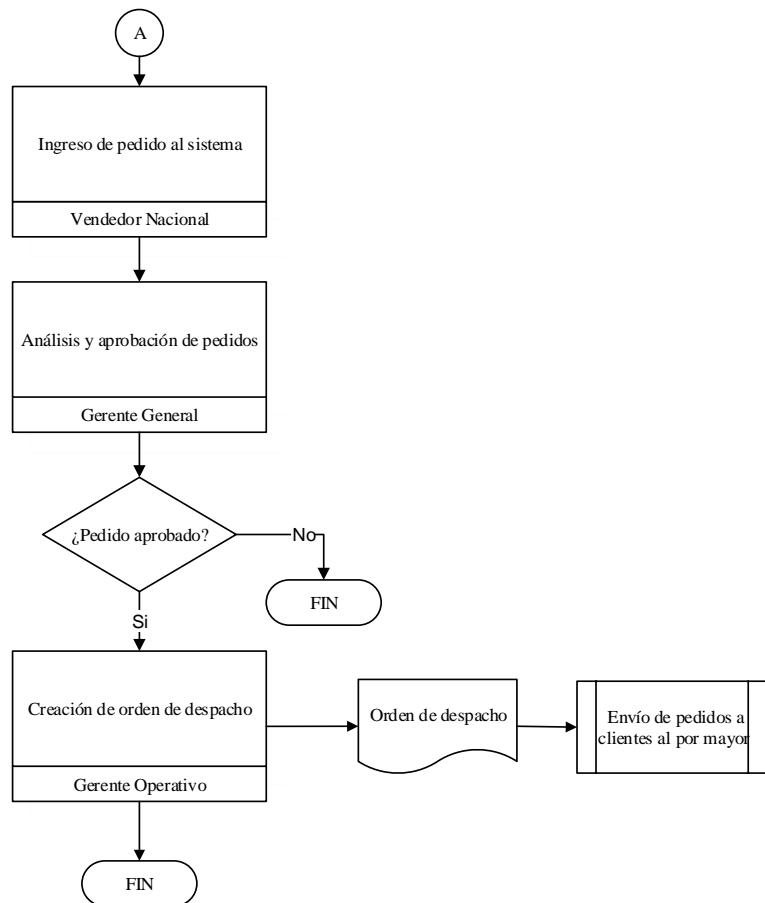


Ilustración 8: Flujo del Proceso Comercialización a Clientes al por Mayor

Fuente: Tabla 25

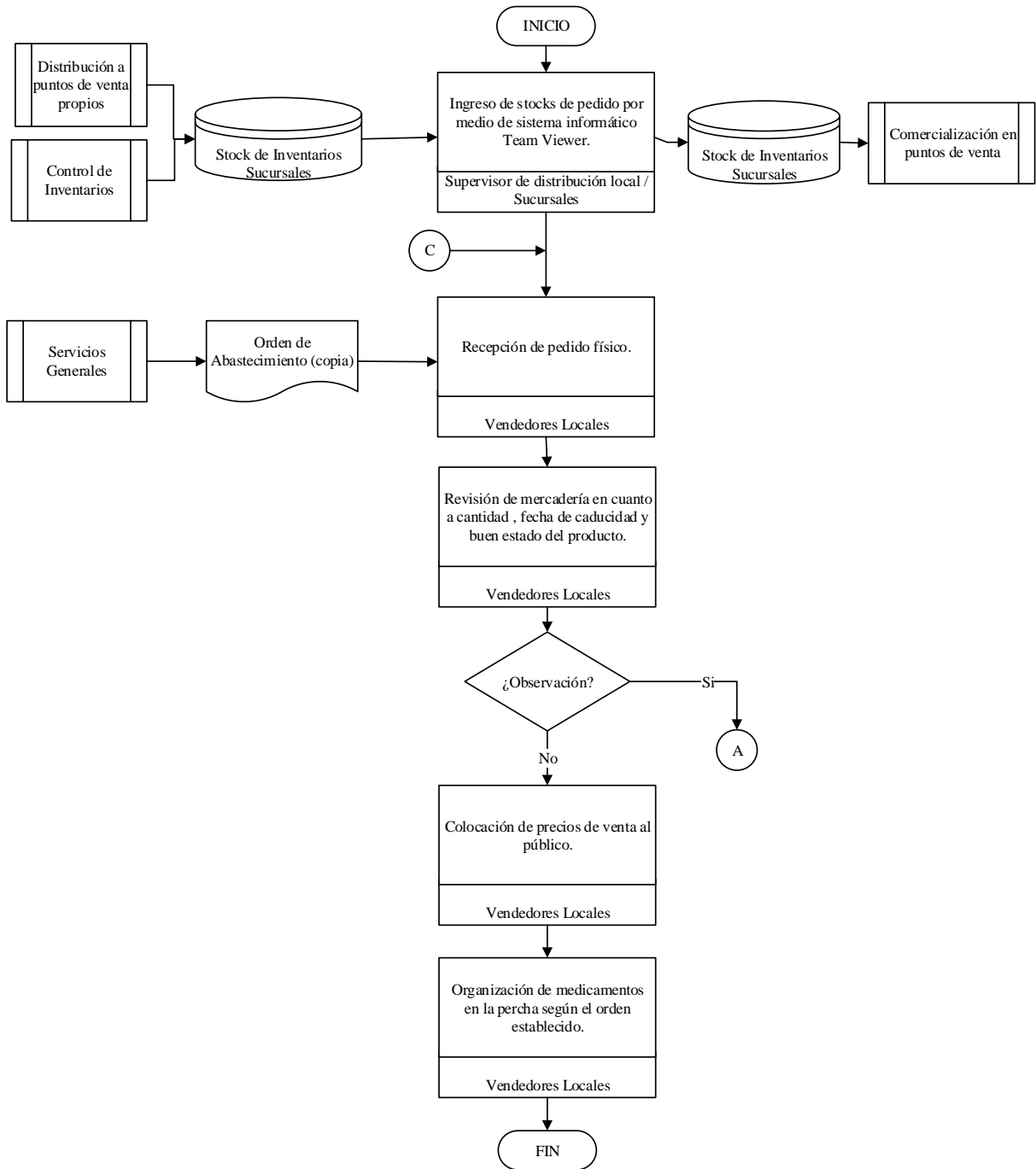


Ilustración 9: Flujo del Proceso Recepción de Pedidos en Punto de Venta

FARMANOR CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PO-05	PROCESO: Recepción de pedido en punto de venta	
01/02/2016		PÁGINA: 2 de 2

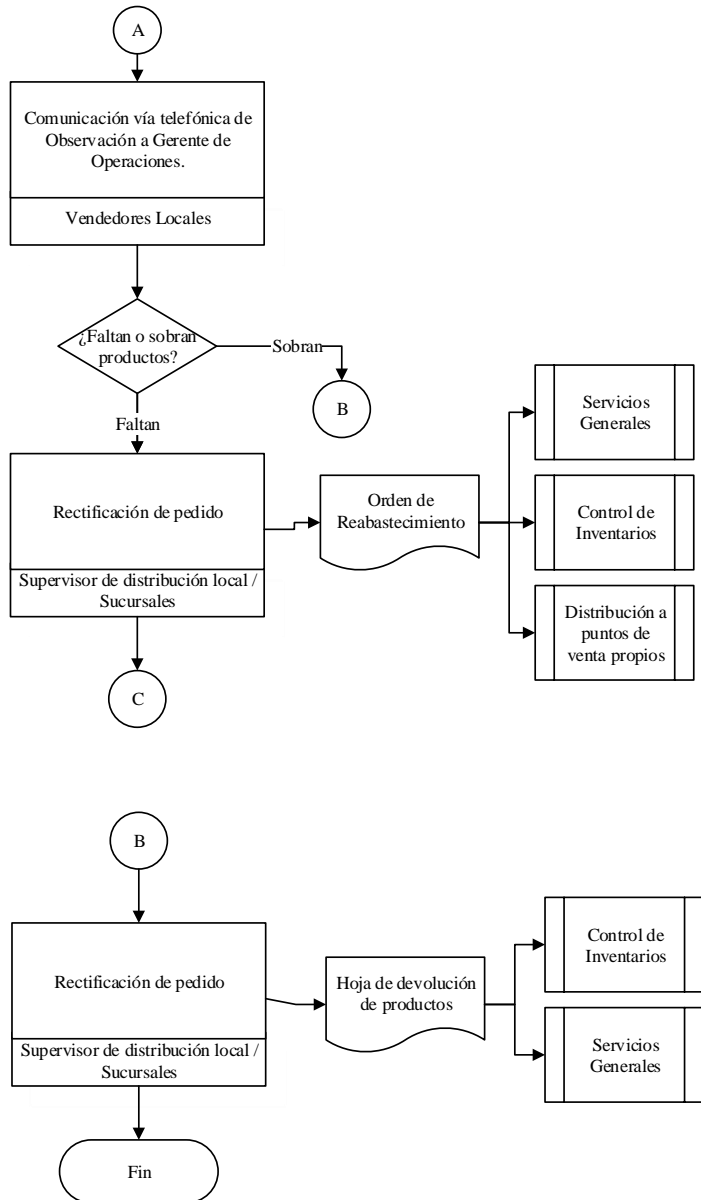


Ilustración 10: Flujo del Proceso Recepción de Pedidos en Punto de Venta

Fuente: Tabla 26

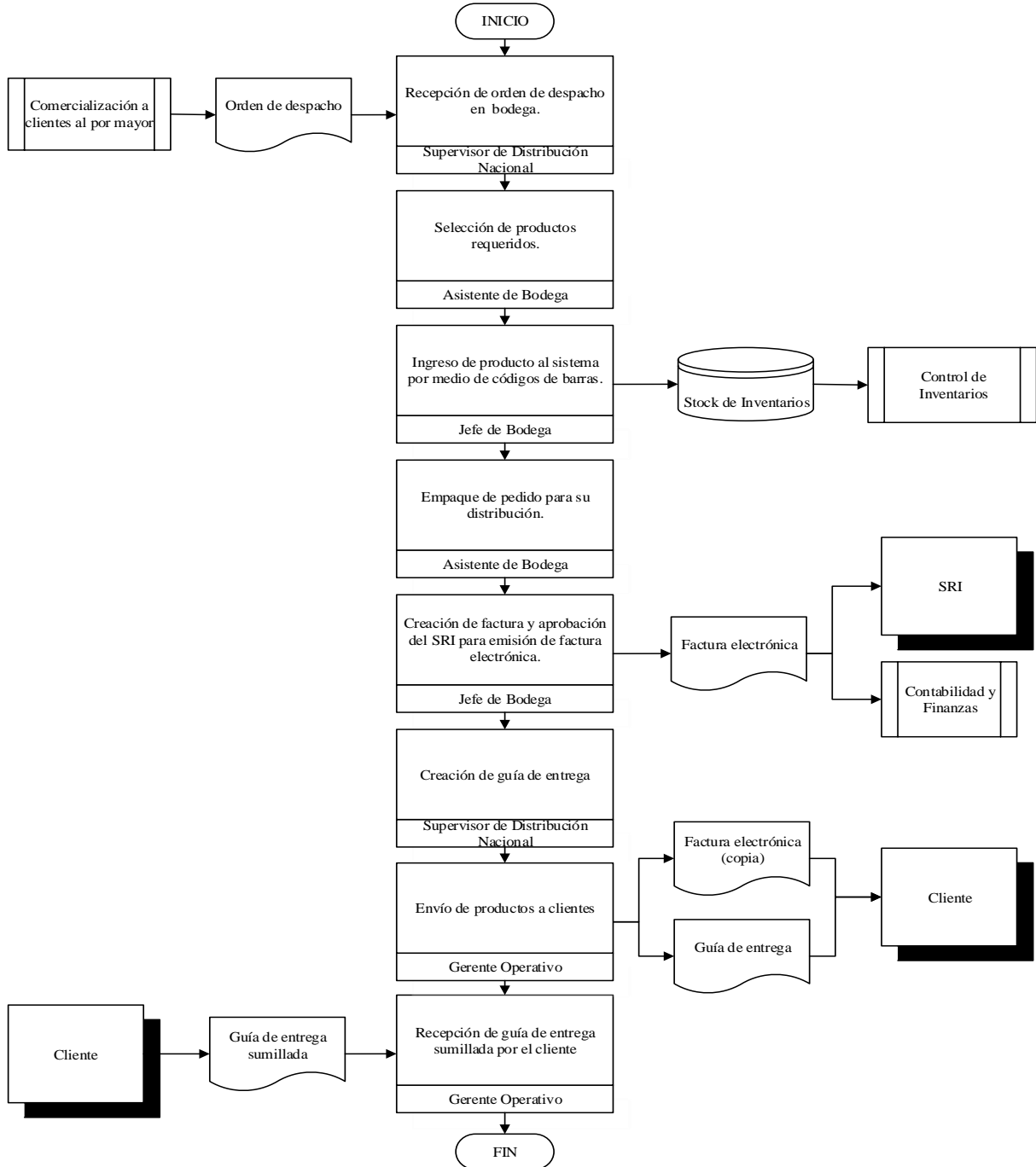


Ilustración 11: Flujo del Proceso Envío de Pedidos a Clientes al por Mayor

Fuente: Tabla 27

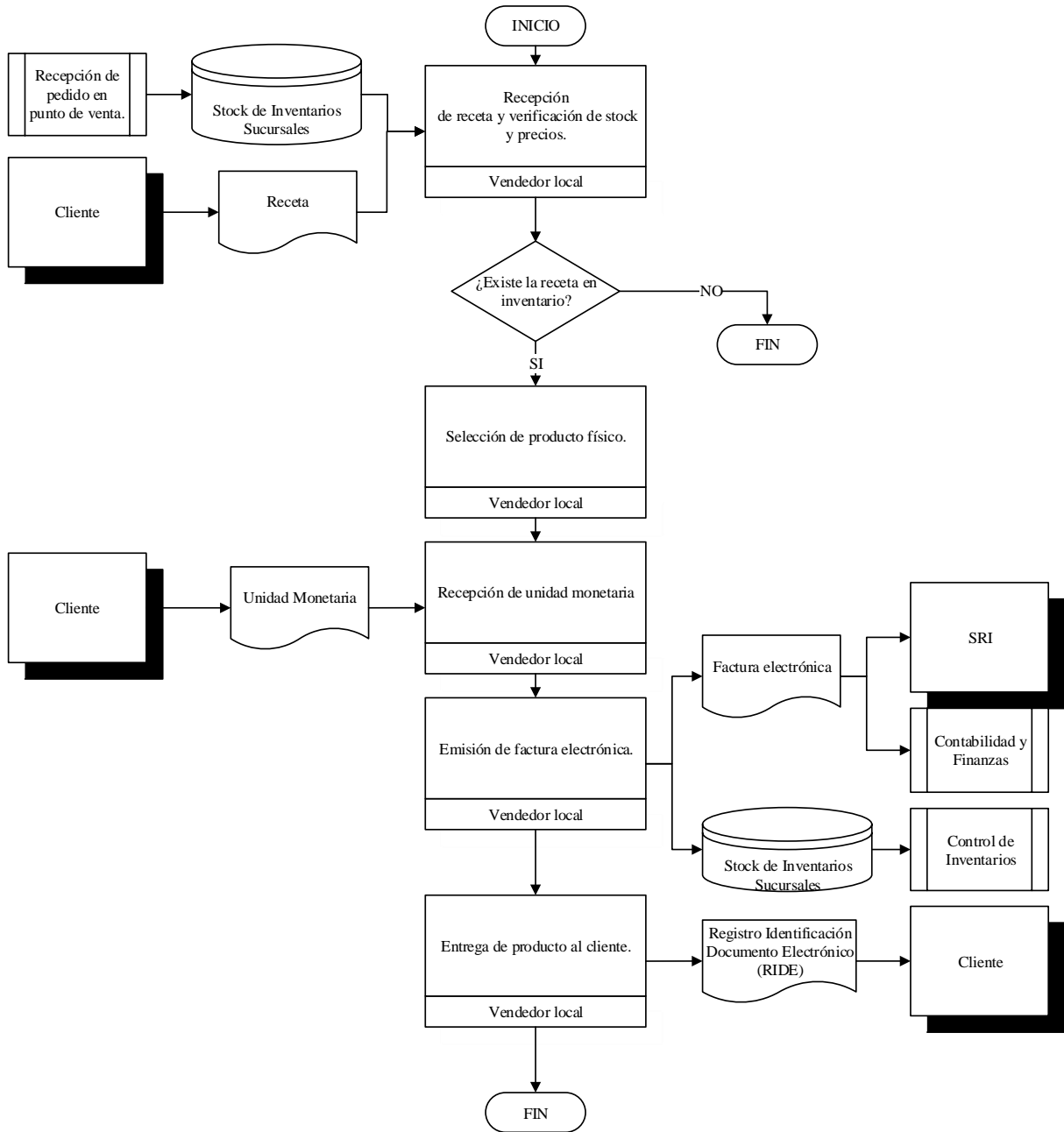


Ilustración 12: Flujo del proceso Comercialización en Punto de Venta

Fuente: Tabla 28

4. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESO DE LOGÍSTICA

4.1 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE MEJORA - ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Para realizar el análisis de oportunidades de mejora se utilizó la herramienta conocida como “Análisis de Valor Agregado” en donde se determina las actividades que agregan valor a la empresa, al cliente o que no generan valor, también, permiten estipular el tiempo, y costos que generan.

Con el objetivo de determinar los costos que representan para la empresa las distintas actividades de cada proceso, en la Tabla 29 se encuentran cada uno de los cargos de nómina dentro de la estructura organizacional de Farmanor Cía. Ltda., junto con su sueldo mensual, el cual multiplicado por el factor de corrección de la empresa que es “1,38”, en el cual están incluidos otros ingresos tales como 13ra y 14ta remuneración, reflejan el sueldo mensual real de cada uno de los cargos, el cual dividido para 2400 minutos laborables, da como resultado el sueldo por minuto . El sueldo por minuto de cada persona de nómina multiplicado por el tiempo de las distintas actividades que ejecutan en cada puesto muestra el costo total, haciendo posible el Análisis de Valor Agregado. El análisis se realizó por proceso y considerando que muchos de los procesos se ejecutan más de una vez al mes. Dentro de la Tabla 30, Tabla 31, Tabla 32, Tabla 33, Tabla 34, Tabla 35, Tabla 36 se encuentran las diagramaciones de los procesos en base a las cuales se realizó el Análisis de Valor Agregado, los cuales

constan en la Ilustración 13, Ilustración 14, Ilustración 15, Ilustración 16, Ilustración 17, Ilustración 18 e Ilustración 19.

Tabla 29: Costos Operativos de Nómina

ÁREA	ABREVIATURA	CARGO	SUELDO MENSUAL NOMINAL	FACTOR DE CORRECCIÓN	SUELDO MENSUAL REAL	SUELDO POR MINUTO	
<i>Administrativa</i>	<i>GG</i>	Gerente General	800	1,38	1104	0,4600	
<i>Contable</i>	<i>GF</i>	Gerente Financiero /Contador	600	1,38	828	0,3450	
	<i>AF</i>	Asistente Contable	364	1,38	502,32	0,2093	
<i>Operativo</i>	<i>D. Nacional</i>	<i>GO</i>	Gerente Operativo	480	1,38	662,4	0,2760
		<i>SDN</i>	Supervisor de Distribución Nacional	364	1,38	502,32	0,2093
		<i>JVN</i>	Jefe de Ventas Nacional	1200	1,38	1656	0,6900
		<i>VN</i>	Vendedor Nacional	500	1,38	690	0,2875
		<i>JB</i>	Jefe de Bodega	364	1,38	502,32	0,2093
		<i>AB</i>	Asistente de Bodega	364	1,38	502,32	0,2093
	<i>Distribución local / Sucursales</i>	<i>SDL</i>	Supervisor de distribución local / Sucursales	430	1,38	593,4	0,2473
		<i>VL</i>	Vendedores Locales	364	1,38	502,32	0,2093

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Tabla 30: Análisis de Valor Agregado del Proceso de Compra de Mercadería

ÁREA DE ANÁLISIS:	LOGÍSTICA	PROCESO:	Compra de Mercadería
FECHA:		CODIFICACIÓN:	PO-01
OBJETIVO:	Obtener productos a bajos costos que cumplan con las características requeridas en cuanto a calidad, cantidad y tiempo de entrega.		

VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (N.V.A.)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (MINUTOS)	RESPONSABLE	COSTO
No.	V. A. CLIENTE EXTERNO	V. A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO				
								Inicio.			
1		x						Verificación de stock en base a mínimos y máximos.	10	GG	\$ 4,60
2		x						Creación de Orden de Compra.	5	GG	\$ 2,30
3	x							Envío de orden de compra a proveedor.	2	GG	\$ 0,92
4						x		Revisión de productos disponibles para la compra y promociones.	60	GG	\$ 27,60
5						x		¿Cumple con los Stocks y precios requeridos?	4	GG	\$ 1,84
6.1				x				No, Regresa al punto "2".	1	GG	\$ 0,46
6.2.						x		Si, Verificación de Pedido.	2	GG	\$ 0,92
								Fin.			

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	No.	(min)	%	Costo (\$)
1. Valor Agregado Cliente Externo	1	2	2%	\$ 0,92
2. Valor Agregado Empresa	2	15	18%	\$ 6,90
3. Operación	0	0	0%	\$ -
4. Demora	1	1	1%	\$ 0,46
5. Transporte	0	0	0%	\$ -
6. Control	3	66	79%	\$ 30,36
7. Archivo	0	0	0%	\$ -
TOTAL (1+2+3+4+5+6+7)	7	84	1	\$ 38,64

TOTAL (mn)
84

COSTO T.
\$ 38,64

TOTAL (h)
1,4

TOTAL (día)
0,05833

TOT. (mes)
0,00194

ÍNDICE VALOR AGREGADO (1+2)	17	20%	\$ 7,82
------------------------------------	----	-----	---------

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Las actividades del proceso de Compra de Mercadería son aceptables; sin embargo se encuentran parcialmente desactualizadas. Existe la posibilidad de utilizar las nuevas herramientas informáticas tales como los sitios web de los proveedores de Farmanor Cía. Ltda., con el fin de reducir los tiempos, facilitando la operación, tanto para la empresa como para sus proveedores.

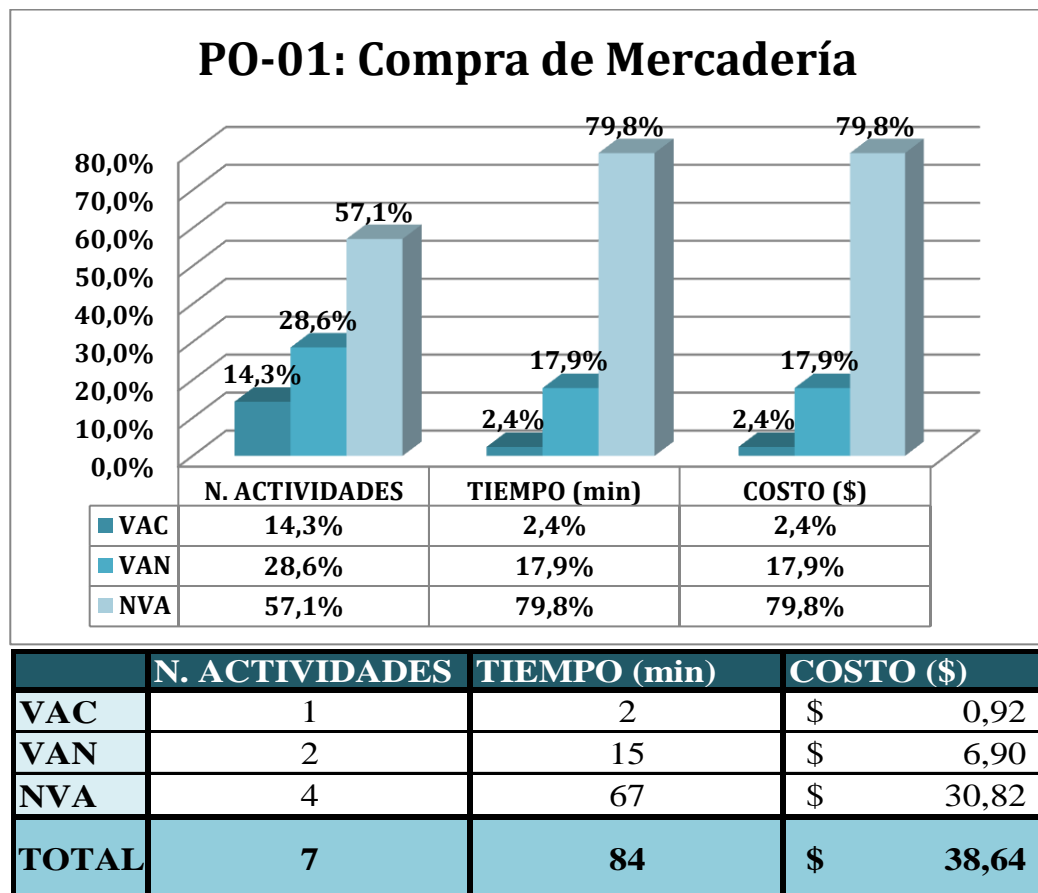


Ilustración 13: Análisis De Valor Agregado Actual Compra de Mercadería

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

El Análisis de Valor Agregado actual del proceso de Compra de Mercadería se encuentra en la Ilustración 13, en donde se establece que existen 7 actividades que generan 28,6% de valor agregado para Farmanor Cía. Ltda., y 14,3% de

valor para el cliente, pero el 51.7% de las actividades no genera valor al proceso.

Tabla 31: Análisis de Valor Agregado del Proceso de Recepción y Almacenamiento

ÁREA DE ANÁLISIS:	LOGÍSTICA	PROCESO:	Recepción y almacenamiento
FECHA:		CODIFICACIÓN:	PO-02
OBJETIVO:	Receptar productos de calidad y almacenarlos adecuadamente, para su posterior venta o distribución.		

VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (N.V.A.)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (MINUTOS)	RESPONSABLE	COSTO
No.	V. A. CLIENTE EXTERNO	V. A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO				
								Inicio.			
1		x						Recepción del pedido.	5	AB	\$ 1,05
2	x							Firma de factura (original y copia) y constancias de recepción.	1	AB	\$ 0,21
3					x			Traslado de mercadería a bodega.	10	AB	\$ 2,09
4						x		Verificación de Pedidos.	30	AB	\$ 6,28
5						x		¿Observación?	2	AB	\$ 0,42
6.1.1							x	No,Registro de ingreso de productos.	15	AB	\$ 3,14
6.1.2			x					Almacenamiento de mercadería.	60	AB	\$ 12,56
								Fin.			
6.2.1				x				Si, notificar reclamo.	5	AB	\$ 1,05
6.2.2				x				Devolución de mercadería.		AB	\$ -
6.2.3				x				Ingreso de nota de crédito a contabilidad.	10	AB	\$ 2,09
								Fin.			

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	No.	(min)	%	Costo (\$)
1. Valor Agregado Cliente Externo	1	1	1%	\$ 0,21
2. Valor Agregado Empresa	1	5	4%	\$ 1,05
3. Operación	1	60	43%	\$ 12,56
4. Demora	3	15	11%	\$ 3,14
5. Transporte	1	10	7%	\$ 2,09
6. Control	2	32	23%	\$ 6,70
7. Archivo	1	15	11%	\$ 3,14
TOTAL (1+2+3+4+5+6+7)	10	138	1	\$ 28,88

ÍNDICE VALOR AGREGADO (1+2)	6	4%	\$ 1,26
-----------------------------	---	----	---------

TOTAL (mn)
138

COSTO T.
\$ 28,88

TOTAL (h)
2,3

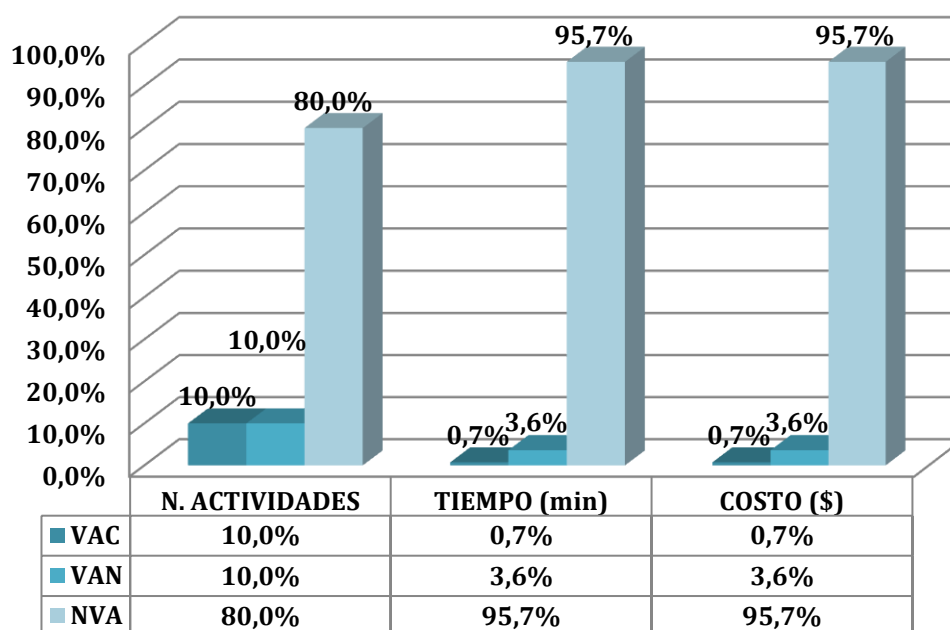
TOTAL (día)
0,09583

TOT. (mes)
0,00319

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Las actividades del proceso de Recepción y Almacenamiento pueden ser mejoradas por medio de un convenio con los proveedores con el fin de eliminar las observaciones por mercadería sobrante o faltante, eliminando así los costos adicionales que esto acarrea. También, es posible verificar el pedido a la vez que se registra el ingreso de productos; además, se puede reducir el tiempo de “Almacenamiento de Mercadería” por medio de capacitación a los asistentes de bodega. Es importante aclarar que en la diagramación de este proceso no se tomó en cuenta el tiempo de la actividad “Devolución de mercadería” ya que su tiempo es indefinido, puesto que depende de los proveedores; puede tardar desde un día a 15 días y durante este tiempo se realizan otras actividades.

PO-02: Recepción y almacenamiento



	N. ACTIVIDADES	TIEMPO (min)	COSTO (\$)
VAC	1	1	\$ 0,21
VAN	1	5	\$ 1,05
NVA	8	132	\$ 27,63
TOTAL	10	138	\$ 28,88

Ilustración 14: Análisis de Valor Agregado Actual - Recepción y Almacenamiento

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

El Análisis de Valor Agregado actual del proceso de Recepción y Almacenamiento se encuentra en la Ilustración 14, en donde se establece que existen 10 actividades, las cuales generan 10% de valor agregado para Farmanor Cía. Ltda. y 10% de valor para el cliente, mientras que el 80% son actividades que no generan valor agregado al proceso.

Tabla 32: Análisis de Valor Agregado del Proceso de Distribución a Puntos de Venta Propios

ÁREA DE ANÁLISIS:	LOGÍSTICA	PROCESO:	Distribución a puntos de venta propios
FECHA:		CODIFICACIÓN:	PO-03
OBJETIVO:	Reabastecer sucursales con productos de calidad, para su posterior venta al cliente final.		

VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (N.V.A.)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (MINUTOS)	RESPONSABLE	COSTO
No.	V. A. CLIENTE EXTERNO	V. A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO				
								Inicio.			
1						x		Revisión de existencias de productos en inventario de puntos de venta.	10	GO	\$ 2,76
2		x						Análisis de máximos y mínimos.	15	GO	\$ 4,14
3						x		¿Stock requerido?	1	GO	\$ 0,28
								Si, Fin.			
4		x						No, Generación y envío a bodega de orden de abastecimiento (Original y Copia).	2	GO	\$ 0,55
5			x					Selección de productos requeridos.	35	AB	\$ 7,33
6							x	Ingreso de producto al sistema por medio de códigos de barras.	6	JB	\$ 1,26
7			x					Empaque de pedido para su distribución.	4	AB	\$ 0,84
8		x						Actualización de stocks de Sucursales por medio de Team Viewer.	1	JB	\$ 0,21
9					x			Entrega de pedido en puntos de venta.	15	AB	\$ 3,14
								Fin.			

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	No.	(min)	%	Costo (\$)
1. Valor Agregado Cliente Externo	0	0	0%	\$ -
2. Valor Agregado Empresa	3	18	20%	\$ 4,90
3. Operación	2	39	44%	\$ 8,16
4. Demora	0	0	0%	\$ -
5. Transporte	1	15	17%	\$ 3,14
6. Control	2	11	12%	\$ 3,04
7. Archivo	1	6	7%	\$ 1,26
TOTAL (1+2+3+4+5+6+7)	9	89	1	\$ 20,50

ÍNDICE VALOR AGREGADO (1+2)	18	20%	\$ 4,90
-----------------------------	----	-----	---------

TOTAL (mn)
89

COSTO T.
\$ 20,50

TOTAL (h)
1,48333333

TOTAL (día)
0,06181

TOT. (mes)
0,00206

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Las actividades del proceso de Distribución a Puntos de Venta Propios son aceptables; no obstante pueden ser mejoradas unificando las actividades “Revisión de existencias de productos en inventario de puntos de venta” y “Análisis de máximos y mínimos” ya que son repetitivas y basta con el análisis de máximos y mínimos de las sucursales para conocer si cuentan con los stocks de mercadería necesarios.

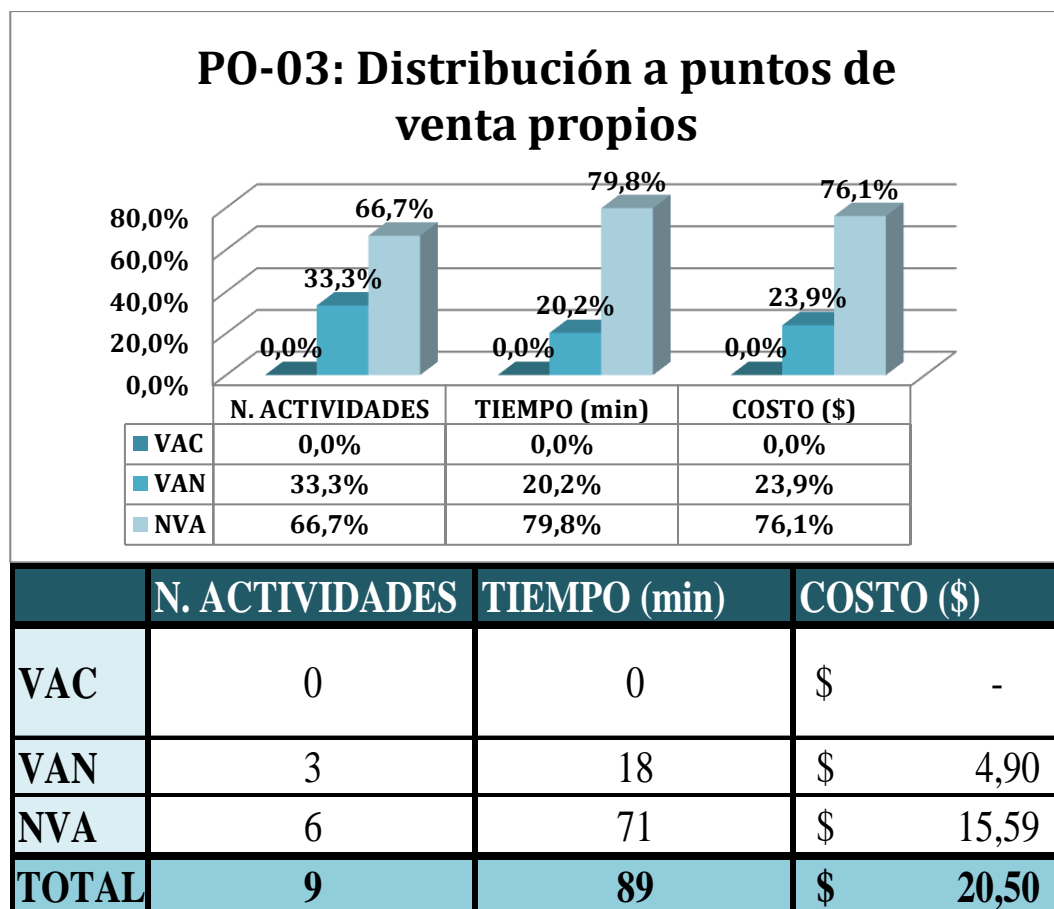


Ilustración 15: Análisis de Valor Agregado Actual - Distribución a Puntos de Venta Propios

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

El Análisis de Valor Agregado actual del proceso de Distribución a Puntos de Venta Propios se encuentra en la Ilustración 15, en donde se establece que existen nueve actividades, las cuales generan 33,3% de valor agregado para Farmanor Cía. Ltda. y 0% de valor para el cliente ya que es un proceso netamente interno, A pesar de esto, las actividades que no agregan valor es de 66,7%.

Tabla 33: Análisis de Valor Agregado del Proceso de Comercialización a Clientes al Por Mayor

ÁREA DE ANÁLISIS:	LOGÍSTICA	PROCESO:	Comercialización clientes al por mayor
FECHA:		CODIFICACIÓN:	PO-04
OBJETIVO:		Comercializar productos de calidad a clientes al por mayor en la zona norte del país.	

VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (N.V.A.)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (MINUTOS)	RESPONSABLE	COSTO
No.	V. A. CLIENTE EXTERNO	V. A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO				
								Inicio.			
1		x						Visita a las distintas zonas de acuerdo a los días establecidos en la hoja de ruta.		VN	\$ -
2		x						Cobro de facturas.	10	VN	\$ 2,88
3		x						Recepción de hoja de pedido.	2	VN	\$ 0,58
4			x					Verificación de stocks, promociones y precios existentes en archivo.	35	VN	\$ 10,06
5			x					Entrega de proforma a cliente.	1	VN	\$ 0,29
6						x		¿Aprueba el cliente el pedido?	1	VN	\$ 0,29
								No, Fin.			
7							x	Si, Ingreso de pedido al sistema.	8	VN	\$ 2,30
8						x		Análisis y aprobación de pedidos por la gerencia.	8	GG	\$ 3,68
9						x		¿Pedido aprobado?	1	GG	\$ 0,46
								No, Fin.			
10			x					Si, Creación de orden de despacho.	1	GO	\$ 0,28
								Fin.			

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	No.	(min)	%	Costo (\$)
1. Valor Agregado Cliente Externo	0	0	0%	\$ -
2. Valor Agregado Empresa	3	12	700%	\$ 3,45
3. Operación	3	37	227%	\$ 10,63
4. Demora	0	0	0%	\$ -
5. Transporte	0	0	0%	\$ -
6. Control	3	10	840%	\$ 4,43
7. Archivo	1	8	1050%	\$ 2,30
TOTAL (1+2+3+4+5+6+7)	10	67	1,2537313	\$ 20,80

ÍNDICE VALOR AGREGADO (1+2)	12	700%	\$ 3,45
------------------------------------	----	------	---------

TOTAL (mn)	67
-------------------	----

COSTO T.	\$ 20,80
-----------------	----------

TOTAL (h)	1,116666667
------------------	-------------

TOTAL (día)	0,04653
--------------------	---------

TOT. (mes)	0,00155
-------------------	---------

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Las actividades del proceso Comercialización a Clientes al por Mayor pueden ser mejoradas por medio del sistema informático Tini, unificando las actividades “Recepción de hoja de pedido”, “Verificación de stocks, promociones y precios existentes en archivo”, “Entrega de proformas” e “Ingreso de pedido al sistema”, eliminando así tiempo innecesario. Además, se puede reducir costos delegando la actividad “Análisis y aprobación de pedidos por la gerencia” y la decisión “¿Pedido aprobado?” al Gerente Operativo en vez del Gerente General, permitiéndole al Gerente General mayor tiempo para la ejecución de otras actividades más indispensables. Es importante aclarar que en la diagramación de este proceso no se tomó en cuenta el tiempo de la actividad “Visita a las distintas zonas de acuerdo a los días establecidos en la hoja de ruta.” ya que es tiempo indeterminado, puesto que depende de la ubicación de los clientes.

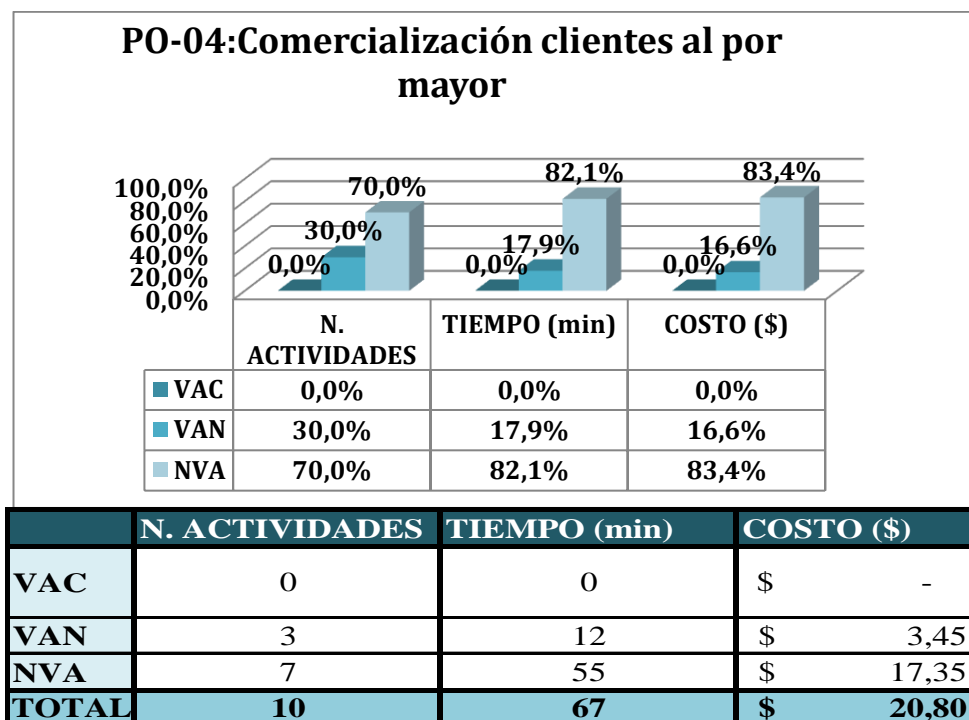


Ilustración 16: Análisis de Valor Agregado Actual -Comercialización a Clientes al Por Mayor

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

El Análisis de Valor Agregado actual del proceso de Comercialización a Clientes al por Mayor se encuentra en la Ilustración 16, en donde se establece que existen diez actividades que generan 30% de valor agregado para Farmanor Cía. Ltda. y 0% de valor para el cliente. A las actividades sin valor agregado le corresponde el 70%.

Tabla 34: Análisis de Valor Agregado Actual del Proceso de Recepción de Pedido en Punto de Venta

ÁREA DE ANÁLISIS:	LOGÍSTICA	PROCESO:	Recepción de pedido en punto de venta
FECHA:		CODIFICACIÓN:	PO-05
OBJETIVO:	Reabastecer sucursales con productos de calidad y almacenarlos de forma adecuada para su posterior venta al cliente final.		

VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (N.V.A.)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (MINUTOS)	RESPONSABLE	COSTO
No.	V. A. CLIENTE EXTERNO	V. A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO				
								Inicio.			
1			x					Ingreso de stocks de pedido por medio de sistema informático Team Viewer.	1	SDL	\$ 0,25
2		x						Recepción de pedido físico.	3	VL	\$ 0,63
3						x		Revisión de mercadería en cuanto a cantidad , fecha de caducidad y buen estado del producto.	28	VL	\$ 5,86
4						x		¿Observación?	1	VL	\$ 0,21
5.1.1				x				No, Colocación de precios de venta al público.	2	VL	\$ 0,42
5.1.2		x						Organización de medicamentos en la percha según el orden establecido.	34	VL	\$ 7,12
								Fin.			
5.2.1			x					Si, Comunicación vía telefónica de la observación a Gerente de Operaciones.	3	VL	\$ 0,63
5.2.2						x		¿Faltan o sobran productos?	1	VL	\$ 0,21
5.2.3.1				x				Faltan,Rectificación de pedido.	3	SDL	\$ 0,74
5.2.4				x				Regresa al punto "2".	1	VL	\$ 0,21
5.2.3.2				x				Sobran,Rectificación de pedido.	3	SDL	\$ 0,74
								Fin.			

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	No.	(min)	%	Costo (\$)
1. Valor Agregado Cliente Externo	0	0	0%	\$ -
2. Valor Agregado Empresa	2	37	46%	\$ 7,74
3. Operación	2	4	5%	\$ 0,88
4. Demora	4	9	11%	\$ 2,11
5. Transporte	0	0	0%	\$ -
6. Control	3	30	38%	\$ 6,28
7. Archivo	0	0	0%	\$ -
TOTAL (1+2+3+4+5+6+7)	11	80	1	\$ 17,01

ÍNDICE VALOR AGREGADO (1+2)	37	46%	\$ 7,74
------------------------------------	----	-----	---------

TOTAL (mn)
80

COSTO T.
\$ 17,01

TOTAL (h)
1,333333333

TOTAL (día)
0,05556

TOT. (mes)
0,00185

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

El proceso de Recepción de Pedido en Punto de Venta se encuentra desactualizado. En la actualidad ya no es necesario colocar los precios de venta al público ya que, tras el decreto de las entidades reguladoras, el precio ya viene pre impreso en los productos, por lo que se puede eliminar la actividad “Colocación de precios de venta al público”. Además, la empresa podría eliminar las observaciones a causa de falta o exceso de productos por medio de un control al final del proceso “Distribución a Puntos de Venta Propios”.

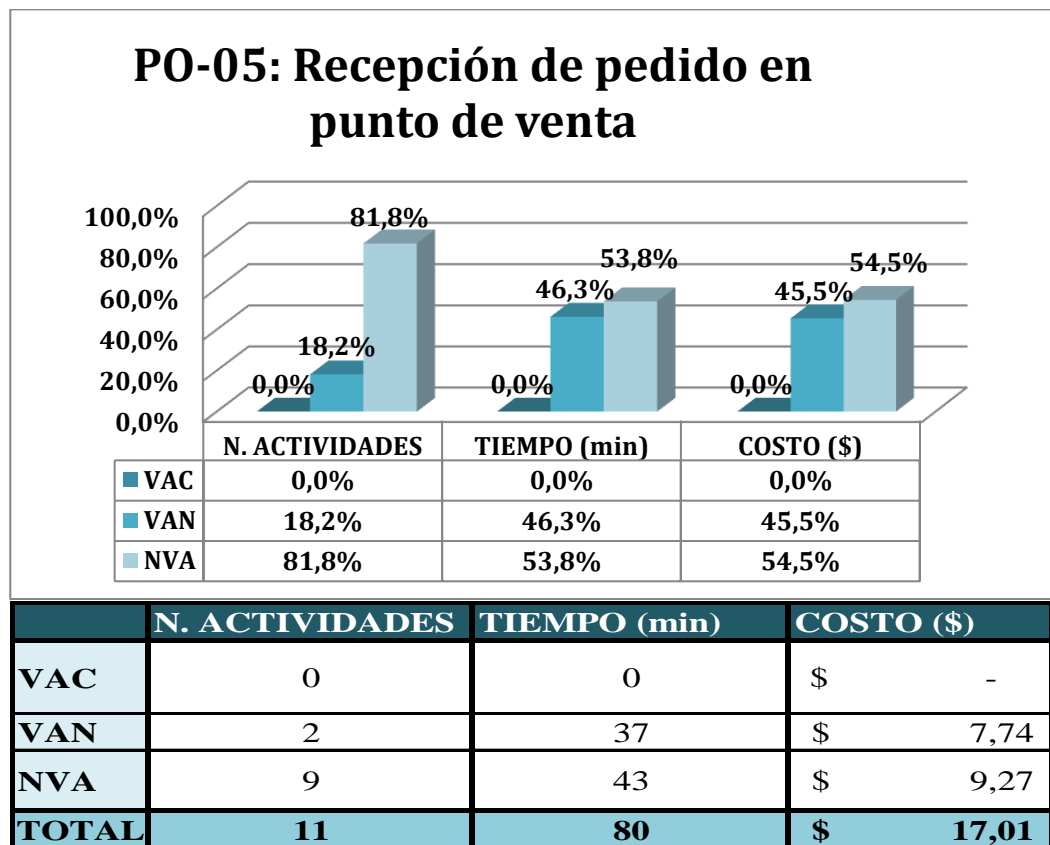


Ilustración 17: Análisis de Valor Agregado Actual - Recepción de Pedido en Punto de Venta)

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

El Análisis de Valor Agregado actual del proceso Recepción de Pedido en Punto de Venta se encuentra en la Ilustración 17, en la donde se establece que existen once actividades que generan 18,2% de valor agregado para Farmanor Cía. Ltda. y 0% de valor para el cliente, ya que es un proceso interno. Las actividades que no agregan valor corresponden al 81,8%

Tabla 35: Análisis de Valor Agregado del Proceso de Envío de Pedidos a Clientes al Por Mayor

ÁREA DE ANÁLISIS:	LOGÍSTICA	PROCESO:	Envío de pedidos a clientes al por mayor
FECHA:		CODIFICACIÓN:	PO-06
OBJETIVO:	Comercializar productos de calidad a clientes al por mayor en la zona norte del país.		

VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (N.V.A.)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (MINUTOS)	RESPONSABLE	COSTO
No.	V. A. CLIENTE EXTERNO	V. A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO				
								Inicio.			
1					x			Recepción de orden de despacho en bodega.	7	SDN	\$ 1,47
2		x						Selección de productos requeridos.	25	AB	\$ 5,23
3			x					Ingreso de producto al sistema por medio de códigos de barras.	16	JB	\$ 3,35
4			x					Empaque de pedido para su distribución.	10	AB	\$ 2,09
5		x						Creación de factura y aprobación del SRI para emisión de factura electrónica.	1	JB	\$ 0,21
6			x					Creación de guía de entrega.	10	SDN	\$ 2,09
7	x							Envío de productos a clientes.		GO	\$ -
8		x						Recepción de guía de entrega sumillada por el cliente.		GO	\$ -
								Fin.			

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	No.	(min)	%	Costo (\$)
1. Valor Agregado Cliente Externo	1	0	0%	\$ -
2. Valor Agregado Empresa	3	26	38%	\$ 5,44
3. Operación	3	36	52%	\$ 7,53
4. Demora	0	0	0%	\$ -
5. Transporte	1	7	10%	\$ 1,47
6. Control	0	0	0%	\$ -
7. Archivo	0	0	0%	\$ -
TOTAL (1+2+3+4+5+6+7)	8	69	1	\$ 14,44

ÍNDICE VALOR AGREGADO (1+2)	26	38%	\$ 5,44
-----------------------------	----	-----	---------

TOTAL (mn)
69

COSTO T.
\$ 14,44

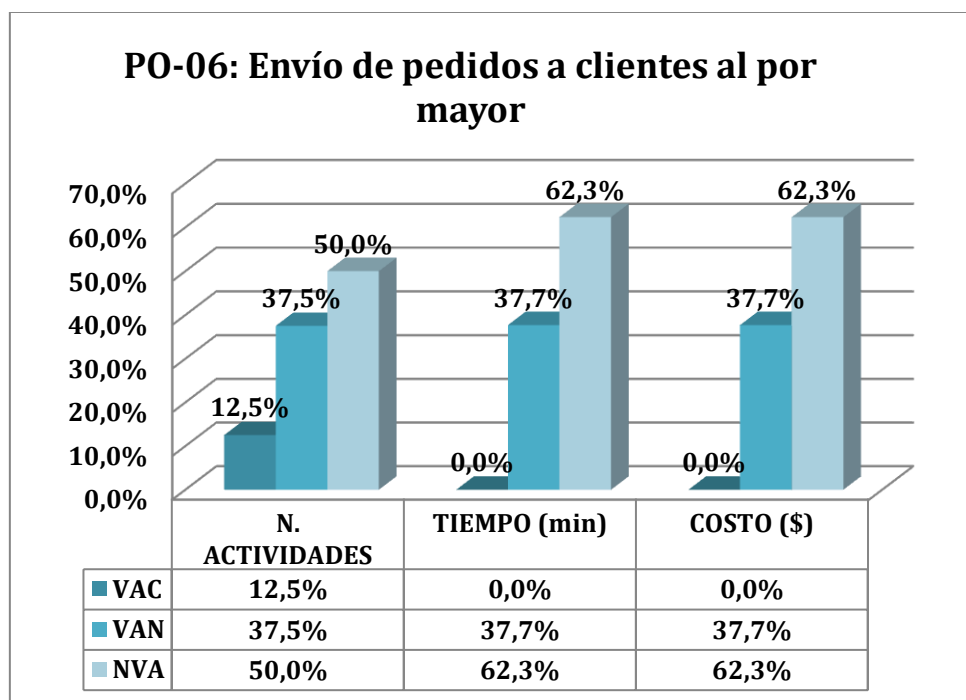
TOTAL (h)
1,15

TOTAL (día)
0,04792

TOT. (mes)
0,00160

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Las actividades del proceso Envío de Pedidos a Clientes al por Mayor son aceptables; sin embargo se podría reducir tiempos en la actividad “Selección de productos requeridos” organizando los distintos productos de forma más simple y accesible. Además, los tiempos de “Creación de guía de entrega” pueden reducirse creando formatos preestablecidos para las guías. Es importante aclarar que en la diagramación de este proceso no se tomó en cuenta el tiempo de las actividades “Envío de productos a clientes” y “Recepción de guía de entrega firmada por el cliente” ya que el tiempo es variable, puesto que depende de la ubicación de los clientes.



	N. ACTIVIDADES	TIEMPO (min)	COSTO (\$)
VAC	1	0	\$ -
VAN	3	26	\$ 5,44
NVA	4	43	\$ 9,00
TOTAL	8	69	\$ 14,44

Ilustración 18: Análisis De Valor Agregado Actual (Envío De Pedidos A Clientes Al Por Mayor)

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

El Análisis de Valor Agregado actual del proceso Envío de Pedidos a Clientes al por Mayor se encuentra en la Ilustración 18, en donde se establece que existen ocho actividades, las cuales generan 37,5% de valor agregado para Farmanor Cía. Ltda., y 12,5% de valor para el cliente. Las actividades sin valor agregado registran 50%.

Tabla 36: Diagramación del Proceso de Comercialización en Puntos de Venta

ÁREA DE ANÁLISIS:	LOGÍSTICA	PROCESO:	Comercialización en puntos de venta
FECHA:		CODIFICACIÓN:	PO-07
OBJETIVO:	Comercializar productos de calidad a consumidores finales de medicamentos e insumos médicos en la zona norte del país.		

VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (N.V.A.)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (MINUTOS)	RESPONSABLE	COSTO
No.	V. A. CLIENTE EXTERNO	V. A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO				
								Inicio			
1	x							Recepción de receta y verificación de stock y precios.	1	VL	\$ 0,21
2						x		¿Existe la receta en inventario?	1	VL	\$ 0,21
3.1								No, Fin.			
3.2		x						Si, Selección de producto físico.	1	VL	\$ 0,21
4		x						Recepción de unidad monetaria.	0,3	VL	\$ 0,06
5	x							Emisión de factura electrónica.	0,4	VL	\$ 0,08
6	x							Entrega de producto al cliente.	0,3	VL	\$ 0,06
								Fin.			

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	No.	(min)	%	Costo (\$)
1. Valor Agregado Cliente Externo	3	7	50%	\$ 0,36
2. Valor Agregado Empresa	2	5	36%	\$ 0,27
3. Operación	0	0	0%	\$ -
4. Demora	0	0	0%	\$ -
5. Transporte	0	0	0%	\$ -
6. Control	1	2	14%	\$ 0,21
7. Archivo	0	0	0%	\$ -
TOTAL (1+2+3+4+5+6+7)	6	14	1	\$ 0,84

ÍNDICE VALOR AGREGADO (1+2)	12	86%	\$ 0,63
------------------------------------	----	-----	---------

TOTAL (mn)
4

COSTO T.
\$ 0,84

TOTAL (h)
0,066666667

TOTAL (día)
0,00278

TOT. (mes)
0,00009

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Las actividades del proceso de Comercialización en Puntos de Venta son casi óptimas; sin embargo se puede reducir el tiempo de la decisión “¿Existe la receta en inventario?”, por medio de capacitación al personal para un mejor uso del sistema operativo Tini que posee Farmanor Cía. Ltda.

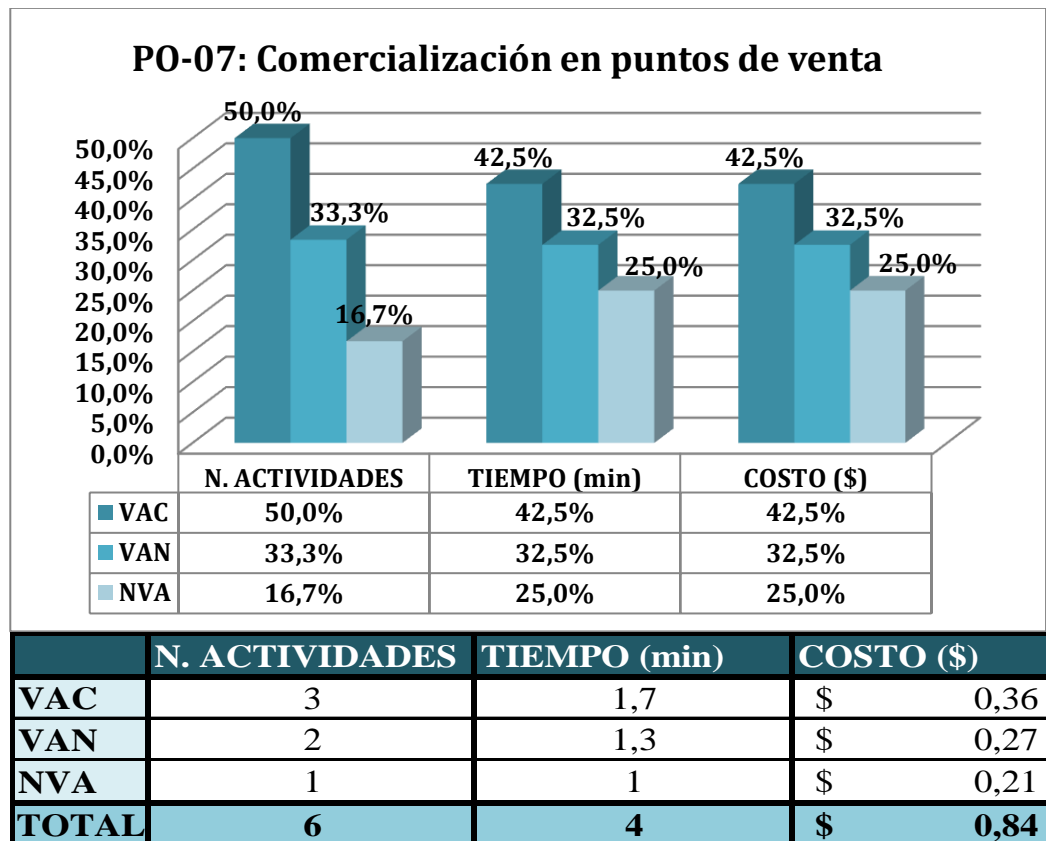


Ilustración 19: Análisis De Valor Agregado Actual (Comercialización En Puntos De Venta)

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

El Análisis de Valor Agregado actual del proceso de Comercialización en Puntos de Venta se encuentra en la Ilustración 19, en donde se establece que existen seis actividades que generan 33.3% de valor agregado para Farmanor Cía. Ltda. y 50% de valor para el cliente. El menor valor corresponde a SIN VALOR AGREGADO con 16,7%.

4.2 PROCESO PROPUESTO DE LOGÍSTICA

Tabla 37: Proceso Propuesto de Logística para Farmanor Cía. Ltda.

CÓD	PROCESOS	PROPUESTA
PO-01	COMPRA DE MERCADERÍA	Utilizar los sitios web de los proveedores de Farmanor Cía. Ltda., con el fin de reducir los tiempos, facilitando la operación, para la empresa y sus proveedores.
PO-02	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO	Establecer un convenio con los proveedores con el fin de prescindir de las observaciones por mercadería sobrante o faltante, eliminando así los costos adicionales que esto acarrea. Verificar el pedido a la vez que se registra el ingreso de productos, reduciendo así los tiempos. Además, reducir el tiempo de Almacenamiento de mercadería por medio de capacitación a los asistentes de bodega.
PO-03	DISTRIBUCIÓN A PUNTOS DE VENTA PROPIOS	Unificar las actividades “Revisión de existencias de productos en inventario de puntos de venta” y “Análisis de máximos y mínimos” ya que son repetitivas y es suficiente con el análisis de máximos y mínimos de las sucursales para conocer si cuentan con los stocks de mercadería necesarios.
PO-04	COMERCIALIZACIÓN A CLIENTES AL POR MAYOR	Unificando las actividades “Recepción de hoja de pedido”, “Verificación de stocks, promociones y precios existentes en archivo”, “Entrega de proformas” e “Ingreso de pedido al sistema”, eliminando así tiempo innecesario. Además, reducir costos delegando la actividad “Análisis y aprobación de pedidos por la gerencia” y la decisión “¿Pedido aprobado?” al Gerente Operativo en vez del Gerente General, permitiéndole al Gerente General mayor tiempo para la ejecución de otras actividades más indispensables.
PO-05	RECEPCIÓN DE PEDIDO EN PUNTO DE VENTA	Eliminar la actividad “Colocación de precios de venta al público”, ya que en la actualidad no es necesario hacerlo debido a que por decreto el precio viene pre impreso en los productos. Además, eliminar las observaciones causadas por falta o exceso de productos por medio de un control al final del proceso predecesor, “Distribución a Puntos de Venta Propios”.
PO-06	ENVÍO DE PEDIDOS A CLIENTES AL POR MAYOR	Reducir tiempos en la actividad “Selección de productos requeridos” organizando los distintos productos de forma más simple y accesible; y de la actividad “Creación de guía de entrega” por medio de formatos preestablecidos para las guías.
PO-07	COMERCIALIZACIÓN EN PUNTOS DE VENTA	Las actividades del proceso de Comercialización en Puntos de Venta son casi óptimas; sin embargo se puede reducir el tiempo de la decisión “¿Existe la receta en inventario?”, por medio de capacitación al personal para un mejor uso del sistema operativo Tini que posee Farmanor Cía. Ltda.

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

En la Tabla 37 la disertante determinó el proceso propuesto de logística para Farmanor Cía. Ltda., en base a la diagramación y el Análisis de Valor Agregado elaborado en el capítulo precedente. Considerando la propuesta, se modifica la diagramación de los procesos que se documentan y adjuntan en el instructivo de Logística.

4.3 PROCEDIMIENTO DE LOGÍSTICA

El procedimiento de Logística con los cambios propuestos en el capítulo precedente se observan en el Análisis de Valor Agregado Mejorado presentes en la Tabla 38, Tabla 39, Tabla 40, Tabla 41, Tabla 42, Tabla 43, Tabla 44. Nótese que en la Tabla 29 se encuentra el cálculo del sueldo por minuto de cada cargo para la respectiva estimación del costo en el Análisis de Valor Agregado Mejorado, que sirve de base para el Análisis Costo- Beneficio.

Tabla 38: Análisis de Valor Agregado Mejorado del Proceso de Compra de Mercadería

ÁREA DE ANÁLISIS:	LOGÍSTICA	PROCESO:	Compra de Mercadería
FECHA:		CODIFICACIÓN:	PO-01
OBJETIVO:		Obtener productos a bajos costos que cumplan con las características requeridas en cuanto a calidad, cantidad y tiempo de entrega.	

VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (N.V.A.)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (MINUTOS)	RESPONSABLE	COSTO
No.	V. A. CLIENTE EXTERNO	V. A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO				
								Inicio.			
1		x						Verificación de stock en base a mínimos y máximos.	10	GG	\$ 4,60
2	x							Ingreso a página Web de los proveedores	1	GG	\$ 0,46
3		x						Selección de Productos requeridos.	25	GG	\$ 11,50
4						x		Verificación y envío de Pedido.	8	GG	\$ 3,68
								Fin.			

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	No.	(min)	%	Costo (\$)
1. Valor Agregado Cliente Externo	1	1	2%	\$ 0,46
2. Valor Agregado Empresa	2	35	80%	\$ 16,10
3. Operación	0	0	0%	\$ -
4. Demora	0	0	0%	\$ -
5. Transporte	0	0	0%	\$ -
6. Control	1	8	18%	\$ 3,68
7. Archivo	0	0	0%	\$ -
TOTAL (1+2+3+4+5+6+7)	4	44	1	\$ 20,24

ÍNDICE VALOR AGREGADO (1+2)	36	82%	\$ 16,56
-----------------------------	----	-----	----------

TOTAL (mn)
44

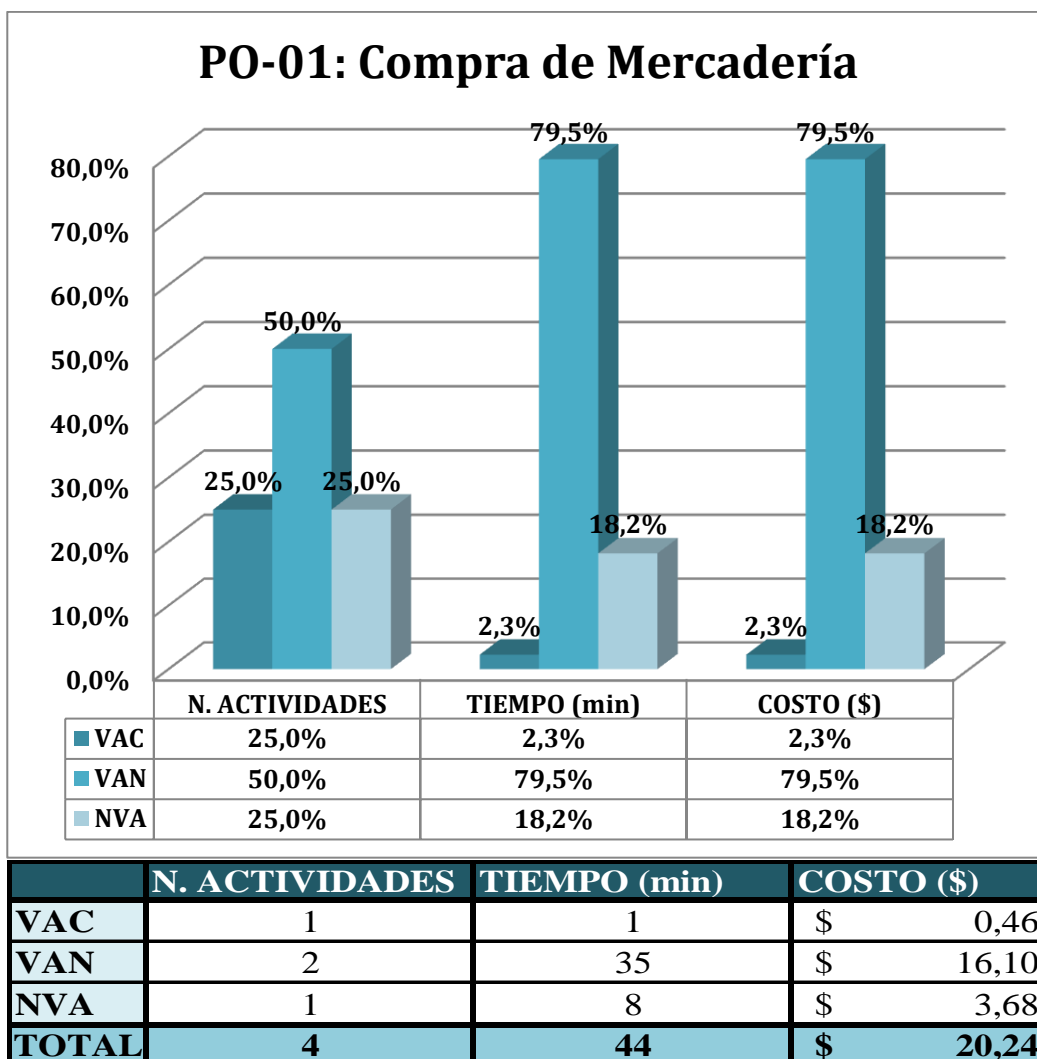
COSTO T.
\$ 20,24

TOTAL (h)
0,733333333

TOTAL (día)
0,03056

TOT. (mes)
0,00102

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.



Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

La propuesta de mejora del proceso de compra de mercadería es válida únicamente si los proveedores de Farmanor Cía. Ltda., se comprometen a mantener actualizada y válida la información que poseen en sus páginas web.

Tabla 39: Análisis de Valor Agregado Mejorado del Proceso de Recepción y Almacenamiento

ÁREA DE ANÁLISIS:	LOGÍSTICA	PROCESO:	Recepción y almacenamiento
FECHA:		CODIFICACIÓN:	PO-02
OBJETIVO:	Receptar productos de calidad y almacenarlos adecuadamente, para su posterior venta o distribución.		

VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (N.V.A.)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (MINUTOS)	RESPONSABLE	COSTO
No.	V. A. CLIENTE EXTERNO	V. A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO				
								Inicio.			
1		x						Recepción del pedido.	5	AB	\$ 1,05
2	x							Firma de factura (original y copia) y constancias de recepción.	1	AB	\$ 0,21
3					x			Traslado de mercadería a bodega.	10	AB	\$ 2,09
4		x						Verificación e ingreso de productos.	30	AB	\$ 6,28
5		x						Almacenamiento de mercadería.	50	AB	\$ 10,47
								Fin.			

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	No.	(min)	%	Costo (\$)
1. Valor Agregado Cliente Externo	1	1	1%	\$ 0,21
2. Valor Agregado Empresa	3	85	89%	\$ 17,79
3. Operación	0	0	0%	\$ -
4. Demora	0	0	0%	\$ -
5. Transporte	1	10	10%	\$ 2,09
6. Control	0	0	0%	\$ -
7. Archivo	0	0	0%	\$ -
TOTAL (1+2+3+4+5+6+7)	5	96	1	\$ 20,09

ÍNDICE VALOR AGREGADO (1+2)	86	90%	\$ 18,00
-----------------------------	----	-----	----------

TOTAL (mn)	96
------------	----

COSTO T.	\$ 20,09
----------	----------

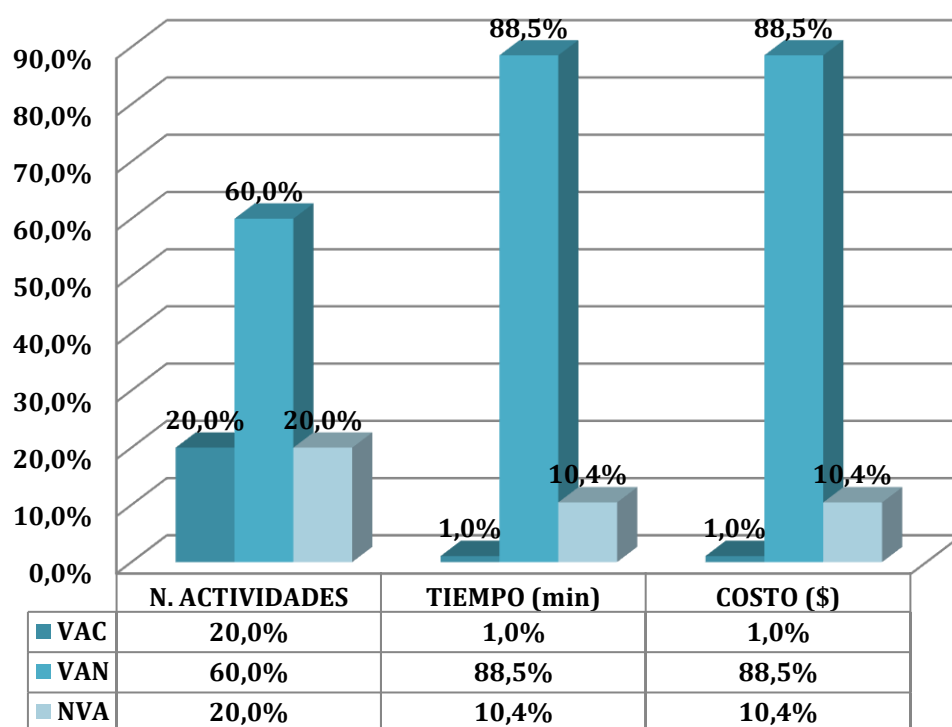
TOTAL (h)	1,6
-----------	-----

TOTAL (día)	0,06667
-------------	---------

TOT. (mes)	0,00222
------------	---------

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

PO-02: Recepción y almacenamiento



	N. ACTIVIDADES	TIEMPO (min)	COSTO (\$)
VAC	1	1	\$ 0,21
VAN	3	85	\$ 17,79
NVA	1	10	\$ 2,09
TOTAL	5	96	\$ 20,09

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Tabla 40: Análisis de Valor Agregado Mejorado del Proceso de Distribución a Puntos de Venta Propios

ÁREA DE ANÁLISIS:	LOGÍSTICA	PROCESO:	Distribución a puntos de venta propios
FECHA:		CODIFICACIÓN:	PO-03
OBJETIVO:	Reabastecer sucursales con productos de calidad, para su posterior venta al cliente final.		

VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (N.V.A.)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (MINUTOS)	RESPONSABLE	COSTO
No.	V. A. CLIENTE EXTERNO	V. A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO				
								Inicio.			
1		x						Revisión de existencias de productos en inventario de puntos de venta en base a máximos y mínimos.	15	GO	\$ 4,14
2						x		¿Stock requerido?	1	GO	\$ 0,28
								Si, Fin.			
3		x						No, Generación y envío a bodega de orden de abastecimiento (Original y Copia).	2	GO	\$ 0,55
4			x					Selección de productos requeridos.	35	AB	\$ 7,33
5							x	Ingreso de producto al sistema por medio de códigos de barras.	6	JB	\$ 1,26
6			x					Empaque de pedido para su distribución.	4	AB	\$ 0,84
7		x						Actualización de stocks de Sucursales por medio de Team Viewer.	1	JB	\$ 0,21
8					x			Entrega de pedido en puntos de venta.	15	AB	\$ 3,14
								Fin.			

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	No.	(min)	%	Costo (\$)
1. Valor Agregado Cliente Externo	0	0	0%	\$ -
2. Valor Agregado Empresa	3	18	23%	\$ 4,90
3. Operación	2	39	49%	\$ 8,16
4. Demora	0	0	0%	\$ -
5. Transporte	1	15	19%	\$ 3,14
6. Control	1	1	1%	\$ 0,28
7. Archivo	1	6	8%	\$ 1,26
TOTAL (1+2+3+4+5+6+7)	8	79	1	\$ 17,74

ÍNDICE VALOR AGREGADO (1+2)	18	23%	\$ 4,90
------------------------------------	----	-----	---------

TOTAL (mn)
79

COSTO T.
\$ 17,74

TOTAL (h)
1,31666667

TOTAL (día)
0,05486

TOT. (mes)
0,00183

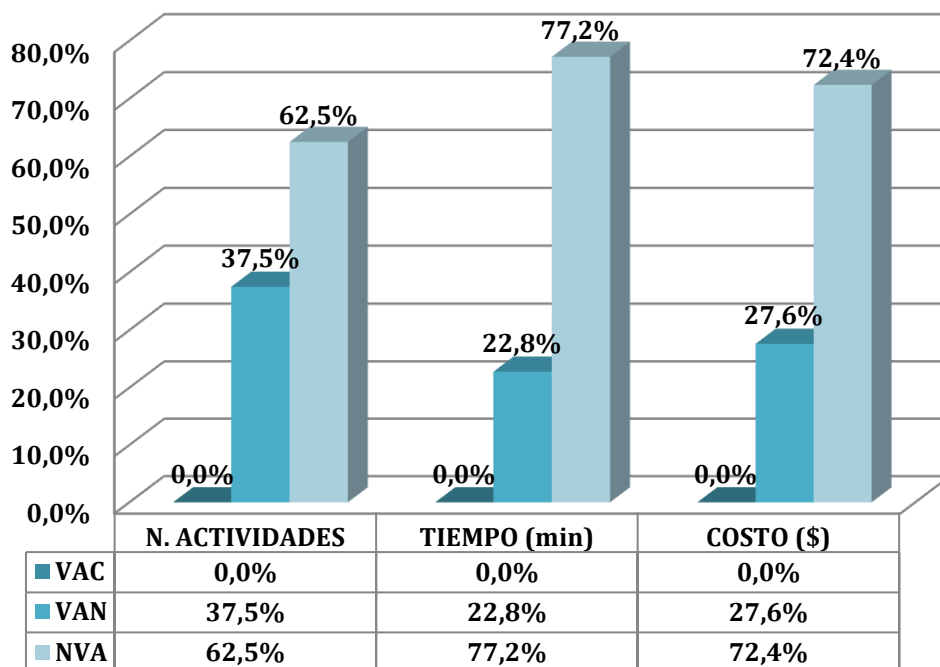
Fuente:

Farmanor

Cía.

Ltda.

PO-03: Distribución a puntos de venta propios



	N. ACTIVIDADES	TIEMPO (min)	COSTO (\$)
VAC	0	0	\$ -
VAN	3	18	\$ 4,90
NVA	5	61	\$ 12,83
TOTAL	8	79	\$ 17,74

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Tabla 41: Análisis De Valor Agregado Mejorado Del Proceso De Comercialización A Clientes Al Por Mayor

ÁREA DE ANÁLISIS:	LOGÍSTICA	PROCESO:	Comercialización clientes al por mayor
FECHA:		CODIFICACIÓN:	PO-04
OBJETIVO:	Comercializar productos de calidad a clientes al por mayor en la zona norte del país.		

VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (N.V.A.)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (MINUTOS)	RESPONSABLE	COSTO
No.	V. A. CLIENTE EXTERNO	V. A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO				
								Inicio.			
1		x						Visita a las distintas zonas de acuerdo a los días establecidos en la hoja de ruta.		VN	\$ -
2		x						Cobro de facturas.	10	VN	\$ 2,88
3	x							Toma de pedido en base a los datos del sistema actualizado Tini.	35	VN	\$ 10,06
4	x							Revisión de pedido con el cliente	5	VN	\$ 1,44
5						x		¿Aprueba el cliente el pedido?	1	VN	\$ 0,29
								No, Fin.			
6						x		Si, Análisis y aprobación de pedidos por la gerencia.	8	GO	\$ 2,21
7						x		¿Pedido aprobado?	1	GO	\$ 0,28
								No, Fin.			
8			x					Si, Creación de orden de despacho.	1	GO	\$ 0,28
								Fin.			

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	No.	(min)	%	Costo (\$)
1. Valor Agregado Cliente Externo	2	40	66%	\$ 11,50
2. Valor Agregado Empresa	2	10	16%	\$ 2,88
3. Operación	1	1	2%	\$ 0,28
4. Demora	0	0	0%	\$ -
5. Transporte	0	0	0%	\$ -
6. Control	3	10	16%	\$ 2,77
7. Archivo	0	0	0%	\$ -
TOTAL (1+2+3+4+5+6+7)	8	61	1	\$ 17,42

ÍNDICE VALOR AGREGADO (1+2)	50	82%	\$ 14,38
-----------------------------	----	-----	----------

TOTAL (mn)
61

COSTO T.
\$ 17,42

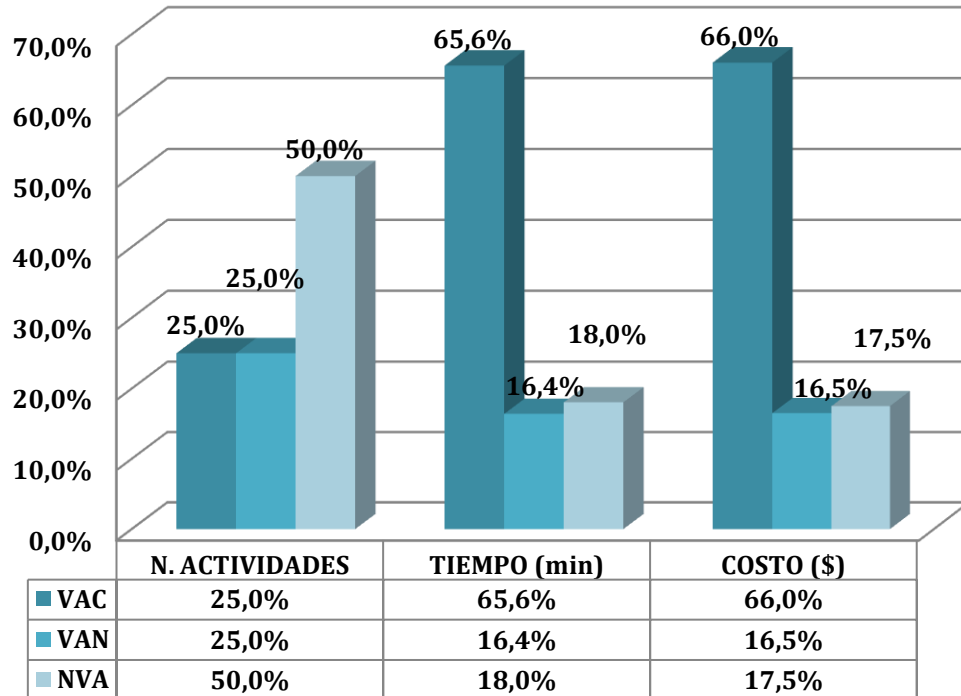
TOTAL (h)
1,016666667

TOTAL (día)
0,04236

TOT. (mes)
0,00141

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

PO-04: Comercialización clientes al por mayor



	N. ACTIVIDADES	TIEMPO (min)	COSTO (\$)
VAC	2	40	\$ 11,50
VAN	2	10	\$ 2,88
NVA	4	11	\$ 3,05
TOTAL	8	61	\$ 17,42

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Tabla 42: Análisis de Valor Agregado Mejorado del Proceso de Recepción de Pedido en Punto de Venta

ÁREA DE ANÁLISIS:	LOGÍSTICA	PROCESO:	Recepción de pedido en punto de venta
FECHA:		CODIFICACIÓN:	PO-05
OBJETIVO:		Reabastecer sucursales con productos de calidad y almacenarlos de forma adecuada para su posterior venta al cliente final.	

VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (N.V.A.)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (MINUTOS)	RESPONSABLE	COSTO
No.	V. A. CLIENTE EXTERNO	V. A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO				
								Inicio.			
1			x					Ingreso de stocks de pedido por medio de sistema informático Team Viewer.	1	SDL	\$ 0,25
2		x						Recepción de pedido físico.	3	VL	\$ 0,63
3						x		Revisión de mercadería en cuanto a cantidad , fecha de caducidad y buen estado del producto.	28	VL	\$ 5,86
4		x						Organización de medicamentos en la percha según el orden establecido.	34	VL	\$ 7,12
								Fin.			

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	No.	(min)	%	Costo (\$)
1. Valor Agregado Cliente Externo	0	0	0%	\$ -
2. Valor Agregado Empresa	2	37	56%	\$ 7,74
3. Operación	1	1	2%	\$ 0,25
4. Demora	0	0	0%	\$ -
5. Transporte	0	0	0%	\$ -
6. Control	1	28	42%	\$ 5,86
7. Archivo	0	0	0%	\$ -
TOTAL (1+2+3+4+5+6+7)	4	66	1	\$ 13,85

ÍNDICE VALOR AGREGADO (1+2)	37	56%	\$ 7,74
-----------------------------	----	-----	---------

TOTAL (mn)
66

COSTO T.
\$ 13,85

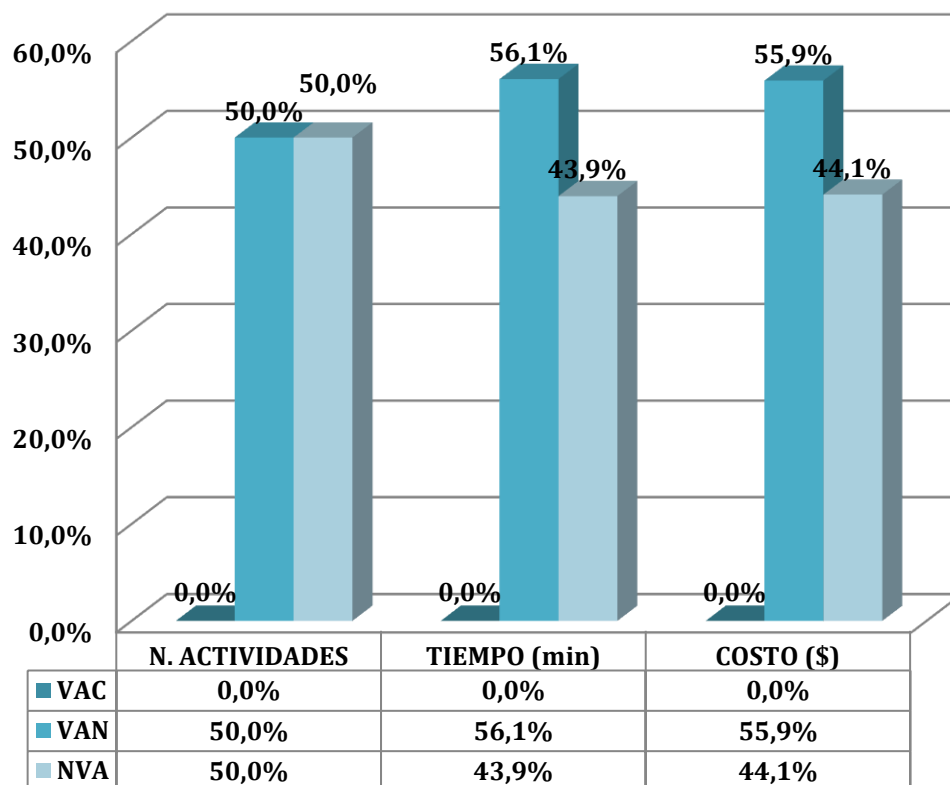
TOTAL (h)
1,1

TOTAL (día)
0,04583

TOT. (mes)
0,00153

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

PO-05: Recepción de pedido en punto de venta



	N. ACTIVIDADES	TIEMPO (min)	COSTO (\$)
VAC	0	0	\$ -
VAN	2	37	\$ 7,74
NVA	2	29	\$ 6,11
TOTAL	4	66	\$ 13,85

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Tabla 43: Análisis de Valor Agregado Mejorado del Proceso de Envío de Pedidos a Clientes al Por Mayor

ÁREA DE ANÁLISIS:	LOGÍSTICA	PROCESO:	Envío de pedidos a clientes al por mayor
FECHA:		CODIFICACIÓN:	PO-06
OBJETIVO:	Comercializar productos de calidad a clientes al por mayor en la zona norte del país.		

VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (N.V.A.)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (MINUTOS)	RESPONSABLE	COSTO
No.	V. A. CLIENTE EXTERNO	V. A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO				
								Inicio.			
1					x			Recepción de orden de despacho en bodega.	7	SDN	\$ 1,47
2		x						Selección de productos requeridos.	18	AB	\$ 3,77
3			x					Ingreso de producto al sistema por medio de códigos de barras.	16	JB	\$ 3,35
4			x					Empaque de pedido para su distribución.	10	AB	\$ 2,09
5		x						Creación de factura y aprobación del SRI para emisión de factura electrónica.	1	JB	\$ 0,21
6			x					Creación de guía de entrega.	5	SDN	\$ 1,05
7	x							Envío de productos a clientes.		GO	\$ -
8		x						Recepción de guía de entrega sumillada por el cliente.		GO	\$ -
								Fin.			

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	No.	(min)	%	Costo (\$)
1. Valor Agregado Cliente Externo	1	0	0%	\$ -
2. Valor Agregado Empresa	3	19	33%	\$ 3,98
3. Operación	3	31	54%	\$ 6,49
4. Demora	0	0	0%	\$ -
5. Transporte	1	7	12%	\$ 1,47
6. Control	0	0	0%	\$ -
7. Archivo	0	0	0%	\$ -
TOTAL (1+2+3+4+5+6+7)	8	57	1	\$ 11,93

ÍNDICE VALOR AGREGADO (1+2)	19	33%	\$ 3,98
------------------------------------	----	-----	---------

TOTAL (mn)
57

COSTO T.
\$ 11,93

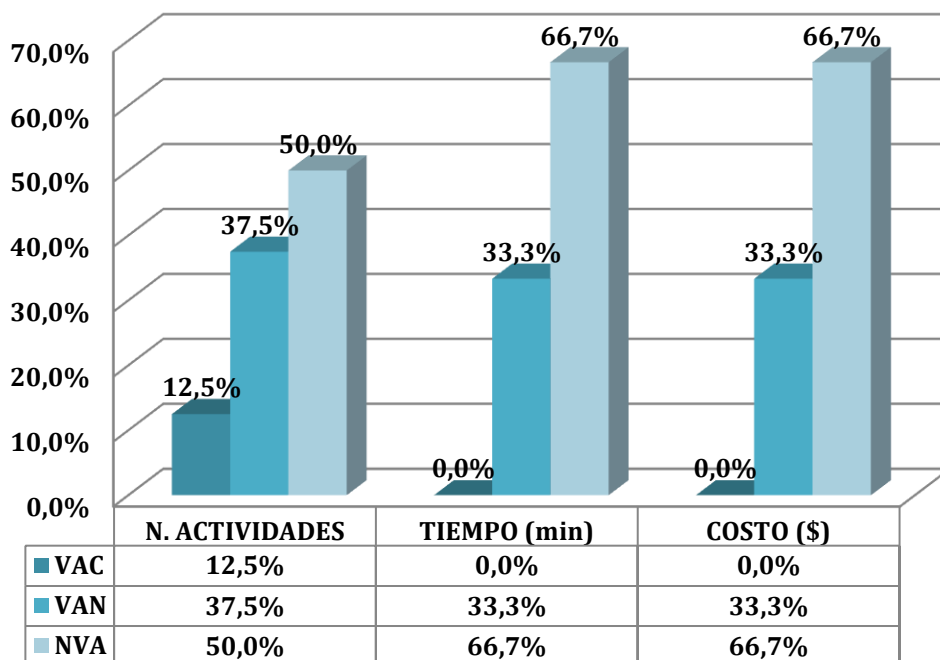
TOTAL (h)
0,95

TOTAL (día)
0,03958

TOT. (mes)
0,00132

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

PO-06: Envío de pedidos a clientes al por mayor



	N. ACTIVIDADES	TIEMPO (min)	COSTO (\$)
VAC	1	0	\$ -
VAN	3	19	\$ 3,98
NVA	4	38	\$ 7,95
TOTAL	8	57	\$ 11,93

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Tabla 44: Análisis de Valor Agregado Mejorado del Proceso de Comercialización en Puntos de Venta

ÁREA DE ANÁLISIS:	LOGÍSTICA	PROCESO:	Comercialización en puntos de venta
FECHA:		CODIFICACIÓN:	PO-07
OBJETIVO:	Comercializar productos de calidad a consumidores finales de medicamentos e insumos médicos en la zona norte del país.		

VALOR AGREGADO (V.A.)			SIN VALOR AGREGADO (N.V.A.)					ACTIVIDADES (EN ORDEN CRONOLÓGICO)	TIEMPO UNITARIO (MINUTOS)	RESPONSABLE	COSTO
No.	V. A. CLIENTE EXTERNO	V. A. EMPRESA	OPERACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO				
								Inicio			
1	x							Recepción de receta y verificación de stock y precios.	1	VL	\$ 0,21
2						x		¿Existe la receta en inventario?	0,4	VL	\$ 0,08
3.1								No, Fin.			
3.2		x						Si, Selección de producto físico.	1	VL	\$ 0,21
4		x						Recepción de unidad monetaria.	0,3	VL	\$ 0,06
5	x							Emisión de factura electrónica.	0,4	VL	\$ 0,08
6	x							Entrega de producto al cliente.	0,3	VL	\$ 0,06
								Fin.			

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	No.	(min)	%	Costo (\$)
1. Valor Agregado Cliente Externo	3	45	64%	\$ 0,36
2. Valor Agregado Empresa	2	0	0%	\$ 0,27
3. Operación	0	0	0%	\$ -
4. Demora	0	0	0%	\$ -
5. Transporte	0	0	0%	\$ -
6. Control	1	25	36%	\$ 0,08
7. Archivo	0	0	0%	\$ -
TOTAL (1+2+3+4+5+6+7)	6	70	1	\$ 0,71

ÍNDICE VALOR AGREGADO (1+2)	45	64%	\$ 0,63
-----------------------------	----	-----	---------

TOTAL (mn)
3,4

COSTO T.
\$ 0,71

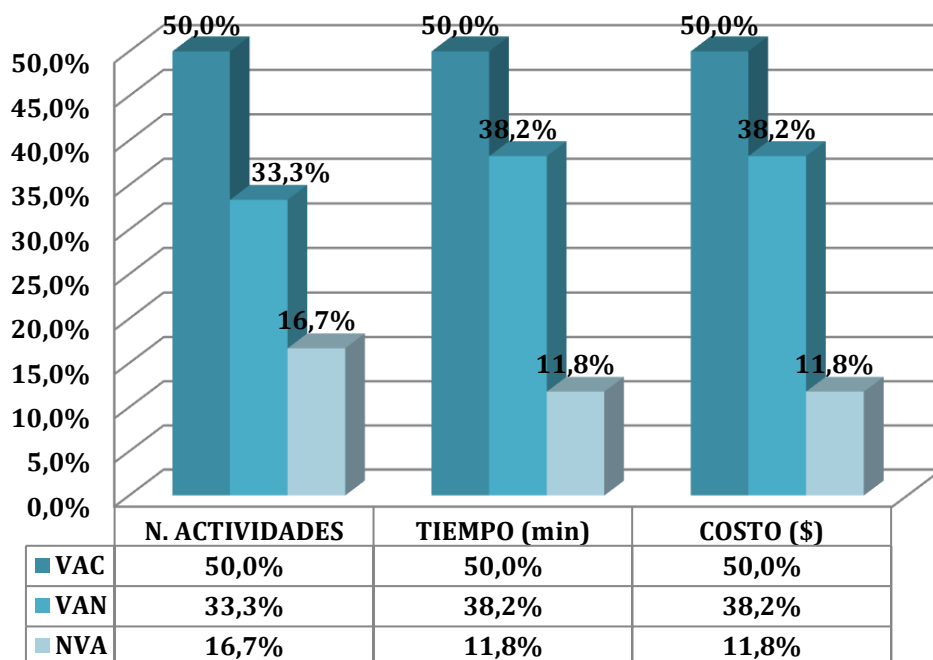
TOTAL (h)
0,05666667

TOTAL (día)
0,00236

TOT. (mes)
0,00008

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

PO-07: Comercialización en puntos de venta



	N. ACTIVIDADES	TIEMPO (min)	COSTO (\$)
VAC	3	1,7	\$ 0,36
VAN	2	1,3	\$ 0,27
NVA	1	0,4	\$ 0,08
TOTAL	6	3,4	\$ 0,71

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Luego de la propuesta de mejoramiento de los procesos de Logística, se comparó los recursos utilizados tanto de los procesos actuales como de los mejorados, los cuales se encuentran en la Tabla 45, Tabla 46, Tabla 47.

Tabla 45: Actividades de los Procesos de Logística - Actual Vs. Mejorado

ACTIVIDADES			
PROCESOS	ACTUAL	MEJORADO	DIFERENCIA
COMPRA DE MERCADERÍA	7	4	3
RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO	10	5	5
DISTRIBUCIÓN A PUNTOS DE VENTA PROPIOS	9	8	1
COMERCIALIZACIÓN A CLIENTES AL POR MAYOR	10	8	2
RECEPCIÓN DE PEDIDO EN PUNTO DE VENTA	11	4	7
ENVÍO DE PEDIDOS A CLIENTES AL POR MAYOR	8	8	0
COMERCIALIZACIÓN EN PUNTOS DE VENTA	6	6	0
ACTIVIDADES TOTALES DE LOS PROCESOS DE LOGÍSTICA	61	43	18

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Como se puede observar en la Tabla 45 con la propuesta de mejora se puede reducir a 18 actividades del total de procesos de Logística, eliminando así el exceso de burocracia y de actividades que no generan valor ni a Farmanor Cía. Ltda., ni a sus clientes.

Tabla 46: Tiempo de los Procesos de Logística - Actual Vs. Mejorado

TIEMPO (min)			
PROCESOS	ACTUAL	MEJORADO	DIFERENCIA
COMPRA DE MERCADERÍA	84	44	40
RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO	138	96	42
DISTRIBUCIÓN A PUNTOS DE VENTA PROPIOS	89	79	10
COMERCIALIZACIÓN A CLIENTES AL POR MAYOR	67	61	6
RECEPCIÓN DE PEDIDO EN PUNTO DE VENTA	80	66	14
ENVÍO DE PEDIDOS A CLIENTES AL POR MAYOR	69	57	12
COMERCIALIZACIÓN EN PUNTOS DE VENTA	4	3,4	0,6
TIEMPO TOTAL DE LOS PROCESOS DE LOGÍSTICA	531	406,4	124,6

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

En la Tabla 46 se muestra que la propuesta de mejora minimiza el tiempo en la ejecución de los procesos de logística en 124,6 minutos que equivale a 2,08

horas. Este ahorro permite a los empleados de Farmanor Cía. Ltda., optimizar su tiempo y ocuparlo en otras actividades importantes.

Tabla 47: Costo de los Procesos de Logística - Actual Vs. Mejorado

COSTO			
PROCESOS	ACTUAL	MEJORADO	DIFERENCIA
COMPRA DE MERCADERÍA	\$ 38,64	\$ 20,24	\$ 18,40
RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO	\$ 28,88	\$ 20,09	\$ 8,79
DISTRIBUCIÓN A PUNTOS DE VENTA PROPIOS	\$ 20,50	\$ 17,74	\$ 2,76
COMERCIALIZACIÓN A CLIENTES AL POR MAYOR	\$ 20,80	\$ 17,42	\$ 3,38
RECEPCIÓN DE PEDIDO EN PUNTO DE VENTA	\$ 17,01	\$ 13,85	\$ 3,16
ENVÍO DE PEDIDOS A CLIENTES AL POR MAYOR	\$ 14,44	\$ 11,93	\$ 2,51
COMERCIALIZACIÓN EN PUNTOS DE VENTA	\$ 0,84	\$ 0,71	\$ 0,13
COSTO TOTAL DE LOS PROCESOS DE LOGÍSTICA	\$ 141,11	\$ 101,98	\$ 39,13

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

Con la propuesta de mejora Farmanor Cía. Ltda., ahorrará \$18.40 cada vez que compren mercadería a sus proveedores, \$8.79 cuando reciban pedidos, \$2.76 al momento de reabastecer sus locales, \$3.38 cada vez que realiza ventas a sus clientes, \$3.16 cuando reciban los reabastecimientos en puntos de venta, \$2.51 al momento que envían los pedidos a clientes al por mayor y \$0.13 cuando vendan al por menor en sus sucursales. Debido a que todos los procesos se realizan más de 10 veces al mes, en la Tabla 48 se encuentran las frecuencias promedio de ocurrencia de cada proceso al mes para estimar el ahorro proyectado. El ahorro proyectado al mes es de \$ 16.833 ya que en total se reduciría en 1.162 actividades brindando una optimización del tiempo en 75,766 minutos al mes que pueden ser utilizados en otras actividades.

Tabla 48: Ahorro Mensual de Farmanor Cía. Ltda., con la aplicación de la propuesta de mejora.

AHORRO MENSUAL							
PROCESOS	# DE EJECUCIONES MENSUALES	ACTIVIDADES		TIEMPO (min)		COSTO	
		DIFERENCIA	AHORRO	DIFERENCIA	AHORRO	DIFERENCIA	AHORRO
COMPRA DE MERCADERÍA	10	3	30	40	400	\$ 18,40	\$ 184,00
RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO	10	5	50	42	420	\$ 8,79	\$ 87,90
DISTRIBUCIÓN A PUNTOS DE VENTA PROPIOS	104	1	104	10	1.040	\$ 2,76	\$ 287,04
COMERCIALIZACIÓN A CLIENTES AL POR MAYOR	125	2	250	6	750	\$ 3,38	\$ 422,50
RECEPCIÓN DE PEDIDO EN PUNTO DE VENTA	104	7	728	14	1.456	\$ 3,16	\$ 328,64
ENVÍO DE PEDIDOS A CLIENTES AL POR MAYOR	125	0	0	12	1.500	\$ 2,51	\$ 313,75
COMERCIALIZACIÓN EN PUNTOS DE VENTA	117.000	0	0	0,6	70.200	\$ 0,13	\$ 15.210,00
ACTIVIDADES TOTALES DE LOS PROCESOS DE LOGÍSTICA		18	1162	124,6	75.766	\$ 39,13	\$ 16.833,83

Fuente:

Farmanor

Cía.

Ltda.

4.4 INSTRUCTIVO PARA LOS PROCESOS DE LOGÍSTICA

El instructivo para los procesos de logística se adjunta al presente trabajo de titulación y su estructura es la siguiente:

1. Carátula
2. Índice
3. Introducción
4. Procedimiento
 - 4.1. Propósito
 - 4.2. Alcance
 - 4.3. Líder del Proceso
 - 4.4. Definiciones
 - 4.5. Políticas
 - 4.6. Procedimiento
 - 4.7. Indicadores
 - 4.8. Documentos
 - 4.9. Registros
 - 4.10. Proceso

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Farmanor Cía. Ltda. en su giro de negocio, es uno de los principales comercializadores de medicinas e insumos médicos, al por mayor y menor en la zona norte del país, a través de puntos de venta directa y distribución.
- El direccionamiento estratégico de Farmanor Cía. Ltda. reformulado en el estudio, permite establecer metodológicamente la misión, visión, principios, valores, objetivos estratégicos, estrategia y factores críticos de éxito; El aporte de la gerencia y personal de la empresa fue de vital importancia para estas formulaciones.
- La empresa Farmanor Cía. Ltda. debe incorporar en su estructura funcional el modelo de gestión para el proceso de Logística, que permita optimizar el uso de los recursos y estandarizar los procesos a través del Instructivo de trabajo, producto del presente trabajo de titulación.
- Además, se determinó que la empresa labora en un mercado muy competitivo, lo que demanda una planificación ajustada a las necesidades del entorno en que compete.

- El modelo de gestión por procesos elaborado para la empresa Farmanor Cía. Ltda., incluye las siguientes fases metodológicas: Cadena de Valor, Caracterización y Modelamiento de Logística, con el objeto de analizar y mejorar los procesos.
- La propuesta de mejora se obtiene luego del Análisis de Valor Agregado de los procesos de Logística; se determinó las actividades que deben ser optimizadas para posteriormente elaborar el Instructivo de trabajo, producto final de la presente investigación.

5.2 RECOMENDACIONES

Con el fin que Farmanor Cía. Ltda., mejore sus operaciones y optimice el uso de sus recursos, se recomienda tomar en cuenta las recomendaciones listadas a continuación:

- Se recomienda Implementar el modelo de gestión desarrollado en el presente trabajo de titulación, con el fin de estandarizar y guiar a todos sus asociados hacia un objetivo común.
- Se sugiere mejorar el uso de las herramientas informáticas disponibles. Esto se logra por medio de un aumento de la utilización del sistema operativo Tini, además sería adecuado instaurar un CRM, por medio del

cual se llevaría un adecuado manejo de los clientes. Otra mejora para la empresa sería implementar un sistema de Business Intelligence (BI), el cual facilitará la toma de decisiones.

- Se propone a la empresa hacer una revisión anual del direccionamiento estratégico, con el fin de llevar una planificación operativa, que se convierta en la guía para todas las áreas de la empresa y que se encuentre en constante adaptación al entorno cambiante.
- Se plantea llevar a cabo una socialización trimestral de la planificación estratégica, con el fin de empoderar a los asociados de Farmanor Cía. Ltda., de la Misión, Visión y Valores organizacionales bajo los que rige la operación de la empresa.
- Se recomienda una constante actualización, socialización y control del modelo propuesto por medio de indicadores que midan la eficacia y la eficiencia con el que se realizan cada uno de los procesos.

REFERENCIAS

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (s.f.). *El mostrador*. Recuperado el 08 de 2015, de AECAE: <http://www.elmostrador.cl/media/2015/05/nt6.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (08 de 2015). *www.bce.fin.ec*. Recuperado el 15 de 08 de 2015, de BCE: <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/logon/start.do?ivsLogonToken=bceqsappbo.bce.fin.ec:6400@297225J09EfNPoALL2Cmf0syPL9zm297223JZeBDYz8w9TxN9XN7fYoOZ3>
- Fondo Monetario Internacional. (08 de 2015). *www.imf.org*. Recuperado el 15 de 08 de 2015, de <http://www.imf.org/external/spanish/>
- Fred R., D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14ª edición ed.). (G. Domínguez Chávez, B. Gutiérrez Hernández, Edits., V. d. Alba Ramírez, & E. M. Jasso Hernández Borneville, Trads.) México DF, México: Pearson Educación.
- Góngora Ruíz, F. R. (10 de 07 de 2015). Presidente Junta General de Accionistas. (E. C. Góngora Paredes, Entrevistador) Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Instituto Ecuatoriano de Censos y Estadísticas. (2013). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Recuperado el 30 de 08 de 2015, de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Nacimientos_Defunciones/Publicaciones/Anuario_Nacimientos_y_Defunciones_2013.pdf
- Lenz, R. T. (1987). *Managing the Evolution of the Strategic Planning Process* (Vol. 1). Business Horizons 30.
- Paredes, G. (Sep de 2015). Gerente General Farmanor Cía. Ltda. (E. Góngora, Entrevistador)
- Pérez Fernández, J. A. (2012). *Gestión por Procesos* (5ta edición ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
- Rosental, M.M, & P.F Iudin. (2005). Diccionario filosófico. En J. Espinoza Espinoza, *Los principios contenidos en el título preliminar del Código civil peruano de 1984* (pág. 518). Lima, Perú: Fondo Editorial PUCP.
- Spurrier, W., & Acosta Burneo, A. (2015). Bajón Económico 2015-2016. *Escenarios Políticos y Económicos 2015-16* (pág. 87). Guayaquil: Grupo Spurrier.
- WordReference. (06 de 2016). *WordReference*. Obtenido de <http://www.wordreference.com/definicion>

ANEXOS

ANEXO N°1: FORMATO DE LAS ENCUESTAS PARA LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE FARMANOR CÍA. LTDA.

Nombre:

Cargo:

1. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN FARMANOR CÍA.LTDA.

“La declaración de la misión es una expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿Cuál es nuestro negocio?”.” (Fred R., 2013)

Para la declaración de la misión de la empresa por favor conteste las siguientes preguntas según su criterio, asegurándose de hacerlo de forma clara, concisa e inspiradora para los demás colaboradores de la empresa.

- a. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?*
- b. Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?*
- c. Mercados: En términos geográficos. ¿En dónde compite la empresa?*
- d. Tecnología: ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?*
- e. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?*
- f. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la empresa?*
- g. Auto concepto: ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?*

- h. Preocupación por la imagen pública: ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?*
- i. Preocupación por los empleados: ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?*

2. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN FARMANOR CÍA.LTDA.

“Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. (Fred R., 2013)

Para la declaración de la Visión de la empresa por favor conteste las siguientes preguntas según su criterio, asegurándose de hacerlo de forma clara, concisa e inspiradora para los demás colaboradores de la empresa.

- a. ¿Qué quiere lograr la empresa?*
- b. ¿Cuándo lo piensa hacer?*
- c. ¿Cómo lo va a hacer?*
- d. ¿Con quién lo hará?*
- e. ¿Para qué lo hará? o ¿Cuál es la finalidad?*
- f. ¿Dónde lo va a hacer?*

Firma

Gracias por su tiempo.

ANEXO N°2: RESPUESTAS DE LAS ENCUESTAS PARA LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE FARMANOR CÍA. LTDA.

Nombre: Gabriela Margarita Paredes Valverde

Cargo: Gerente General de Farmanor Cía. Ltda.

1) DECLARACIÓN DE LA MISIÓN FARMANOR CÍA.LTDA.

“La declaración de la misión es una expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿Cuál es nuestro negocio?”.” (Fred R., 2013)

Para la declaración de la misión de la empresa por favor conteste las siguientes preguntas según su criterio, asegurándose de hacerlo de forma clara, concisa e inspiradora para los demás colaboradores de la empresa.

a) Clientes: *¿Quiénes son los clientes de la empresa?*

Son todos los consumidores de medicamentos e insumos médicos, sanitarios y de uso personal y son las personas más importantes y principales para que funcione la empresa ya que sin ellos no hay empresa.

b) Productos o servicios: *¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?*

Medicinas, insumos médicos y productos de aseo personal.

c) Mercados: *En términos geográficos.¿ En dónde compete la empresa?*

Nuestros principales mercados son Imbabura, Carchi y Pichincha.

d) Tecnología: *¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?*

Si trabajamos con internet, facturación electrónica y sistema contable actualizado y comunicación celular.

e) Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: *¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?*

Estamos en constante cambio para mejorar la rentabilidad buscando los mejores precios y buscando clientes.

f) Filosofía: *¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la empresa?*

Trabajar con honestidad, responsabilidad y compromiso para con nuestros clientes y colaboradores. Nuestras aspiraciones son crecer en el ámbito farmacéutico brindando una atención profesional y capacitada para posicionar la marca. Logrando así crear fuentes de trabajo y generar ganancias en beneficio de la sociedad.

g) Auto concepto: *¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?*

La ventaja que tenemos es ser locales y poder atender a los clientes de una manera ágil y oportuna, entregándoles más del ochenta por ciento de medicinas que requieren los clientes.

h) Preocupación por la imagen pública: ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?

Si, tratamos de que la empresa este siempre en las mejores condiciones de aseo contribuyendo al medio ambiente. No hay desechos tóxicos.

i) Preocupación por los empleados: ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

Si, la fuerza laboral es la clave para poder llevar a cabo los objetivos de la empresa son las personas más importantes y a la vez lo más complicado de llevar, pero tratamos de trabajar en conjunto brindándoles todos los elementos necesarios para cumplir con los las metas propuestas en beneficio de la empresa y el colaborador.

2) DECLARACIÓN DE LA VISIÓN FARMANOR CÍA.LTDA.

“Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. (Fred R., 2013)

Para la declaración de la Visión de la empresa por favor conteste las siguientes preguntas según su criterio, asegurándose de hacerlo de forma clara, concisa e inspiradora para los demás colaboradores de la empresa.

a) ¿Qué quiere lograr la empresa?

Quiere ser una empresa sólida en el mercado farmacéutico del norte del país.

b) *¿Cuándo lo piensa hacer?*

Estamos trabajando en eso día a día es algo que toma tiempo y se depende de diferentes factores.

c) *¿Cómo lo va a hacer?*

Brindando un excelente servicio a los clientes y entregándoles ofertas promociones descuentos en sus compras.

d) *¿Con quién lo hará?*

Es un trabajo conjunto tanto de gerentes como de los trabajadores de la empresa todos aportan con ideas de cambio para mejorar.

e) *¿Para qué lo hará? o ¿Cuál es la finalidad?*

Lo haremos para mantenernos en el mercado ya que la competencia es muy dura. Y la finalidad es mantenernos y continuar adelante con la empresa ya que con esto aportamos a la sociedad.

f) *¿Dónde lo va a hacer?*

Dentro de la zona norte del país

Firma

Gracias por su tiempo.

Nombre: Fausto Remigio Góngora Ruíz

Cargo: Presidente Junta General de Accionistas de Farmanor Cía. Ltda.

1. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN FARMANOR CÍA. LTDA.

“La declaración de la misión es una expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿Cuál es nuestro negocio?”.” (Fred R., 2013)

Para la declaración de la misión de la empresa por favor conteste las siguientes preguntas según su criterio, asegurándose de hacerlo de forma clara, concisa e inspiradora para los demás colaboradores de la empresa.

a. Clientes: *¿Quiénes son los clientes de la empresa?*

Nuestros clientes son todos nuestros stakeholders que incluyen nuestros colaboradores, proveedores, asociados y la comunidad en general y son grupos muy importantes para la existencia de la misma.

b. Productos o servicios: *¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?*

Medicamentos genéricos y comerciales, insumos hospitalarios y artículos de aseo personal.

c. Mercados: *En términos geográficos. ¿En dónde compite la empresa?*

En la zona norte del Ecuador, Imbabura, Carchi y el norte de Pichincha.

d. Tecnología: *¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?*

Si trabajamos con sistema de computación y tecnología de punta.

e. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: *¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?*

En eso trabajamos todos los días, no hay el crecimiento esperado pero buscamos todos los recursos disponibles.

f. Filosofía: *¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la empresa?*

Siempre creemos en Dios como el principal motor de nuestras vidas e inculcamos la honestidad, el respeto, la puntualidad y compromiso para con la empresa.

g. Auto concepto: *¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?*

La ventaja que tenemos es que hay variedad de productos que el cliente requiere para su normal funcionamiento y estamos estratégicamente ubicados.

h. Preocupación por la imagen pública: *¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?*

Damos trabajo a más de 30 personas, declaramos impuestos puntualmente y mantenemos un ambiente agradable sin contaminación.

i. Preocupación por los empleados: *¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?*

Si, la gente es los engranajes que mueven la empresa.

2. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN FARMANOR CÍA.LTDA.

“Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. (Fred R., 2013)

Para la declaración de la Visión de la empresa por favor conteste las siguientes preguntas según su criterio, asegurándose de hacerlo de forma clara, concisa e inspiradora para los demás colaboradores de la empresa.

a. ¿Qué quiere lograr la empresa?

Ahora como se encuentra la situación económica en el país lo importante es mantenerse y crecer a medida de cómo se encuentre el mercado.

b. ¿Cuándo lo piensa hacer?

Es el trabajo de todos los días, todo el tiempo.

c. ¿Cómo lo va a hacer?

Con capacitación, con cambios, con motivación, con reestructuraciones con propaganda con marketing, con alianzas estratégicas con grandes proveedores nacionales.

d. ¿Con quién lo hará?

Todo el equipo presidencia, gerencia, contabilidad y todos los trabajadores.

e. ¿Para qué lo hará? o ¿Cuál es la finalidad?

Para mantenernos y lograr los objetivos propuestos.

f. ¿Dónde lo va a hacer?

En el Ecuador.

Firma

Gracias por su tiempo

Nombre: Andrea Posso

Cargo: Gerente Operativo de Farmanor Cía. Ltda.

1. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN FARMANOR CÍA.LTDA.

“La declaración de la misión es una expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿Cuál es nuestro negocio?”.” (Fred R., 2013)

Para la declaración de la misión de la empresa por favor conteste las siguientes preguntas según su criterio, asegurándose de hacerlo de forma clara, concisa e inspiradora para los demás colaboradores de la empresa.

g. Clientes: *¿Quiénes son los clientes de la empresa?*

Los clientes son el pilar fundamental en esta empresa, formando parte de este gran grupo amigos, familiares, vecinos, etc.

h. Productos o servicios: *¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?*

Medicina con grandes descuento y promociones.

i. Mercados: *En términos geográficos. ¿En dónde compete la empresa?*

En las provincias de Imbabura, Carchi y parte de Pichincha.

j. Tecnología: *¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?*

Si, por que se ha convertido en la herramienta fundamental para el crecimiento de la misma.

k. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: *¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?*

Si, por que es una empresa generadora de fuentes de trabajo lo que la ha hecho competitiva en el mercado local logrando una rentabilidad estable.

l. Filosofía: *¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la empresa?*

Buen servicio al cliente, confiabilidad, seguridad.

m. Auto concepto: *¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?*

Ser una empresa netamente Ibarreña, brindado un servicio personalizado a todos nuestros clientes.

n. Preocupación por la imagen pública: *¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?*

Si, en cuanto al manejo de desechos, a la manipulación de medicamentos, retiro del mercado productos con pronta fecha de caducidad.

o. Preocupación por los empleados: ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

Si, por que con el aporte personal y la capacidad que cada uno brinda a la empresa han hecho que podamos escalar peldaños y mantenernos en el mercado.

2. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN FARMANOR CÍA.LTDA.

“Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. (Fred R., 2013)

Para la declaración de la Visión de la empresa por favor conteste las siguientes preguntas según su criterio, asegurándose de hacerlo de forma clara, concisa e inspiradora para los demás colaboradores de la empresa.

p. ¿Qué quiere lograr la empresa?

Quiere ser una empresa reconocida y posicionarse en el mercado farmacéutico en el Norte del País.

q. ¿Cuándo lo piensa hacer?

A mediano plazo.

r. ¿Cómo lo va a hacer?

Empleando estrategias de mercado basándose en estudios competitivos y demás contingentes necesarios, yendo a la par con la tecnología.

s. ¿Con quién lo hará?

Administradores, Empleados, Clientes y con asesoría externa.

t. ¿Para qué lo hará? o ¿Cuál es la finalidad?

Para brindar un mejor servicio a la comunidad, asegurando la liquidez, crecimiento económico y profesional de la todos quienes conforman la empresa.

u. ¿Dónde lo va a hacer?

Dentro de la localidad donde se encuentra ubicada la empresa.

Firma

Gracias por su tiempo.

Nombre: Juany Góngora

Cargo: Gerente Financiero de Farmanor Cía. Ltda.

3. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN FARMANOR CÍA.LTDA.

“La declaración de la misión es una expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿Cuál es nuestro negocio?”.” (Fred R., 2013)

Para la declaración de la misión de la empresa por favor conteste las siguientes preguntas según su criterio, asegurándose de hacerlo de forma clara, concisa e inspiradora para los demás colaboradores de la empresa.

a. Clientes: *¿Quiénes son los clientes de la empresa?*

Los clientes son todas aquellas personas que llegan a la distribuidora y puntos de venta como son las sucursales de Farmanor Cía. Ltda., y es el factor principal para que nuestra empresa salga adelante y poder crear dentro de nuestro entorno socio económico y país.

b. Productos o servicios: *¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?*

Los principales productos son todos los relacionados a la industria farmacéutica como son todas las medicinas en general estas pueden ser comerciales y genéricas, hospitalarias, productos de aseo personal y de bazar

c. Mercados: *En términos geográficos. ¿En dónde compite la empresa?*

Los mercados principales son la provincia de Imbabura y La Provincia del Carchi decir la zona norte del país y parte de la provincia de pichincha como es Cayambe. Tabacundo el Quinche y Yaruqui entre otras.

d. Tecnología: *¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?*

La empresa cuenta con tecnología al día, sistemas contable de facturación de reportes de internet todo referente a cambios que se dan día a día con el SRI. Y Superintendencia de Compañías. Municipios, Ministerio de Trabajo, Compras públicas y otros organismos que soliciten informes y actualizaciones. Para esto la empresa cuenta con el sistema TINI. Y actualizaciones en internet.

e. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: *¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?*

La empresa trata de día a día de mejorar la rentabilidad con promociones, bonificaciones, descuentos en sus productos y así mejorar el crecimiento y solidez en el mercado y tratar de competir con las cadenas Farmacéuticas grandes que hay en todo el País.

f. Filosofía: *¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la empresa?*

Las creencias de la empresa: es mejorar la competitividad, y mantenerse en el mercado con productos de buena calidad y precios.

Los valores: mantener la Honestidad, respeto y la mejor atención de los empleados hacia el cliente factor principal de la empresa.

Las aspiraciones: crecer como empresa creando nuevos puntos de venta y de esta manera generar nuevos puestos de trabajo para otras familias

Prioridad: Mantenerse en el mercado a pesar de la crisis actual y buscar financiamientos y mercados nuevos para de esta manera aportar a la economía del País.

g. Auto concepto: *¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?*

La competencia distintiva, las grandes cadenas Farmacéuticas que invadieron a nivel nacional haciendo desaparecer los compradores o Farmacias pequeñas, y con esta competencia los precios de los productos se bajaron notablemente

La ventaja ninguna más bien tenemos que trataran de ponernos a su nivel mejorar la calidad de atención al cliente mejorar los precios los productos para poder competir con los grandes en el mercado Farmacéutico y consumo de productos de aseo y bazar.

h. Preocupación por la imagen pública: ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?

La empresa trata de estar al día en lo que exige los organismos de control con respecto al bien comunitario y ambiental, para esto se tiene los productos en perchas limpios y al momento de reciclar se separa lo caducado, roto, dañado etc. En cartones y frascos u otra forma de reciclaje para botar o desechar en un lugar específico para dicho reciclaje de Productos Farmacéuticos.

i. Preocupación por los empleados: ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

Los empleados son el Activo principal de la empresa ya que contamos con algunos puntos de venta o sucursales en lo que es necesario la presencia de dos o tres empleados en cada local para la atención al público en general y en la distribuidora de igual manera sin los empleados no funcionaría la empresa.

4. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN FARMANOR CÍA.LTDA.

“Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. (Fred R., 2013)

Para la declaración de la Visión de la empresa por favor conteste las siguientes preguntas según su criterio, asegurándose de hacerlo de forma clara, concisa e inspiradora para los demás colaboradores de la empresa.

a. ¿Qué quiere lograr la empresa?

Quiere ser una empresa sólida y estable y crear nuevos puntos de venta como compañía o llegar a ser una Corporación.

b. ¿Cuándo lo piensa hacer?

A futuro dependiendo de las condiciones económicas que se de en el siguiente año.

c. ¿Cómo lo va a hacer?

Injectando nuevo capital en nuevos productos u otras líneas comerciales de productos.

d. ¿Con quién lo hará?

Con los Socios en Reuniones, capacitaciones, investigación de mercado etc.

e. ¿Para qué lo hará? o ¿Cuál es la finalidad?

Para crecer como empresa, mejorar la rentabilidad y crear nuevos puestos de trabajo y contribuir con la economía de nuestro País

f. ¿Dónde lo va a hacer?

Dentro de nuestro entorno en la provincia de Imbabura que es el lugar donde está creada la empresa.

Firma

Gracias por su tiempo

**ANEXO N°3: RESULTADO DE LAS ENCUESTAS PARA LA DECLARACIÓN DE
LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE FARMANOR CÍA. LTDA.**

Nombres:

E1: Gabriela Margarita Paredes Valverde (Gerente General de Farmanor Cía. Ltda.)

E2: Fausto Remigio Góngora Ruíz (Presidente Junta General de Accionistas de Farmanor Cía. Ltda.)

E3: Andrea Posso (Gerente Operativo de Farmanor Cía. Ltda.)

E4: Juany Góngora (Gerente Financiero de Farmanor Cía. Ltda.)

3) DECLARACIÓN DE LA MISIÓN FARMANOR CÍA.LTDA.

a) Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

E1: Son todos los consumidores de medicamentos e insumos médicos, sanitarios y de uso personal y son las personas más importantes y principales para que funcione la empresa ya que sin ellos no hay empresa.

E2: Nuestros clientes son todos nuestros stakeholders que incluyen nuestros colaboradores, proveedores, asociados y la comunidad en general y son grupos muy importantes para la existencia de la misma.

E3: Los clientes son el pilar fundamental en esta empresa, formando parte de este gran grupo amigos, familiares, vecinos, etc.

E4: Los clientes son todas aquellas personas que llegan a la distribuidora y puntos de venta como son las sucursales de FARMANOR CIA. LTDA., y es el factor principal para que nuestra empresa salga adelante y poder creer dentro de nuestro entorno socio económico y país.

b) Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?

E1: Medicinas, insumos médicos y productos de aseo personal.

E2: Medicamentos genéricos y comerciales, insumos hospitalarios y artículos de aseo personal.

E3: Medicina con grandes descuento y promociones.

E4: Los principales productos son todos los relacionados a la industria farmacéutica como son todas las medicinas en general estas pueden ser comerciales y genéricas, hospitalarias, productos de aseo personal y de bazar

c) Mercados: *En términos geográficos.¿ En dónde compite la empresa?*

E1: Nuestros principales mercados son Imbabura, Carchi y Pichincha.

E2: En la zona norte del Ecuador, Imbabura, Carchi y el norte de Pichincha.

E3: En las provincias de Imbabura, Carchi y parte de Pichincha

E4: Los mercados principales son la provincia de Imbabura y La Provincia del Carchi decir la zona norte del país y parte de la provincia de pichincha como es Cayambe. Tabacundo el Quinche y Yaruqui entre otras

d) Tecnología: *¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?*

E1: Si trabajamos con internet, facturación electrónica y sistema contable actualizado y comunicación celular.

E2: Si trabajamos con sistema de computación y tecnología de punta.

E3: Si, por que se ha convertido en la herramienta fundamental para el crecimiento de la misma

E4: La empresa cuenta con tecnología al día, sistemas contable de facturación de reportes de internet todo referente a cambios que se dan día a día con el SRI. Y Superintendencia de Compañías. Municipios, Ministerio de Trabajo, Compras públicas y otros organismos que soliciten informes y actualizaciones. Para esto la empresa cuenta con el sistema TINI. Y actualizaciones en internet.

e) Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: *¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?*

E1: Estamos en constante cambio para mejorar la rentabilidad buscando los mejores precios y buscando clientes.

E2: En eso trabajamos todos los días, no hay el crecimiento esperado pero buscamos todos los recursos disponibles.

E3: Si, por que es una empresa generadora de fuentes de trabajo lo que la ha hecho competitiva en el mercado local logrando una rentabilidad estable.

E4: La empresa trata de día a día de mejorar la rentabilidad con promociones, bonificaciones, descuentos en sus productos y así mejorar el crecimiento y solidez

en el mercado y tratar de competir con las cadenas Farmacéuticas grandes que hay en todo el País.

f) **Filosofía:** *¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la empresa?*

E1: Trabajar con honestidad, responsabilidad y compromiso para con nuestros clientes y colaboradores. Nuestras aspiraciones son crecer en el ámbito farmacéutico brindando una atención profesional y capacitada para posicionar la marca. Logrando así crear fuentes de trabajo y generar ganancias en beneficio de la sociedad.

E2: Siempre creemos en Dios como el principal motor e nuestras vidas e inculcamos la honestidad, el respeto, la puntualidad y compromiso para con la empresa.

E3: Buen servicio al cliente, confiabilidad, seguridad

E4: Las creencias: de la empresa es mejorar la competitividad, y mantenerse en el mercado con productos de buena calidad y precios.

Los valores: mantener la Honestidad, respeto y la mejor atención de los empleados hacia el cliente factor principal de la empresa.

Las aspiraciones: crecer como empresa creando nuevos puntos de venta y de esta manera generar nuevos puestos de trabajo para otras familias.

Prioridad: Mantenerse en el mercado a pesar de la crisis actual y buscar financiamientos y mercados nuevos para de esta manera aportar a la economía del País.

g) **Auto concepto:** *¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?*

E1: La ventaja que tenemos es ser locales y poder atender a los clientes de una manera ágil y oportuna, entregándoles más del ochenta por ciento de medicinas que requieren los clientes.

E2: La ventaja que tenemos es que hay variedad de productos que el cliente requiere para su normal funcionamiento y estamos estratégicamente ubicados.

E3: Ser una empresa netamente Ibarreña, brindado un servicio personalizado a todos nuestros clientes.

E4: La competencia distintiva, las grandes cadenas Farmacéuticas que invadieron a nivel nacional haciendo desaparecer los compradores o Farmacias pequeñas, y

con esta competencia los precios de los productos se bajaron notablemente. La ventaja ninguna más bien tenemos que trataran de ponernos a su nivel mejorar la calidad de atención al cliente mejorar los precios los productos para poder competir con los grandes en el mercado Farmacéutico y consumo de productos de aseo y bazar.

h) Preocupación por la imagen pública: ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?

E1: Si, tratamos de que la empresa este siempre en las mejores condiciones de aseo contribuyendo al medio ambiente. No hay desechos tóxicos.

E2: Damos trabajo a más de 30 personas, declaramos impuestos puntualmente y mantenemos un ambiente agradable sin contaminación.

E3: Si, en cuanto al manejo de desechos, a la manipulación de medicamentos, retiro del mercado productos con pronta fecha de caducidad.

E4: La empresa trata de estar al día en lo que exige los organismos de control con respecto al bien comunitario y ambiental, para esto se tiene los productos en perchas limpios y al momento de reciclar se separa lo caducado, roto, dañado etc. En cartones y frascos u otra forma de reciclaje para botar o desechar en un lugar específico para dicho reciclaje de Productos Farmacéuticos.

i) Preocupación por los empleados: ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

E1: Si, la fuerza laboral es la clave para poder llevar a cabo los objetivos de la empresa son las personas más importantes y a la vez lo más complicado de llevar, pero tratamos de trabajar en conjunto brindándoles todos los elementos necesarios para cumplir con los las metas propuestas en beneficio de la empresa y el colaborador.

E2: Si, la gente es los engranajes que mueven la empresa.

E3: Si, por que con el aporte personal y la capacidad que cada uno brinda a la empresa han hecho que podamos escalar peldaños y mantenernos en el mercado.

E4: Los empleados son el Activo principal de la empresa ya que contamos con algunos puntos de venta o sucursales en lo que es necesario la presencia de dos o tres empleados en cada local para la atención al público en general y en la distribuidora de igual manera sin los empleados no funcionaría la empresa.

4) DECLARACIÓN DE LA VISIÓN FARMANOR CÍA.LTDA.

a) *¿Qué quiere lograr la empresa?*

E1: Quiere ser una empresa sólida en el mercado farmacéutico del norte del país.

E2: Ahora como se encuentra la situación económica en el país lo importante es mantenerse y crecer a medida de cómo se encuentre el mercado.

E3: Quiere ser una empresa reconocida y posicionarse en el mercado farmacéutico en el Norte del País.

E4: Quiere ser una empresa sólida y estable y crear nuevos puntos de venta como compañía o llegar a ser una Corporación.

b) *¿Cuándo lo piensa hacer?*

E1: Estamos trabajando en eso día a día es algo que toma tiempo y se depende de diferentes factores.

E2: Es el trabajo de todos los días, todo el tiempo.

E3: A mediano plazo.

E4: A futuro dependiendo de las condiciones económicas que se de en el siguiente año.

c) *¿Cómo lo va a hacer?*

E1: Brindando un excelente servicio a los clientes y entregándoles ofertas promociones descuentos en sus compras.

E2: Con capacitación, con cambios, con motivación, con reestructuraciones con propaganda con marketing, con alianzas estratégicas con grandes proveedores nacionales.

E3: Empleando estrategias de mercado basándose en estudios competitivos y demás contingentes necesarios, yendo a la par con la tecnología.

E4: Inyectando nuevo capital en nuevos productos u otras líneas comerciales de productos.

d) ¿Con quién lo hará?

E1: Es un trabajo conjunto tanto de gerentes como de los trabajadores de la empresa todos aportan con ideas de cambio para mejorar.

E2: Todo el equipo presidencia, gerencia, contabilidad y todos los trabajadores.

E3: Administradores, Empleados, Clientes y con asesoría externa

E4: Con los Socios en Reuniones, capacitaciones, investigación de mercado etc.

e) ¿Para qué lo hará? o ¿Cuál es la finalidad?

E1: Lo haremos para mantenernos en el mercado ya que la competencia es muy dura. Y la finalidad es mantenernos y continuar adelante con la empresa ya que con esto aportamos a la sociedad.

E2: Para mantenernos y lograr los objetivos propuestos.

E3: Para brindar un mejor servicio a la comunidad, asegurando la liquidez, crecimiento económico y profesional de la todos quienes conforman la empresa.

E4: Para crecer como empresa, mejorar la rentabilidad y crear nuevos puestos de trabajo y contribuir con la economía de nuestro País.

f) ¿Dónde lo va a hacer?

E1: Dentro de la zona norte del país.

E2: En el Ecuador.

E3: Dentro de la localidad donde se encuentra ubicada la empresa.

E4: Dentro de nuestro entorno en la provincia de Imbabura que es el lugar donde esta creada la empresa.

ANEXO N°4: ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DE FARMANOR CÍA. LTDA.

FARMANOR CÍA. LTDA.		ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DE FARMANOR CÍA. LTDA.	Hoja 1 de 6
Fecha de elaboración: 26/10/2015	ANEXO N° 4	Fuentes: BCE (Banco Central de Ecuador), FMI (Fondo monetario Internacional), Grupo Spurrier, INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)	Procesamiento: Estéfany Góngora

FACTORES	INCIDENCIA	DATOS	OBSERVACIONES	OPORT.	AMEN.	CONCEPTUALIZACIÓN
FUERZAS ECONÓMICAS	PIB	Decrece en un 1,83%.	El PIB es un indicador del la producción nacional permite determinar el crecimiento de la Economía de un País.		X	Decrecimiento del PIB reflejado en reducción del Consumo.
	PIB per cápita	Decrece en un 4%.	El PIB per cápita indica cuanto de lo que tiene el estado corresponde a cada habitante.		X	Decrecimiento del PIB per cápita reflejado en la reducción de la capacidad adquisitiva.
	Precio del petróleo	Decrece a \$47,9 por barril.	La comercialización de hidrocarburos es el motor de la Economía Ecuatoriana.		X	Reducción de los precios de petróleo reflejado en la reducción del gasto publico.
	Tasas de interés	Las tasa activa se mantiene y la pasiva decrece.	Las tasas influncian en el ahorro y la inversión de la población.		X	Decremento de la inversión de los Ecuatorianos debido a un decrecimiento de la tasa pasiva.
	Riesgo país	Subida a 1385.	Riesgo país refleja la confiabilidad de invertir en el mercado ecuatoriano.		X	Disminución de la inversión privada nacional y extranjera reflejado en el crecimiento del riesgo país.
	Inflación	Es de un 3,8% con relación a USA.	El incremento de los precios de la canasta básica, disminuye la capacidad adquisitiva.		X	Disminución de la capacidad adquisitiva de la población debido a la inflación nacional.
	Apreciación del Dólar	El dólar crece frente al Euro y el Yen.	La apreciación del dólar causa un aumento de la capacidad adquisitiva pero también la disminución de la competitividad del Ecuador con relación de Colombia y Perú.		X	Disminución de la demanda del producto nacional debido a la apreciacion del Dólar, lo que causa que los precios de países vecinos sean mas competitivos.
	Reducción de Créditos	Depósitos en la cuenta única del tesoro bajaron de \$1331 millones a \$200 millones .	Los bancos al no tener certidumbre y liquidez financiera se ven obligados a reducir las líneas de crédito para mantener el sistema financiero.		X	Disminución de la capacidad crediticia del sector financiero cuya consecuencia es la reducción de la capacidad adquisitiva.

**FUERZAS
SOCIALES,
CULTURALES,
DEMOGRÁFI-
CAS Y
AMBIENTALES**

Densidad Poblacional	Crece en un 2,36%.	A mayor Población mayor mercado.	X		Crecimiento del mercado a causa del crecimiento poblacional.
SBU	El salario básico unificado se encuentra en \$354.	La capacidad adquisitiva de las personas depende de su salario.	X		Bajos costos de personal gracias a que el SBU es bajo.
Tasa bruta de natalidad	Decrece un 14%.	A mayor Población mayor mercado.		X	Crecimiento menor del mercado debido a el decrecimiento de la tasa de natalidad Ecuatoriana.
Tasa de mortalidad	Decrece un 4%.	A mayor Población mayor mercado.	X		Crecimiento del mercado a causa de una disminución de la tasa de mortalidad poblacional.
Principales causas de muerte	Diabetes mellitus 7,44%, Enfermedades hipertensivas 6,64%, Influenza y neumonía 5,94%, Enfermedades cerebrovasculares 5,65%, Accidentes de transporte terrestre 4,87%.	Las principales causas de mortalidad Ecuatoriana influyen para determinar el tipo de medicamentos demandados para combatir estas enfermedades o accidentes.	X		Crecimiento de la demanda de medicamentos e insumos médicos para tratar diabetes mellitus, enfermedades hipertensivas, influenza, neumonía, enfermedades cerebrovasculares y accidentes de transporte terrestre ya que son las principales causas de mortalidad en la población Ecuatoriana.
Consumo de los hogares	Caerá en un 1,8% el segundo semestre del 2015.	Caída del consumo de los hogares representa una disminución del consumo.		X	Disminución de las ventas a causa de la caída del consumo de los hogares en un 1,8%.
Incremento Capacitación	El nivel de capacitación profesional de los Ecuatorianos aumenta.	El aumento de personal capacitado y la escasez de fuentes de trabajo permiten que las empresas tengan personal mas idóneo en su nómina.	X		Personal capacitado disponible gracias a el incremento de el nivel de educación de la población.
Costumbres Ancestrales	Disminución de las comunidades que usan medicinas ancestrales como el Shamanismo.	Un grupo significativo de la población recurre a curaciones ancestrales, disminuyendo el consumo de medicamentos.	X		Aumento de clientela debido a la disminución de las creencias en medicinas ancestrales como los Shamanes.
Estilo de vida	Crecimiento del Número de personas que optan por un estilo de vida mas saludable.	Un estilo de vida saludable significa menos consumo de medicamentos.		X	Disminución de la demanda a causa de transformación del estilo de vida hacia uno mas saludable.
Desastres Naturales	Posibilidad de erupción del Volcán Cotopaxi y de un Fenómeno del Niño similar al de 1997-98.	Desastres naturales significan mayor requerimiento de medicamento y recursos en las zonas de riesgo.	X		Aumento de la demanda de medicamentos en caso de desastres naturales como el Fenómeno del Niño o la erupción del Volcán Cotopaxi.
Medicinas Alternativas	Aumento de el uso de medicinas alternativas como Acupuntura o Fitofármacos.	La Globalización trae consigo nuevas formas de cuidar la salud lo que significa disminución en el consumo de fármacos.		X	Disminución de la demanda de Fármacos a causa de la introducción de medicinas alternativas en el mercado.

FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNA- MENTALES Y LEGALES	Inestabilidad del Gobierno	Decrecimiento del apoyo al presidente de la república.	EL inicio de manifestaciones y protestas ante el régimen político actual causa inestabilidad.		X	Inestabilidad a causa de conflictos políticos lo que dificulta la toma de decisiones.
	Implementación de enmiendas constitucionales	Plan de implementación de enmiendas como la Ley de Herencias y la Ley de Plusvalías.	La implementación de reformas impopulares en la población causa incertidumbre y desconfianza.		X	Ambiente de Desconfianza e incertidumbre a causa de posibles enmiendas a la constitución.
	Sector Público no Financiero	Déficit por \$ 5 159 millones de USD.	Un déficit en el sector público no financiero, lleva a una disminución del gasto público disminuyendo el flujo de dinero en el país.		X	Recesión Causada por una disminución del gasto pública causada por el déficit del sector público no Financiero.
	Salvaguardias	Las salvaguardias se mantienen hasta Jun-2016.	Aumento de las importaciones a causa de la eliminación de salvaguardias arancelarias.	X		Aumento de la variedad de productos que se pueden comercializar dentro del país.
	SGP+	Convenio de exportación a la UE finaliza en 2016.	Posible disminución de exportaciones si no se vuelve a firmar el convenio para exportar a la UE sin aranceles.		X	Posible disminución de liquidez en Ecuador a causa de un desequilibrio de la balanza comercial debido a la reducción de exportaciones.
	Alianza Público Privada	APP en negociación para logra un buen acuerdo.	La implementación de la APP puede permitir que el sector privado comercialice y haga negocios con el sector público.	X		Aumento de las negociaciones con el sector público debido a la APP.
	Regulaciones	Incremento de regulaciones y controles a las empresas.	Las regulaciones y controles a empresas por parte de el ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria) son una oportunidad para mejorar los procesos.	X		Mejora continua del sector sanitario reflejada por constantes controles de parte del ARCSA.
	Plan Socio-Farmacia	Implementación del Plan Socio-Farmacia por parte del Gobierno.	En el Plan Socio-Farmacia los clientes pueden comprar medicamentos los cuales serán pagados posteriormente por el Estado.	X		Incremento de la demanda a causa del Plan Socio-Farmacia fomentado por el Estado.

FUERZAS TECNOLÓGICAS	Redes Sociales	Mejora de la publicidad gracia a las Redes Sociales.	La publicidad por Redes Sociales puede tener un gran impacto a bajos costos.	X		Incremento de capacidad publicitaria a bajos costos a causa de las Redes Sociales.
	Sistemas informáticos	Simplificación de Procesos gracias a la tecnología.	Los sistemas informáticos facilitan todos los procesos de la empresa.	X		Simplificación de actividades gracias a un Sistema Informático de actualidad.
	Internet	Facilidad de acceso a Internet.	El internet facilita la comunicación entre todas las áreas de la empresa.	X		Incremento de la comunicación empresarial gracias al uso de Internet.
	Facturación Electrónica	Implementación de la Facturación Electrónica a nivel nacional.	La Facturación Electrónica facilita la declaración de impuestos permite disminuir costos de facturación.	X		Facilidad de declaración de impuestos y disminución de costos de facturación debido a Facturación Electrónica.
FUERZAS COMPETITIVAS	Cadenas Farmacéuticas	Existencia de aproximadamente 6 grandes cadenas farmacéuticas.	La competencia en el mercado Farmacéutico es muy reñida.		X	Mercado muy competitivo reflejado en la existencia de un gran número de cadenas farmacéuticas.
	Economías de Escala	Bajos precios a causa de Economías de Escala	Las grandes cadenas farmacéuticas poseen capacidad de comercializar productos de bajos costos debido a economías de escala.		X	Economías de escala a favor de grandes cadenas reflejadas en bajos precios de la competencia.
	Proveedores	Amplia variedad de proveedores.	Los proveedores brindan oportunidades para hacerle frente a la competencia y mejorar la competitividad de la empresa.	X		Posibilidad de alianzas estratégicas con gran variedad de proveedores.

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015) (Instituto Ecuatoriano de Censos y Estadísticas, 2013) (Spurrier & Acosta Burneo, 2015) (Fondo Monetario Internacional, 2015)

ANEXO N°5: ANÁLISIS DEL MICROENTORNO DE FARMANOR CÍA. LTDA.

FARMANOR CÍA. LTDA.		ANÁLISIS DEL MICROENTORNO DE FARMANOR CÍA. LTDA.			Hoja 1 de 5
Fecha de elaboración: 26/10/2015	ANEXO N° 5	Fuente: Farmanor Cía. Ltda.			Procesamiento: Estéfany Góngora

FACTORES	ACCIONISTAS	DIRECTIVOS	FINANCIERO	OPERATIVO		OBSERVACIONES	FORT.	DEB.	CONCEPTUALIZACIÓN
				D. LOCAL	D. NACIONAL				
Capacitación del personal	X	X	X	X	X	No existen programas de capacitación al personal. Todas las áreas apoyan para optimizar los		X	Falta de capacitación en el personal.
Optimización de recursos	X	X	X	X	X		X		Optimización de recursos disponibles.
Gestión por procesos	X	X	X	X	X	No existe gestión por procesos		X	Ausencia de gestión por procesos.
Políticas	X	X	X	X	X	No existen políticas establecidas.		X	Falta de políticas establecidas.
Variedad de productos				X	X	Poseen gran variedad de productos.	X		Amplia variedad de productos
Tecnología	X	X	X	X	X	Poseen tecnología de punta.	X		Sistema informático de vanguardia.
Disposición al cambio	X	X	X	X	X	Existe disposición al cambio.	X		Disposición al cambio.
Estabilidad laboral	X	X	X	X	X	Existe estabilidad laboral.	X		Estabilidad laboral.
Estabilidad económica	X	X	X	X	X	Posee estabilidad económica.	X		Estabilidad económica.
Cultura ética organizacional	X	X	X	X	X	Cuentan con una cultura ética organizacional.	X		Cultura ética organizacional.
Marca ya establecida	X	X	X	X	X	Tras 20 años tiene una marca ya establecida.	X		Marca ya establecida en el mercado.
Productos de calidad		X		X	X	Cuenta con productos de calidad.	X		Productos de calidad.
Empresa Local	X	X		X	X	Es una empresa local de Imbabura.	X		Empresa local de la provincia de Imbabura.
Atención ágil y oportuna				X	X	Cuenta con atención ágil y oportuna.	X		Atención ágil y oportuna.
Ubicación estratégica	X	X		X	X	Los locales cuentan con una ubicación estratégica.	X		Ubicación estratégica de sucursales.
Cuidado del medio ambiente y la salubridad de los locales	X	X		X	X	Cuida el medio ambiente por medio del control de desechos.	X		Cuidado del medio ambiente y la salubridad de los locales.
Cumplimiento de las regulaciones establecidas	X	X	X	X	X	Cumple las regulaciones establecidas por el ARCSA y otras entidades de control.	X		Cumplimiento de las regulaciones establecidas.
Varios puntos de venta	X	X		X		Cuenta con 13 puntos de venta.	X		Varios puntos de venta.
Crecimiento	X	X	X	X	X	No poseen el crecimiento esperado.		X	Falta de crecimiento esperado.
Competitividad	X	X	X	X	X	A pesar de su tamaño son competitivos en el mercado.	X		Competitividad en el mercado.
Motivación del personal	X	X	X	X	X	Falta motivación en el personal.		X	Falta de motivación del personal.
Control por medio de indicadores	X	X	X	X	X	No existe control por medio de indicadores.		X	Ausencia de control por medio de indicadores.

Incentivos para el personal	X	X	X	X	X	No existen suficientes incentivos del personal.	X	Falta de incentivos para el personal.
Estándares en un contexto formal	X	X	X	X	X	Los estándares no se encuentran establecidos en contexto formal.	X	No existen estándares en un contexto formal.
Planificación estratégica	X	X	X	X	X	No existe planificación estratégica.	X	No existe planificación estratégica.
Dependencia de personas clave	X	X	X	X	X	Existen personas clave de las cuales depende la organización.	X	La organización depende de personas clave.
Ambiente de creatividad e innovación	X	X	X	X	X	Fomentan un ambiente de creatividad e innovación	X	Existe un ambiente de creatividad e innovación.
Apoyo a las mujeres y minorías	X	X	X	X	X	Existe apoyo y empleo a las mujeres y las minorías.	X	Apoyo con empleo a mujeres y a minorías.
Responsabilidad social	X	X	X	X	X	Fomentan la responsabilidad social.	X	Empresa socialmente responsable.
Objetivos medibles	X	X	X	X	X	No existen indicadores para medir los objetivos.	X	Falta de objetivos medibles.
Estructura adecuada	X	X				Estructura organizacional puede ser mejorada.	X	Estructura organizacional inadecuada.
Descripciones de puestos	X	X	X	X	X	No existe una descripción formal de puestos.	X	Falta de descripción formal de puestos y actividades.
Segmentación de mercados		X				No existe una segmentación definida.	X	Falta de segmentación adecuada.
Canales de distribución		X		X	X	Los canales de distribución están adecuadamente administrados.	X	Correcto manejo de los canales de distribución.
Investigaciones de mercado	X	X				No existe investigación de mercado.	X	Ausencia de investigaciones de mercado.
Precios adecuados	X	X				Precios adecuados para sus productos.	X	Productos a precios adecuados.
Presencia en redes sociales	X	X		X	X	No existe presencia en redes sociales.	X	Falta de presencia en Redes Sociales.
Razones financieras			X			No existen razones ni indicadores financieros.	X	Falta de indicadores financieros.
Financiamiento a corto y largo plazo		X	X			Poseen capacidad de financiamiento corto y a largo plazo.	X	Capacidad de financiamiento a corto y largo plazo.
Recuperación de cartera		X	X		X	Adecuada recuperación de cartera.	X	Adecuada recuperación de cartera.
Endeudamiento	X	X	X			Nivel medianamente alto de endeudamiento.	X	Nivel medianamente alto de endeudamiento.
Selección de proveedores	X	X				Adecuada selección de proveedores.	X	Adecuada selección de proveedores.
Control de inventarios		X		X	X	Adecuado control de inventarios.	X	Control de inventarios adecuado.
Investigación y desarrollo	X	X				No existe un departamento de investigación y desarrollo.	X	Falta de departamento de investigación y desarrollo.
Manejo de la información	X	X	X	X	X	Correcto manejo de la información.	X	Adecuado manejo de la información.

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.

ANEXO N°6: PARETO DEL FODA DE FARMANOR CÍA. LTDA

		OPORTUNIDADES															TOTAL	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	ñ		o
FORTALEZAS	a	0	10	0	0	7	0	0	4	4	0	4	10	10	10	10	10	79
	b	0	0	0	10	0	4	10	10	7	0	7	0	0	0	0	10	58
	c	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	10	10	10	10	0	44
	d	4	0	4	0	4	0	10	4	7	7	7	10	10	10	10	10	97
	e	4	10	4	0	10	0	0	0	4	0	4	0	0	4	0	10	50
	f	7	10	7	0	4	0	10	0	7	0	7	4	7	7	4	10	84
	g	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	20
	h	4	0	4	0	0	4	4	4	7	4	7	4	4	0	0	10	56
	i	0	0	0	10	0	4	10	10	10	10	10	0	0	0	0	10	74
	j	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	k	0	0	0	7	10	0	10	0	7	4	7	10	10	10	10	10	95
	l	4	0	4	0	0	0	10	4	7	0	7	0	0	0	0	0	36
	m	0	0	0	0	4	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	7	21
	n	0	4	0	0	7	4	0	0	10	10	10	0	0	4	10	0	59
	ñ	10	0	10	7	0	0	10	4	10	0	10	4	0	7	0	10	82
	o	0	7	0	7	10	4	7	7	7	4	7	10	10	10	10	10	110
	p	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	10	10	10	0	4	41
	q	4	10	4	0	7	0	0	0	0	4	0	0	0	4	0	0	33
	r	0	7	0	4	7	0	7	0	0	4	0	0	0	0	0	0	29
	s	4	0	4	4	0	4	10	4	7	0	7	10	10	10	0	10	84
t	0	7	0	4	0	4	10	4	7	10	7	7	7	0	4	10	81	
u	0	0	0	0	0	0	7	0	4	0	4	0	0	0	0	10	25	
v	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4	0	0	4	0	0	12	
w	0	0	0	0	7	0	0	7	0	0	0	0	7	0	0	10	31	
x	0	0	0	0	7	0	0	4	0	0	0	0	10	10	4	7	42	
y	7	0	7	0	7	0	4	0	0	0	0	10	10	10	10	0	65	
TOTAL	48	65	48	53	112	28	119	66	109	67	109	99	115	120	89	161	1408	
DEBILIDADES	a	0	7	0	0	10	0	0	0	4	4	4	4	7	7	4	0	51
	b	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	c	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
	d	0	4	0	7	10	0	4	4	0	0	0	10	10	10	0	10	69
	e	0	10	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20
	f	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	10
	g	0	7	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17
	h	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4
	i	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	j	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	8
	k	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	l	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	14
	m	0	0	0	0	4	0	0	0	0	4	0	0	0	4	0	0	12
	n	4	0	4	10	0	7	7	4	0	0	0	4	0	0	0	7	47
	ñ	4	0	4	10	4	7	7	7	0	0	0	10	0	4	0	7	64
	o	4	0	4	0	4	0	7	0	0	0	0	10	10	7	0	0	46
	p	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	14
q	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	8	
r	0	0	0	7	7	0	0	0	0	0	0	4	7	4	0	0	29	
TOTAL	12	41	12	34	74	14	25	15	4	12	4	42	54	47	4	28	422	
GRAN TO.	60	106	60	87	186	42	144	81	113	79	113	141	169	167	93	189	1830	
Porcentaje	3%	6%	3%	5%	10%	2%	8%	4%	6%	4%	6%	8%	9%	9%	5%	10%	100%	
Principales Pareto		7		10	1		5		8		9	7	3	4	11	2		
	82%																	

AMENAZAS																			GRAN TOTAL	GRAN TOTAL (%)	Principales Factores	Pareto
a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	ñ	o	p	q					
7	7	7	10	10	10	0	0	7	4	0	0	0	0	7	10	10	10	99	178	6%	5	77%
0	0	0	0	0	4	0	0	0	7	7	10	0	0	0	0	10	10	48	106	4%	9	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	7	17	61	2%		
4	4	4	0	0	0	10	0	4	0	10	10	7	7	4	4	10	10	88	185	6%	6	
10	10	10	10	10	10	10	10	10	7	7	7	10	10	10	10	10	7	168	218	7%	4	
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	180	264	9%	1	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	4	24	1%		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	20	76	3%		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	10	0	0	0	0	10	10	37	111	4%	10	
4	4	4	4	4	0	4	0	4	0	0	0	0	0	4	4	0	0	36	36	1%		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	10	0	20	115	4%	11	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	10	0	0	0	0	10	10	40	76	3%		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	7	28	1%		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	7	7	4	0	38	97	3%		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	4	10	0	0	0	4	10	10	48	130	4%	12	
4	4	4	7	7	7	0	10	4	7	0	10	7	7	7	7	10	10	112	222	8%	3	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4	0	8	49	2%		
0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	37	1%		
0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	7	0	0	0	0	0	4	0	15	44	1%		
0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	7	0	0	0	0	0	10	10	31	115	4%	13	
7	7	7	10	10	10	10	10	7	7	7	10	7	7	7	10	10	10	153	234	8%	2	
7	7	7	10	10	10	0	10	7	0	7	0	7	7	7	10	7	10	123	148	5%	7	
7	7	7	10	10	10	0	10	7	10	0	0	10	10	7	10	7	10	132	144	5%	8	
0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	4	10	0	0	0	0	10	10	44	75	3%		
0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	10	21	63	2%		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	10	10	0	0	10	10	44	109	4%	14	
60	60	60	71	71	75	58	60	60	80	89	114	78	78	70	86	193	##	1537	2945	100%		
0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	17	68	5%	8	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	0	0	10	10	40	40	3%		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	7	0	0	7	10	31	40	3%		
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7	7	10	10	10	10	174	243	17%	1	
0	0	0	4	4	4	4	0	0	0	0	7	0	0	0	0	7	0	30	50	4%		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	10	14	24	2%		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	10	0	17	34	2%		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	0	0	4	7	31	35	2%		
10	10	10	0	0	0	0	0	0	10	0	0	10	10	10	10	10	10	100	100	7%	5	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	1%		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	7	14	14	1%		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	7	17	31	2%		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4	16	1%		
4	4	4	4	4	4	7	0	4	0	10	10	4	4	4	4	10	10	91	138	10%	3	
10	10	10	10	10	10	10	0	10	10	10	10	7	7	10	10	10	10	164	228	16%	2	
0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	10	10	0	0	0	0	10	10	44	90	6%	6	
7	7	7	7	7	7	0	10	7	0	0	0	0	0	7	0	4	7	77	91	6%	7	
10	10	10	10	10	10	0	10	10	0	0	0	0	0	10	10	0	4	104	112	8%	4	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	4	0		40	3%		
51	51	51	45	45	45	45	30	41	30	40	65	55	55	51	44	124	112	980	1402	100%		
111	111	111	116	116	120	103	90	101	110	129	179	133	133	121	130	317	286	2517				
4%	4%	4%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	5%	7%	5%	5%	5%	5%	13%	11%	100%				
			4	5	6					7	3	8	9	10	11	1	2					
71%																						

Fuente: Farmanor Cía. Ltda.



FARMANOR CIA. LTDA.

Provedora Farmacéutica del Norte

Matriz: Abelardo Moncayo 3-127 y Juan José Flores

Tel. 2952429 - 2958065



**INSTRUCTIVO PARA LOS PROCESOS DE
LOGÍSTICA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE
FÁRMACOS E INSUMOS MÉDICOS**

QUITO, OCTUBRE 2016

FARMANOR CÍA. LTDA.		INSTRUCTIVO DE LOS PROCESO DE LOGÍSTICA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE FÁRMACOS E INSUMOS MÉDICOS	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01		

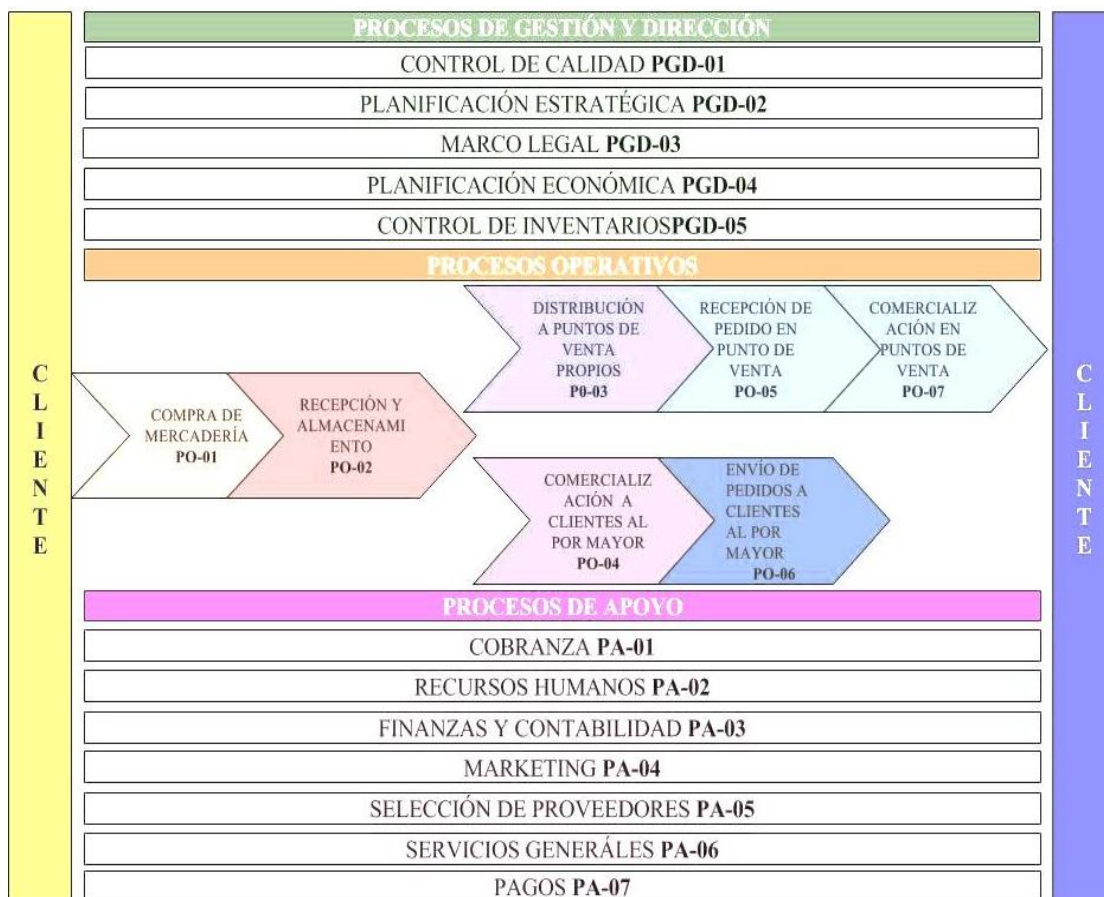
ÍNDICE

ÍNDICE.....	175
INTRODUCCIÓN	176
1. PROCEDIMIENTO COMPRA DE MERCADERÍA (PO-01)	179
2. PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO (PO-02)	185
3. PROCEDIMIENTO DISTRIBUCIÓN A PUNTOS DE VENTA PROPIOS (PO-03) ..	190
4. PROCEDIMIENTO COMERCIALIZACIÓN A CLIENTES AL POR MAYOR (PO-04)	195
5. PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE PEDIDO EN PUNTO DE VENTA (PO-05)	200
6. PROCEDIMIENTO ENVÍO DE PEDIDOS A CLIENTES AL POR MAYOR (PO-06)	205
7. PROCEDIMIENTO COMERCIALIZACIÓN EN PUNTOS DE VENTA (PO-07).....	210

FARMANOR CÍA. LTDA.		 INSTRUCTIVO DE LOS PROCESOS DE LOGÍSTICA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE FARMACOS E INSUMOS MÉDICOS	
Fecha de emisión: Junio 2015	Edición: 01		

INTRODUCCIÓN

Con el fin de entrar a una oportuna etapa de evolución y crecimiento, es necesario establecer los cimientos para una gestión apropiada. A partir de esto, nació la necesidad de estandarizar los procesos de Farmanor Cía. Ltda., empezando por el área de Logística, la cual es fundamental para la empresa ya que es la que mayor valor genera a la empresa. La cadena de Valor del área de Logística se encuentra en la siguiente ilustración.



FARMANOR CÍA. LTDA.		<i>INSTRUCTIVO DE LOS PROCESOS DE LOGÍSTICA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE FÁRMACOS E INSUMOS MÉDICOS</i>	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01		

La estandarización se realizó de los procesos operativos de la Cadena de Valor de logística de Farmanor Cía. Ltda., los cuales se encuentran detallados a continuación:

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Compra de mercadería 2. Recepción y almacenamiento 3. Distribución a puntos de ventas propios 4. Comercialización a clientes al por mayor | <ol style="list-style-type: none"> 5. Recepción de pedido en punto de venta 6. Envío de pedidos a clientes al por mayor 7. Comercialización en puntos de venta |
|---|---|

Dichos procedimientos constan de los siguientes incisos:


- | | | |
|--------------|----------------------|-----------------|
| a) Propósito | c) Líder del proceso | d) Definiciones |
| b) Alcance | | e) Políticas |

- f) Procedimiento
- g) Indicadores
 - h) Documentos
 - i) Registros
 - j) Procesos

El presente “Instructivo de los Procesos de Logística para la Distribución de Fármacos e Insumos Médicos”, busca facilitar la Gestión de la empresa a través de la explicación clara y detallada de cada uno de los procesos.

“En Farmanor Cía. Ltda. trabajamos día a día con pasión para brindar salud y un mejor porvenir a nuestros clientes, colaboradores y asociados. Ofrecemos lo mejor de nosotros al servicio de la sociedad.”

(Góngora Ruíz, 2015)

FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO COMPRA DE MERCADERÍA	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-01	

1. PROCEDIMIENTO COMPRA DE MERCADERÍA (PO-01)

1.1 PROPÓSITO


Obtener productos a bajos costos que cumplan con las características requeridas en cuanto a calidad, cantidad y tiempo de entrega.

1.2 ALCANCE

Este proceso va desde “Verificación de stock en base a mínimos y máximos” hasta “Verificación y envío pedido” y aplica para el Gerente General de Farmanor Cía. Ltda.

1.3 LÍDER DEL PROCESO

Gerente General

FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO COMPRA DE MERCADERÍA	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-01	

1.4 DEFINICIONES


STOCK: voz i.) m. Conjunto de mercancías en depósito o reserva: han hecho una oferta para dar salida al stock. (WordReference, 2016)

PRESUPUESTO: Cantidad de dinero que se calcula o se dispone para un fin.

PROVEEDOR: m. y f. Persona o empresa que abastece de algunos artículos necesarios.

1.5 POLÍTICAS

- Control de stock de mercadería en base a máximos y mínimos: Gerente General .
- Selección de productos de calidad con beneficios o réditos para la empresa: Gerente General.
- Selección de productos con mejores plazos de pago: Gerente General.
- Revisar orden de compra: Gerente General.

FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO COMPRA DE MERCADERÍA	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-01	


1.6 PROCEDIMIENTO

- Verificación de stock en base a mínimos y máximos.
- Ingreso a página Web de los proveedores
- Selección de Productos requeridos.
- Verificación y envío de Pedido.

1.7 INDICADORES

NOMBRE :	Pedidos efectivos
TIPO:	Eficacia
DESCRIPCIÓN:	Mide si la empresa cumplió con lo presupuestado
FORMA DE CALCULO:	\$ Compras efectivas - \$ Compras presupuestadas
RESPONSABLE:	Gerente Operativo
FRECUENCIA:	Mensual
ESTÁNDAR:	(+/-) \$25 000
CONTROLADO POR:	Gerente General

NOMBRE :	Eficiencia de pedidos
TIPO:	Eficiencia
DESCRIPCIÓN:	Mide que tan eficientemente se utilizo la mercadería adquirida.
FORMA DE CALCULO:	$\frac{(\$ Inv. Inicial + \$ compra de mercadería)}{\$ Inventario requerido} * 100$
RESPONSABLE:	Gerente Operativo
FRECUENCIA:	Mensual
ESTÁNDAR:	90%
CONTROLADO POR:	Gerente General

FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO COMPRA DE MERCADERÍA	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edicion: 01	Código: PO-01	

1.8 DOCUMENTOS

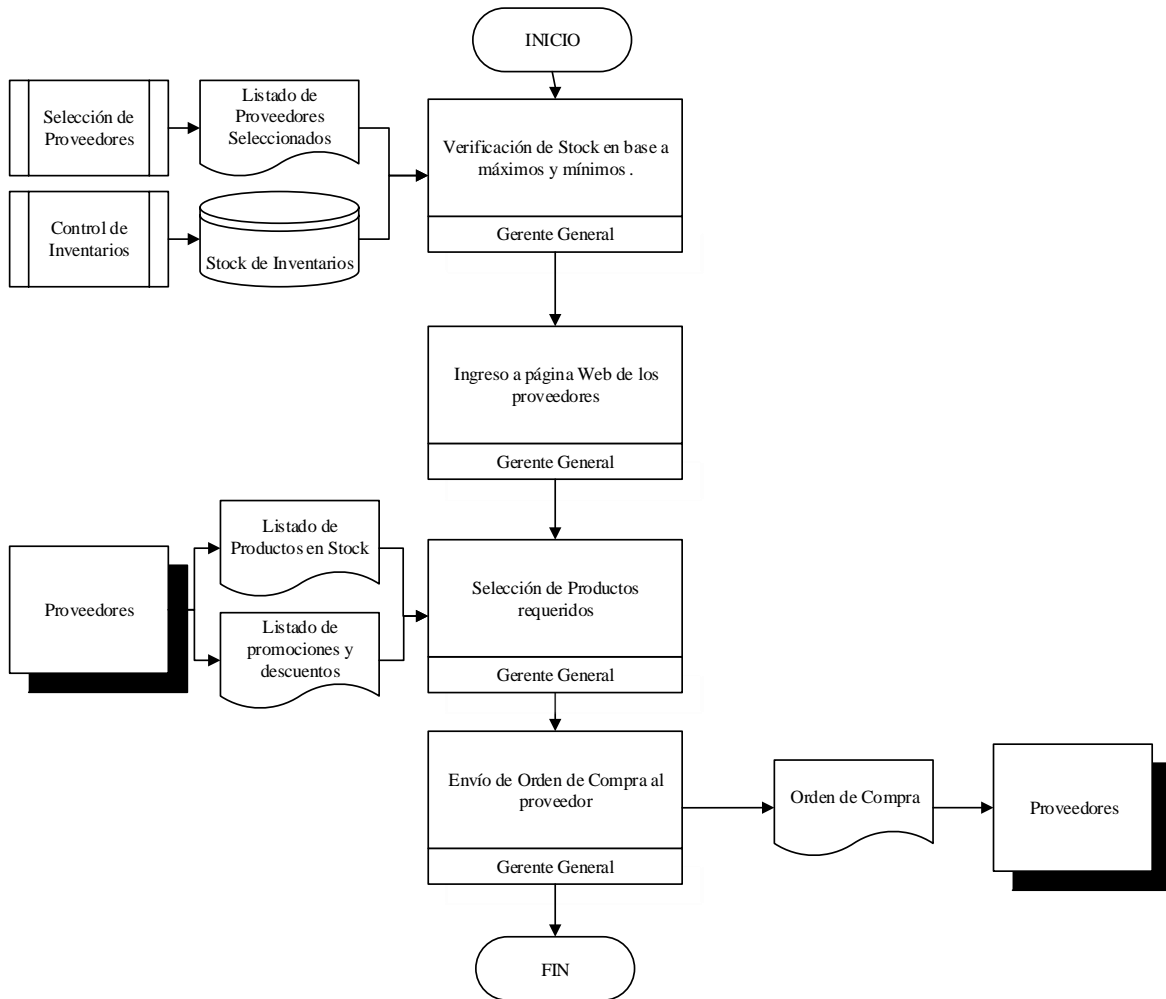
DOCUMENTOS
Orden de Compra
Correo de Verificación


1.9 REGISTROS

NOMBRE	FORMATO	VALIDEZ	DISPOSICIÓN
Listado de Proveedores Seleccionados	Digital	6 meses	Actualizar
Stock de Inventarios	Digital	-	Actualizar
Listado de promociones y descuentos (Proveedores)	Digital	1 día	Actualizar
Listado de Productos en Stock (Proveedores)	Digital	1 semana	Actualizar
Orden de Compra	Digital	1 semana	Actualizar

1.10 PROCESO

FARMANOR CIA. LTDA.		FLUJO MEJORADO
CÓDIGO: PO-01	PROCESO: Compra de Mercadería	
01/02/2016		PÁGINA: 1 de 1



FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-02	

2. PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO (PO-02)

2.1 PROPÓSITO

Receptar productos de calidad y almacenarlos adecuadamente, para su posterior venta o distribución.

2.2 ALCANCE

- Este proceso va desde “Recepción de pedido” hasta “Almacenamiento de mercadería” y aplica para el área operativa de Farmanor Cía. Ltda.


2.3 LÍDER DEL PROCESO

Gerente Operativo

2.4 DEFINICIONES

ALMACENAMIENTO: m. Acción y resultado de poner o guardar las cosas en un almacén.

MERCADERÍA: f. Producto con el que se comercia.

FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-02	


CRÉDITO: Cantidad de dinero que se debe o que el acreedor tiene derecho a recibir de sus deudores.

2.5 POLÍTICAS

- Control de cantidades, precios, estado y fechas de caducidad de mercadería recibida: Personal de Bodega
- Los productos deben mantener la adecuada cadena de frío: Personal de Bodega

2.6 PROCEDIMIENTO

- Recepción del pedido.
- Firma de factura (original y copia) y constancias de recepción.
- Traslado de mercadería a bodega.
- Verificación e ingreso de productos.
- Almacenamiento de mercadería.

FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-02	


2.7 INDICADORES

NOMBRE :	Calidad de productos recibidos
TIPO:	Eficacia
DESCRIPCIÓN:	Mide si los productos recibidos son de calidad
FORMA DE CALCULO:	$\frac{\text{Productos que cumplen los estandares de Calidad}}{\text{Total de productos adquiridos}} * 100$
RESPONSABLE:	Gerente Operativo
FRECUENCIA:	Trimestral
ESTÁNDAR:	98%
CONTROLADO POR:	Gerente General

NOMBRE :	Eficiencia de Proveedores
TIPO:	Eficiencia
DESCRIPCIÓN:	
FORMA DE CALCULO:	$\frac{(\$ \text{Total de Pedidos} - \$ \text{Mercadería devuelta})}{\$ \text{Total de pedidos}} * 100$
RESPONSABLE:	Gerente Operativo
FRECUENCIA:	Mensual
ESTÁNDAR:	86%
CONTROLADO POR:	Gerente General

2.8 DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Nota de Credito
Factura de compra

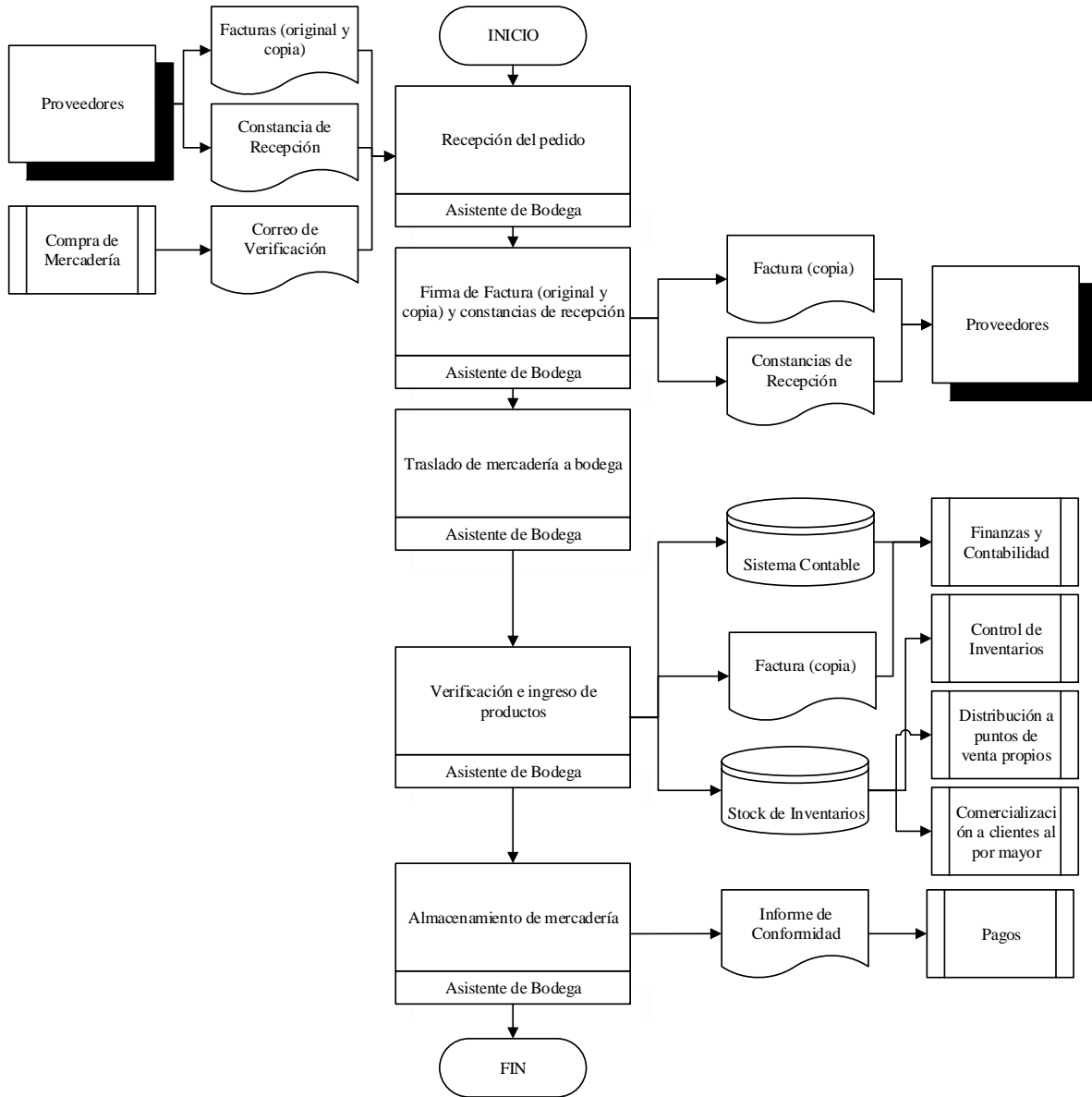
FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-02	


2.9 REGISTROS

NOMBRE	FORMATO	VALIDEZ	DISPOSICIÓN
Factura	Digital	-	-
Constancia de recepción	Físico	1 semana	Actualizar
Correo de Verificación	Digital	1 semana	Actualizar
Sistema contable	Digital	-	Actualizar
Stock de inventarios	Digital	-	Actualizar
Informe de conformidad	Digital	1 trimestre	Actualizar

2.10 PROCESO

FARMANOR CIA. LTDA.		FLUJO MEJORADO
CÓDIGO: PO-02	PROCESO: Recepción y almacenamiento	
01/02/2016		PÁGINA: 1 de 1



FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO DISTRIBUCIÓN A PUNTOS DE VENTA PROPIOS	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-03	

3. PROCEDIMIENTO DISTRIBUCIÓN A PUNTOS DE VENTA PROPIOS (PO-03)

3.1 PROPÓSITO

Reabastecer sucursales con productos de calidad, para su posterior venta al cliente final.

3.2 ALCANCE


Este proceso va desde “Revisión de existencias de productos en inventario de puntos de venta en base a máximos y mínimos” hasta “Entrega de pedido en puntos de venta” y aplica para el área operativa de Farmanor Cía. Ltda.

3.3 LÍDER DEL PROCESO

Gerente Operativo

3.4 DEFINICIONES

EXISTENCIAS: pl. Mercancías que aún no se han vendido.

FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO DISTRIBUCIÓN A PUNTOS DE VENTA PROPIOS	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-03	


ABASTECIMIENTO: m. Provisión de lo que resulta necesario.

3.5 POLÍTICAS

- Constante control de stock de mercadería en los puntos de venta en base a máximos y mínimos: G. Operativo

3.6 PROCEDIMIENTO


- Revisión de existencias de productos en inventario de puntos de venta en base a máximos y mínimos.
- ¿Stock requerido?
- Si, Fin.
- No, Generación y envío a bodega de orden de abastecimiento (Original y Copia).
- Selección de productos requeridos.
- Ingreso de producto al sistema por medio de códigos de barras.
- Empaque de pedido para su distribución.
- Actualización de stocks de Sucursales por medio de Team Viewer.
- Entrega de pedido en puntos de venta.

FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO DISTRIBUCIÓN A PUNTOS DE VENTA PROPIOS	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-03	

3.7 INDICADORES

NOMBRE :	Stocks requeridos
TIPO:	Eficacia
DESCRIPCIÓN:	Mide si las sucursales cuentan con el stock requerido
FORMA DE CALCULO:	$\frac{\text{Inventario de mercadería en sucursales} - \text{Stock mínimo de mercadería}}{\text{Stock mínimo de mercadería}} * 100$
RESPONSABLE:	Gerente Operativo
FRECUENCIA:	Semanal
ESTÁNDAR:	(+) (-)10% Stock mínimo
CONTROLADO POR:	Gerente General

NOMBRE :	Eficiencia del Empaque
TIPO:	Eficiencia
DESCRIPCIÓN:	Mide si el valor de los reabastecimientos es mayor al costo operativo.
FORMA DE CALCULO:	$\frac{(\$ \text{Costo reabastecimientos al mes})}{(\$ \text{Sueldo Asistente de Bodega})}$
RESPONSABLE:	Gerente Operativo
FRECUENCIA:	Mensual
ESTÁNDAR:	>1
CONTROLADO POR:	Gerente General

FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO DISTRIBUCIÓN A PUNTOS DE VENTA PROPIOS	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-03	

3.8 DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Orden de Abastecimiento

3.9 REGISTROS

NOMBRE	FORMATO	VALIDEZ	DISPOSICIÓN
Stock de Inventarios	Digital	-	Actualizar
Orden de Abastecimiento	Física	1 día	Actualizar
Stock de Inventarios de Sucursales	Digital	-	Actualizar

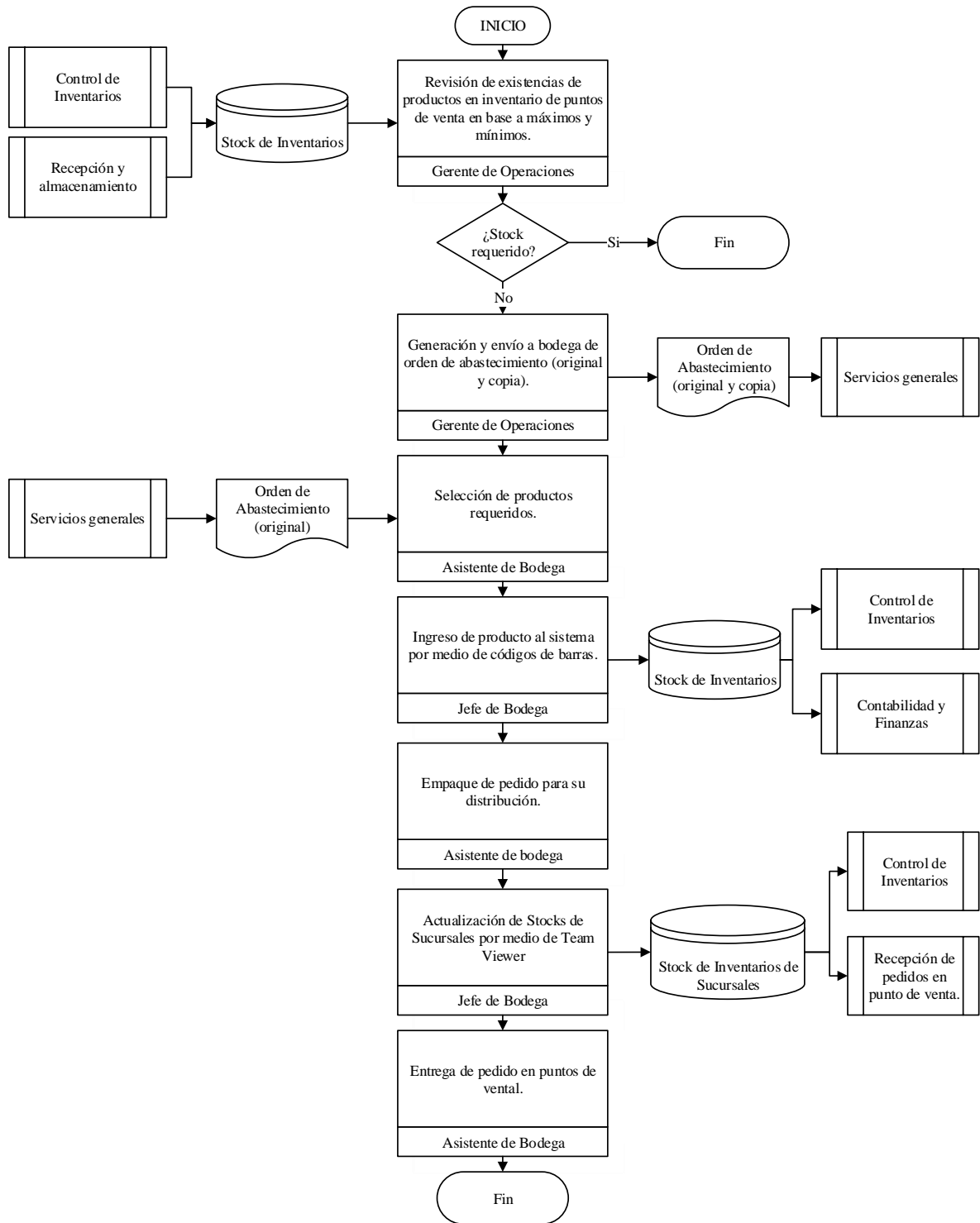
3.10 PROCESO


CÓDIGO:
PO-03

PROCESO: Distribución a puntos de venta propios

01/02/2016

PÁGINA: 1 de 1



FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO COMERCIALIZACIÓN A CLIENTES AL POR MAYOR	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-04	

4. PROCEDIMIENTO COMERCIALIZACIÓN A CLIENTES AL POR MAYOR (PO-04)

4.1 PROPÓSITO


Comercializar productos de calidad a clientes al por mayor en la zona norte del país.

4.2 ALCANCE

Este proceso va desde “Visita a las distintas zonas de acuerdo a los días establecidos en la hoja de ruta.” hasta “Creación de orden de despacho.” y aplica para el sub-área de distribución nacional de Farmanor Cía. Ltda.

4.3 LÍDER DEL PROCESO

Gerente Operativo

FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO COMERCIALIZACIÓN A CLIENTES AL POR MAYOR	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-04	

4.4 DEFINICIONES

RUTA: Dirección u orientación que se toma para un propósito.


DESPACHO: Venta de un producto

4.5 POLÍTICAS

- Control de cuentas por cobrar: Gerente General
- Administración de stock para venta: Gerente General
- Venta de mercadería a los clientes, en base a cartera y capacidad de compra:
G. General

4.6 PROCEDIMIENTO

- Visita a las distintas zonas de acuerdo a los días establecidos en la hoja de ruta.
- Cobro de facturas.
- Toma de pedido en base a los datos del sistema actualizado Tini.
- Revisión de pedido con el cliente
- ¿Aprueba el cliente el pedido?
- No, Fin.

FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO COMERCIALIZACIÓN A CLIENTES AL POR MAYOR	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-04	


- Si, Análisis y aprobación de pedidos por la gerencia.
- ¿Pedido aprobado?

- No, Fin.
- Si, Creación de orden de despacho.

4.7 INDICADORES

NOMBRE :	Satisfacción de clientes con relación a precios y promociones.
TIPO:	Eficacia
DESCRIPCIÓN:	Mide que tan satisfechos están los clientes con relación a precios.
FORMA DE CALCULO:	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos con relación a precios}}{\text{Total clientes atendidos}} * 100$
RESPONSABLE:	Jefe de Ventas
FRECUENCIA:	Bimestral
ESTÁNDAR:	87%
CONTROLADO POR:	Gerente Operativo

NOMBRE :	Eficiencia de ventas
TIPO:	Eficiencia
DESCRIPCIÓN:	Mide que tan eficientes son los vendedores
FORMA DE CALCULO:	$\frac{(\$ \text{ Total Ventas} - \$ \text{ Devoluciones})}{\$ \text{ Sueldo Vendedores Locales}}$
RESPONSABLE:	Jefe de Ventas
FRECUENCIA:	Mensual
ESTÁNDAR:	Por cada dólar de sueldo a vendedores se vende \$18
CONTROLADO POR:	Gerente Operativo

FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO COMERCIALIZACIÓN A CLIENTES AL POR MAYOR	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-04	

4.8 DOCUMENTOS

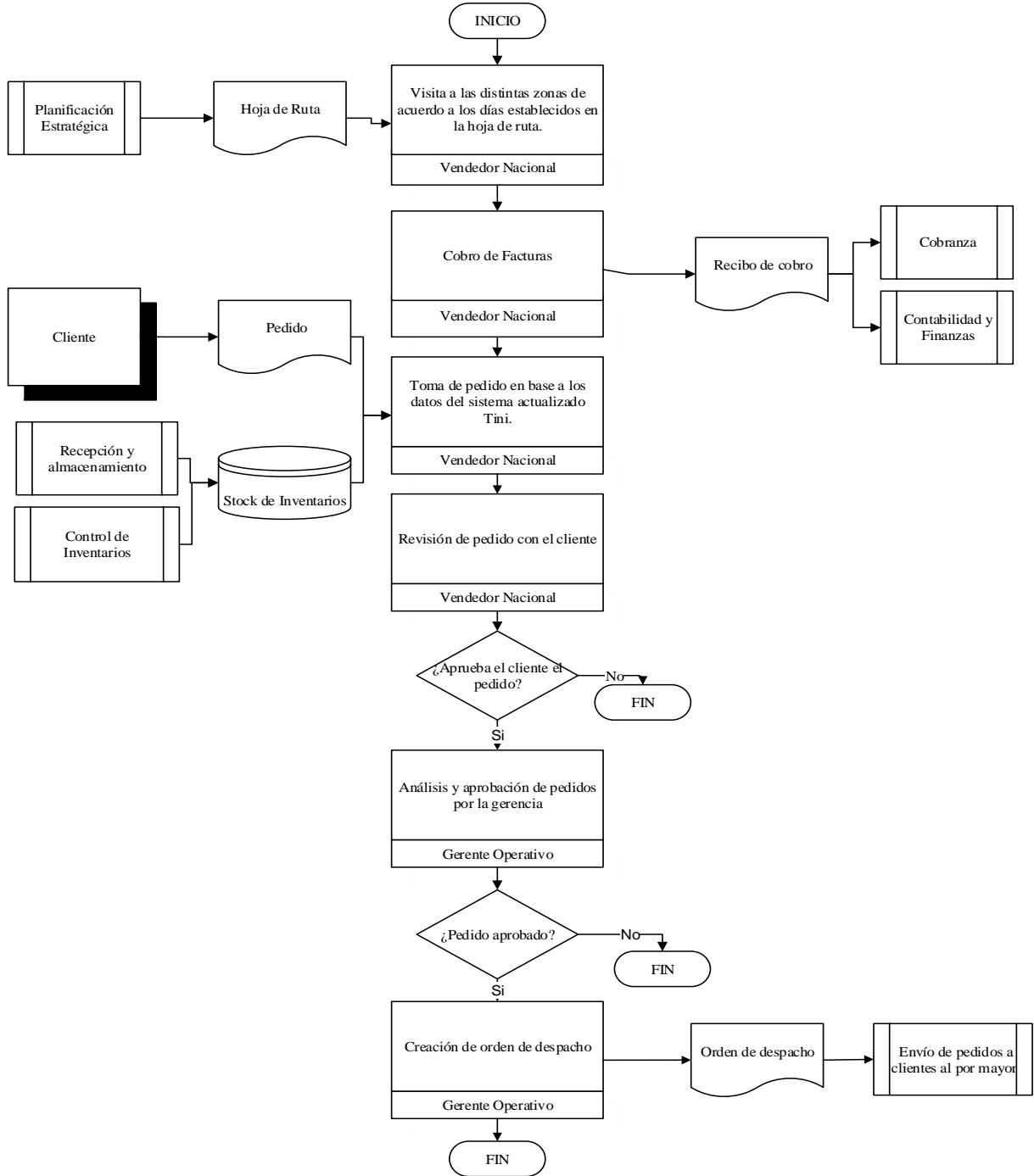
DOCUMENTOS


Hoja de Ruta
Recibo de cobro
Orden de despacho

4.9 REGISTROS

NOMBRE	FORMATO	VALIDEZ	DISPOSICIÓN
Hoja de Ruta	Físico	1 semana	Actualizar
Recibo de Cobro	Físico	-	Actualizar
Stock de Inventarios	Digital	-	Actualizar
Orden de despacho	Digital	1 día	Actualizar

4.10 PROCESO



FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE PEDIDO EN PUNTO DE VENTA	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-05	

5. PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE PEDIDO EN PUNTO DE VENTA (PO-05)

5.1 PROPÓSITO


Reabastecer sucursales con productos de calidad y almacenarlos de forma adecuada para su posterior venta al cliente final.

5.2 ALCANCE

Este proceso va desde “Ingreso de stocks de pedido por medio de sistema informático Team Viewer” hasta “Organización de medicamentos en la percha según el orden establecido” y aplica para el sub-área de distribución local/Sucursales de Farmanor Cía. Ltda.

5.3 LÍDER DEL PROCESO

Vendedor de cada local

FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE PEDIDO EN PUNTO DE VENTA	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-05	

5.4 DEFINICIONES

ABASTECIMIENTO: m. Provisión de lo que resulta necesario.

RUTA: Dirección u orientación que se toma para un propósito.


PERCHA: Soporte utilizado para ubicar y exhibir cosas.

5.5 POLÍTICAS

- Control permante de calidad, cantidad , fecha de caducidad y buen estado del producto: Personal de Ventas en Sucursales .
- Administración de stocks de mercadería en las sucursales en base a máximos y mínimos: G. Operativo.

5.6 PROCEDIMIENTO

- Ingreso de stocks de pedido por medio de sistema informático Team Viewer.
- Recepción de pedido físico.
- Revisión de mercadería en cuanto a cantidad, fecha de caducidad y buen estado del producto.
- Organización de medicamentos en la percha según el orden establecido.

FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE PEDIDO EN PUNTO DE VENTA	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-05	


5.7 INDICADORES

NOMBRE :	Productos cumplan con cadena de frío.
TIPO:	Eficacia
DESCRIPCIÓN:	Verificar que productos cumplan con cadena de frío
FORMA DE CALCULO:	$\frac{\text{Total de productos que necesitan cadena de frío}}{\text{Productos que cumplen con la cadena de frío}} * 100$
RESPONSABLE:	Gerente Operativo
FRECUENCIA:	Semanal
ESTÁNDAR:	98%
CONTROLADO POR:	Gerente General

NOMBRE :	Eficiencia abastecimientos
TIPO:	Eficiencia
DESCRIPCIÓN:	Mide si hay un sobreabastecimiento
FORMA DE CALCULO:	$\frac{(\$ \text{Total Abastecimientos} - \$ \text{Devoluciones})}{\$ \text{Total abastecimiento}} * 100$
RESPONSABLE:	Gerente Operativo
FRECUENCIA:	Semanal
ESTÁNDAR:	>85%
CONTROLADO POR:	Gerente General

5.8 DOCUMENTOS

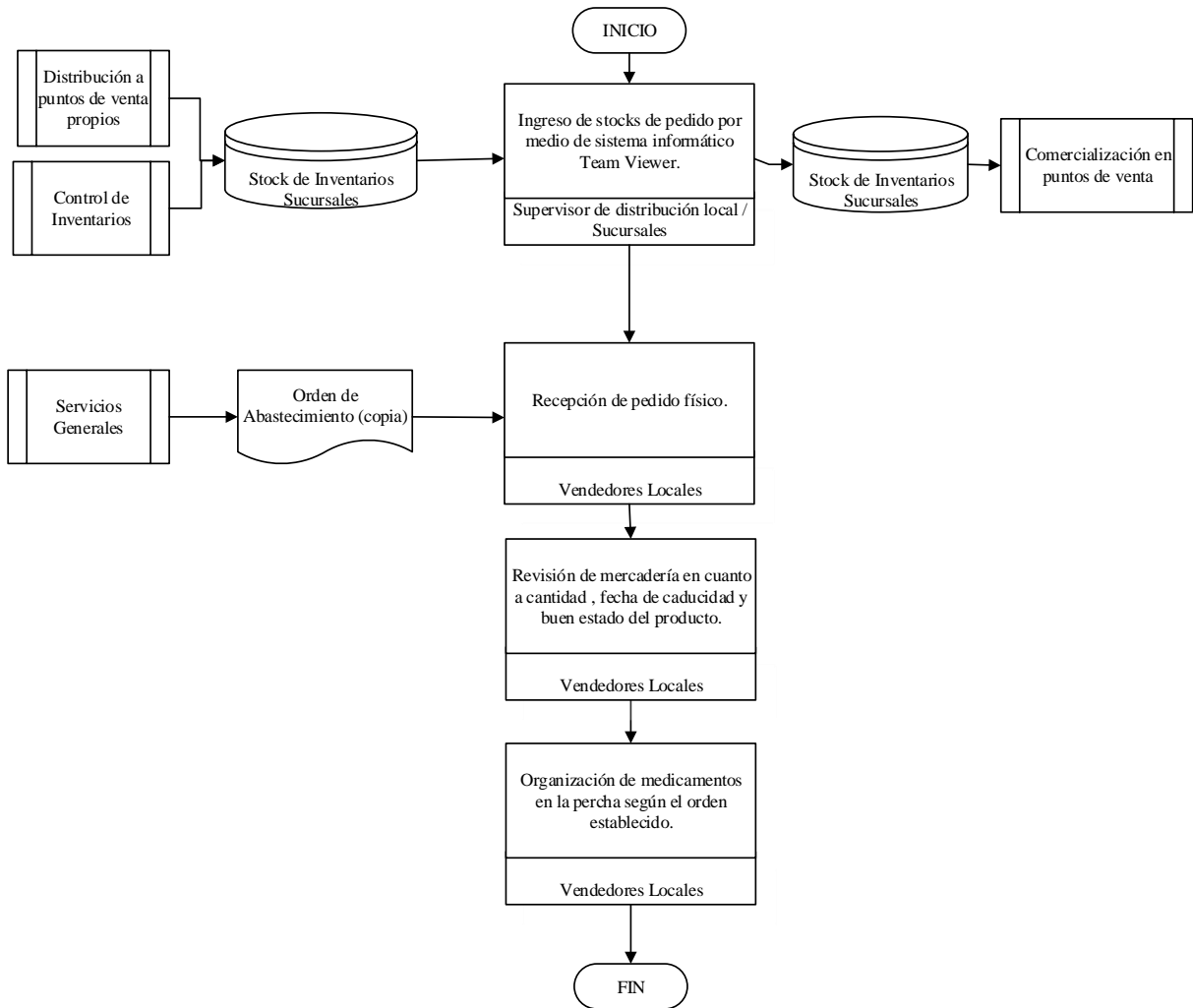
DOCUMENTOS
Orden de Abastecimiento


FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE PEDIDO EN PUNTO DE VENTA	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-05	

5.9 REGISTROS

NOMBRE	FORMATO	VALIDEZ	DISPOSICIÓN
Stock de Inventarios de Sucursales	Digital	-	Actualizar
Orden de Abastecimiento	Física	1 día	Actualizar

5.10 PROCESO



FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO ENVÍO DE PEDIDOS A CLIENTES AL POR MAYOR	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-06	

6. PROCEDIMIENTO ENVÍO DE PEDIDOS A CLIENTES AL POR MAYOR (PO-06)

6.1 PROPÓSITO

Entregar productos de calidad a clientes al por mayor en la zona norte del país.

6.2 ALCANCE

Este proceso va desde “Recepción de orden de despacho en bodega.” hasta “Recepción de guía de entrega firmada por el cliente.” y aplica para el sub-área de distribución nacional de Farmanor Cía. Ltda.


6.3 LÍDER DEL PROCESO

Gerente operativo

6.4 DEFINICIONES

GUÍA: Documento que llevan los transportistas de ciertas mercancías.

RUTA: Dirección u orientación que se toma para un propósito.

FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO ENVÍO DE PEDIDOS A CLIENTES AL POR MAYOR	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-06	


DESPACHO: Enviar, hacer llegar.

6.5 POLÍTICAS

- Control exhaustivo del envío de los productos solicitados: Personal de Distribución Nacional
- Verificar que los productos mantengan su cadena de frío: Personal de Distribución Nacional.
- Comprobar que se realice la entrega de todos los paquetes: Gerente operativo

6.6 PROCEDIMIENTO

- Recepción de orden de despacho en bodega.
- Selección de productos requeridos.
- Ingreso de producto al sistema por medio de códigos de barras.
- Empaque de pedido para su distribución.
- Creación de factura y aprobación del SRI para emisión de factura electrónica.
- Creación de guía de entrega.
- Envío de productos a clientes.
- Recepción de guía de entrega firmada por el cliente.

FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO ENVÍO DE PEDIDOS A CLIENTES AL POR MAYOR	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-06	


6.7 INDICADORES

NOMBRE :	Satisfacción de clientes en cuanto a tiempos de entrega de productos.
TIPO:	Eficacia
DESCRIPCIÓN:	Mide la puntualidad en la entrega de pedidos al por mayor.
FORMA DE CALCULO:	$\frac{\# \text{ de Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos entregados}} * 100$
RESPONSABLE:	Jefe de Distribución Nacional
FRECUENCIA:	Mensual
ESTÁNDAR:	87%
CONTROLADO POR:	Gerente Operativo

NOMBRE :	Efici. Empaque
TIPO:	Eficiencia
DESCRIPCIÓN:	Mide si el valor de las ventas es mayor al costo operativo.
FORMA DE CALCULO:	$\frac{(\$ \text{ Total Ventas diarias})}{\$ \text{ Costo diario Asistente de Bodega}} * 100$
RESPONSABLE:	Gerente Operativo
FRECUENCIA:	Diario
ESTÁNDAR:	>100%
CONTROLADO POR:	Gerente General

6.8 DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Orden de Despacho
Factura Electrónica
Guía de Entrega

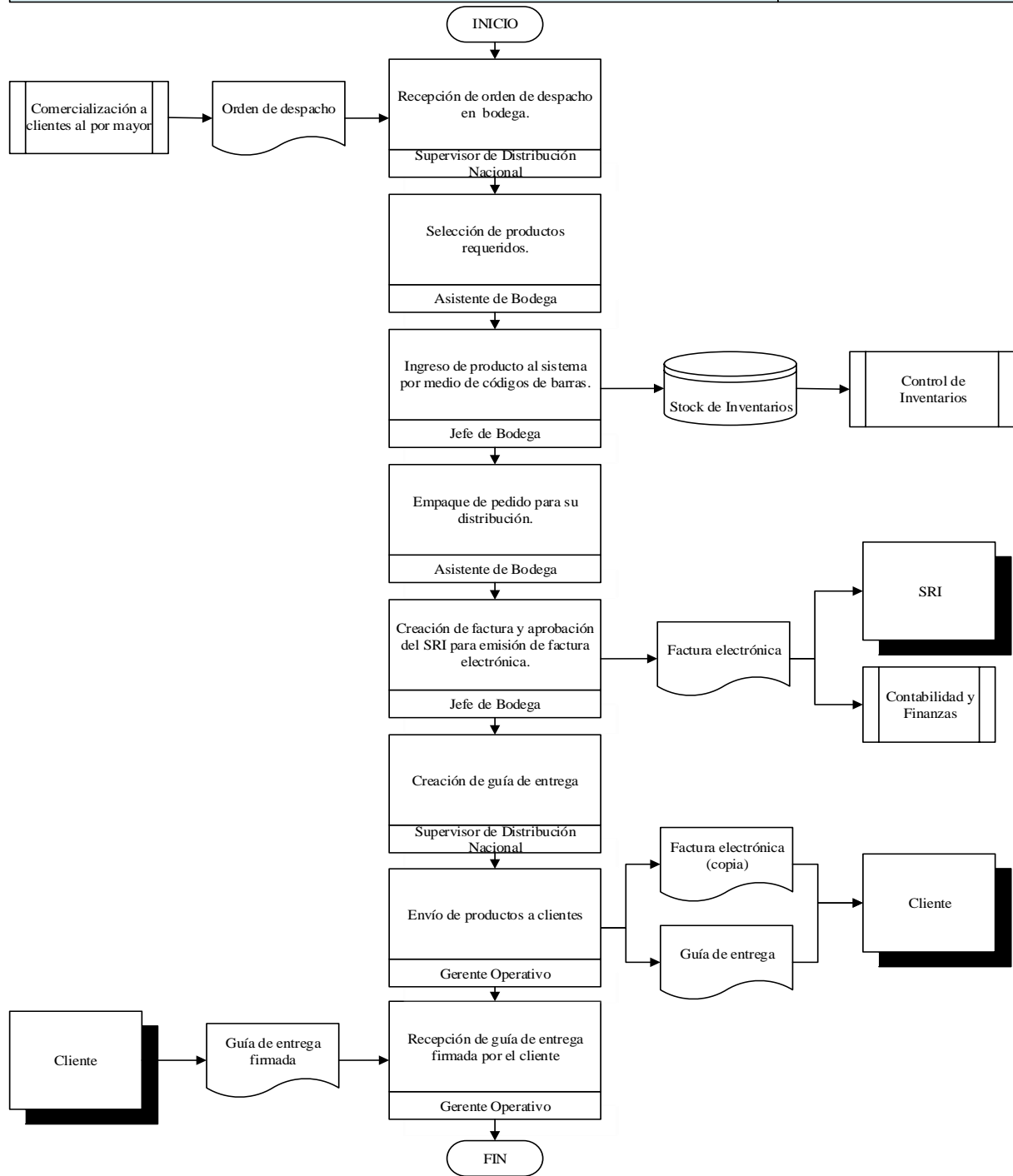
FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO ENVÍO DE PEDIDOS A CLIENTES AL POR MAYOR	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-06	


6.9 REGISTROS

NOMBRE	FORMATO	VALIDEZ	DISPOSICIÓN
Orden de Despacho	Física	1 día	Actualizar
Stock de Inventarios	Digital	-	Actualizar
Factura Electrónica	Digital	-	Archivar
Guía de Entrega	Física	1 semana	Actualizar

6.10 PROCESO

FARMANOR CIA. LTDA.		FLUJO MEJORADO
CÓDIGO: PO-06	PROCESO: Envío de pedidos a clientes al por mayor	
01/02/2016		PÁGINA: 1 de 1



FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO COMERCIALIZACIÓN EN PUNTOS DE VENTA	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-07	

7. PROCEDIMIENTO COMERCIALIZACIÓN EN PUNTOS DE VENTA (PO-07)

7.1 PROPÓSITO

Comercializar productos de calidad a consumidores finales de medicamentos e insumos médicos en la zona norte del país.

7.2 ALCANCE

Este proceso va desde “Recepción de receta y verificación de stock y precios” hasta “Entrega de producto al cliente” y aplica para el sub-área de distribución local/Sucursales de Farmanor Cía. Ltda.


7.3 LÍDER DEL PROCESO

Vendedor de cada local

7.4 DEFINICIONES

RECETA: Prescripción médica.

UNIDAD MONETARIA: Unidad de moneda, dinero, o relativo a ellos.

FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO COMERCIALIZACIÓN EN PUNTOS DE VENTA	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-07	


RIDE: Registro Identificación Documento Electrónico.

7.5 POLÍTICAS

- Llevar un adecuado manejo de inventarios: Gerente Operativo
- Verificar que los productos mantengan su cadena de frío: Personal de Distribución Local
- Controlar la correcta aplicación de precios y promociones: Gerente Operativo.

7.6 PROCEDIMIENTO

- Recepción de receta y verificación de stock y precios.
- ¿Existe la receta en inventario?
- No, Fin.
- Si, Selección de producto físico.
- Recepción de unidad monetaria.
- Emisión de factura electrónica.
- Entrega de producto al cliente.

FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO COMERCIALIZACIÓN EN PUNTOS DE VENTA	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-07	


7.7 INDICADORES

NOMBRE :	Satisfacción del cliente final
TIPO:	Eficacia
DESCRIPCIÓN:	Mide la Satisfacción del cliente en compras efectivas
FORMA DE CALCULO:	$\frac{\# \text{ de personas que compraron lo que necesitaban}}{\# \text{ de Personas Atendida}} * 100$
RESPONSABLE:	Supervisor de Distribución Local / Sucursales
FRECUENCIA:	Semanal
ESTÁNDAR:	80%
CONTROLADO POR:	Gerente de Operaciones

NOMBRE :	Eficiencia atención
TIPO:	Eficiencia
DESCRIPCIÓN:	Mide si el valor de las ventas es mayor al costo operativo.
FORMA DE CALCULO:	$\frac{(\$ \text{ Total ventas diarias realizadas P.V.})}{\$ \text{ Costo diario Vendedores Locales}} * 100$
RESPONSABLE:	Supervisor de Distribución Local / Sucursales
FRECUENCIA:	Diaria
ESTÁNDAR:	>100%
CONTROLADO POR:	Gerente de Operaciones

7.8 DOCUMENTOS

DOCUMENTOS
Receta
RIDE

FARMANOR CÍA. LTDA.		PROCEDIMIENTO COMERCIALIZACIÓN EN PUNTOS DE VENTA	
Fecha de emisión: Octubre 2016	Edición: 01	Código: PO-07	

7.9

7.10 REGISTROS

NOMBRE	FORMATO	VALIDEZ	DISPOSICIÓN
Stock de Inventarios	Digital	-	Actualizar
Receta	Física	-	Archivar
Factura Electrónica	Digital	-	Archivar
Stock de Inventarios de Sucursales	Digital	-	Actualizar

7.11 PROCESO

