UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020- CES

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto
Plan de mejora en los procesos de la empresa Carolina Ríos Compañía Ltda.
Línea de Investigación:
Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible
Campo amplio de conocimiento:
Administración
Autor/a:
Lucy Carolina Ríos Domínguez
Tutor/a:
Mgtr. Ana Lucía Tulcán Pastás

Quito – Ecuador

2023

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ana Lucía Tulcán Pastás, con C.I: 0401371083 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Plan de mejora en los procesos de la empresa Carolina Ríos Cía. Ltda.

Elaborado por: Lucy Carolina Ríos Domínguez, de C.I: 0502555774, estudiante de la Maestría: Administración de empresas de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., mes de marzo de 2023

Firmado electrónicamente por:
ANA LUCIA TULCAN PASTAS

_____

Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE

Yo, Lucy Carolina Ríos Domínguez con C.I: 0502555774, autor/a del proyecto de titulación denominado: Plan de mejora en los procesos de la empresa Carolina Ríos Cía. Ltda. Previo a la obtención del título de Magister en Administración de empresas.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., mes de marzo de 2023

_____

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR....1
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE....2
INFORMACIÓN GENERAL....7
Contextualización del tema....7
Problema de investigación....9
Objetivo general....10
Objetivos específicos....10
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:....10
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO....11
1.1. Contextualización general del estado del arte....11
1.2. Proceso investigativo metodológico....12
1.3. Análisis de resultados....15
CAPÍTULO II: PROPUESTA....18
2.1. Fundamentos teóricos aplicados....18
PLAN DE MEJORA....18
MEJORA CONTINUA....19
PROCESOS....19
GESTIÓN POR PROCESOS (BPM)....20
CICLO DE DEMING (PDCA/PHVA)....20
DIAGRAMA ISHIKAWA....21
FLUJOGRAMA....21
LUCIDCHART....21
2.2. Descripción de la propuesta....23
a. Estructura general....23
b. Explicación del aporte....23
c. Estrategias y/o técnicas....24
1. Análisis Situacional.....24
- ANÁLISIS FODA....25
- DIAGRAMA ISHIKAWA....26
- DIAGNÓSTICO DE PROCESOS....26
2. Propósito....31
3. Metas u Objetivos....31
4. Actividades o actuaciones....32
- PLANIFICAR....32

5. Estrategias de seguimiento....43
- EJECUCIÓN DEL PLAN DE MEJORA (HACER) 43
- VERIFICACIÓN....43
- ACTUACIÓN. 44

2.3. Validación de la propuesta 45
2.4. Matriz de articulación de la propuesta 47
CONCLUSIONES 48
RECOMENDACIONES 49
BIBLIOGRAFÍA....50
ANEXOS 52

Índice de tablas

Tabla 1.....14
Tabla 2.....15
Tabla 3.....22
Tabla 4.....25
Tabla 5.....26
Tabla 6.....27
Tabla 7.....34
Tabla 8.....35
Tabla 9.....36
Tabla 10.....37
Tabla 11.....38
Tabla 12.....39
Tabla 13.....44
Tabla 14.....45
Tabla 15.....46
Tabla 16.....47

Índice de figuras

Figura 1 8
Figura 2 16
Figura 3 16
Figura 4 17
Figura 5 17
Figura 6 23
Figura 7 26
Figura 8 32
Figura 9 33
Figura 10 43
Figura 11 52
Figura 12 53
Figura 13 57
Figura 14 57
Figura 15 58
Figura 16 58
Figura 17 59
Figura 18 59
Figura 19 60
Figura 20 61
Figura 21 62
Figura 22 65
Figura 23 66
Figura 24 67
Figura 25 68
Figura 26 69
Figura 27 70
Figura 28 71

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

El sector farmacéutico es uno de los más influyentes a nivel mundial en el contexto de los negocios y la economía, por lo cual es de gran importancia considerar como ha ido avanzando esta área paulatinamente a través del tiempo hasta posicionarse en el mercado como una de las plazas más demandadas e importantes en la actualidad.

Como mencionan Cevallos y Mejía, la industria farmacéutica alrededor del mundo sigue siendo dominada por los países en los que existe una industrialización avanzada, quienes lideran el mercado con un alcance de casi el 50% de la producción, investigación y comercio de productos farmacéuticos. Para ir entrando en la contextualización del país, los autores mencionan que en el Ecuador el sector depende en gran medida de las importaciones de productos y también de la materia prima requerida para producir medicina de manera local (2020).

La industria farmacéutica al estar relacionada directamente con el sector de la salud, es una de las que muestran mayor actividad a nivel económico, es por esta razón que se ha acrecentado en gran modo en los últimos tiempos, ya que por ejemplo se han minimizado los requisitos del ministerio de salud pública y de la agencia de control sanitario en nuestro país, mismos que anteriormente eran indispensables para la operación de locales comerciales de medicamentos.

La empresa Carolina Ríos Cía. Ltda. es una empresa que se dedica específicamente a la comercialización de medicamentos e insumos médicos (farmacias), su local matriz está ubicado en el corazón comercial de la ciudad de Latacunga; ha venido teniendo grandes cambios a lo largo de su crecimiento, abrió sus puertas al público como una farmacia independiente llamada Farmacia “San José” en 1995; con el paso del tiempo en el año 2000, justamente en la época en que las cadenas de farmacias tuvieron un gran despliegue a nivel nacional, la empresa considero un punto estratégico para su progreso acceder a una franquicia de la cadena de farmacias “Cruz Azul”; desde este momento al pertenecer a una franquicia ha tenido que apegarse a los lineamientos solicitados, como por ejemplo el contar con la infraestructura y diseño predeterminado por la cadena, adquirir mercadería de los laboratorios a los que pertenece la franquicia, etc.

Así con gran trabajo y esfuerzo la marca ha ido posicionándose con éxito por lo que la empresa ha ido expandiendo sus actividades de muchas maneras logrando tener ya no

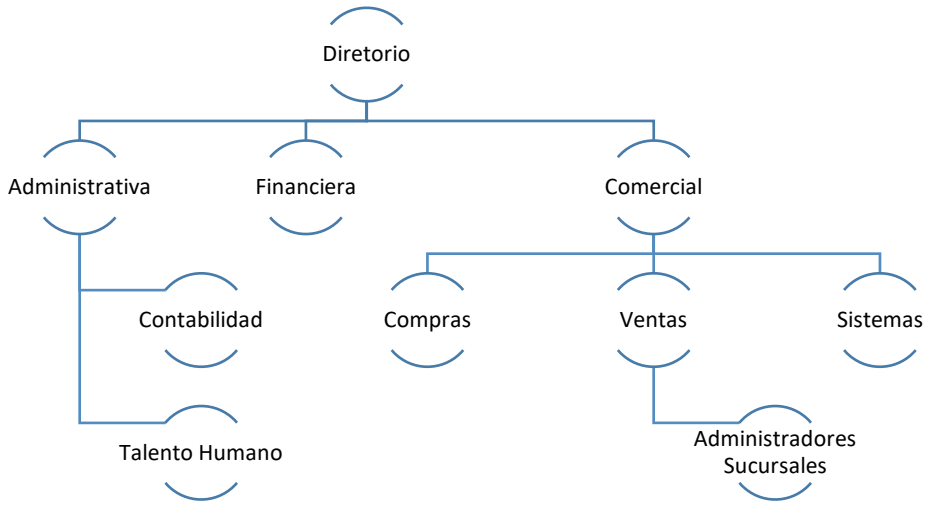
únicamente el local matriz, sino que se abrieron varias sucursales en distintos sitios importantes en la ciudad de Latacunga.

En el año 2012, el directorio de la empresa tomó la decisión de formar una compañía que permitiría a la sociedad de accionistas alcanzar sus nuevos objetivos y estructurarse de mejor modo y consecuentemente obtener un mejor control, es en este tiempo cuando se forma la Compañía Carolina Ríos Cía. Ltda., misma que actualmente está considerada dentro de las empresas medianas; cuenta con dos socios accionistas y tiene 12 locales comerciales estabilizados de la siguiente manera: 11 ubicados en la ciudad de Latacunga y uno en la ciudad de salcedo en la provincia de Cotopaxi y su organización interna actual se detalla a continuación:

- **Organigrama empresarial.**

Figura 1

Organigrama Carolina Ríos Cía. Ltda.



Nota: Elaborado por Carolina Ríos Cía. Ltda., 2017.

La empresa ha venido laborando arduamente durante 28 años manteniendo una forma de trabajo que se ha ido desarrollando de manera óptima pese a ser administrado desde el punto de vista empírico pero eficiente y práctico, lo que ha permitido que la empresa logre posicionarse adecuadamente en el mercado.

Con el discurrir del tiempo se ha hecho necesario concientizar sobre el acelerado y fuerte cambio a nivel empresarial que se está dando en los últimos años no solo en el país sino a nivel mundial; y por ende cual será el futuro de la empresa, del mismo modo también se ha notado un alto incremento de competencia al existir la apertura de nuevas franquicias de la misma cadena no pertenecientes a la compañía, razón por la cual se ha considerado iniciar un plan de mejora en los procesos empresariales, tomando en cuenta los nuevos retos que deberá afrontar,

como por ejemplo el caso del avance de la tecnología, que sin duda será un pilar fundamental para generar mejoras, puesto que la innovación digital permitirá su sostenibilidad en el tiempo y que actualmente se presenta como una desventaja para el progreso adecuado de la empresa.

Problema de investigación

Como se mencionó con antelación la empresa se encuentra en general bien posicionada en el mercado actualmente, sin embargo, existen ciertas falencias que repercuten de manera general en el desarrollo de la misma, como es el caso de la deficiencia a nivel de la ejecución de los procesos que son en realidad la estructura fundamental del desempeño de la institución.

La empresa cuenta con procesos, más estos no se están desarrollando de manera formal por lo cual se ven afectados en gran medida ya que al no tener estandarizados los procedimientos ni las verificaciones que deben tener los mismos, se toman decisiones al momento en el que se presentan las dificultades, se generan cuellos de botella que provocan demoras, se están realizando de manera descentralizada sin consultar con la gerencia o el directorio, existe cierta desinformación de los problemas que suelen presentarse, no se tiene una adecuada planificación previa, y no existe un seguimiento de control óptimo, lo que genera una gran debilidad en relación a la práctica de la gestión empresarial.

Existen ciertos factores que están motivando a la empresa a que se generen cambios significativos en sus desaciertos pues como se conoce en el sector de las farmacéuticas existe una gran demanda por parte de los clientes, la misma que sigue en un acelerado incremento por lo cual el giro del negocio se ve cada vez más fortalecido, sin embargo, el acrecentamiento de la competencia se ha dado de manera exagerada, lo que ha hecho que las utilidades se vayan recortando mientras más competencia existe, por lo cual la empresa se encuentra en un momento crucial para tomar decisiones que mejoren sus debilidades.

Además con la pandemia de COVID-19 la transformación tecnológica se ha venido dando con un avance sorprendente y necesario que se ha insertado en la empresa en cierto modo, a pesar de esto, existe la inminente amenaza de que las compañías que no se interrelacionen con este avance digital posiblemente se estancarán y no pondrán mantenerse vigentes, lo que provoca que las otras empresas también realicen trabajos en este sentido y puedan tener una adelanto en este aspecto, por lo que es necesario tener en cuenta aquello para reforzar este punto y así obtener una mejora continua, aspectos que llevan a la rigurosa importancia de resolver la interrogante que a continuación se expresa ¿Mediante qué acciones de mejora en los procesos se apoyará a la productividad de la empresa y la mejora continua?

Objetivo general

Diseñar un plan de mejora en los procesos de la empresa Carolina Ríos Cía. Ltda. Con la finalidad de potencializarla y encaminarla a una escala de mejora continua.

Objetivos específicos

- Enmarcar las bases teóricas sobre los procesos empresariales que se deben implementar en Carolina Ríos Cía. Ltda.
- Analizar el desarrollo de todas las áreas y procesos, para conocer cuales con las mejoras que se deben realizar.
- Realizar un plan de mejora en los procesos basados en las debilidades de la empresa que permita mejorar su productividad.
- Valorar a través del criterio de especialistas la viabilidad del plan de mejora de procesos.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

La empresa busca como eje primordial de su estrategia de crecimiento innovar con la mejora de sus procesos para mantenerse competitiva en el mercado, lo que sin duda generará un beneficio directo para los accionistas, personal, y siempre será significativamente importante para la empresa tener en cuenta a la ciudadanía Latacungueña y de la provincia de Cotopaxi en general, pues les permitirá a los clientes sentirse atendidos apropiadamente al contar con productos de alta calidad y con costos accesibles a las posibilidades económicas de todos los usuarios, es decir con la entrega de un servicio de alta calidad.

Actualmente en el país existe un gran problema en relación al abastecimiento de medicinas en las instituciones de salud pública, por lo cual es ineludible que la compañía Carolina Ríos Cía. Ltda., al encontrarse en un proceso de mejora continua para potenciar su productividad, seguramente estas acciones le den la oportunidad de contar con un inventario amplio y variado para que las personas puedan acceder a los insumos médicos necesarios para el beneficio de su salud y de este modo satisfacer las creciente y exigentes necesidades de salud de las personas.

Como proceso de crecimiento de la empresa al abrir más sucursales, se generarán plazas de trabajo y fuentes de empleo al existir una mejor organización y estructuración de funciones a través de la optimizar los procesos.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

En base de la consecución óptima del desarrollo del presente trabajo se debe tomar en consideración investigaciones previas que permitan tener una idea fundamentada sobre los procesos empresariales y su mejora, por lo cual se han tomado como referencia los que se expresan a continuación.

La autora Pérez realizó una investigación titulada "Plan de mejora en el departamento de operaciones de la empresa Andean Travel Company en el distrito metropolitano de Quito", cuyo objetivo fue definir procesos internos y sobre todo interdepartamentales con la elaboración de un plan de mejora en el área de operaciones con respecto a los procesos que permitan optimizar los recursos de manera eficaz; se realizó este trabajo con el fin de solventar el problema de la desalineación en la estructura del personal que se encuentran laborando en los procesos del área de operaciones, ocasionando errores en su ejecución, lo que genera retrasos, cancelaciones en los servicios, dobles pagos o inclusive en el caso más perjudicial el reclamo por parte de los clientes, para el estudio se utilizó una metodología mixta es decir cuantitativa y cualitativa, además de un estudio descriptivo que permitió conocer a fondo el problema y sus causas, a través de lo que se pudo obtener como conclusión que la mayoría de involucrados en la empresa considera que existen problemas de comunicación interna, falta de capacitación, procesos ineficientes, por lo que es necesario realizar el plan de mejora (2019); es importante tener en cuenta este trabajo como aporte a la presente investigación ya que utiliza recursos metodológicos similares, analiza la problemática existente entre las áreas de procesos, así como se plantea el objetivo de mejora de los procesos operacionales de la compañía en función de conocer sus aspectos fuertes y débiles.

Se identificó información relacionada en el estudio realizado por Abuja, titulado "Plan de mejora para el área de servicio al cliente en la cooperativa 29 de octubre agencia Riobamba", cuyo objetivo fue elaborar un plan de mejora para el área de servicio al cliente de la Cooperativa 29 de octubre; se realizó con el propósito de resolver el problema ocasionado por la falta de sinergia y apoyo entre la ejecución de los procesos y servicios, lo cual ocasiona ralentización de los procesos así como un mal clima laboral entre el personal y por ende a los clientes, para lo cual se hizo uso de una metodología cualitativa y se obtuvo como principal conclusión que existen falencias en el servicio al cliente, lo cual se bebe realizar el plan de mejora en busca de aplicar acciones correctivas (2021). Se analizó este trabajo como aporte ya que expresa ideas similares en cuento a la ejecución del plan de mejora al utilizar la metodología del ciclo de

Deming, además contribuye con información sobre las falencias de los procesos y como estas afectan no solamente los procesos en sí, sino que de igual manera el ambiente laboral al no encontrarse en óptimas condiciones debilita incluso la atención al cliente.

Se analizó el trabajo realizado por Cabrera, titulado "Plan de mejora en el proceso de cobranza para la recuperación de cartera en Centros Médicos PraxMED en el Ecuador" cuyo objetivo fue Diseñar un plan de mejora en el proceso de cobranzas para la recuperación de cartera en Centros Médicos PraxMED en el Ecuador, para gestionar de manera eficiente las operaciones de crédito y cobranza por medio de políticas y procedimientos; se realizó con la finalidad de resolver la morosidad en la cartera, para esto se utilizó una metodología cualitativa, llegando a obtener como causas principales la falta de un estudio de los clientes para otorgar créditos, así como la insuficiencia en el desempeño de las políticas, procedimientos y limitación de los colaboradores para recuperar los valores, lo que produce que se haga una mala otorgación de crédito, falta de liquidez, por lo que existe un retraso en el pago a los proveedores y de las obligaciones, también hay incrementos en las cuentas por cobrar, la conclusión más relevante es que se realizaron actividades y se plantearon estrategias que permitirán mejorar la recaudación mensual a través de implementar una ficha para la información de los clientes y de este modo conceder efectivamente créditos (2022). Se relaciona con el presente trabajo investigativo ya que se trata de un plan de mejora en los procesos empresariales, detalla con precisión el estado actual de la empresa y los cambios que se deben realizar en pro del mejoramiento de la misma, tiene además relación con el presente trabajo, ya que busca implementar indicadores de desempeño como estrategia de mejora continua de los procesos.

Gracias a las investigaciones anteriormente citadas se puede evidenciar que existe bastante material investigativo relacionado con los procesos empresariales y como estos se pueden modificar con el objetivo de mantener a la empresa en un proceso de mejoramiento continuo.

1.2. Proceso investigativo metodológico

El presente trabajo es una investigación que se realizará haciendo uso de un enfoque metodológico que será cualitativo al aplicar entrevistas con el directorio de la organización y a la vez cuantitativo al aplicarse encuestas al personal; es decir se trabajará desde una ruta metodológica mixta orientación que constituye elementos sistematizados, experimentales y que permiten generar un crítico a la investigación, incorporando y realizando el análisis correspondiente en relación a los datos recolectado de manera cuantitativa y cualitativa originando una discusión ligada entre ambos para obtener deducciones que son el resultado de

todo las información que se ha obtenido en la investigación, a las que se les conoce con el nombre de “metainferencias”, logrando tener una comprensión más clara del caso de estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, como se citó en Hernández-Sampieri &Mendoza, 2008), y así tener un acercamiento y comprensión directa con las necesidades de la empresa.

Por otro lado, como primer paso se realizará un acercamiento con el área directiva, a quienes se solicitará los permisos adecuados para poder realizar la investigación y hacer uso de los distintos instrumentos dentro de la empresa; se les informará todo el proceso que se ejecutará en sus instalaciones. Se aplicarán los instrumentos mencionados anteriormente y se procederá a realizar el respectivo análisis de los resultados, mismos que darán bases sustentables para la elaboración del plan de mejora.

Estos aspectos serán determinados en la realidad de la empresa para poder obtener conclusiones generales sobre el planteamiento de mejoras que se propondrá. Además, se trabajará con un alcance de metodología descriptivo y un tipo de campo, puesto que al trabajar directamente con todas las áreas de la empresa Carolina Ríos Cía. Ltda., y se podrá llegar a obtener información profunda, destallada, describiendo las debilidades y fortalezas en los procesos de la manera más apegada a la realidad en relación al contexto de la compañía, lo que sin duda resultará muy beneficioso tanto para la investigación como para la compañía.

- **Población y muestra**

En cuanto a la población la empresa cuenta con varias áreas de procesos administrativos, comerciales, de ventas, de talento humano, son todas estas áreas sobre las cuales se deberá trabajar tomando en cuenta instrumentos y técnicas de investigación como son las encuestas, entrevistas, que serán de gran ayuda para que la investigadora pueda llevar a cabo su cometido de generar las mejores propuestas para la planificación. Trabajar con recursos humanos será fundamental para la presente investigación pues esta será la que más aporte información sobre las personas quienes son el mismo corazón de la empresa.

Carolina Ríos Cía. Ltda., cuenta con un personal de 33 personas mismo que se detalla a continuación.

Tabla 1

Personal.

CAROLINA RIOS CIA. TDA.
Comercialización de Productos Farmacéuticos
Dir. Juan Abel Echeverría 4-14 y Dos de Mayo
Telf.032-810614
Latacunga-Ecuador

N°	CARGO	SUCURSAL
1	Gerente General	**F1**
2	Administrador	**F1**
3	Contador General	**F1**
4	Contadora	**F1**
5	Auxiliar Contable	**F1**
6	TT.HH	**F1**
7	Ventas	**F1**
8	Ventas	**F1**
9	Ventas	**F1**
10	Ventas	**F1**
11	Administrador - Ventas	**F2**
12	Ventas	**F2**
13	Administrador - Ventas	**F3**
14	Ventas	**F3**
15	Administrador - Ventas	**F4**
16	Administrador - Ventas	**F5**
17	Ventas	**F5**
18	Ventas	**F5**
19	Administrador - Ventas	**F6**
20	Ventas	**F6**
21	Ventas	**F6**
22	Administrador - Ventas	**F7**
23	Ventas	**F7**
24	Administrador - Ventas	**F8**
25	Ventas	**F8**
26	Ventas	**F9**
27	Administrador - Ventas	**F10**
28	Administrador - Ventas	**F11**
29	Ventas	**F11**
30	Ventas	**F11**
31	Administrador - Ventas	**F12**
32	Ventas	**F12**
33	Ventas	**F12**

Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

Al ser un número no tan extenso, serían la muestra necesaria que generará resultados certeros y reales, estos participantes aportarán sin duda significativamente a la investigación ya que permitirán analizar varios de los aspectos en relación al desempeño y desarrollo de los procesos de la empresa actualmente y de este modo se podrá proyectar los resultados esperados con la propuesta planteada.

- **Métodos, técnicas e instrumentos**

En relación al planteamiento que busca el presente trabajo investigativo, por el momento la autora ha determinado fundamental hacer uso de dos tipos de instrumentos, entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas y generales sobre la contextualización de la empresa dirigidas a los directivos (Ver Anexo 1); encuestas que serán dirigidas para la muestra de 33 colaboradores con preguntas cerradas en relación a su satisfacción laboral (Ver Anexo 2), además de criterios específicos sobre el estado de la empresa y sus procesos. En caso de ser necesario se añadirán otros espacios de diálogo con todos los miembros de la comunidad empresarial.

1.3. Análisis de resultados

En el apartado de anexos (Ver Anexo 3) se encuentran adjuntas los instrumentos aplicados en el trabajo de investigación, de los cuales tomando como punto de referencia los más significativos se pudo realizar el siguiente análisis:

En relación a la entrevista realizada con los directivos de la empresa supieron indicar lo que se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 2

Cuadro de categorías de entrevista aplicada a directorio de la empresa.

Pregunta:	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
¿De manera general, describa como se encuentran actualmente los procesos de la empresa Carolina Ríos Cía. Ltda.?	Los procesos de la empresa están encaminados y diseñados de acuerdo a la experiencia obtenida en la misma.	Se encuentran en fase de ejecución en todas las áreas, principalmente se destaca los rápidos tiempos de cobro y pagos.	Los procesos no se encuentran bien establecidos en cada departamento porque hay muchas actividades a cargo de una sola persona.
¿Cuáles son los mayores conflictos que se evidencian o que se han hecho presentes en la empresa en relación a los procesos?	La falta de ejecución.	No se cumple con los tiempos de entrega por parte de los proveedores principalmente en productos de alta rotación.	No existe una buena definición de las actividades cada de jefe del departamento.
¿Considera importante iniciar un plan de mejora continua en los procesos de la empresa?	Sí, es muy importante para fortalecer mejores resultados tanto personal y empresarial.	Siempre será beneficioso contar con planes objetivos en todos los ítem como finanzas, contratación, contabilidad, administración, sistemas, etc.	Si, los procesos deben mejorar en cada departamento en función de la actividad de la empresa.

Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

En cuanto a los resultados más importantes valorados en la encuesta realizada al personal de la empresa se pudo evidenciar lo siguiente.

Figura 2

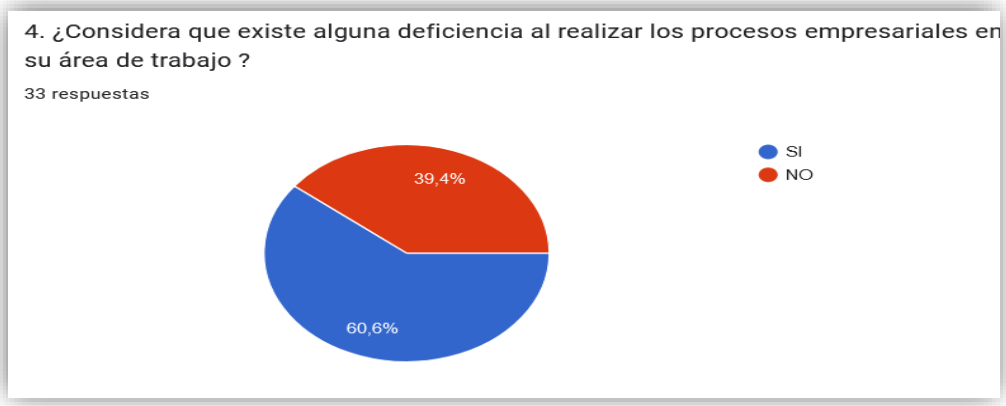
Pregunta 1. ¿Está de acuerdo en cómo se están llevando los diferentes procesos en la empresa?

Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

Como se evidencia en la pregunta 1 el 57,6% de los encuestados respondió que SI están de acuerdo en cómo se están llevando los diferentes procesos en la empresa, mientras que el 42,4% respondieron que NO están de acuerdo, lo que evidencia que a pesar de que existe una mayoría que están conforme en cómo se tratan los procesos en la empresa, existe una gran cantidad de personal que se encuentra inconforme con el desarrollo de procesos.

Figura 3

Pregunta 4. ¿Considera que existe alguna deficiencia al realizar los procesos empresariales en su área de trabajo?

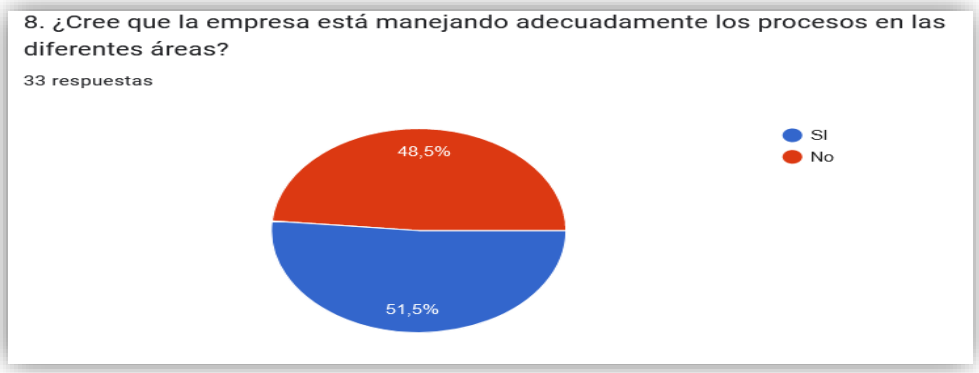


Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

En la pregunta 4 se puede evidenciar que el 60.6% consideran que existen deficiencias en la realización de procesos en su plaza de trabajo, esto permite contextualizar más profundamente como se llevan los procesos empresariales, manifestando una mayoría de inconformidad.

Figura 4

Pregunta 8. ¿Cree que la empresa está manejando adecuadamente los procesos en las diferentes áreas?



Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

El 51.5% al ser la mayoría refleja que existe en cierto modo un desarrollo adecuado de los procesos, sin embargo, al conocer las otras respuestas se puede entender el contraste del 48,5% que consideran que debería haber mejora en los procesos de la compañía.

Figura 5

Pregunta 10. ¿Cree usted que el poner en marcha un plan de mejora en los procesos ayudaría a la mejora continua de la empresa?

Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

En una total mayoría el 100% del personal está de acuerdo con que se efectué un plan de mejora en los procesos de la empresa, lo que permite evidenciar un total compromiso por parte del personal para iniciar un plan de mejora continua en los procesos de la empresa.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Los conocimientos científicos sobre la importancia de los procesos generados alrededor de la administración de empresas hoy en día se han convertido en la piedra angular del trabajo para implementar una mejora continua en el desarrollo de las diversas áreas de las empresas, al encontrarse en tiempos en que la competitividad, así como el acelerado mundo global y la tecnología piden insistentemente a las organizaciones una trasformación integral, por lo cual es de suma importancia hacer los esfuerzos necesarios para que la empresa logre conservar su posicionamiento en el mercado a lo largo el tiempo. Es por esto que se han construido diferentes recursos como la herramienta principal para ser planteada dentro de la organización en la que se desarrollará el presente trabajo investigativo que es el plan de mejora en los procesos.

Es preciso trabar en el análisis, identificación y optimización, para dar un tratamiento idóneo, es decir enfatizar la mejora continua de los procesos empresariales utilizando para ello todas las herramientas de gestión a través de metodologías que permiten obtener evaluaciones de los procesos productivos y su adecuado desarrollo con el objetivo y fin de mejorar el rendimiento, especialmente reduciendo gastos innecesarios, haciendo menos complejas y difíciles las etapas de trabajo; de esta manera se conseguirá desarrollarse con éxito en un mundo competitivo y de permanentes cambios en las necesidades.

PLAN DE MEJORA

Tener un propósito de mejora en las organizaciones determina la manera en que se obtendrán resultados positivos a lo largo del tiempo, por tanto, proponer un plan de mejora en las empresas actualmente resulta indispensable para la mejora continua. Se puede definir al plan de mejora como la unión de acciones y decisiones que se toman consecutivamente en pro de obtener mejores resultados y cada vez irlos perfeccionando, ya que siempre las empresas deben mantenerse activas y en constante cambio.

EL plan de mejora es un recurso que tiene como meta conocer la capacidad que tiene una industria para evolucionar, lo cual aportará significativamente al conocimiento de las debilidades para mejorarlas y las fortalezas para potenciarlas, tanto a nivel de los colaboradores como del giro mismo del negocio, reconociendo de esta manera cuales han sido los errores cometidos y actuar en base de solucionarlos y no volver a efectuar esas falencias, logrando de

este modo mejorar varios aspectos como la comunicación interna, el clima laboral, la eficiencia, el desempeño y la productividad (Dormoi, 2022).

MEJORA CONTINUA

La mejora continua es una herramienta que permite gestionar el avance y mejora constante de los procesos de una empresa, logrando al aplicarla elevar la productividad y eficiencia, accediendo un mejor rendimiento, al tener en cuenta la exploración recurrente de las mejoras que se pueden implementar en la empresa a través de realizar correcciones, ajustes, evitando cometer los errores que suelen presentarse, como los cuellos de botella en los procesos, es decir los espacios en los que la empresa se encuentra teniendo dificultades ya sea a nivel de recursos humanos, físicos, perdidas, con el fin de actuar y tomar medidas sobre los mismos (SYDLE,2023).

La mejora continua se basa en el pensamiento de que toda situación siempre tendrá la posibilidad de mejorar, lo que les da a las organizaciones la necesidad de estar actualizándose constantemente, es así que se debe buscar la mejora de los resultados en todos los ámbitos, considerando a todos los miembros de la comunidad, priorizando la satisfacción de necesidades de los clientes y usuarios, los resultados del negocio así como de la contribución que está brindando la organización a la sociedad orientando siempre a un desarrollo sostenible haciendo uso de indicadores que permitirán encaminarse en el curso de mejora continua que tiene como fundamento planear, hacer, comprobar y actuar, de esta manera se repetirá el ciclo en todas las estancias en consecuencia de obtener la mejora continua a nivel general en todos los resultados orientados a los clientes (Lucas, 2014).

PROCESOS

Un proceso es una sucesión de acciones que se realizan de manera conjunta y consecutiva, es decir se realizan ordenadamente una acción posteriormente seguida de otra con el propósito de alcanzar un objetivo concreto, en el aspecto de las organizaciones la ejecución de un proceso tendrá como consecuencia el cumplimiento de una determinada actividad misma que producirá la entrega de un documento, producto o servicio; en las empresas suelen existir varios procesos que suelen estar clasificados en los siguientes: procesos administrativos, comerciales, de operación, de gestión, estratégicos y de apoyo, los mismos que al entrelazarse y conectarse simultáneamente consiguen objetivos que se determinan como valores agregados de la empresa, al apoyar con información, maximizando la productividad, eficiencia y la calidad así como minimizar costos, por otro lado estos procesos deben tener un seguimiento que se lo realiza a través de indicadores que son mediciones, alertas o señales que dan a conocer como

se está desempeñando el proceso y determinar de un modo cuantificable si el proceso está arrojando los resultados que se esperan (Torres, 2022).

GESTIÓN POR PROCESOS (BPM)

Es la técnica que permite organizar el trabajo dentro de una empresa de manera tal que sus actividades se vean optimizadas, poniendo siempre el horizonte en el cliente y generando procesos delimitados por una estructura idónea a través de sus procesos (DDDU,2019).

Para acercarse de mejor modo al planteamiento de la propuesta del plan de mejora, es primordial que se realice el estudio en base a lo que se conoce como gestión empresarial por procesos (GbP), la misma que como menciona Mallar es el modelo que aportará al cumplimiento del objetivo que tiene la empresa, mediante las acciones que tiene la misma para satisfacer las expectativas de la comunidad empresarial como son los clientes, socios, personal, accionistas, proveedores, en lugar de centrarse en cuál es el organigrama y sustentar las actividades en una estructura previa y que función debe cumplir cada departamento, pretende potencializar el desempeño empresarial a través de las exigencias de los procesos y ve a la estructura como su sostén (2010).

CICLO DE DEMING (PDCA/PHVA)

Este ciclo propone cuatro etapas de mejora que beneficiarán a los procesos, mismas que sus iniciales en inglés expresan **P=** plan, **D=** do, **C**= check, **A=** act; mientras que español **P=** planificar, **H=** hacer, **V=** verificar, **A=** actuar.

Es un método que permite gestionar la mejora continua, ya que no se centra en los procesos como lo hace comúnmente un enfoque lineal que únicamente ve el inicio y fin de estos, sino que va más allá con una orientación recursiva y cíclica, la misma que generará repeticiones para la optimización constante de los procesos, teniendo en cuenta como primer paso la planificación, trata de identificar los problemas, plantear objetivos y metas medibles, y determinar indicadores de rendimiento KPI´s, el segundo paso hacer, pretende llegar a la ejecución de lo planificado y recolectar información importante para tener más claro cómo se está realizando el proceso, la misma que servirá posteriormente, en el aspecto de la verificación es donde se revisarán los resultados obtenido de la ejecución y donde se deberán tener objetivos clarificados para poder controlar si realmente existió una mejora en el proceso así como identificarán los problemas, en el eje actuar, se busca solucionar las falencias que se detectaron en la verificación, haciendo ajustes que servirán para la nueva planificación en relación a los efectos obtenidos; en esta fase se pueden determinar dos aspectos, en caso de que existieron mejoras en el proceso se pueden aplicar estas acciones en otros procesos de la organización, sin

embargo si no se obtuvieron resultados positivos se lo analiza en busca de nuevas resoluciones (SYDLE, 2022).

DIAGRAMA ISHIKAWA

Kaoru Ishikawa es el autor del diagrama al que se le atribuye su apellido y se lo conoce comúnmente como diagrama Ishikawa, diagrama causa efecto, diagrama de Grandal o diagrama de espina de pez, por su estructura similar a la espina de los peces; es un diagrama que plasma gráficamente las causas y efectos de un problema. Es considerada como un instrumento de la gestión de calidad que permite identificar las causas y efectos de un conflicto de forma simple, se lo utiliza comúnmente para analizar proyectos, reducción de riesgos o en la búsqueda de mejoras continuas en relación a la calidad, ha resultado tan eficiente a lo largo de los años pues permite identificar específicamente sin omisiones el origen de las dificultades que se exteriorizan y de este modo ofrece elementos que suelen ser de gran apoyo para los estudios de las posibles soluciones del problema (de Saeger, 2020).

FLUJOGRAMA

El flujograma o esquema de flujo es una técnica empleada para expresar visualmente como se desarrolla un proceso, a través de la utilización de una simbología predeterminada.

Sirven para representar sistemas y procesos de manera gráfica todas las decisiones y pasos que se toman alrededor de estos, y así lograr una mejor planificación, estudio o análisis en varios espacios de aprendizaje, pues permiten determinar con mayor claridad procesos que en ocasiones se tornan difíciles de comprender o de un nivel complejo para sintetizarlos y que sean más comprensibles visualmente. (Lucidchart, 2023).

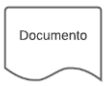
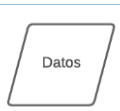
LUCIDCHART

Lucidchart es una plataforma de trabajo gráfico direccionada al diseño de flujogramas, está destinada a facilitar el trabajo por medio de visualizar esquemas eficaces que contienen datos significativamente importantes que facilitan la comunicación y rápida comprensión de ideas, así como impulsan la creatividad e innovación. La aplicación brinda una muy buena experiencia al usuario, ya que es bastante amigable al momento de manejarla y permite tener un adecuado control de los procesos, optimizar tiempo, integrar, reinventar y mejorar continuamente las operaciones, así como lograr un mejor nivel de eficiencia, gestionando los procesos a través de la creación de flujos de trabajo obteniendo una diferenciación estratégica (Lucid Software Inc., 2023).

A continuación, se describe la simbología utilizada en el software Lucidchart, el mismo que servirá para creación de los esquemas de flujo del plan de mejora:

Tabla 3

Simbología Lucidchart.

Símbolo	Descripción
	El símbolo proceso conocido de igual modo como símbolo de acción, indica un paso como función o tarea que se realiza dentro del proceso.
	El símbolo decisión, comúnmente conocido como la condición, permite platear preguntas cuyas respuestas decidirán el camino del flujo del proceso, el mismo que puede re direccionarse hacia varios puntos en relación a las consecuencias de la decisión.
	Este símbolo terminador, establece los puntos de partida y fin de los procesos.
	Simboliza el ingreso o salida de un documento, ya sea entradas en relación a la solicitudes, correos recibidos, pedidos, entre otros, mientras que las salidas hacen referencia a documentos como generar memos, presentaciones, etc.
	Hace referencia a los datos que se encuentran como entradas o salidas respectivamente. Representa de igual modo los recursos que se utilizan en el proceso o se generan.
	Con frecuencia aparece en los diagramas más complejos al ser necesarias conexiones entre objetos distantes en una página.
	Se lo utiliza cuando es necesario agregar un comentario o detalles descriptivos del proceso que son de importancia a la hora de la ejecución del proceso.

Nota: Tomado de Lucidchart,2023.

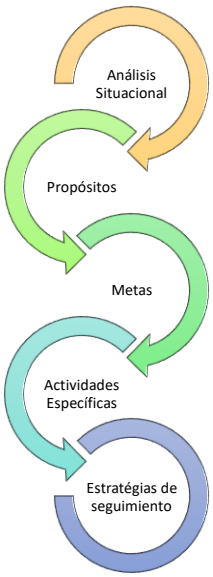
2.2. Descripción de la propuesta

Para la realización del presente trabajo investigativo se realizaron varios análisis en la empresa, así como levantamiento de información importante con relación a como se llevan los procesos, con el objeto de realizar un plan de mejora que facilite a los involucrados llevar a cabo sus funciones.

a. Estructura general

Figura 6

Estructura general del plan de mejora para la empresa Carolina Ríos Cía. Ltda.



Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

b. Explicación del aporte

El plan de mejora busca generar un impulso más amigable para los procesos que se enmarcan en las áreas de la empresa, permitiendo estructurar, organizar y facilitar la solución de problemas o la generación de actividades de manera fluida logrando que los procesos se lleven a cabo adecuadamente con los controles necesarios que determinen que se han ejecutado con eficiencia, a continuación, se describe el proceso por el cual se realizó esta investigación.

1. En primera instancia se inició haciendo un acercamiento con los directivos de la empresa quienes expresaron la ferviente necesidad de generar un plan de mejora en relación a algunos aspectos de los procesos que se ejecutan en la organización.

2. Se realizó una encuesta con el personal y una entrevista con el directorio para obtener información más específica sobre cómo se llevan a cabo los procesos en la empresa.
3. Se tuvo una aproximación con los dirigentes de las diferentes áreas con el propósito de determinar con mayor precisión como se ejecutan y en que estadio se encuentran los procesos.
4. Se planteó un proceso de mejora basado en un análisis FODA, diagrama Ishikawa y el ciclo de Deming para los procesos principales de la organización.

Como aporte a la transformación digital de la empresa se consideró el software Lucidchart, que es amigable con el usuario, el mismo que permitirá tener un flujo de procesos que establezca con claridad a través de una herramienta visual cómo se debe desarrollar cada proceso para que sea evidente para cualquier persona que desee corroborar el procedimiento y mantener un mejor control, permitiendo tener acceso en cualquier lugar a través de la tecnología, así como también permitirá modificar y editar los flujos de procesos con facilidad al momento de necesitar realizar ajustes a los procesos.

c. Estrategias y/o técnicas

1. Análisis Situacional.

La empresa ha venido desarrollando sus procesos a medida en que las diversas necesidades se presentan, con actividades delegadas de manera no delimitada y por herencia, por lo cual se ve en varios momentos que no se puede tomar decisiones con rapidez, que no hay efectividad al completar ciertas operaciones a nivel de varias áreas, ineficiencia al momento de ejecutar acciones, por lo cual los procesos a nivel general están siendo poco control de que se elaboren, por esta razón es fundamental que se lleve a cabo el presente trabajo investigativo puesto que esto permitirá a la gerencia de la empresa tener un mejor control de sus procesos y así mismo a la empresa mejorar continuamente.

- **ANÁLISIS FODA**

Tabla 4
FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Capital necesario para el ejercicio económico de la empresa. 2. Capacidad de adquisición de mercadería por buen manejo financiero. 3. Negocio exitoso y buen posicionamiento de la marca en el mercado. 4. Fidelización de clientes por trayectoria. 5. Infraestructura de los locales adecuada. 6. Existe personal capacitado y con experiencia. 7. La mayoría de personal está comprometido con la empresa. 8. Convenios con proveedores serios. 9. La empresa se maneja con responsabilidad con los proveedores. 10. Tiene ofertas de promociones por parte de distribuidores, laboratorios y proveedores.	1. Funciones heredadas. 2. Procesos lentos y deficientes al generarse "cuellos de botella". 3. Desalineación entre áreas. 4. El área de talento humano no cuenta con un proceso adecuado para la contratación de personal. 5. En los últimos meses existe un incremento en la rotación de personal. 6. Sobrecarga de productos por aprovechamiento de promociones que ofrecen los proveedores. 7. Inadecuado manejo de ejecución y control de inventarios. 8. No existen campañas publicitarias en redes sociales. 9. Disminución de la utilidad de la compañía por disminución de ventas debido a la competencia. 10. No contar con un sistema de control actualizado que permita llevar la información oportuna a directivos para buscar soluciones.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
1. Existe gran demanda de plazas de trabajo por lo cual se pueden tener acceso a los mejores prospectos. 2. Los proveedores dan promociones y ofertas que permiten a la vez generar descuentos que ayudan a captar y fidelizar más clientela. 3. Contar con garantía necesarias para obtener crédito fácilmente.	1. Alta competitividad, la competencia se ubica en sitios cercanos. 2. Promociones de la competencia en redes sociales. 3. Transformación digital acelerada en la competencia, especialmente en procesos. 4. En el sector farmacéutico el personal busca mejores oportunidades en la competencia.

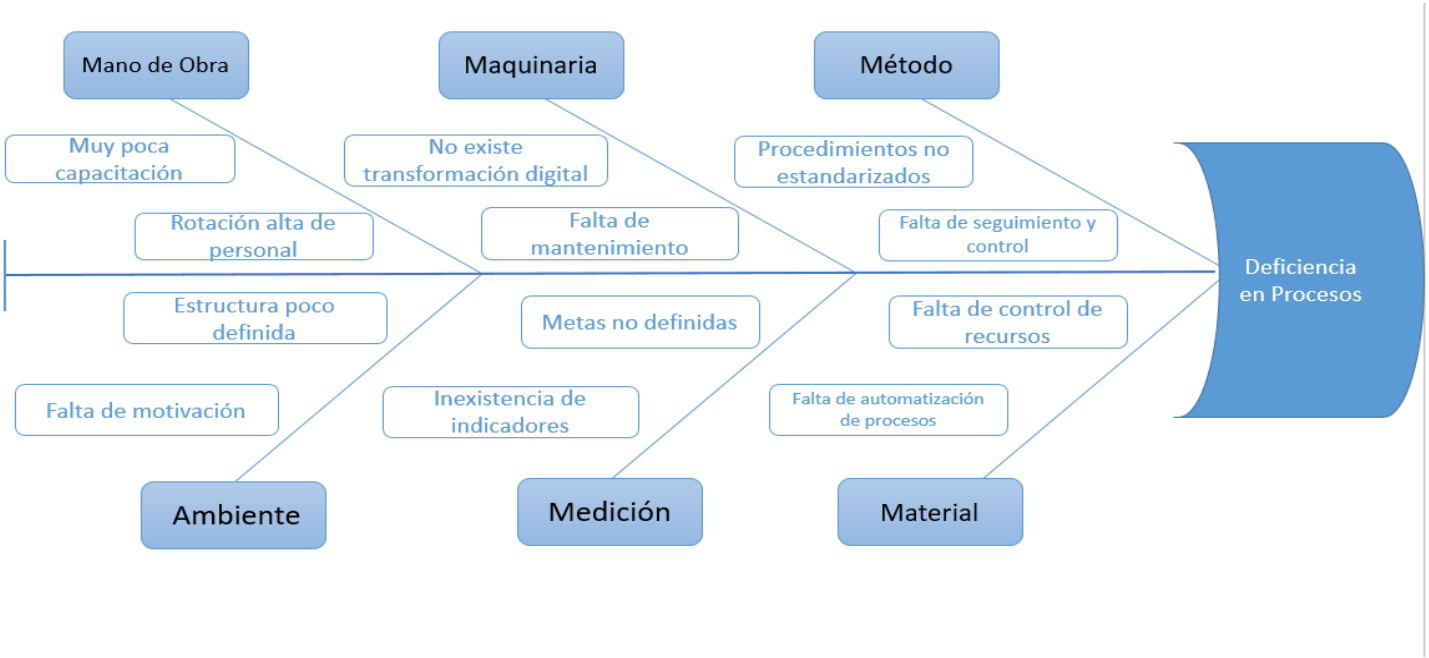
Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

Respecto a los procesos existen varias falencias que parecen en principio simples, pero que al comprender el contexto general de cómo se desempeñan afectan a todas las áreas.

- **DIAGRAMA ISHIKAWA**

Figura 7

*Diagrama Ishikawa***.**



Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

- **DIAGNÓSTICO DE PROCESOS**

En la empresa se encuentran diferentes procesos que se llevan a cabo, para la investigadora del trabajo en desarrollo es de suma importancia tener en cuenta los procesos principales dentro del giro del negocio, puesto estos son los determinantes para que se desarrollen las funciones y estructura de la organización. Haciendo una detenida ponderación de los procesos más importante que se ejecutan con alta frecuencia, así como los que están ocasionando más complicaciones en las actividades diarias se han seleccionado los siguientes.

Tabla 5

Procesos principales de la empresa.

ÁREA	PROCESO
ÁREA DE TALENTO HUMANO	-Contratación de Personal
ÁREA DE COMPRAS	-Compra de mercadería -Control de Inventario Físico
ÁREA DE VENTAS	-Ventas de productos
ÁREA FINANCIERA	-Pago proveedores

Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

Los procesos anteriormente especificados, son los que resultan fundamentales para el óptimo desarrollo de la empresa, así como forman parte de los que el directorio empresarial solicito que se mejoren, por lo cual son considerados como el alma misma del desarrollo empresarial; a continuación, se presenta una ficha de levantamiento de procesos sobre los cuales se planteará las mejoras respectivas.

Se pudo hacer un acercamiento próximo con las jefaturas de cada área con quienes se realizó la ficha, a través de lo que se obtuvo los siguientes datos:

Tabla 6
Ficha de levantamiento de procesos.

<table>
<tr><td colspan="2">
</td><td>FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS</td></tr>
<tr><td colspan="2">1. ÁREA DE TALENTO HUMANO</td><td>TÍTULO: PROCESO CONTRATACIÓN DE PERSONAL</td></tr>
<tr><td colspan="3">Entrevistado: Jede de Área</td></tr>
<tr><td colspan="3">Descripción del proceso:
• Solicitud de personal del área que necesita.
• Inicia con la recolección de información de las aptitudes que requiere el postulante
• Se realiza la publicación del post en las instalaciones de la empresa.
• Selección de Currículo de los postulantes, tomando en cuenta los más aptos.
• Verificar la información entregada por los postulantes seleccionados.
• Agendar una cita para entrevista con el Jefe del área a la que postula, sin embargo, no se determina con exactitud quien es el encargado de realizar la entrevista.
• Iniciar el proceso de vinculación
• Capacitación.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Inicio del Proceso: Solicitud de personal.</td><td>Fin del Proceso: Capacitación.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Frecuencia: Cuando exista disponibilidad.</td><td>Recursos:
❖ Computador
❖ Post
❖ Currículos
❖ Documento de entrevista
❖ Entrevistador</td></tr>
</table>

	❖ Documentos de vinculación ❖ Postulante
Indicadores de desempeño: No existen	
2. ÁREA COMERCIAL	TÍTULO: PROCESO DE COMPRAS
Entrevistado: Jefe de Área	
Descripción del proceso: • Necesidad de incrementar stock o productos faltantes. • Generación de pedido. • Pedido a proveedores • Arribo de mercadería. • Comprobación de mercadería con factura física enviada. • Ingreso de stock a sistema. • Arreglo en perchas.	
Inicio del Proceso: Necesidad de incrementar stock o productos faltantes.	**Fin del Proceso:** Arreglo perchas.
Frecuencia: Semanal	**Recursos:** ❖ Documento de Pedido ❖ Mercadería ❖ Factura ❖ Sistema NEPTUNO ❖ Personal encargado de recibir mercadería ❖ Personal encargado de ingreso de stock ❖ Personal encargado de perchar
Indicadores de desempeño: No existen.	
2. ÁREA COMERCIAL	TÍTULO: PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIO FÍSICO
Entrevistado: Jefe de Área	
Descripción del proceso: • Cronograma de inventario. • Notificación a personal responsable. • Coordinar para que la sucursal tenga el personal necesario. • Imprimir valor actual de stock del sistema. • Anotar en cuaderno la información • Descargo de stock del sistema para dejar en cero.	

- Conteo físico de productos.
- Comparación con hoja de anotaciones físicas del sistema.
- Ingreso de productos contados físicamente al sistema con código de barras.
- En caso de que cuadre finaliza el proceso.
- Si no cuadra la sucursal tiene el plazo de una semana para corroborar el inventario nuevamente.
- Se realiza conteo físico de corroboración manualmente.
- Envía documento al área de compras.
- Ingreso de stock actualizado al sistema.
- Se realiza un informe sobre el proceso.

Inicio del Proceso: Cronograma de inventarios.	**Fin del Proceso:** Ingreso de stock actualizado al sistema
Frecuencia: Semestral.	**Recursos:** ❖ Documento impreso de stock. ❖ Mercadería. ❖ Computador. ❖ Sistema NEPTUNO. ❖ Lector de barras. ❖ Personal encargado de conteo físico de stock. ❖ Persona encargada de ingresar productos al sistema.
Indicadores de desempeño: No existen.	
3. ÁREA COMERCIAL	TÍTULO: PROCESO DE VENTAS
Entrevistado: Jede de Área	

Descripción del proceso:

- Solicitud de productos por parte del cliente.
- Presentación de receta en caso de ser necesario.
- Oferta de productos al cliente.
- Selección de productos por parte del cliente.
- Facturación.
- Entrega de productos.

Inicio del Proceso: Solicitud de productos por parte del cliente.	Fin del Proceso: Entrega del producto al cliente.
Frecuencia: Diario.	**Recursos:** ❖ Vendedor. ❖ Computador con sistema NEPTUNO.

<table>
<tr><td></td><td>❖ Receta
❖ Factura
❖ Cajero.
❖ Fundas plásticas para entrega.
❖ Cliente.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Indicadores de desempeño: No existen</td></tr>
<tr><td>4. ÁREA FINANCIERA</td><td>TÍTULO: PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES</td></tr>
<tr><td colspan="2">Entrevistado: Jefe de Área</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descripción del proceso:
• Acercamiento del proveedor para realizar el cobro por pedido generado.
• Entrega de un documento con las facturas de fecha de pago por parte del proveedor.
• Revisar en el archivo de las cuentas por pagar la factura, nota de crédito y Retenciones de la mercadería recibida.
• Realizar los descuentos pertinentes por pronto pago o por los documentos antes mencionados.
• Generar el pago al proveedor a través de cheque, transferencia o depósito.
• Recibir el comprobante de pago por parte de proveedor.
• Enviar documentos al área de contabilidad.
• Archiva</td></tr>
<tr><td>Inicio del Proceso: Acercamiento del Proveedor para cobreo de pedido generado.</td><td>Fin del Proceso: Envió de documentos al área de contabilidad.</td></tr>
<tr><td>Frecuencia: Diario.</td><td>Recursos:
❖ Documento con facturas de fecha de pago
❖ Archivo de cuentas por pagar
❖ Factura
❖ Nota de crédito
❖ Retención
❖ Método de pago (cheque, transferencia, deposito)
❖ Comprobante de pago
❖ Archivo</td></tr>
<tr><td colspan="2">Indicadores de desempeño: No existen.</td></tr>
</table>

Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

Al realizar detenidamente el análisis de los procesos se pudo evidenciar que existen ciertas falencias en algunos procedimientos, así como la ejecución de procesos como el de inventarios

en el que no existe una estructuración ni procedimiento adecuado que permitan que el proceso se cumpla adecuadamente minimizando errores.

No existen indicadores de desempeño que permitan tener una clara ideas de los avances y mejoras que existen, por lo cual el seguimiento y control no se están realizando alcanzando como deberían.

2. Propósito

La empresa tiene la determinación firme de seguir creciendo, es decir abrir nuevas sucursales, captar más clientela y de este modo seguir siendo competitivos en el mercado, por lo cual se verán incrementados en gran medida los recursos y actividades que suelen generarse en la organización, razón por la que es fundamental tomar decisiones que ayudarán en su meta de expandirse, teniendo como propósito la mejora constante de la empresa. En este sentido se deben plantear nuevas acciones a seguir en correspondencia a los procesos que se efectúan frecuentemente en la empresa, generando un mejor sistema de control y seguimiento de los mismos, a través del planteamiento de mejoras, lo cual pretende alcanzar un óptimo impulso para el desarrollo sostenible y de este modo refrescar el ambiente de todas las áreas de la empresa.

3. Metas u Objetivos

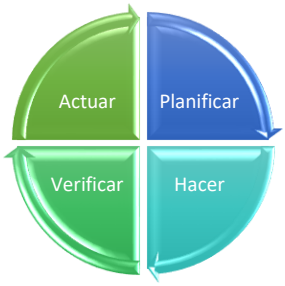
Las metas planteadas en para la mejora en los procesos de la empresa Carolina Ríos Cía. Ltda. se mencionan a continuación:

- Promover la mejora continua en la empresa a través de generar un constante estudio de los procesos haciendo uso del ciclo de Deming planificando, ejecutando, revisando y actuando.
- Mejorar los procesos de la empresa para que exista un ambiente de trabajo adecuado en todo el entorno empresarial para conseguir un mejor control y seguimiento de los mismos optimizando presupuestos, tiempo, recursos, haciendo que la experiencia de los usuarios mejore.

4. Actividades o actuaciones

Figura 8

Ciclo de Deming.



Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

Haciendo referencia al ciclo de Deming que se plantea como procedimiento de mejora para los procesos, del presente proyecto de investigación se estaría ejecutando el primer paso que es la planificación donde se propone las siguientes acciones:

- **PLANIFICAR**

- **<u>Crear una misión y visión, lo que dará un contexto más específico de lo que la empresa viene realizando y a donde desean llegar.</u>**

Misión:

"Carolina Ríos Cía. Ltda., es una empresa que comercializa insumos farmacéuticos, cuya principal función es cuidar de la comunidad ofreciendo una gran variedad de productos al alcance de la clientela para cubrir sus necesidades, precautelando su bienestar y el de su entorno"

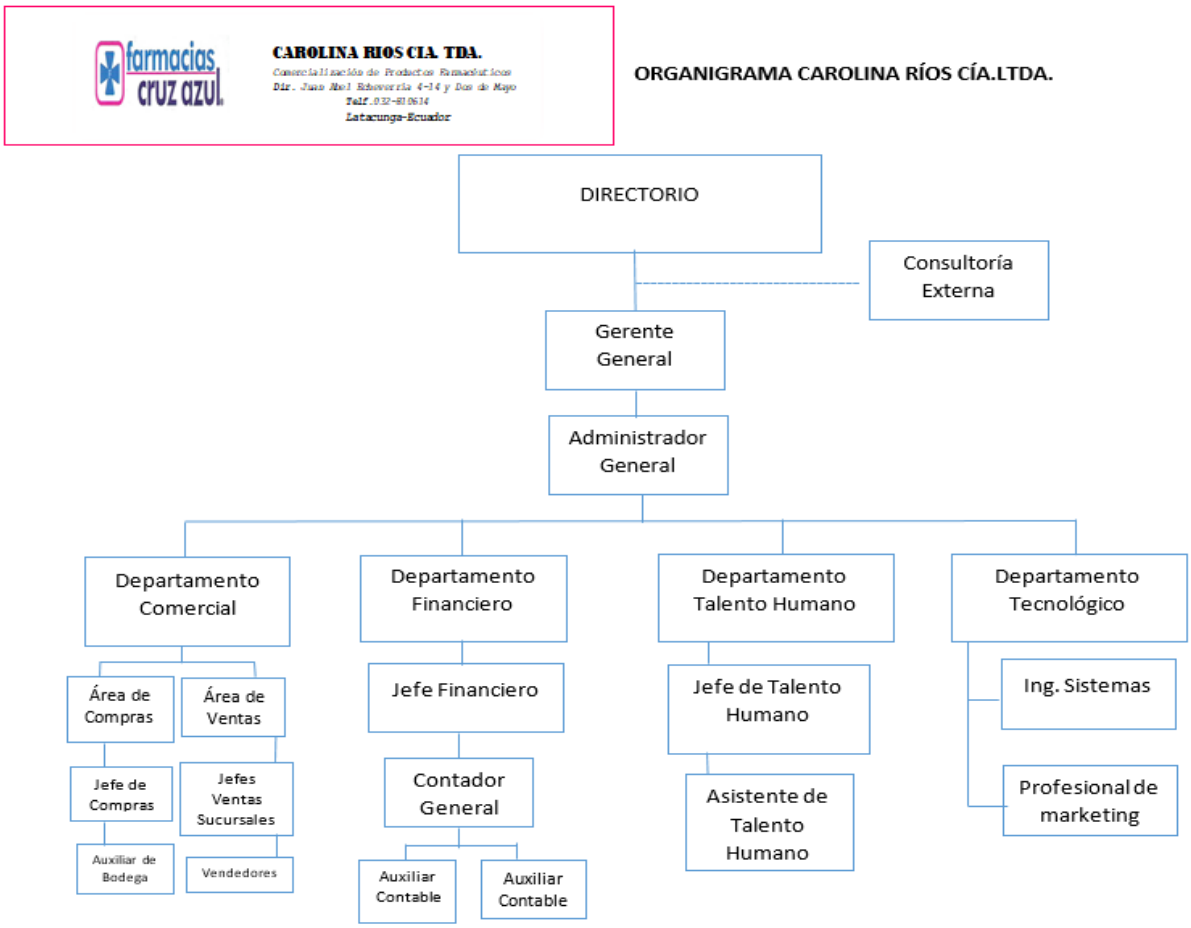
Visión:

"Posicionarse como una empresa líder en la venta de productos de bienestar y salud a nivel de la región centro del país. Ofrecer un servicio al cliente de calidad y eficiencia para cumplir con las expectativas de la comunidad al requerir sus servicios"

- **Restructuración del organigrama en relación a los procesos que se desarrollan en la empresa.**

Figura 9

Propuesta de organigrama de la empresa.

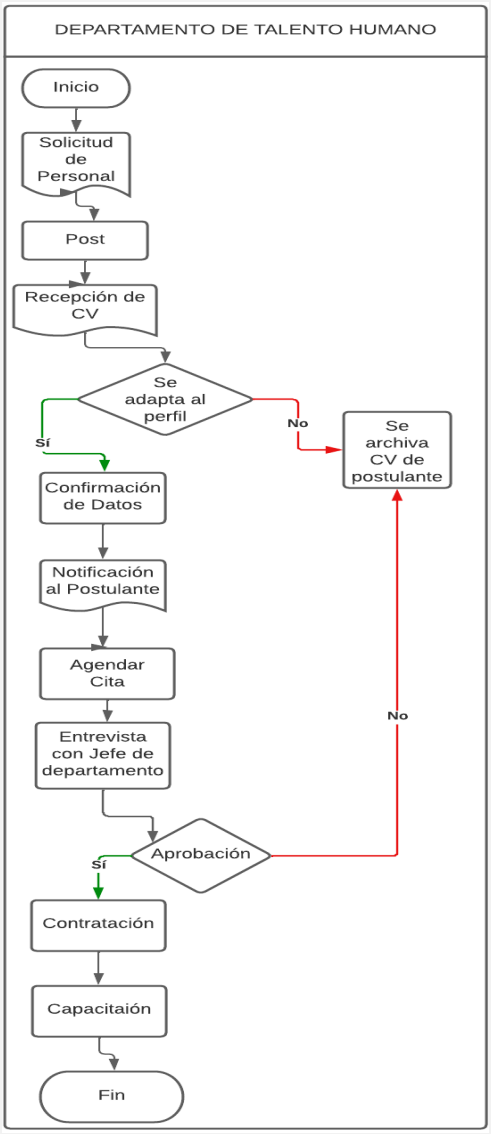


Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

- **Creación de fichas de procesos con flujogramas para conseguir la estandarización de procedimientos con la finalidad de determinar con claridad y adecuadamente como se deben desarrollar los diferentes procesos y mantener de este modo un mejor control y seguimiento.**

Tabla 7

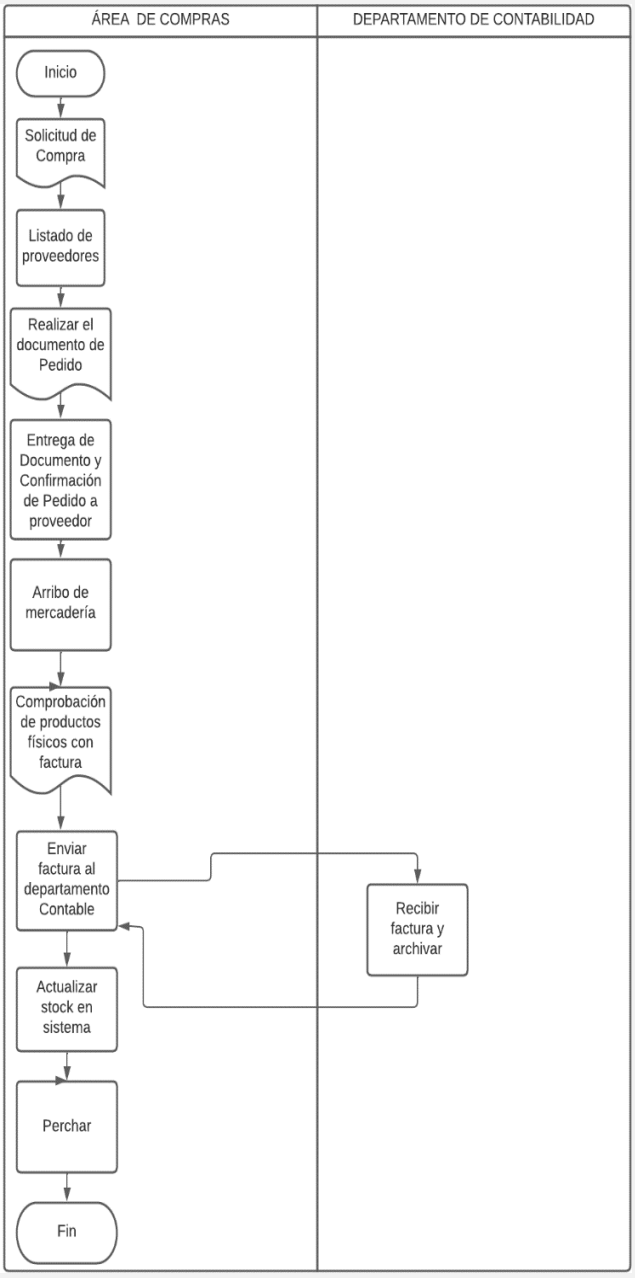
Proceso de contratación de personal.

<table>
<tr><td colspan="2">CAROLINA RIOS CIA. TDA.
Comercialización de Productos Farmacéuticos
Dir. Juan Abel Echeverría 4-14 y Dos de Mayo
Telf.032-810614
Latacunga-Ecuador</td><td colspan="2">DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">Macroproceso: Gestión de Talento Humano.</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Proceso: Contratación de personal.</td><td>Código:
DTH- GTH-P01</td></tr>
<tr><td colspan="2">Objetivo: Contratar personal calificado alineado al perfil del cargo solicitado.</td><td colspan="2">Responsable:
-Jefe de Departamento de Talento Humano.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Indicadores de desempeño:
-Tiempo de ejecución del proceso, Cantidad y descripción de recursos utilizados, Número de CV recibidos, Costo de reclutamiento, Tasa de abandono de solicitud, Retención de personal, Rotación de personal, Tasa de cumplimiento de flujo de procesos.</td></tr>
<tr><td colspan="2">FLUJOGRAMA:
 
</td><td colspan="2">Procedimiento:
1. El proceso inicia con la solicitud personal por parte del departamento que lo requiera.
2. Se selecciona la información necesaria relacionada al perfil solicitado para la realización de un post que se publicará en las redes o en el establecimiento el cual permitirá informar a los postulantes sobre la plaza disponible.
3. Se receptarán los currículos de manera digital en el correo destinado para el departamento de talento humano de la empresa.
4. Se procede a analizar los currículos recibidos y decidir si se adapta al perfil solicitado, en caso de no acoplarse a lo necesario se archiva el CV del postulante.
5. Si el CV se adapta a lo requerido se prosigue a confirmar los datos del postulante.
6. Una vez confirmados se notifica al postulante y posteriormente se agenda una cita para la entrevista.
7. Se lleva a cabo la entrevista con el jefe del departamento que solicita personal.
8. Si no aprueba la entrevista, se archiva el CV del postulante.
9. Si aprueba se procede a la contratación y vinculación del postulante.
10. Se realiza la capacitación de las funciones que desempeñará.
11. Finaliza el proceso.</td></tr>
</table>

Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

Tabla 8

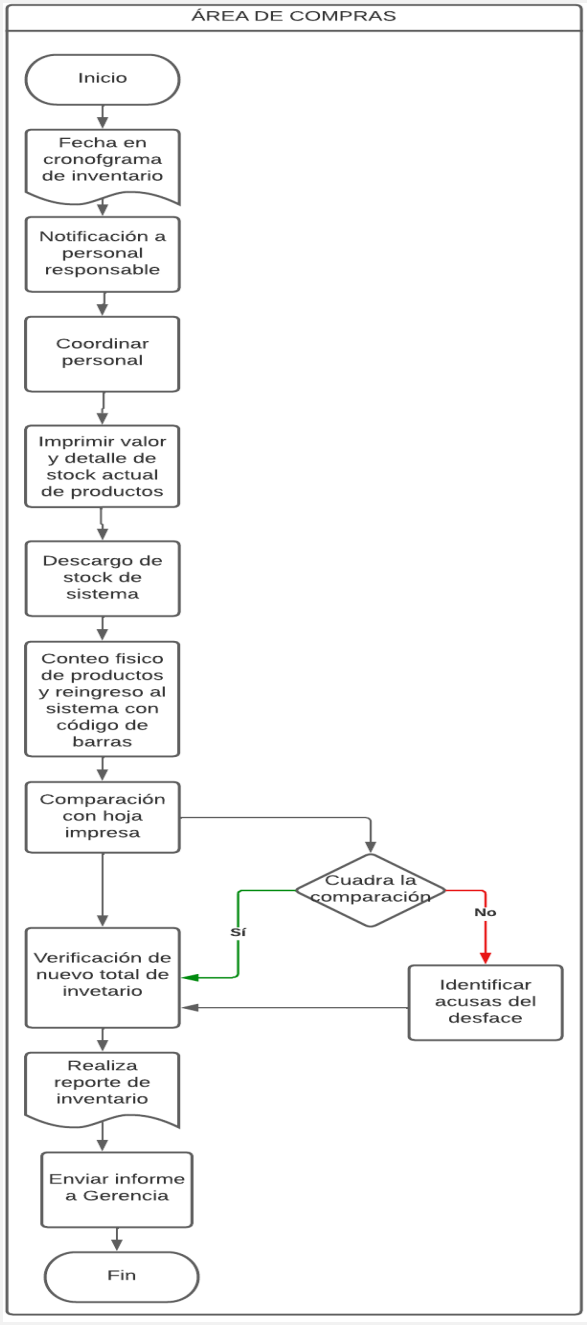
Proceso de compra de mercadería

<table>
<tr><td colspan="2">CAROLINA RIOS CIA. TDA.
Comercialización de Productos Farmacéuticos
Dir. Juan Abel Echeverría 4-14 y Dos de Mayo
Telf.032-810614
Latacunga-Ecuador</td><td colspan="2">DEPARTAMENTO COMERCIAL</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">Macroproceso: Gestión Comercial.</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Proceso: Compra de mercadería.</td><td>Código:
DC- GC-P01</td></tr>
<tr><td colspan="2">Objetivo del proceso: Adquirir mercadería para tener un stock adecuado para la demanda de los clientes.</td><td colspan="2">Responsable:
-Jefe de Área de Compras.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Indicadores de desempeño:
-Tiempo de ejecución del proceso, Cantidad y descripción de recursos utilizados, Plazo de entrega, Reducción de costos, Tasa de cumplimiento de flujo de proceso.</td></tr>
<tr><td colspan="2">FLUJOGRAMA:
 
</td><td colspan="2">Procedimiento:
1. Inicia el proceso con la solicitud de compra de mercadería.
2. Se revisa el listado de proveedores.
3. Realizar el documento de pedido con los productos faltante o con lo que se desea añadir al stock.
4. Una vez exista la reunión con los proveedores se entrega el documento de pedido y se realiza la confirmación del mismo.
5. Una vez arriba la mercadería se la revisa minuciosamente comprobando que concuerden los productos físicos con la factura.
6. Se envía la factura al departamento contable.
7. En el departamento contable reciben la factura y la archivan en cuentas por pagar.
8. Se dispone de la mercadería para arreglarla en perchas.
9. Finaliza el proceso.</td></tr>
</table>

Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

Tabla 9

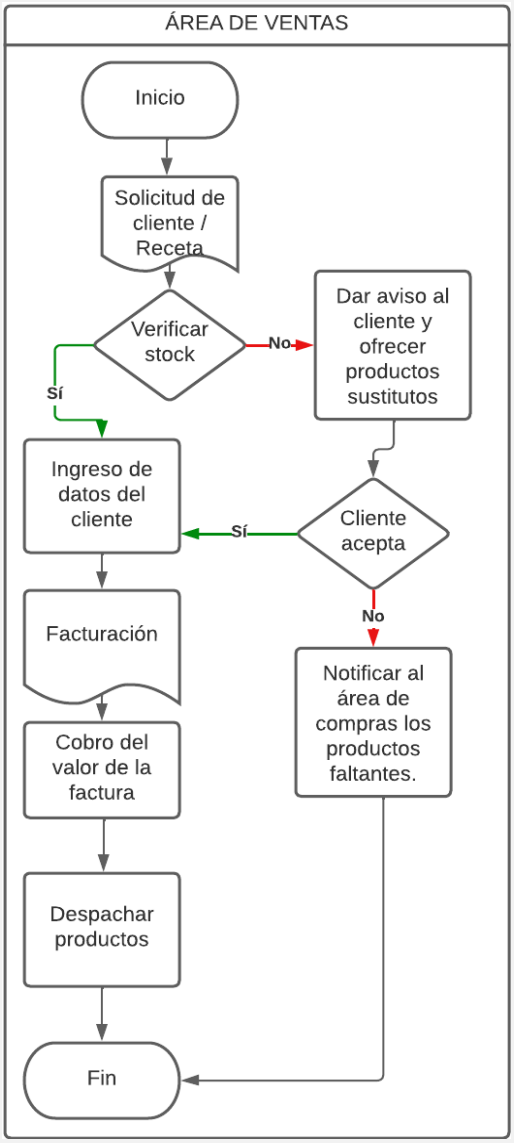
Proceso de control de inventario físico.

<table>
<tr><td colspan="2">CAROLINA RIOS CIA. TDA.
Comercialización de Productos Farmacéuticos
Dir. Juan Abel Echeverría 4-14 y Dos de Mayo
Telf.032-810614
Latacunga-Ecuador</td><td colspan="2">DEPARTAMENTO COMERCIAL</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">Macroproceso: Gestión Comercial.</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Proceso: Control físico de inventarios</td><td>Código:
DC- GC-P02</td></tr>
<tr><td colspan="2">Objetivo del proceso: Mantener un óptimo control de inventario de mercadería.</td><td colspan="2">Responsable:
- Administrador General.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Indicadores de desempeño:
-Tiempo de ejecución del proceso, Cantidad y descripción de recursos utilizados, Promedio de inventario, Rotación de inventario, Perdidas, Tasa de cumplimiento de flujo de proceso.</td></tr>
<tr><td colspan="2">FLUJOGRAMA:
 
</td><td colspan="2">Procedimiento:
1. Se da inicio al proceso revisando la fecha en el cronograma de inventarios.
2. Se notifica al personal responsable del inventario la fecha en que se realizará.
3. Coordinar con el personal de la sucursal en la que se realizará el inventario para que exista suficiente personal para la atención al cliente.
4. Se imprime el valor y el detalle de los productos que se encuentra en el sistema de la sucursal en la que se realizará el inventario.
5. Se procede a descargar todo el stock ingresado en el sistema para encerarlo.
6. Conteo físico de productos y reingreso al sistema con código de barras.
7. Mientras se va haciendo el conteo se compara con la hoja impresa del stock de sistema para corroborar que no hay diferencias.
8. En caso de que no coincida la comparación entre conteo físico y el stock impreso del sistema se identifica la causa del desfase.
9. Una vez se identifique la causa de un posible desfase y cuadre el inventario, el personal responsable verifica con el personal de la sucursal el nuevo valor total del inventario.
10. Realizar el reporte de inventario
11. Enviar el reporte a la gerencia general.
12. Finaliza el proceso.</td></tr>
</table>

Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

Tabla 10

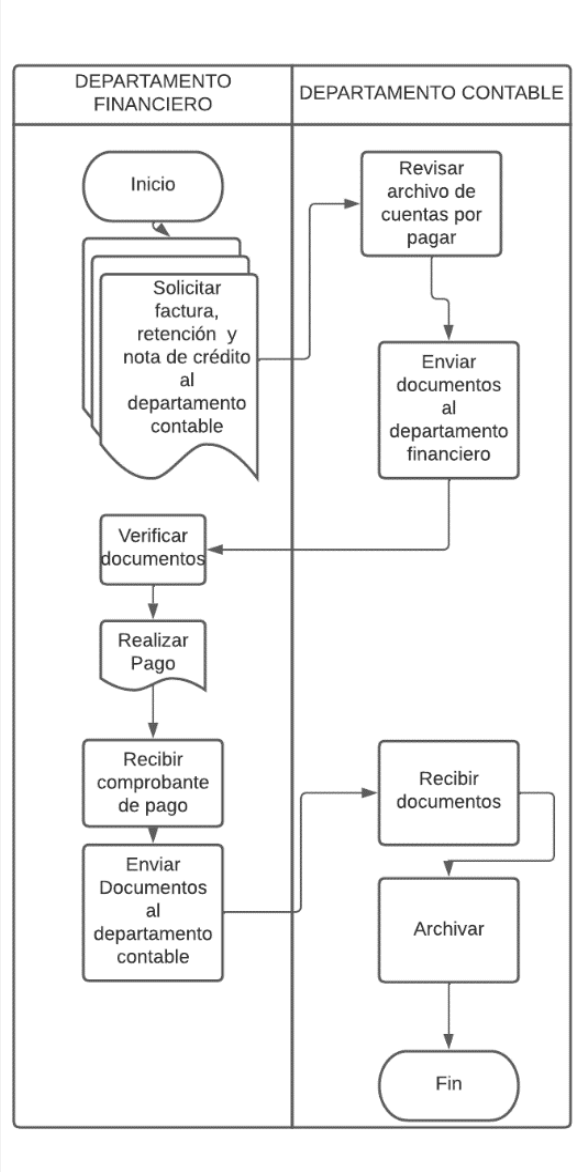
Proceso de ventas de productos.

<table>
<tr><td colspan="2">CAROLINA RIOS CIA. TDA.
Comercialización de Productos Farmacéuticos
Dir. Juan Abel Echeverría 4-14 y Dos de Mayo
Telf. 032-810614
Latacunga-Ecuador</td><td colspan="2">DEPARTAMENTO COMERCIAL</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">Macroproceso: Gestión Comercial.</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Proceso: Ventas de productos.</td><td>Código:
DC- GC-P03</td></tr>
<tr><td colspan="2">Objetivo del proceso: Vender la mercadería a los clientes ofreciendo servicios y productos de calidad.</td><td colspan="2">Responsable:
-Jefes Ventas Sucursales.</td></tr>
<tr><td colspan="4">Indicadores de desempeño:
-Tiempo de ejecución del proceso, Cantidad y descripción de recursos utilizados, Tasa de retorno de inversión (ROI), Numero de ventas, Facturación, Objetivo de ventas, Tasa de cumplimiento de flujo de procesos.</td></tr>
<tr><td colspan="2">FLUJOGRAMA:
 
</td><td colspan="2">Procedimiento:
1. Se inicia el proceso con la solicitud de compra del cliente o la receta.
2. Se verifica si existe disponible el stock de los productos requeridos por el cliente.
3. En caso de no existir dar avisa al cliente y ofrecer productos sustitutivos.
4. Si el cliente acepta los productos sustitutivos se prosigue al numeral 6.
5. Si el cliente no acepta los productos sustitutivos se finaliza la venta y se notifica al área de compras para solicitar los productos faltantes, y se finaliza el proceso.
6. Si hay existencias en stock se realiza el ingreso de los datos del cliente al sistema.
7. Se emite la factura al cliente.
8. Se procede al cobro por el valor de la factura.
9. Se despachan los productos.
10. Se finaliza el proceso.</td></tr>
</table>

Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

Tabla 11

Proceso de pago a proveedores.

<table>
<tr><td colspan="2">CAROLINA RIOS CIA. TDA.
Comercialización de Productos Farmacéuticos
Dir. Juan Abel Echeverría 4-14 y Dos de Mayo
Telf.032-810614
Latacunga-Ecuador</td><td colspan="2">DEPARTAMENTO FINANCIERO</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">Macroproceso: Gestión Financiera.</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Proceso: Pago a proveedores.</td><td>Código:
DF- GF-P01</td></tr>
<tr><td colspan="2">Objetivo del proceso: Mantener una relación segura y buena con los proveedores para obtener beneficios mutuos.</td><td colspan="2">Responsable:
-Jefe de Talento Humano.
-Jefe de departamento que solicita personal (entrevista).</td></tr>
<tr><td colspan="4">Indicadores de desempeño:
-Tiempo de ejecución del proceso, Cantidad y descripción de recursos utilizados, Rotación de cuentas por pagar, Tasa de cumplimiento de flujo de proceso.</td></tr>
<tr><td colspan="2">FLUJOGRAMA:
 
</td><td colspan="2">Procedimiento:
1. Se da inicio al proceso solicitando la factura, retención y notas de crédito al departamento contable.
2. El departamento contable revisa el archivo de cuentas por pagar
3. Envío de la documentación al departamento financiero.
4. Se verifican los documentos recibidos.
5. Se realiza el pago de acuerdo a los acuerdos realizados con los proveedores, ya sea con depósito, cheque o transferencia.
6. Se recibe el comprobante de pago a proveedores.
7. Envío de documentos al departamento contable.
8. El departamento contable recibe los documentos incluido el comprobante y medio de pago.
9. El departamento contable archiva los documentos.
10. Finaliza el proceso.</td></tr>
</table>

Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

- **Plantear los indicadores de desempeño (KPI's).**

Se implementarán indicadores de seguimiento en cada uno de los procesos para que las jefaturas, puedan tener un mejor control de los procesos y tomar acciones en caso de que se presenten conflictos al ejecutarlos.

Tabla 12

Indicadores de desempeños que se implementarán en los procesos.

Proceso	Contratación de Personal	**Objetivo**	Responsable
Indicadores de desempeño	• **Tiempo de ejecución de proceso:** Tiempo trascurrido desde que inició el proceso hasta su finalización. • **Cantidad y descripción de recursos utilizados:** Recursos que serán utilizados en el cumplimiento de los procesos.	Calcular y controlar el tiempo de ejecución y los recursos utilizados en el proceso.	Jefe de Departamento de Talento Humano.
	• **Número de CV recibidos:** cantidad de carpetas de postulantes recibidas	Conocer la cantidad de postulantes que enviaron su CV.	
	• **Costo de reclutamiento:** Cantidad de recursos económicos empleados.	Reconocer la cantidad de gastos empleados en el reclutamiento.	
	• **Tasa de abandono de solicitud:** $Tasa\ Abandono\ Solicitud = \frac{Número\ de\ solicitudes\ recibidas}{Número\ de\ candidatos\ iniciales} * 100$	Identificar la deserción previa al reclutamiento.	
	• **Retención de personal=** $Retención\ Personal = \frac{Número\ actual\ de\ empleados}{Número\ de\ trabajadores\ al\ incio\ de\ periodo} * 100$	Conocer la capacidad de retención de personal de la empresa.	

	• **Rotación de personal:** $Rotación\ Personal = \frac{Número\ actual\ de\ personal\ que\ renuncio}{Número\ promedio\ de\ personal\ durante\ el\ peridodo} * 100$	Identificar la cantidad de personal que rota.	
	• **Verificación de cumplimiento de flujo de proceso:** $VFP = \frac{Número\ de\ paso\ flujograma}{Número\ de\ pasos\ ejecutados} * 100$	Controlar la ejecución del procedimiento.	
Proceso	**Compra de Mercadería**	Objetivo	**Responsable**
Indicadores de desempeño	• **Tiempo de ejecución de proceso:** Tiempo trascurrido desde que inició el proceso hasta su finalización. • **Cantidad y descripción de recursos utilizados:** Recursos que serán utilizados en el cumplimiento de los procesos.	Calcular y controlar el tiempo de ejecución y los recursos utilizados en el proceso.	Jefe de Área de Compras
	• **Plazo de entrega:** $Plazo\ Entrega = Plazo\ de\ entrega\ de\ mercadería - Plazo\ de\ aceptación\ de\ pedido$	Controlar el plazo de entrega de mercadería por parte del proveedor.	
	• **Reducción de costos:** Comparación del costo de mercadería actual con el anterior.	Identificar la reducción de costos.	
	• **Verificación de cumplimiento de flujo de proceso:** $VFP = \frac{Número\ de\ paso\ flujograma}{Número\ de\ pasos\ ejecutados} * 100$	Controlar la ejecución del procedimiento.	
Proceso	**Control Físico de Inventario**	Objetivo	**Responsable**
Indicadores de desempeño	• **Tiempo de ejecución de proceso:** Tiempo trascurrido desde que inició el proceso hasta su finalización. • **Cantidad y descripción de recursos utilizados:** Recursos que serán utilizados en el cumplimiento de los procesos.	Calcular y controlar el tiempo de ejecución y los recursos utilizados en el proceso.	Administrador General

	• **Promedio de Inventario** $Promdedio\ de\ Inventario = \frac{Inventario\ Inicial - Inventario\ Final}{2}$	Conocer el inventario que se almacena en el local en un tiempo determinado.	
	• **Rotación de inventarios:** $Rotación\ \ Inventario = \frac{Costo\ de\ mercadería}{Promedio\ de\ inventario}$	Mantener un control del stock.	
	• **Perdidas:** $Pérdidas = \ Inventario\ Total - Ventas\ Totales - Inventario\ Actual$	Tener constancia de las perdidas.	
	• **Verificación de cumplimiento de flujo de proceso:** $VFP = \frac{Número\ de\ paso\ flujograma}{Número\ de\ pasos\ ejecutados} * 100$	Controlar la ejecución del procedimiento.	
Proceso	**Ventas.**	Objetivo	**Responsable**
Indicadores de desempeño	• **Tiempo de ejecución de proceso:** Tiempo trascurrido desde que inició el proceso hasta su finalización. • **Cantidad y descripción de recursos utilizados:** Recursos que serán utilizados en el cumplimiento de los procesos.	Calcular y controlar el tiempo de ejecución y los recursos utilizados en el proceso.	Jefes Ventas Sucursales.
	• **Número de ventas:** Cantidad de ventas realizada en el periodo de tiempo.	Contabilizar el número de ventas que se han obtenido en un plazo de tiempo.	
	• **Tasa de retorno de inversión (ROI):** $Tasa\ ROI = \frac{Cantidad\ de\ ingresos - Cantidad\ de\ inversión}{Cantidad\ de\ inversión} * 100$	Identificar el beneficio obtenido en relación a las ventas.	

	• **Facturación:** $Factiuración = \frac{Facturación\ presente\ mes - Facturación\ mes\ anterior}{Facturación\ mes\ anterior} * 100$	Controlar la facturación de las ventas.	
	• **Objetivo de Ventas:** $Objetivo\ Ventas = \frac{Ventas\ periodo\ actual}{Objetivo\ de\ ventas} * 100$	Conocer el desempeño de las ventas de acuerdo al objetivo.	
	• **Verificación de cumplimiento de flujo de proceso:** $VFP = \frac{Número\ de\ paso\ flujograma}{Número\ de\ pasos\ ejecutados} * 100$	Controlar la ejecución del procedimiento.	
Proceso	**Pago a Proveedores**	Objetivo	**Responsable**
Indicadores de desempeño	• **Tiempo de ejecución de proceso:** Tiempo trascurrido desde que inició el proceso hasta su finalización. • **Cantidad y descripción de recursos utilizados:** Recursos que serán utilizados en el cumplimiento de los procesos.	Calcular y controlar el tiempo de ejecución y los recursos utilizados en el proceso.	Jefe de Departamento Financiero.
	• **Rotación de cuentas por pagar:** $Rcpp = \frac{Compras\ totales\ a\ proveedores}{Promedio\ de\ cuentas\ por\ pagar}$	Conocer las veces que se realiza pago a proveedores.	
	• **Verificación de cumplimiento de flujo de proceso:** $VFP = \frac{Número\ de\ paso\ flujograma}{Número\ de\ pasos\ ejecutados} * 100$	Controlar la ejecución del procedimiento.	

Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

5. Estrategias de seguimiento

Figura 10

Pasos para el seguimiento y control de la planificación.

Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

- **EJECUCIÓN DEL PLAN DE MEJORA (HACER)**

Socialización de la propuesta.

Se deberá generar un espacio en el que se pueda socializar a todos los miembros del personal la propuesta, hablándoles de manera general sobre los cambios que se van a implementar, así como también informarles sobre la metodología del ciclo PDAC (Deming) al que se recurrirá como camino hacia la cultura de mejora continua de la organización.

Capacitación al personal.

Todos los colaboradores de la empresa deben entender la planificación ofertada para la mejora continua, por lo cual es indispensable realizar un proceso de capacitación sobre las nuevas actividades o acciones que se deberán efectuar, especialmente a los responsables del cumplimiento de los procesos que han tenido una modificación y se encuentran especificados en la presente planificación.

- **VERIFICACIÓN**

El administrador general deberá verificar que se implementen los indicadores de seguimiento conjuntamente con el jefe de los departamentos quien será responsable de la consecución del proceso haciendo uso del flujograma; de igual manera se debe verificar el complimiento de los indicadores de desempeño propuestos para cada uno de los procesos.

Posteriormente se debe realizar un seguimiento del proceso para tener un control adecuado de su desempeño realizando informes periódicos de evaluación de los resultados los KPI´s, siempre refiriéndose a los ajustes o modificaciones que sugieren realizar en cada departamento.

- **ACTUACIÓN.**

Se realizarán reuniones habituales cada tres meses con los jefes de cada departamento, el administrador general, el gerente general y el directorio para tener un mejor conocimiento de cómo se están implementando los cambios propuestos, analizar las sugerencias de modificaciones o acciones que determine la mejora del proceso y de esta manera llegar a un acuerdo sobre la toma de decisiones que se realizarán como aporte a la mejora continua de la empresa en base al ciclo de Deming PDCA.

Cronograma

Tabla 13

Cronograma de cumplimiento de la ejecución del plan.

Tiempo / Actividades	1 Abril 2023	2 Mayo 2023	3 Junio 2023	4 Julio 2023	5 Agosto 2023
1. Socialización de propuesta.					
2. Capacitación al personal.					
3. Verificación					
6. Actuación					

Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

2.3. Validación de la propuesta

Al finiquitar el proyecto de plan de mejora se entregó el proyecto a especialistas y profesionales de cuarto nivel de administración de empresas, quienes aportaron con su criterio calificando a través de una rúbrica de evaluación, cuyo resultado se muestra en la tabla 14.

Tabla 14

Descripción de perfil de validadores.

Nombres y Apellidos	Años de Experiencia	Titulación Académica	Cargo
Priscila Angélica Herrera Collantes.	11 años.	- Química Farmacéutica. - MSc. Dirección de Operaciones y Calidad. - Máster en Business Administration en Dirección de Proyectos - MBA.	- Country Quality Head. - Farmacéutica Responsable.
Patricio Durán Carranza.	11 años.	- Quím. Farmacéutico. - Máster en Business Administration - MBA.	- Gerente de Planta.
Felipe Fabian Guerrero Segura.	10 años	- Químico Farmacéutico. - Magister en Administración de Empresas, con especialidad en Dirección de Proyectos - MBA.	- Gerente.

Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

La finalidad de la validación del plan de mejora consiste en verificar que la metodología, los resultados, conclusiones, recomendaciones; en general el desarrollo del proyecto se encuentre sustentado en criterios que permitan tener una aprobación por parte de especialistas con experiencia que pueden aportar a través de su conocimiento observaciones o sugerencias en relación a los factores que se han utilizado para la elaboración del trabajo de investigación, y de este modo confirmar que existe un alto grado de importancia en el proceso del trabajo así como en su aplicación posterior. Estos criterios y la validación expresada por los profesionales se detallan a continuación:

Tabla 15

Resultados de la validación.

Criterio	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Total	Porcentaje
Impacto	5	5	4	**14**	**93.33%**
Aplicabilidad	4	5	5	**14**	**93.33%**
Conceptualización	5	4	5	**14**	**93.33%**
Actualidad	5	4	5	**14**	**93.33%**
Calidad Técnica	5	5	5	**15**	**100%**
Factibilidad	4	5	5	**14**	**93.33%**
Pertinencia	5	5	4	**14**	**93.33%**
Total	**33**	**33**	**33**	**99**	**94.28%**

Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

En base a los resultados expresados en la *Tabla 15,* se observa que existe un 93,33% de aprobación en los criterios de impacto, aplicabilidad, conceptualización, actualidad, factibilidad y pertinencia; mientras que existe un 100% en el criterio de calidad técnica, lo que nos da como porcentaje total un 94.28% de validación del proyecto. Este resultado indica que el plan de mejora tiene un alto porcentaje de aprobación por parte de los profesionales se encuentran conformes en cómo se desarrolló el proyecto, por lo que será viable su aplicación y servirá como un gran aporte a la mejora continua empresarial.

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se compendia la articulación del plan de mejora desarrollado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos que fueron aplicados.

Tabla 16.
Matriz de articulación.

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Plan de mejora en los procesos de la empresa Carolina Ríos Cía. Ltda.	-Mejora Continua. -Procesos. -Gestión por Procesos (BPM). -Ciclo de Deming. -Diagrama Ishikawa -Flujograma -Lucidchart.	**Metodología empleada:** Mixta, Involucra instrumentos de recolección de datos cualitativos y cuantitativos. **Tipo:** De campo. **Alcance:** Descriptivo.	-Análisis FODA. -Diagrama Ishikawa. -Ciclo de Deming.	El plan de mejora pretende optimizar el desempeño y ejecución de los procesos que se encuentran debilitados por la falta de control y seguimiento, así como capacitar a los responsables de todos los departamentos con la finalidad de implementar y generar una cultura organizacional que vaya en pro de la mejora continua en la empresa a través de la aplicación de las técnicas sugeridas.	- En la aplicación de encuestas y entrevistas se hizo uso de los formularios proporcionados por google. - Lucidchart se utilizó para la creación de los esquemas de flujo. -Fichas de levantamiento de procesos.

Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

CONCLUSIONES

- Es ineludible realizar un análisis situacional en relación a los grandes cambios que ha tenido la industria y el progresivo incremento de la competencia, por lo cual se ha visto como una oportunidad crear un plan de mejora en los procesos, ya que no los está operando de manera adecuada.
- Se hizo uso de instrumentos metodológicos que permitieron conocer más a fondo la realidad actual de la empresa, de esto modo se pudieron determinar las necesidades que existen en las diferentes áreas y cuáles son las debilidades que se deberán ir trabajando consecutivamente en pro de la mejora organizacional.
- Se ha determinado que no existe un acercamiento adecuado hacia la transformación digital, lo cual está retrasando el crecimiento de la organización en relación a su competencia, y generando ciertos aspectos negativos al momento de ejecutar los procesos en varios departamentos.
- No existe una capacitación adecuada al personal sobre el manejo óptimo de los recursos; existe un 60% del personal que considera que existen deficiencias en los procesos en el área en que trabajan, provocando cierto malestar en el ambiente de trabajo, disminuyendo la motivación y por ende su permanencia en la organización.
- El 100% de encuestados considera que la implementación del plan de mejora será viable, creando una herramienta que potencie la mejora continua, por lo que se determina que existe un gran compromiso, tendencia y disposición centrada en la mejora continua de la empresa en toda la comunidad empresarial, especialmente en su directorio.

RECOMENDACIONES

- Se hace indispensable contar con una planificación mucho más técnica en varios aspectos; la planeación estratégica constituye uno de los puntos trascendentes a tener en cuenta para construir procesos claves para el éxito empresarial.
- Llevar a cabo una planificación a corto mediano y largo plazo, para lo cual se recomienda contar con el apoyo de consultoría externa, creando planes estratégicos, manual de procedimientos y otros instrumentos técnicos que favorezcan y clarifiquen el seguimiento y toma de decisiones continua y centrada en los procesos, haciendo referencia al ciclo de Deming, lo que permitirá en gran medida implementar una cultura, conocimiento y hábito de mejora continua en la empresa.
- Se deberá generar cambios a nivel digital ya que esto permitirá a la empresa mantenerse actualizada y comprometida con los cambios, destinando recursos financieros para conseguir los objetivos de mejora, actualizando los equipos que se encuentren en malas condiciones, automatizando los procesos y sobretodo capacitando al personal sobre el manejo de herramientas digitales.
- Gestionar adecuadamente los diversos recursos que existen en pro de mejorar el entorno empresarial, especialmente el ambiente laboral, que busca generar un sentido de pertenencia y mantener en buenas condiciones al personal que es parte primordial del desarrollo de la empresa.
- Proponer estrategias como un plan de incentivos a los vendedores, con la finalidad de que toda la comunidad se sienta motivada satisfecha y con gusto de realizar su trabajo o desempeñar sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA

Albuja, B. (2021). Plan de mejora para el área de servicio al cliente en la cooperativa 29 de octubre agencia Riobamba. Universidad Tecnológica Israel. https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2865/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADM.%20EMP-378.242-2021-001.pdf

Cabrera, Teresa. (2022). A Plan de mejora en el proceso de cobranza para la recuperación de cartera en Centros Médicos PraxMED en el Ecuador. Universidad tecnológica Israel. https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2922/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADME-378.242-2022-004.pdf

Cevallos, G & Mejía, H. (2020). El sector farmacéutico en el Ecuador. https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/wp-content/uploads/2020/04/Perspectiva-2020-04_2.pdf

DDDU. (2019). Qué es la gestión por procesos y cómo implantarla. Universidad en Internet: https://www.unir.net/empresa/desarrollo-directivo/estrategia-de-negocio/que-es-la-gestion-por-procesos-y-como-implantarla

Dormoi, A. (2022). Plan de mejora continua en la empresa: qué es y cuáles son sus técnicas. https://factorial.mx/blog/plan-mejora-continua-empresa/#%C2%BFpor-que-debo-tener-un-plan-de-mejora-continua

Dzul, Marisela. (2013). Diseño no experimental. https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA. Mc GRAW HILL Education.

https://scholar.google.com.ec/scholar?q=hernandez+sampieri+2018+rutas&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Lucas, Patricia. (2014). Gestión de las empresas por procesos. Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona. https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf

Lucidchart. (2023). Diagrama de Flujo. https://www.lucidchart.com/pages/es/ejemplos/diagrama-de-flujo-online

Lucidchart. (2023). Simbología de diagrama de flujo. https://www.lucidchart.com/pages/es/simbolos-comunes-de-los-diagramas-de-flujo

Mallar, Miguel. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Revista Científica "Visión Futuro", vol. 13, núm. 1, enero- junio, 2010. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina. https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf

Pérez, R. (2019). Plan de mejora en el departamento de operaciones de la empresa Andean Travel Company en el distrito metropolitano de Quito. file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2019-072-1.pdf

de Saeger, Ariane. (2020). El diagrama de Ishikawa solucionar los problemas desde su raíz. Economía y empresa en 50 minutos. https://yelitzaramos.files.wordpress.com/2021/05/el-diagrama-de-ishikawa.pdf

SYDLE. (2022). Ciclo PDCA: ¿cuáles son los pasos y cómo funciona? Conoce algunos ejemplos. https://www.sydle.com/es/blog/ciclo-pdca-61ba2a15876cf6271d556be9

SYDLE. (2022). Mejora continua: descubre sus beneficios y cómo aplicarla. https://www.sydle.com/es/blog/mejora-continua-6101a388b2503757979faf52

Torres, I. (2022). Que es un proceso. https://iveconsultores.com/que-es-un-proceso/

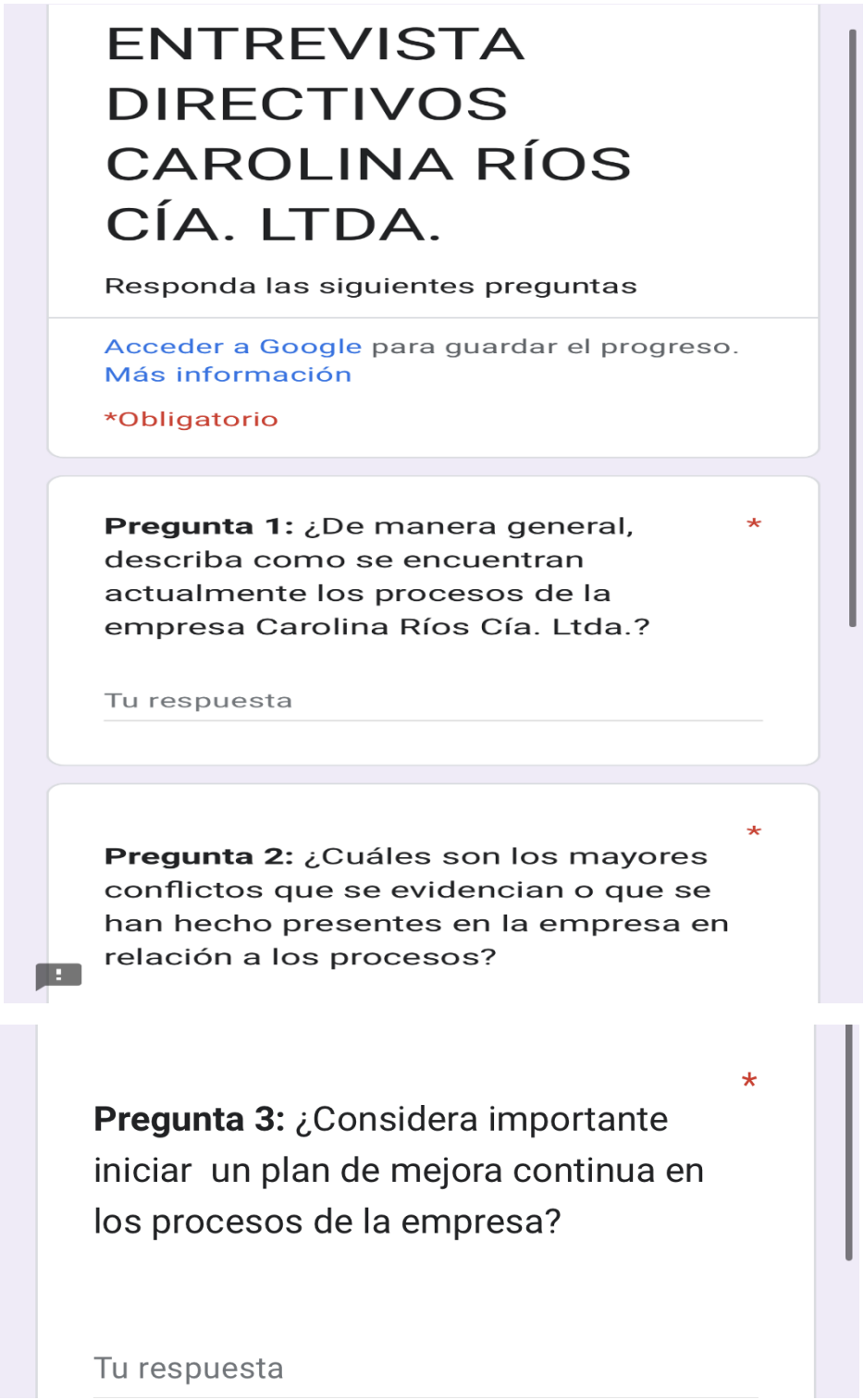
ANEXOS

ANEXO 1

- **FORMATO DE ENTREVISTA**

Figura 11

Entrevistas directivos Carolina Ríos Ltda.



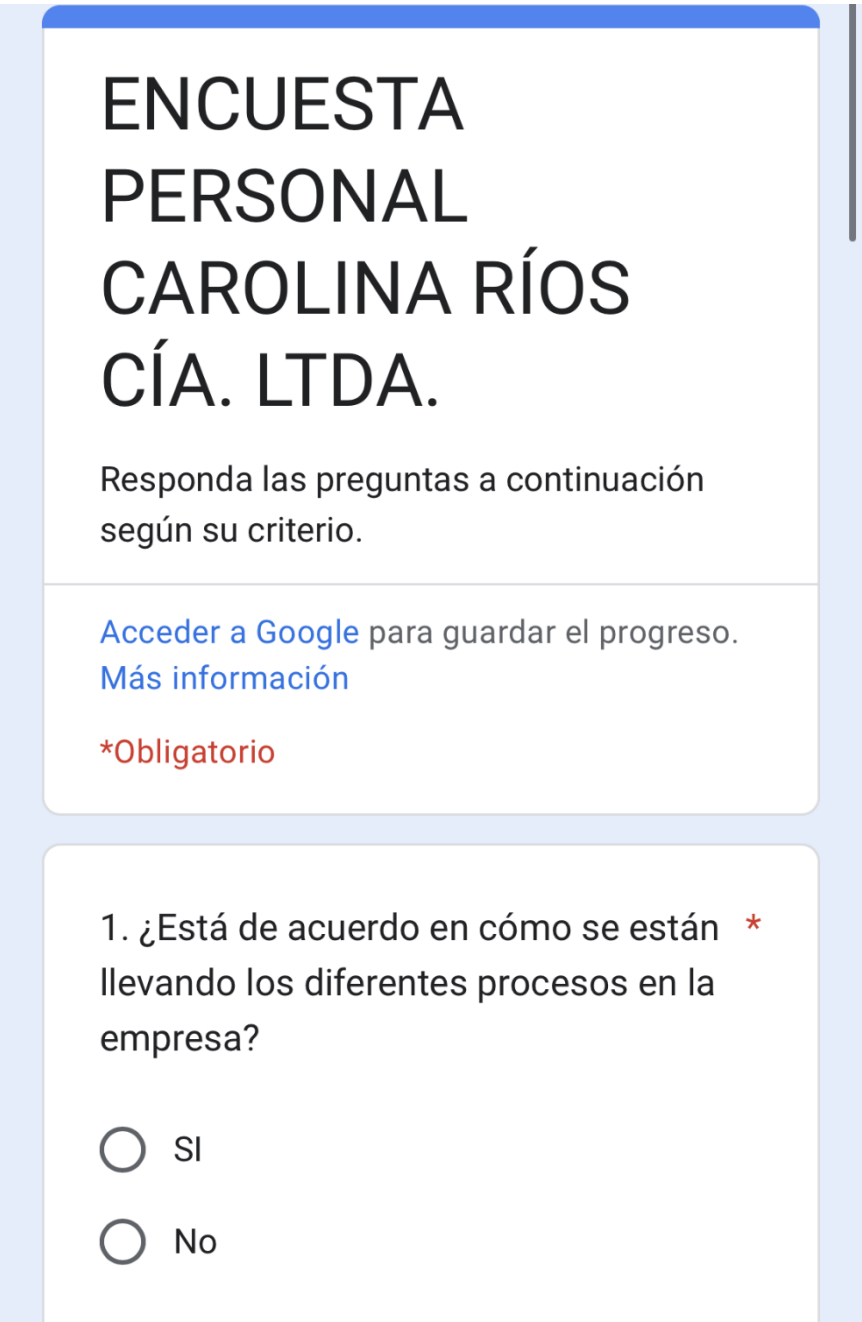
Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

ANEXO 2

- **FORMATO DE ENCUESTA**

Figura 12

Encuesta personal Carolina Ríos Cía. Ltda.



2. ¿Usted ha participado de talleres o capacitaciones para potenciar sus habilidades como parte del personal de la empresa? *

- ◯ SI
- ◯ No

3. ¿Cuál es su área de trabajo? *

Tu respuesta

4. ¿Considera que existe alguna deficiencia al realizar los procesos empresariales en su área de trabajo ? *

- ◯ SI
- ◯ NO

5. ¿Que deficiencia encuentra en los procesos de sus área de trabajo? *

Tu respuesta

6. ¿Cómo se siente actualmente en el área que se desempeña? *

Mal

1 ○

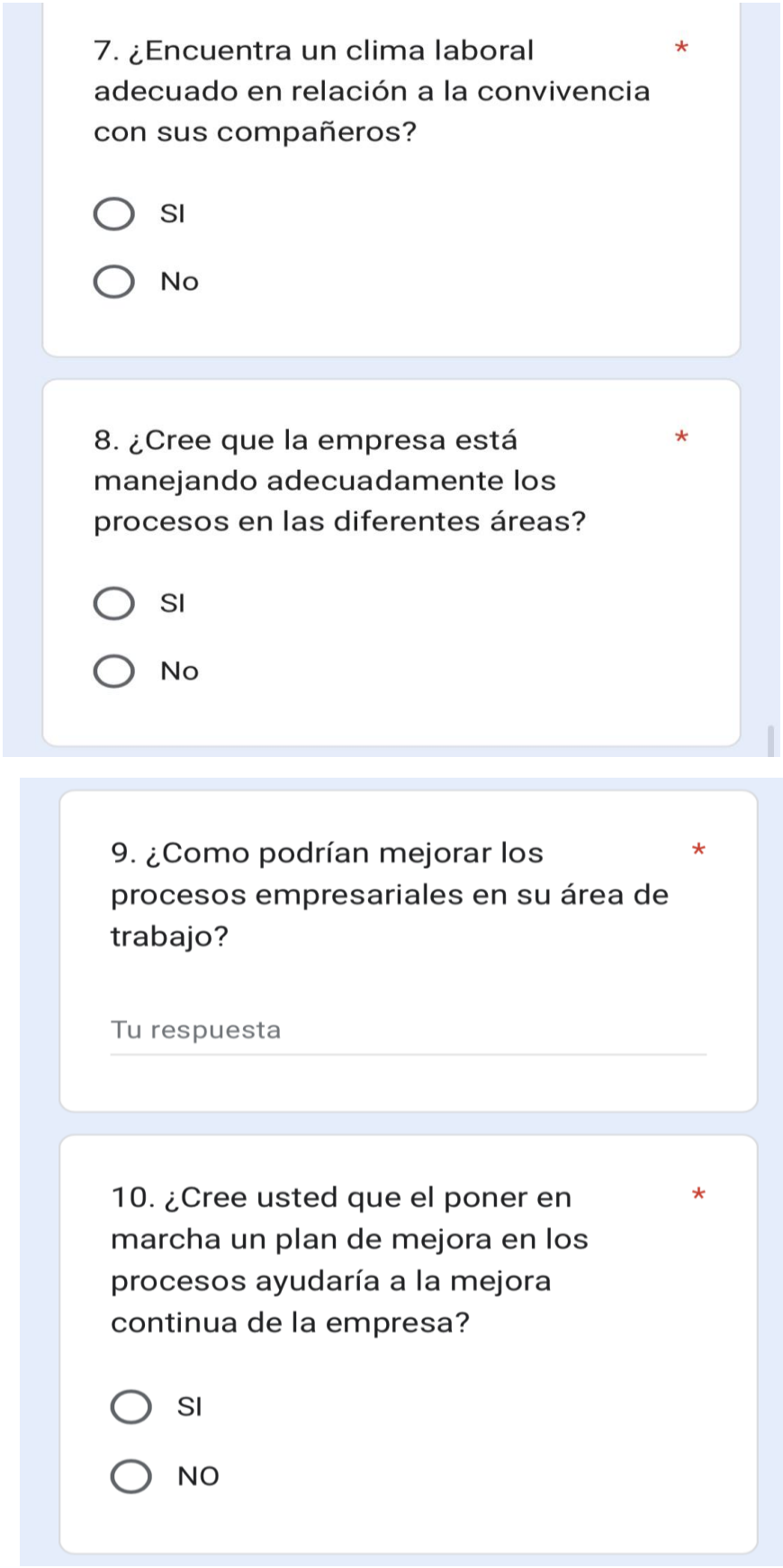
2 ○

3 ○

4 ○

5 ○

Excelente



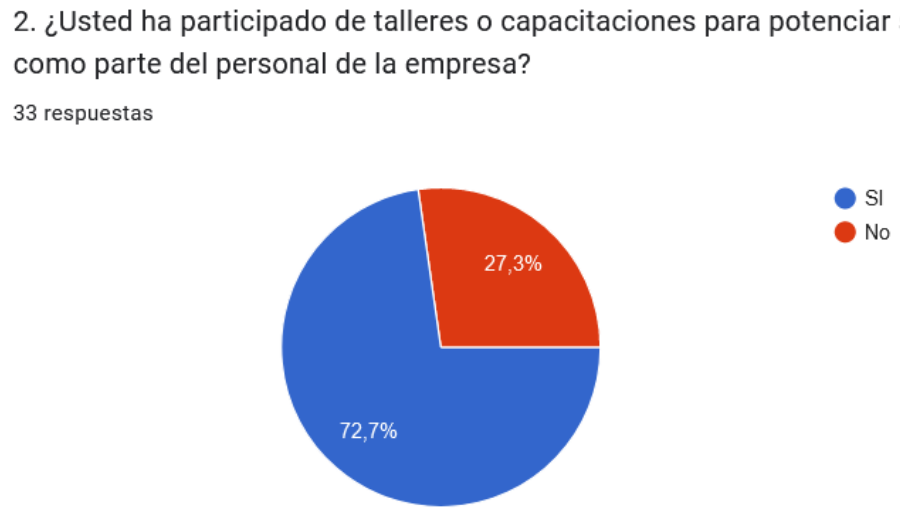
Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

ANEXO 3

- **RESULTADOS FALTANTES ENCUESTA**

Figura 13

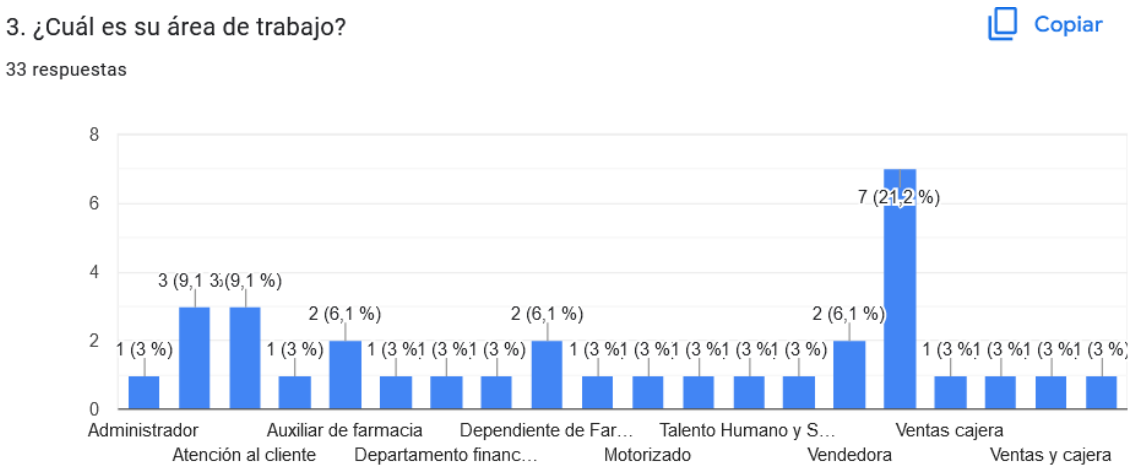
Pregunta 2.



Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

Figura 14

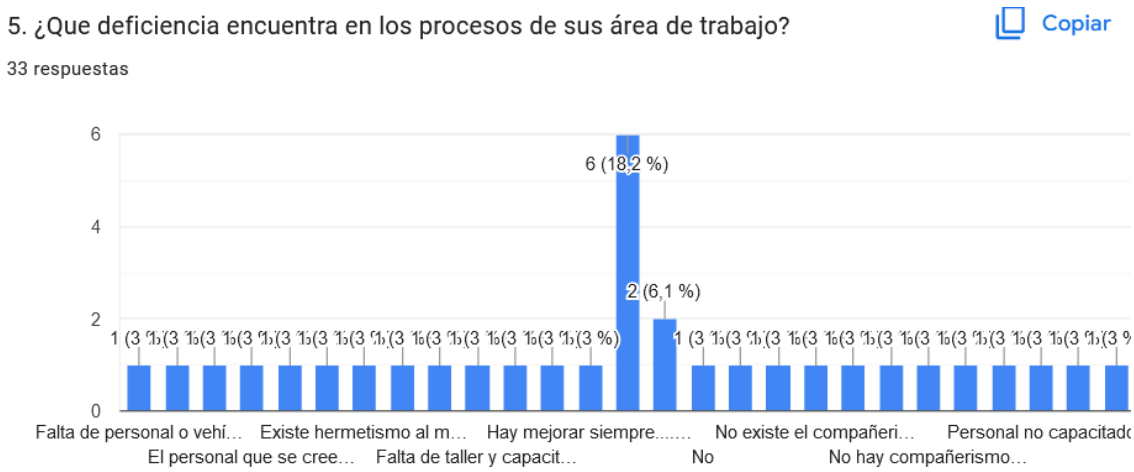
Pregunta 3.



Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

Figura 15

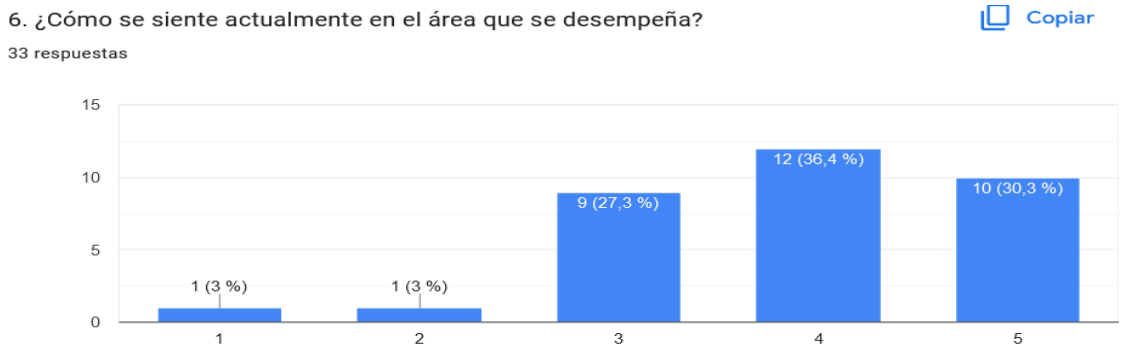
Pregunta 5.



Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

Figura 16

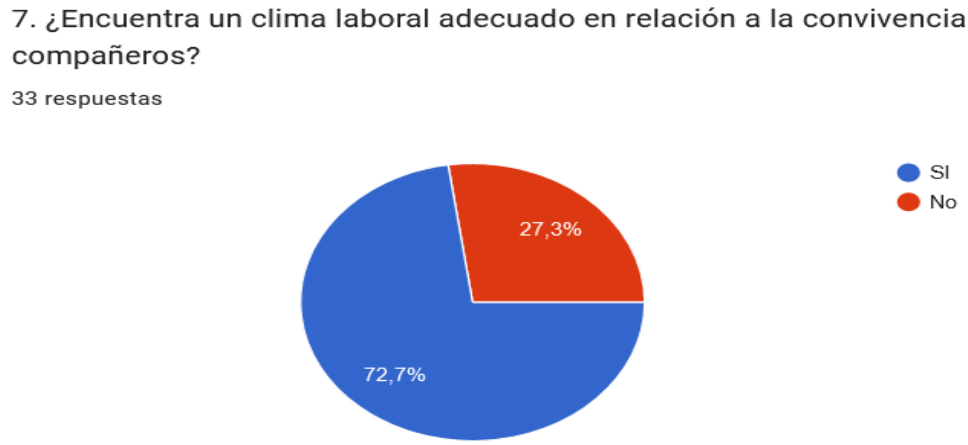
Pregunta 6.



Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

Figura 17

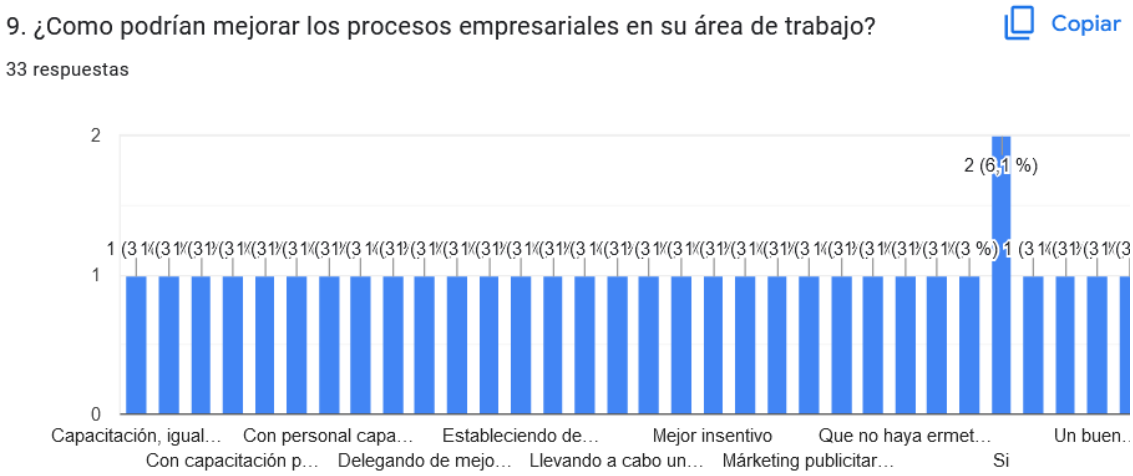
Pregunta 7.



Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

Figura 18

Pregunta 9.



Nota: Elaborado por Ríos, 2023.

- **DOCUMENTACIÓN QUE RESPALDA PROCESOS DE CAROLINA RÍOS CÍA LTDA.**

ANEXO 4

Figura 19

Ejemplo de post para contratación.

Nota: Tomado de Carolina Ríos Cía. Ltda., 2023.

ANEXO 5

Figura 20

Ejemplo de afiliación al IESS.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Registro de Novedades

Fecha: martes 15 noviembre 2022

Información de la Empresa:

Representante Legal:	RIOS DOMINGUEZ LUCY CAROLINA
Número de la novedad:	30952886
Empleador:	CAROLINA RIOS CIA LTDA
Ruc:	1792400945001
Sucursal:	0001 FARMACIA CRUZ AZUL SAN JOSE

Información de la Novedad:

Tipo de Novedad:	AVISO DE ENTRADA
Afiliado:	GUTIERREZ CHICAIZA DAMARIS ANALIA
Cédula:	0503727034
Dirección:	SANTÁN - LA VICENTINA
Fecha de Afectación:	15/11/2022
Relación de trabajo:	06-CODIGO DEL TRABAJO - CT
Actividad Sectorial:	17099301 00262:ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS
Actividad:	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS
Sueldo:	US$ 436.64
Sueldo por TP:	
Aportación Normal:	20.6 %
Días Laborados:	

Información del Sistema:

Responsable del registro de la	RIOS DOMINGUEZ LUCY CAROLINA
Fecha de registro de la novedad:	15/11/2022
Estado de la Novedad:	EN PROCESO

Firma del afiliado

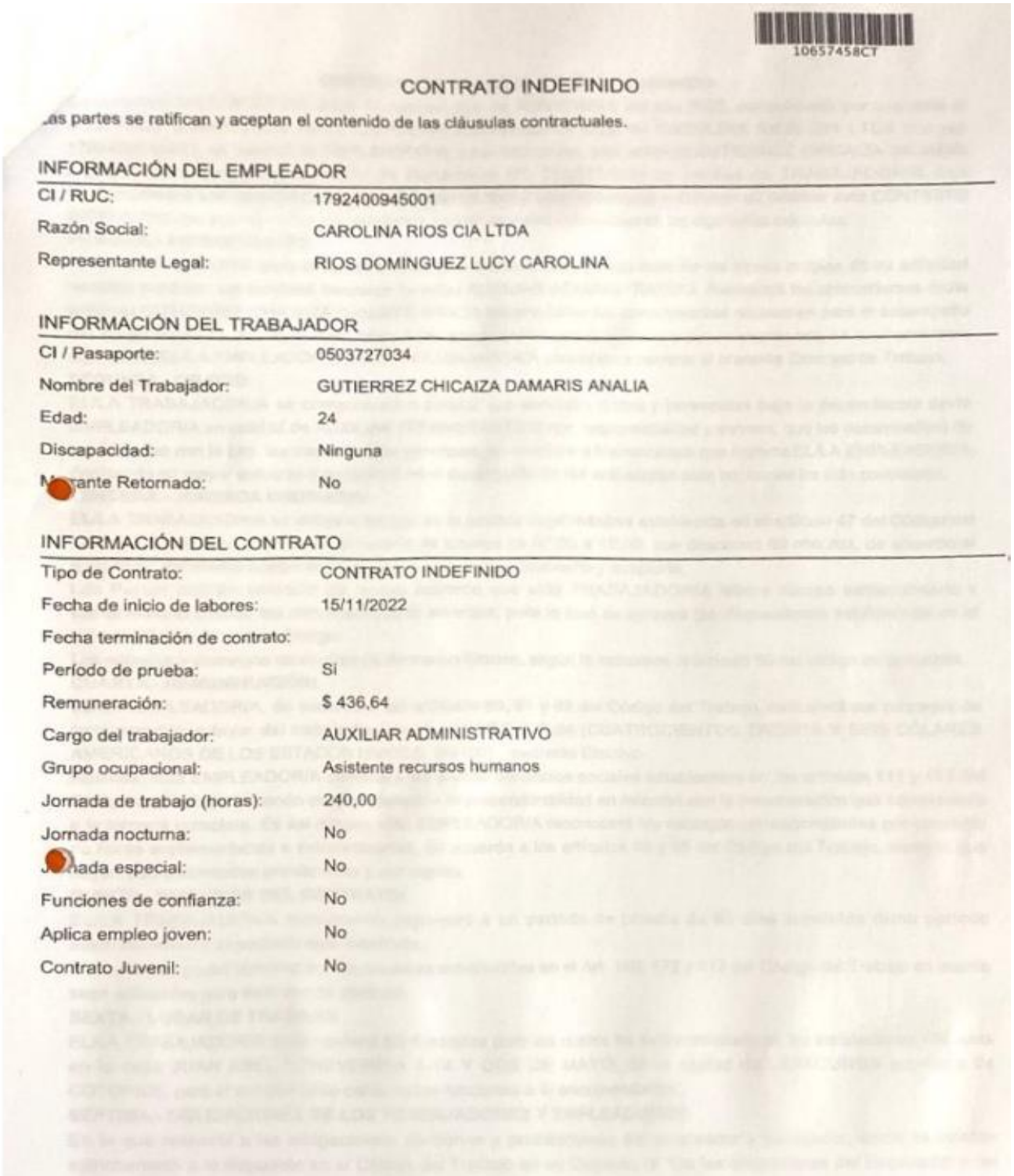
Firma del Representante Legal

Nota: Tomado de Carolina Ríos Cía. Ltda., 2022.

ANEXO 6

Figura 21

Ejemplo de contrato del ministerio de trabajo.



10657458CT

CONTRATO INDEFINIDO

Las partes se ratifican y aceptan el contenido de las cláusulas contractuales.

INFORMACIÓN DEL EMPLEADOR

CI / RUC:	1792400945001
Razón Social:	CAROLINA RIOS CIA LTDA
Representante Legal:	RIOS DOMINGUEZ LUCY CAROLINA

INFORMACIÓN DEL TRABAJADOR

CI / Pasaporte:	0503727034
Nombre del Trabajador:	GUTIERREZ CHICAIZA DAMARIS ANALIA
Edad:	24
Discapacidad:	Ninguna
Migrante Retornado:	No

INFORMACIÓN DEL CONTRATO

Tipo de Contrato:	CONTRATO INDEFINIDO
Fecha de inicio de labores:	15/11/2022
Fecha terminación de contrato:	
Período de prueba:	Si
Remuneración:	$ 436,64
Cargo del trabajador:	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
Grupo ocupacional:	Asistente recursos humanos
Jornada de trabajo (horas):	240,00
Jornada nocturna:	No
Jornada especial:	No
Funciones de confianza:	No
Aplica empleo joven:	No
Contrato Juvenil:	No

Nota: Tomado de Carolina Ríos Cía. Ltda., 2022.

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO

En la ciudad de LATACUNGA, a los 15 días del mes de NOVIEMBRE del año 2022, comparecen, por una parte el Sr(a) RIOS DOMINGUEZ LUCY CAROLINA representante legal de CAROLINA RIOS CIA LTDA con ruc 1792400945001, en calidad de EMPLEADOR/A; y por otra parte, el/la señor(a) GUTIERREZ CHICAIZA DAMARIS ANALIA, portador(a) de la cédula de ciudadanía N°. 0503727034 en calidad de TRABAJADOR/A. Los comparecientes son capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este CONTRATO INDEFINIDO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- ANTECEDENTES:

EL/LA EMPLEADOR/A para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un(a) AUXILIAR ADMINISTRATIVO. Revisados los antecedentes del/la señor(a) GUTIERREZ CHICAIZA DAMARIS ANALIA declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, EL/LA EMPLEADOR/A y EL/LA TRABAJADOR/A proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

SEGUNDA.- OBJETO:

EL/LA TRABAJADOR/A se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del/la EMPLEADOR/A en calidad de AUXILIAR ADMINISTRATIVO con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta EL/LA EMPLEADOR/A, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado.

TERCERA.- JORNADA ORDINARIA:

EL/LA TRABAJADOR/A se obliga a laborar en la jornada legal máxima establecida en el artículo 47 del Código del Trabajo, de Lunes a Viernes en el horario de labores de 07:00 a 16:00, con descanso 60 minutos, de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Las Partes podrán convenir de mutuo acuerdo que el/la TRABAJADOR/A labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del código de la materia.

CUARTA.- REMUNERACIÓN:

EL/LA EMPLEADOR/A, de acuerdo a los artículos 80, 81 y 83 del Código del Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de USD 436.64 (CUATROCIENTOS TREINTA Y SEIS DÓLARES AMERICANOS DE LOS ESTADOS UNIDOS, 64/100) , mediante Efectivo.

Además, el/la EMPLEADOR/A cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 111 y 113 del Código del Trabajo tomando en consideración la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa. Es asi mismo, el/la EMPLEADOR/A reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código del Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO:

EL/LA TRABAJADOR/A inicialmente ingresará a un periodo de prueba de 90 días concluido dicho período automáticamente el contrato será indefinido..

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169, 172 y 173 del Código del Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO:

EL/LA TRABAJADOR/A desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en la calle JUAN ABEL ECHEVERRIA 4-14 Y DOS DE MAYO, de la ciudad de LATACUNGA provincia de COTOPAXI, para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código del Trabajo en su Capítulo IV "De las obligaciones del Empleador y del Trabajador", a más de las estipuladas en este contrato.

OCATAVA.- CONFIDENCIALIDAD DE DATOS

EL/LA TRABAJADOR/A mantendrá confidencialidad absoluta durante y después de la vigencia de este contrato respecto de hechos, situaciones, y sobre todo información, bases de datos y documentos en general relativos a EL/LA EMPLEADOR/A o que EL/LA TRABAJADOR/A hubiera obtenido o accedido en función de la relación laboral. EL/LA TRABAJADOR/A tiene totalmente prohibido para acceder a la información, sistemas, documentos, entre otros, así como también alterar, grabar, copiar, retirar de la empresa todo tipo de información documentada o sistemáticamente sin la debida autorización de EL/LA EMPLEADOR/A.

EL/LA TRABAJADOR/A declara conocer y aceptar que los derechos patrimoniales de toda creación, documento informe o producto originado en la relación laboral con EL/LA EMPLEADOR/A le pertenecen con exclusividad a este último.

NOVENA.- PROPIEDAD INTELECTUAL

Los descubrimientos e invenciones, las mejoras en los procedimientos, así como los trabajos y resultados de las actividades que desarrolle EL/LA TRABAJADOR/A, mientras preste sus servicios, quedarán de propiedad exclusiva de EL/LA EMPLEADOR/A, la cual podrá patentar o registrar a su nombre tales inventos, descubrimientos o mejoras.

La violación de esta prohibición conlleva a la terminación del Contrato de Trabajo, previo el trámite legalmente previsto, y el ejercicio por parte de la Compañía de las acciones legales correspondientes.

DÉCIMA.- ACEPTACIÓN DE MEDIOS ELECTRÓNICOS

EL/LA EMPLEADOR/A asume la responsabilidad total de la vigencia, veracidad y coherencia de la información ingresada en el SISTEMA ÚNICO DE TRABAJO SUT, en cumplimiento de sus obligaciones laborales.

EL/LA EMPLEADOR/A acepta recibir notificaciones de cualquier índole que realice el Ministerio del Trabajo, tal como lo permite el Art. 1461 del Código Civil, en aplicación del Art. 52 y Art. 56 de la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos; y, acepta que el Ministerio del Trabajo podrá ejecutar todos los actos de notificación a través del SISTEMA ÚNICO DE TRABAJO SUT.

DÉCIMA PRIMERA.- LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

DÉCIMA SEGUNDA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA TERCERA.- SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de LATACUNGA, el día 15 del mes de NOVIEMBRE del año 2022.

EL/LA EMPLEADOR/A
RIOS DOMINGUEZ LUCY CAROLINA
C.C 0502555774

EL/LA TRABAJADOR/A
GUTIERREZ CHICAIZA DAMARIS ANALIA
C.C 0503727034

ANEXO 7

Figura 22

Ejemplo factura.

GD DIFARE GRUPO

FACTURA NO: 577-021-001441667
AUTORIZACION:
2502202301099085832200125770210014416670144166715

DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ECUATORIANA DIFARE S.A
R.U.C. 0990858322001

CONTRIBUYENTE ESPECIAL
RESOLUCIÓN Nº 6925 del 4/07/95
CDE - Parque Logístico GD, Vía Guayaquil-Daule Km 19.5

Urb.Ciudad Colón, Mz.275 S.5 Etapa Tres Edif. Corporativo Uno Piso 4 Of. 423 Gye

ESTABLECIMIENTO	TELEFONO	DIVISION	VEND.	PEDIDO
FARMACIA CRUZ AZUL SAN JOSE 6	03-2804304	DIVISION 6 45 DIAS	1475	584547

NOMBRE DEL CLIENTE	RUC/CI	COD CLIENTE	SEGM	COND. DE PAGO	EMISION	VENCIMIENTO
CAROLINA RIOS CIA LTDA	1792400945001	1792400945	C	Factura	25/02/2023	11/04/2023

DIRECCION	CIUDAD	DIGIT	MENSAJE
GENERAL MALDONAD 71-10 AV. AMAZONAS	Latacunga	01684	TD

CODIGO	CANT	%DTO	DESCRIPCION	LOTE	F.Vcto	PRECIO PUBLICO	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL		VALOR DESCUENTO	VALOR A PAGAR	
3635	3	29.52	ALBENDAZOL SUSx400MGx20ML MK	2K7572	31/07/2024	1.31	1.05	3.15	0	0.93	2.22	44
3634	4	16.00	ALBENDAZOL TABx200MGx2 MK	2C13255	28/02/2025	0.31	0.25	1.00	0	0.16	0.84	32
77745	2	11.71	ALERFAST SUSx30MG/5MLx150ML	2R8259	31/10/2024	12.50	10.42	20.84	0	2.44	18.40	26
5859	6	56.00	AZITROMICINA TAB-RECx500MGx3 MCKE	2M3233A	31/05/2024	3.96	3.16	25.28	0	14.66	10.62	66
42572	6	32.56	CETIRIZINA TAB-RECx10MGx10 MK	2T4259C	30/11/2025	1.08	0.86	5.16	0	1.68	3.48	46
71079	5	42.00	CIPROFLOXACINO TAB-CUBx500MGx10 MK	2R38845	31/10/2025	8.90	7.12	35.60	0	14.95	20.65	54
37651	3	27.53	CLOPIDOGREL TAB-RECx75MGx10 MK	2J24525	30/06/2024	6.50	5.23	15.69	0	4.32	11.37	42
5860	2	16.11	COMPLEJO B TAB-RECx50/20MGx250 MK	2R4053	31/10/2024	11.25	9.00	18.00	0	3.26	14.74	34
35884	5	28.50	CURITA CUREBAND PREM REDONx100 (*)	220843	31/05/2026	2.79	2.00	10.00	0	2.85	7.15	49
2243	6	32.26	DICLOFENACO AMP-INYx75MGx3ML MK	T22092	31/07/2025	0.77	0.62	3.72	0	1.20	2.52	45
80935	1	45.00	ESCITALOPRAM TAB-CUBx10MGx30 MK	2P3718C	30/09/2024	28.27	22.61	22.61	0	10.17	12.44	56
42877	3	16.42	ESOMEPRAZOL TABx20MGx10 MK	2E2150A	31/05/2024	6.32	5.05	15.15	0	2.79	12.36	35
70201	3	49.00	ETORICOXIB TAB-CUBx120MGx7 MCKE	2M33605	31/05/2024	11.40	9.14	27.42	0	13.44	13.98	59
70198	3	45.00	ETORICOXIB TAB-CUBx60MGx14 MCKE	2T42975	30/11/2024	14.40	11.49	34.47	0	15.51	18.96	56
70199	3	45.00	ETORICOXIB TAB-CUBx90MGx14 MCKE	2M33385	31/05/2024	15.20	12.16	36.48	0	16.42	20.06	56
5865	20	34.00	FLUCONAZOL CAPx150MGx1 MK	2E19995	30/04/2024	0.93	0.74	14.80	0	5.03	9.77	47
32116	2	16.88	GABAPENTIN CAPx300MGx30 MK	2P3745	31/10/2024	18.81	15.05	30.10	0	5.08	25.02	33
32126	2	29.06	IBUPROFENO TAB-RECx800MGx50 MK	2C1587	28/02/2024	7.31	5.85	11.70	0	3.40	8.30	43
32125	2	33.00	IBUPROFENO TABx600MGx30 MK	2M3256	31/10/2024	6.50	5.20	10.40	0	3.43	6.97	46
56698	3	27.80	IRBESARTAN TAB-RECx150MGx14 MK	280986	31/01/2025	3.23	2.59	7.77	0	2.16	5.61	42
56700	3	27.63	IRBESARTAN TAB-RECx300MGx14 MK	2P36006	30/09/2024	5.70	4.56	13.68	0	3.78	9.90	42
56751	2	35.00	IRBESARTAN-HCT TAB-Rx300/25MGx14 MK	2R3954	31/10/2024	6.01	4.81	9.62	0	3.37	6.25	48
7286	4	16.43	LECHE MAGNESIA SUSx120ML	2K7574	31/07/2025	2.70	2.17	8.68	0	1.80	7.08	34
5870	10	38.39	LORATADINA TABx10MGx10 MK	2D1630C	31/03/2025	1.40	1.12	11.20	0	4.30	6.90	51
5814	4	34.00	MELOXICAM TABx15MGx10 MK	2E1926A	30/04/2024	4.04	3.23	12.92	0	4.39	8.53	47
65598	1	24.00	MEMANTINA TAB-RECx10MGx28 MK	2M3278C	31/05/2024	32.92	26.34	26.34	0	6.32	20.02	39
74727	3	16.50	MINOXIDIL FORTE SOL-TOPx5%x60ML	2M7552	31/05/2024	25.00	20.00	60.00	0	11.10	48.90	35
56695	1	35.00	NITROFURANTOINA CAPx100MGx40 MK	2K28885	31/07/2024	7.00	5.60	5.60	0	1.96	3.64	48
40050	6	42.00	OMEPRAZOL CAPx20MGx14 MK	2P36006	31/10/2024	6.11	4.89	29.34	0	12.32	17.02	54
81524	5	36.00	PARACETAMOL JBEx150MG/5MLx120 MK	2P8165	31/10/2025	1.65	1.32	6.60	0	2.51	4.09	50
40804	5	16.66	PARACETAMOL SOLx100MG/30ML MCKE	2E6953	30/04/2024	1.68	1.34	6.70	0	1.25	5.45	35
32089	5	17.50	PARACETAMOL TABx500MGx30 MCKE	2D1666A	31/03/2024	1.50	1.20	6.00	0	1.05	4.95	34
5864	2	17.19	PIROXICAM GELx0.5%x40GR MK	230012	31/12/2025	3.20	2.56	5.12	0	0.88	4.24	34
59493	2	35.00	PREGABALINA CAPx75MGx14 MK	2K31436	31/05/2024	9.92	7.94	15.88	0	6.03	9.85	50
56689	3	27.69	QUETIAPINA TABx25MGx30 MK	2R39626	31/10/2024	19.76	15.82	47.46	0	13.14	34.32	42
REGALIA	1	0.00	REGALIA USO DE FRANQUICIA (*)			0.00	6.91	6.91	0	0.00	6.91	0
40813	2	17.55	Z-FULL POLVO PRESAx300GR	2P35645	30/09/2024	10.19	8.49	16.98	0	2.98	14.00	31
40812	2	17.55	Z-FULL POLVO VAINx300GR	2K30425	31/07/2024	10.19	8.49	16.98	0	2.98	14.00	31
56683	15	30.07	ZOPICLONA TABx7.5MGx10 MK	2P3755	30/09/2024	1.92	1.53	22.95	0	6.90	16.05	44

SUBTOTAL	DESCUENTOS	BASE TARIFA 0%	BASE TARIFA 12%	IVA TARIFA 12%	TOTAL FACTURA
467.56	210.74	453.50	14.06	1.69	469.25

Nota: Tomado de Carolina Ríos Cía. Ltda., 2023.

ANEXO 8

Figura 23

Ejemplo de nota de crédito.

GD DIFARE GRUPO

NOTA DE CREDITO NO: 577-024-000122886
AUTORIZACION:
1602202304099085832200125770240001228860012288611

DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ECUATORIANA DIFARE S.A
R.U.C. 0990858322001
CONTRIBUYENTE ESPECIAL
RESOLUCIÓN Nº 6925 del 4/07/95
Matriz: Urb.Ciudad Colón, Mz.275 S.5 Etapa Tres Edif. Corporativo Uno Piso 4 Of. 423 Gye
Nota de Credito por Descuento Financiero

CDE - Parque Logístico GD, Vía Guayaquil-Daule Km 19.5

Localidad: Latacunga
Cliente: CAROLINA RIOS CIA LTDA
Establecimiento: FARMACIA CRUZ AZUL SAN JOSE 2
Direccion: QUITO S/N PADRE SALCEDO
Vendedor: 1475 - SARMIENTO SUQUITANA CARMEN DEL ROCIO
Recaudador: 1475 - SARMIENTO SUQUITANA CARMEN DEL ROCIO
Factura: 577-021-001403863

Fecha Emisión: 16/01/2023
RUC: 1792400945001
Teléfono: 03-2807286
#Devolución: 0
N. Despacho: 0
Recibo: 3115243

CODIGO	DESCRIPCION	TIPO	CANTIDAD	PVF	Desc	PVF Desc	PARCIAL	IVA	MOTIVO
8	Desc. Financiero		1	35.77	0.00	35.77	35.77	0.00	Desc. Financiero
8	Desc. Financiero		1	11.31	0.00	11.31	11.31	1.36	Desc. Financiero

#Items:
OBSERVACIONES:

SUB TOTAL: $ 47.08
IVA 12%: $1.36
TOTAL: $ 48.44

Nota: Tomado de Carolina Ríos Cía. Ltda., 2023.

ANEXO 9

Figura 24

Ejemplo de retención que emite la empresa.

Carolina Ríos

R.U.C.: 1792400945001

COMPROBANTE DE RETENCIÓN

No. 001-025-000038537

NUMERO DE AUTORIZACION

1702202307179240094500120010250000385370000385319

FECHA DE AUTORIZACION: 27-02-2023

AMBIENTE: PRODUCCION

EMISION: NORMAL

CLAVE DE ACCESO

1702202307179240094500120010250000385370000385319

CAROLINA RIOS CIA. LTDA

<<< CAROLINA RIOS CIA. LTDA >>>

Dirección Matriz: JUAN ABEL ECHEVERRIA 4-14 Y DOS DE MAYO

Dirección Establecimiento: JUAN ABEL ECHEVERRIA 4-14 Y DOS DE MAYO

OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD: SI

Razón Social/Nombres y Apellidos: CARLOS MARIANO ALTAMIRANO TAPIA Identificación: 0500518394001

Fecha Emisión: 17/02/2023

Número Factura	Ejercicio Fiscal	Base Imponible para la Retención	Impuesto	Cod Retención	Porcentaje Retención	Valor Retenido
006100000017459	02/2023	278.95	RENTA	312	1.75	4.88

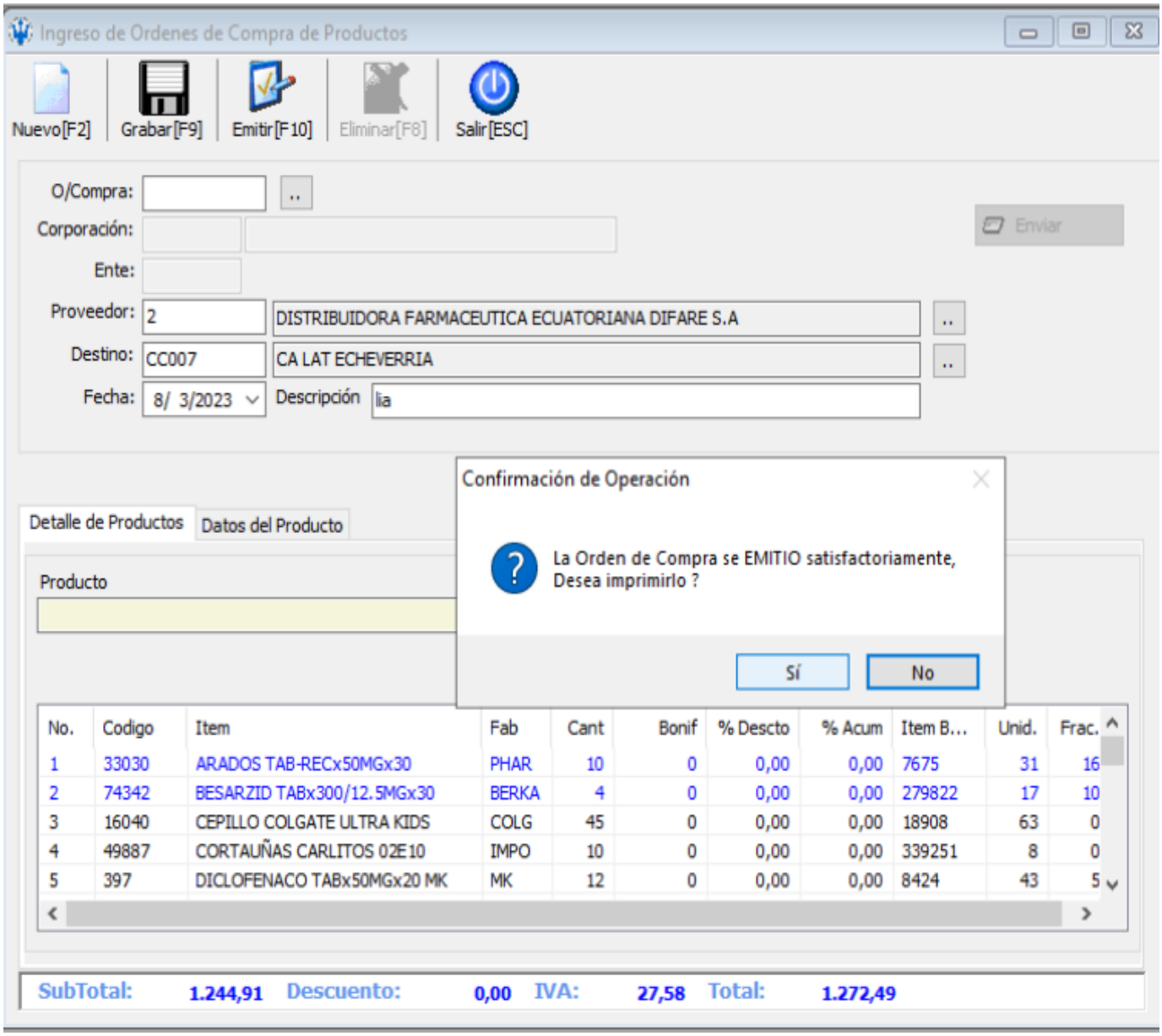
Información Adicional	
TOTAL_RETENIDO	**4.88**
DIRECCION	**GENERAL PROA¥O 262 Y SANCHEZ DE ORELLANA**
EMAIL	**dis_dialda@hotmail.com**
TELEFONO	**2810178**

Nota: Tomado de Carolina Ríos Cía. Ltda., 2023.

ANEXO 10

Figura 25

Ejemplo de orden de compra (pedido).

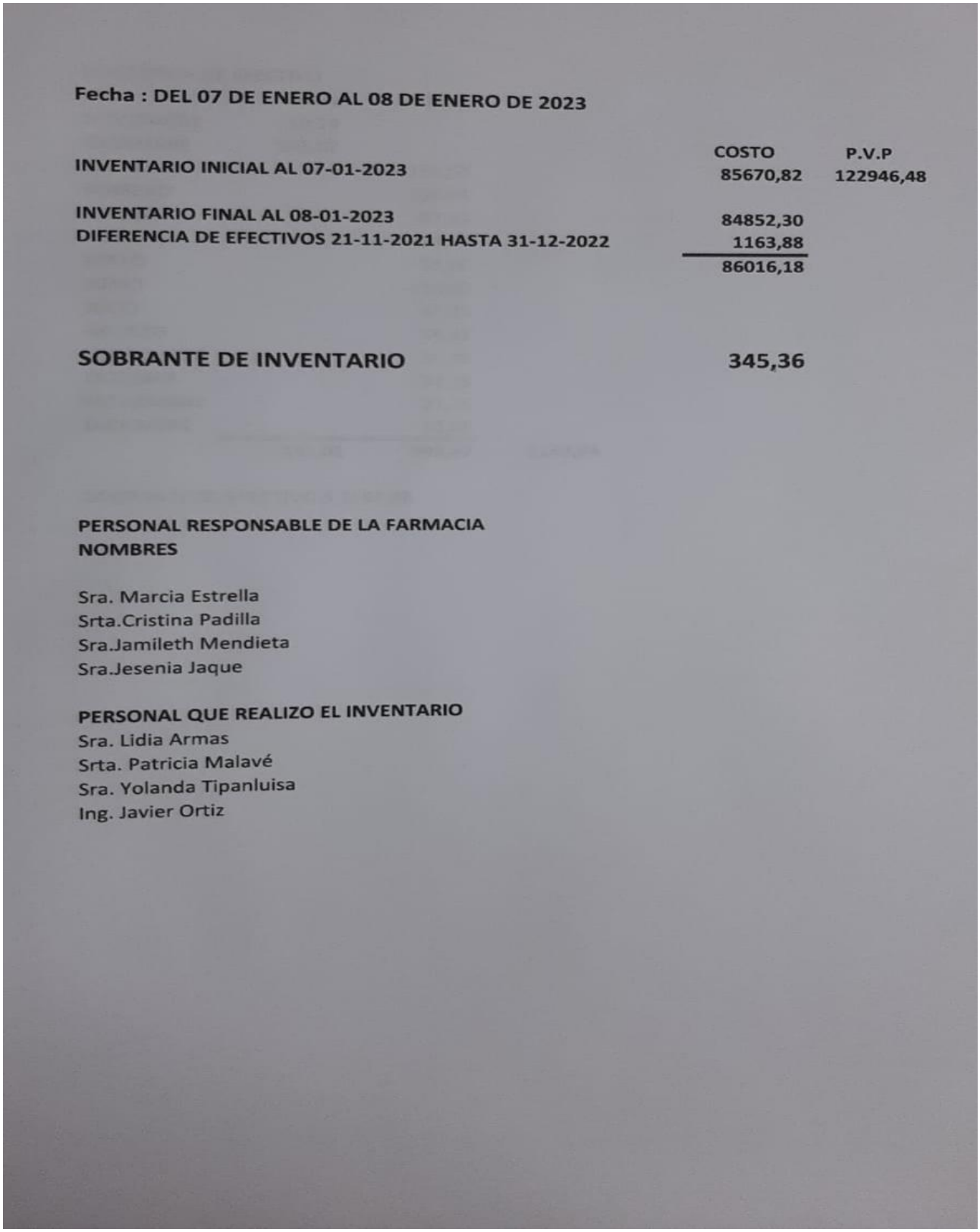


Nota: Tomado de Carolina Ríos Cía. Ltda., 2023.

ANEXO 11

Figura 26

Ejemplo de informe de inventario.



Fecha : DEL 07 DE ENERO AL 08 DE ENERO DE 2023

	COSTO	P.V.P
INVENTARIO INICIAL AL 07-01-2023	85670,82	122946,48
INVENTARIO FINAL AL 08-01-2023	84852,30	
DIFERENCIA DE EFECTIVOS 21-11-2021 HASTA 31-12-2022	1163,88	
	86016,18	

SOBRANTE DE INVENTARIO 345,36

PERSONAL RESPONSABLE DE LA FARMACIA
NOMBRES

Sra. Marcia Estrella
Srta.Cristina Padilla
Sra.Jamileth Mendieta
Sra.Jesenia Jaque

PERSONAL QUE REALIZO EL INVENTARIO
Sra. Lidia Armas
Srta. Patricia Malavé
Sra. Yolanda Tipanluisa
Ing. Javier Ortiz

Nota: Tomado de Carolina Ríos Cía. Ltda., 2023.

ANEXO 12

Figura 27

Ejemplo de factura clientes.

VENTA POR PUNTO FÍSICO / MOSTRADOR
FARMACIAS CRUZ AZUL
SUCURSAL: CA LAT ECHEVERRIA
JUAN ABEL ECHEVERRIA # 414 Y 2 DE MAYO
LATACUNGA-EC
Ruc: 1792400945001
OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD

Fecha emisión: 08/03/2023 17:13
COMP. FACTURA ELECTRONICA No:
001-025-000082895
Ambiente: Producción
Emisión: Normal
Clave de Acceso - N° de Autorización:
0803202301179240094500120010250000828951792400913
Cliente: AZUCENA OLIVA ALMACHE TAPIA

Ruc / CI: 0905933958(706497)

Cant.	Descripción	IVA	Lab.	P.V.P.	Dscto.	Cruz Azul	Total
10f	DIAMICRON MR COMx30MGx30	SE		17.3000		0.58	5.19

VALOR BRUTO:	5.77
SUBTOTAL 0%:	5.19
SUBTOTAL 12.00%:	0.00
SUBTOTAL EXENTO DE IVA:	0.00
SUBTOTAL NO OBJETO DE IVA:	0.00
IVA 12.00%:	0.00
VALOR TOTAL:	5.19
VALOR A PAGAR:	5.19
FORMA DE PAGO	
EFE:	5.19
SU AHORRO. Cruz Azul ES:	0.58

CAROLINA RIOS CIA LTDA
Matriz: JUAN ABEL ECHEVERRIA 4-14 Y DOS DE MAYO
CONTRIBUYENTE ESPECIAL Resolución No 245 Octubre-01/2015

Para acceder a sus documentos electrónicos debe ingresar al portal: www.farmaciascruzazul.com/de con su Usuario 0905933958. Si tiene dificultad al registrarse favor comunicarse al correo soluciones@farmaciascruzazul.com

Cambio de productos hasta 3 días después de la fecha de compra. Art 45 y 71 de la "Ley Orgánica de Defensa del Consumidor".

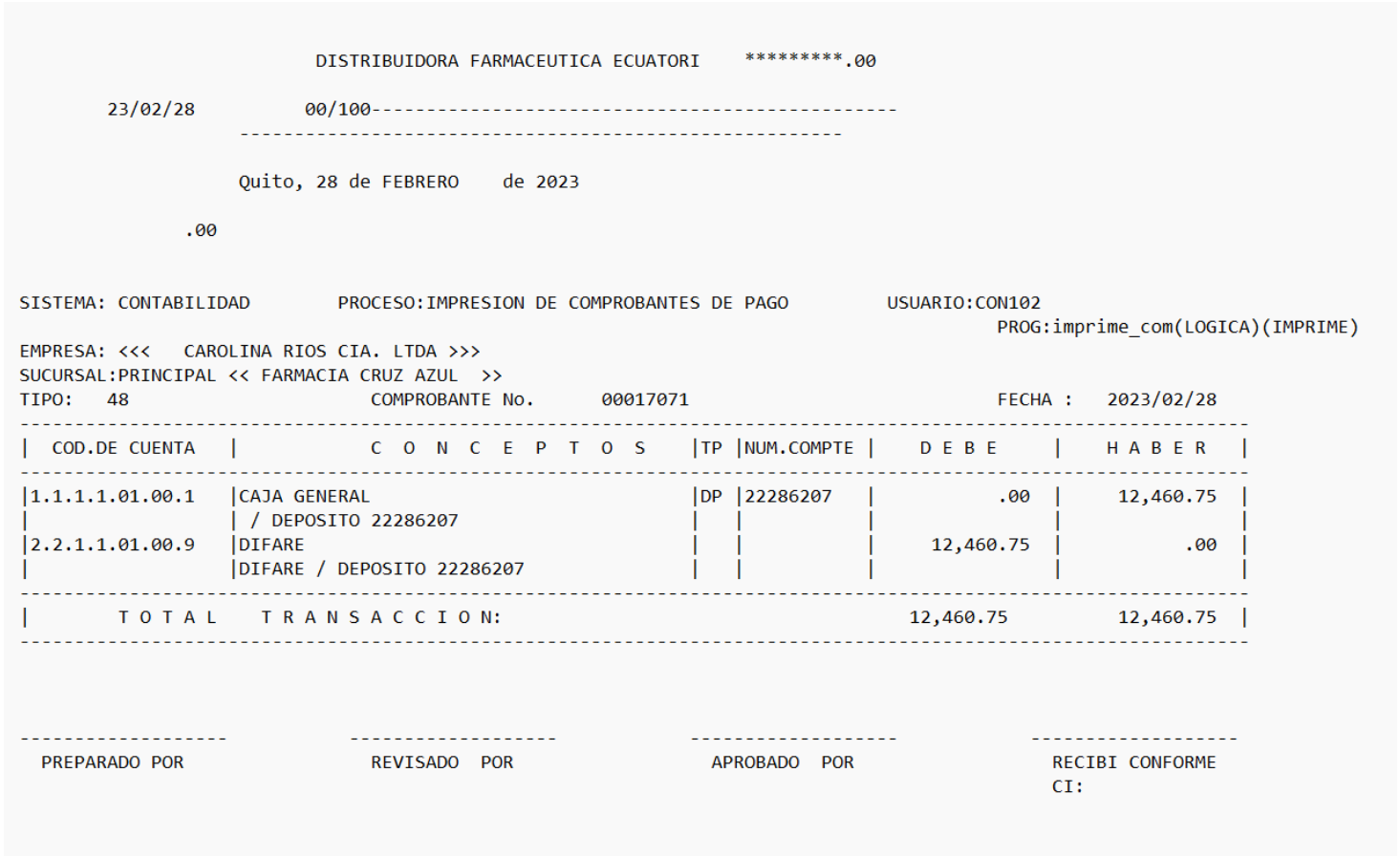
CC007 - CC001-G:ventasmatriz

Nota: Tomado de Carolina Ríos Cía. Ltda., 2023.

ANEXO 13

Figura 28

Ejemplo de comprobante de pago.



DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ECUATORI *********.00

23/02/28 00/100----------

Quito, 28 de FEBRERO de 2023

.00

SISTEMA: CONTABILIDAD PROCESO:IMPRESION DE COMPROBANTES DE PAGO USUARIO:CON102

PROG:imprime_com(LOGICA)(IMPRIME)

EMPRESA: <<< CAROLINA RIOS CIA. LTDA >>>

SUCURSAL:PRINCIPAL << FARMACIA CRUZ AZUL >>

TIPO: 48 COMPROBANTE No. 00017071 FECHA : 2023/02/28

COD.DE CUENTA	C O N C E P T O S	TP	NUM.COMPTE	D E B E	H A B E R
1.1.1.1.01.00.1	CAJA GENERAL	DP	22286207	.00	12,460.75
	/ DEPOSITO 22286207				
2.2.1.1.01.00.9	DIFARE			12,460.75	.00
	DIFARE / DEPOSITO 22286207				
T O T A L T R A N S A C C I O N:				12,460.75	12,460.75

PREPARADO POR REVISADO POR APROBADO POR RECIBI CONFORME

CI:

Nota: Tomado de Carolina Ríos Cía. Ltda., 2023.

- **DOCUMENTACIÓN QUE RESPALDA PROCESOS DE CAROLINA RÍOS CÍA LTDA**

ANEXO 14

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: "Plan de mejora en los procesos de la empresa Carolina Ríos Compañía Ltda." Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Priscila Angélica Herrera Collantes

Título obtenido: Quím. Farmcéutica, MSc. Dirección de Operaciones y Calidad, Máster en Bussiness Administration en Dirección de Proyectos - MBA

C.I.: 1719652727

E-mail: priscila.herrera@siemens-healthineers.com

Institución de Trabajo: Siemens Healthcare Cía. Ltda.

Cargo: Country Quality Head, Farmacéutica Responsable

Años de experiencia en el área: 11 años

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: "Plan de mejora en los procesos de la empresa Carolina Ríos Compañía Ltda."

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad		X			
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad		X			
Pertinencia	X				
TOTAL	25	8			

Observaciones: El análisis FODA es una línea base para conocer la situación actual de la empresa e identificar a dónde desea llegar a lo largo del tiempo.

La identificación del problema a través del análisis de causa-raíz en el diagrama de Ishikawa arroja información importante que debe ser priorizada por la alta dirección de la empresa.

Recomendaciones: Dentro de las recomendaciones se puede identificar el enfoque al cliente, como parte interesada de alto impacto. Ya que es importante ofrecerle un plus para mantener los clientes a lo largo del tiempo y adicionalmente captar más clientes, enfocándose no solo en la parte comercial, sino en su salud también.

Lugar, fecha de validación: Quito, 7 de marzo del 2023

firmado electrónicamente por:
PRISCILA ANGELICA HERRERA COLLANTES

QF. MSc. Priscila Herrera Collantes MBA

ANEXO 15

Universidad Israel | ESPOG | Escuela de Posgrados

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: "Plan de mejora en los procesos de la empresa Carolina Ríos Compañía Ltda." Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Patricio Durán Carranza

Título obtenido: Quím. Farmacéutico, Máster en Business Administration - MBA
C.I.: 1720215217

E-mail: pduran@farmacid.com.ec

Institución de Trabajo: Farmacid

Cargo: Gerente de Planta

Años de experiencia en el área: 11 años

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: "Plan de mejora en los procesos de la empresa Carolina Ríos Compañía Ltda."

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización		X			
Actualidad		X			
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	25	8			

Observaciones: Los colaboradores están dispuestos a aplicar procesos de mejora, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, lo cual apalanca el presente Proyecto.

Recomendaciones: Se recomienda aplicar el presente proyecto a la Farmacia matriz, con el fin de poder medir la eficacia de las medidas tomas en un tiempo, y al comprobar que son eficaces se pueden replicar a las 11 sucursales restantes.

Lugar, fecha de validación: Quito, 9 de marzo del 2023

QF. Patricio Durán Carranza MBA

ANEXO 16

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: "Plan de mejora en los procesos de la empresa Carolina Ríos Compañía Ltda." Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Felipe Fabian Guerrero Segura

Título obtenido: Químico farmacéutico
Magister en administración de Empresas con Especialidad en dirección de Proyectos- MBA

C.I.: 1717607079

E-mail: Fabian_fgs20@hotmail.com

Institución de Trabajo: Dicosim HRE Cía. Ltda.

Cargo: Gerente

Años de experiencia en el área: 10 años

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: "Plan de mejora en los procesos de la empresa Carolina Ríos Compañía Ltda."

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto		X			
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia		X			
TOTAL	25	8			

Observaciones: se han identificado macroprocesos aplicados a la empresa que se ejecutan de manera empírica y sin indicadores de medición claros.

Recomendaciones: es recomendable ejecutar un sistema de mejora continua que sea interno y con métodos propios como primer paso, y a largo plazo conseguir la Certificación ISO 9001.

Lugar, fecha de validación: Quito, 8 de marzo del 2023

FELIPE FABIAN GUERRERO SEGURA

QF. Fabián Guerrero Segura MBA

CI: 1717607079