



SEDE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PLAN DE TRABAJO DE GRADO
PREVIA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING

TEMA DE TESIS:

“MEJORAS EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN Y LOGÍSTICA
DE LA EMPRESA EQUIPOS MEDICOS ECUADOR S.A.
EQUIMECSA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

DEL AÑO 2009- 2010

AUTORES:

EVILA GRANIZO CABRERA
ROXANA ZAMBRANO HERRERA

DIRECTORA: ECO. LOBELIA CISNEROS

GUAYAQUIL, AGOSTO 06 DE 2010

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Este documento contiene información veraz en el cual los conceptos desarrollados, análisis realizados y conclusiones efectuadas en el presente trabajo de tesis, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Guayaquil, Agosto 06 2010

Roxana Elizabeth Zambrano Herrera

Evila Elizabeth Granizo Cabrera

DEDICATORIA

Con gran aprecio dedicamos este proyecto a Dios nuestro padre Celestial a quien le debemos todo lo que hemos logrado a lo largo de nuestra vida.

Y a nuestros padres quienes han sido nuestro gran apoyo y nuestra fuente inestimable de inspiración.

ESQUEMA CAPITULAR

CAPÍTULO I	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
Introducción		1
1.1 Justificación		2
1.2 Planteamiento del problema		7
1.3 Formulación del problema de investigación		7
1.4 Propuesta de intervención		7
1.5 Objetivo		8
1.5.1 Objetivo general		8
1.5.2 Objetivos específicos		8
CAPÍTULO II	BASES TEÓRICAS	
2.1 Marco Teórico		9
2.2 Metodología		12
2.3 Antecedentes		13
2.3.1 Historia		13
CAPÍTULO III	ESTRUCTURAS Y PROCESOS	
3.1 Análisis de la Situación Actual		15
3.1.1 Estructura Organizacional		15
3.1.1.1 Análisis de la Estructura Organizacional.		15
3.1.1.2 Análisis del Perfil del Trabajador.		25
3.1.1.3 Estudios de la realidad laboral de la empresa		26
3.1.1.4 Análisis de Encuesta		27
3.1.1.5 Conclusión de problemas observados		34
3.1.2 Procesos Actuales		35
3.1.2.1 Proceso Principal compañía EQUIMECSA		36
3.1.2.2 Proceso de Compra de Inventarios		38
3.1.2.3 Proceso de Venta de mercadería.		40
3.1.2.4 Proceso de Registro Contable de facturas de compra de Inventario (Local).		42
3.1.2.5 Proceso de Registro Contable de facturas de compra de Inventario (Exterior).		44
3.1.2.6 Proceso de Pago a Proveedores locales.		46
3.1.2.7 Proceso de Pago a Proveedores al contado al exterior.		48
3.1.2.8 Proceso de Pago a Proveedores con anticipo al exterior.		50
3.1.2.9 Proceso de Pago Personal Administrativo.		52
3.1.2.10 Proceso de Pago a Bodegueros.		54
3.1.2.11 Proceso de Caja Chica.		56
3.1.2.12 Proceso de transporte y entrega de mercadería a clientes.		58
3.1.2.13 Análisis y Medición de tiempos.		60
3.1.2.14 Cuadro de Medición de tiempos.		61

3.1.3 Conclusiones de Procesos Observados.	67
3.1.4 Percepción de los clientes en cuanto al Servicio.	67
3.1.4.1 Objetivos de la Entrevista	67
3.1.4.2 Análisis de la Entrevista	68
3.1.4.3 Conclusiones de Problemas Observados	72

CAPÍTULO IV VALORACIÓN Y PROPUESTA

4.1 Determinación de los procesos vitales de la institución y elección de los procesos a rediseñar.	73
4.1.1 Importancia del rediseño y mejoramiento de procesos	73
4.1.2 Necesidad del control de inventario y su importancia en los procesos de la empresa	77
4.2 Propuesta de Procesos Pilotos	78
4.2.1 Identificación de problemas y soluciones de los procesos	78
4.2.1.1 Propuesta del Proceso Principal compañía EQUIMECSA	82
4.2.1.2 Propuesta del Proceso de compra de Inventario.	84
4.2.1.3 Propuesta del Proceso de Venta de mercadería.	86
4.2.1.4 Propuesta del Proceso de Registro Contable de facturas de compra de Inventario (Local).	88
4.2.1.5 Propuesta del Proceso de Registro Contable de facturas de compra de Inventario (Exterior).	90
4.2.1.6 Propuesta del Proceso de Pago a Proveedores locales y del exterior (al contado y crédito).	92
4.2.1.7 Propuesta del Proceso de transporte y entrega de mercadería a clientes.	94
4.2.1.8 Propuesta del Proceso de Pago Personal Administrativo.	96
4.2.1.9 Propuesta del Proceso de Pago a Bodegueros.	97
4.2.1.10 Propuesta del Proceso de Caja Chica	98
4.2.1.11 Cronograma de Trabajo Mensual	99

CAPÍTULO V IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO

5.1 Presupuesto de la implementación.	100
5.2 Manual de Procedimientos.	101
5.3 Presentación del proceso.	108
5.4 Capacitación del Personal.	108
5.5 Puesta en Marcha para Prueba Piloto.	108
5.6 Parámetros.	108
5.7 Recomendaciones para procesos cambiados pero no implementados.	109

CAPÍTULO VI

6.1 Conclusiones y Recomendaciones

110

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

Anexo 1

Anexo 2

Anexo 3

Anexo 4

Anexo 5

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

INTRODUCCIÓN:

¿Por qué iniciar un proyecto de grado con el tema de mejoras de procesos operativos en un departamento de comercialización y logística? Y además ¿en qué consiste dicho proyecto? La respuesta a ambas preguntas es muy sencilla. Trataremos la primera en seguida y la contestación a la segunda se encontrará en el desarrollo de todos los capítulos de este proyecto.

Por diversas circunstancias, algunas de las cuales se verán claramente en este plan de trabajo, dentro de las organizaciones, tradicionalmente se ha prestado creciente atención a los aspectos técnicos y a los materiales o recursos físicos, dejando a un lado el establecimiento de procesos y sistematización de los mismos, más aún han descuidado el mejoramiento continuo de los procesos.

El mejoramiento de procesos más que una orientación, es una estrategia y como tal constituye una serie de esquemas de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo.

Es por ello que es necesario reactualizar constantemente los modelos o prototipos establecidos, revisar y criticar éstos de manera permanente creando así una obligación y una necesidad de cambio.

En la medida que las organizaciones implementen procesos de perfeccionamiento en cualquiera de sus áreas, estaremos hablando de una mejora. En la actualidad, por exigencia de los mismos clientes nacionales y extranjeros, las empresas se han visto obligadas a obtener certificaciones en normas ISO, que miden de cierta manera la eficiencia de los procesos, pero muchas de estas certificaciones, pueden abarcar pocos procesos específicos de las empresas. En la medida en que estos procesos certificados, y que en forma general la gestión de la organización se apoye en enfoques utilizados en la práctica mundial se obtendrán mejores resultados financieros y de impacto social inclusive.

1.1. JUSTIFICACIÓN:

En el mercado globalizado en el que las empresas están inmersas, la competencia se hace más fuerte y solo aquellas que logran importantes diferencias y mantengan una ventaja competitiva, podrán aspirar a aumentar su participación en el mercado o simplemente a sobrevivir en él.

Los altísimos grados de competitividad, la existencia de un sistema de información en tiempo real y de bajísimo costo, una fuerte tendencia de gustos estándares a nivel mundial, la creciente y cada vez más importante economía digital y el surgimiento de fuertes bloques regionales de libre comercio, hace que las empresas se vean en la necesidad de mejorar de manera continua y sistemática.

En este contexto, a medida que pasan los años la buena administración de la cadena de abastecimiento ha tomado mayor importancia y el uso de la tecnología de información ayudan a lograr este propósito, sin embargo no es una tarea fácil, ya que esta cadena abarca muchas y diversas actividades.

La Cadena de Abastecimiento ¹es un tema muy importante hoy en día para cualquier organización que busca acercarse y entrar en contacto con un sistema que pueda manejar el flujo de la información y de los materiales, desde los proveedores hasta el punto de consumo del producto o servicio y viceversa.

La Cadena de Abastecimiento cuenta con tres elementos: los procesos, los componentes y la estructura. Los procesos se refieren a las actividades que se realizan por los miembros dentro de la cadena, los componentes se refiere a la integración y el manejo que debe existir entre los procesos y la estructura se refiere a los miembros con los que existe una unión entre los procesos.

Se considera un factor de gran importancia la Cadena de Abastecimiento por la forma en la que se configuran y manejan las operaciones de la cadena.

¹ **Según Stock y Lambert** (La Cadena de Abastecimiento es la integración de las funciones principales del negocio desde el usuario final a través de proveedores originales que ofrecen productos, servicios e información que agregan valor para los clientes y otros interesados)

Las tendencias en la Cadena de Suministro benefician a las empresas en los siguientes aspectos:

Entorno actual:

- Globalización de los mercados
- Cambios en las necesidades de los consumidores
- Concentración empresarial

El impacto en las Operaciones

- Transformación de cadenas logísticas
- Rapidez
- Servicio
- Coste
- Reducción de tiempos de ciclo
- Crecimiento de Volúmenes
- Integración de Proveedores
- Menos eslabones
- Nuevas aplicaciones de tecnologías de la información
- Mejorar el Servicio

Tendencias de Futuro:

- Desarrollo de la Colaboración en la Cadena de Suministro
- Sostenibilidad
- Competencia basada en el Tiempo
- Contribuir a la Sostenibilidad del Planeta

La Logística es parte de la Cadena de Abastecimiento, ya que su misión es proveer los productos y servicios a los consumidores de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, de la manera más eficiente posible, es decir, obtener los productos correctos en el lugar correcto, en el tiempo correcto y en las condiciones deseadas, mientras se hace la mayor contribución a la empresa.

La Logística permite realizar planes, implementaciones, control eficiente y almacenaje de bienes, servicios con relación a la información desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente.

Se la considera importante porque ayuda a crear valor reduciendo los costos y pasando el beneficio de ello a los consumidores, porque permite a las empresas encontrar maneras para diferenciarse de sus competidores al ofrecer un mejor servicio al cliente y de esta manera penetrar a nuevos mercados o simplemente extender su mercado actual para aumentar las ventas y así incrementar las utilidades².

En el mercado actual existen empresas que han implementado de manera eficiente la cadena de abastecimiento obteniendo óptimos resultados. Dentro de los estudios realizados por CEL (CENTRO LOGISTICO DE ESPAÑA) a las empresas PARINCO, FICOSA, PUIG destaca las mejoras en algunas variables al implementar la cadena de abastecimiento:

PRODUCTIVIDAD	45 – 75%
REDUCCIÓN DE COSTES	25 – 55%
REDUCCIÓN DE TIEMPO DE CICLO	60 – 90%
MEJORA DE CALIDAD	50 – 90%
REDUCCIÓN DE INVENTARIO	60 – 90%
REDUCCIÓN DE ESPACIO NECESARIO	35 – 50%

² Información obtenida de:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_m_f/capitulo2.pdf

Se mejoraron las siguientes variables:

- Identificar el flujo de valor de cada producto
- Eliminar el despilfarro
- Hacer fluir el valor sin interrupciones
- Equilibrar el trabajo
- Mejorar continuamente³

Parte de los problemas detectados, en el área logística y de abastecimiento en general, es el mal manejo administrativo. Básicamente se detecta una falta de designación de funciones para los empleados, esto ocasiona duplicidad de tareas y ocasiona pérdida de tiempo o desperdicio de recursos, así como la no entrega de los requerimientos de las diferentes áreas y de los clientes en el tiempo establecido. Esto afecta por ejemplo, los procesos de compra y venta en las empresas, demoras en las compras y demoras en las ventas.

Este trabajo se ha enfocado en el estudio de empresas que venden equipos médicos, dado que contamos con información de dicho sector, específicamente nos enfocaremos en la empresa Equimecsa, donde a través de un análisis previo, se ha detectado que existen fallas en el proceso de planificación, control del movimiento, el abastecimiento y el almacenamiento, lo que afecta a sus costos efectivos y lo mismo se ha observado en otras empresas del sector. Esta falta de control, incide en sus inventarios, en la logística de sus productos en fabricación y productos importados y la información con ellos relacionada, desde el punto de origen hasta el lugar de consumo, ocasionando que no logren actuar conforme a las necesidades del cliente y por ende tener rentabilidad.

³ Información obtenida de: <http://www.directivoscede.com/media/0000003000/0000003049.pdf>

Equimecsa en los siete años ha logrado un espacio en el mercado muy importante, de tal forma que ha adquirido un bien activo exitoso y ha establecido un departamento comercial con alto desarrollo empresarial, que con el tiempo piensa ampliar, así como sus áreas de marketing, mantenimiento y servicios.

En el análisis de la situación actual de la Compañía, se ha podido también constatar, que no cuenta con una estructura organizacional, o a un programa de flujo de actividades que les permita trabajar en forma fluida y eficiente.

Este estudio enfocará, de manera sencilla y práctica, los métodos y formatos a utilizar, así como las políticas de solución de los problemas de las áreas de compras, distribución y pos-venta de los equipos médicos que la compañía ofrece a sus clientes.

De esta manera buscamos responder a las necesidades de los clientes de poseer bienes y servicios a precios razonables, de calidad, que satisfagan los requerimientos, en cantidad y plazos adecuados, respetando el medio ambiente y evitando daños ecológicos y a la salud de las personas.

La importancia de este proyecto radica en que dadas las necesidades de los clientes y la proyección de la empresa de expandir sus áreas de ejecuciones comerciales, se hace imprescindible implementar procesos claros y eficientes en la organización, con ello queremos servir de soporte a Equimecsa y también a los diferentes empresarios que, preocupados por dar una mayor tecnificación y avances a sus empresas, quieren conocer sobre las teorías y las prácticas de unos procesos científicos, que sean sencillos de aplicar acomodada y expresada en el lenguaje de nuestro medio.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Porque es necesario mejorar los procesos operativos del departamento de comercialización y logística de una empresa de Equipos médicos?

¿Cuáles serian los efectos negativos de no contar con buenos procesos de comercialización y logística en una empresa?

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El no contar con procesos definidos en un departamento, conduce a tener problemas entre el personal, ya que no tienen definidas sus funciones, esto puede conllevar a cometer errores perjudiciales dentro de la empresa. El no sistematizar procesos ocasiona pérdidas de tiempo importantes en la comercialización del producto, implicando así malestar entre los clientes, creando una mala imagen de la empresa.

1.4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

La propuesta de este proyecto se llevará a cabo en el departamento de comercialización y logística, con el objeto de mejorar y optimizar los procesos que intervienen en esta área, obteniendo como resultado la sistematización de los procesos y la delimitación de funciones específicas al personal que se desempeña en este departamento.

1.5. OBJETIVOS:

1.5.1. OBJETIVO GENERAL:

“Construir una estructura organizacional óptima para la implementación de la mejora continua de los procesos en el Departamento de Comercialización y Logística”

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Tomar medidas para que los jefes o gerentes puedan controlar la distribución, la magnitud de las ventas nacionales, las compras y los inventarios, identificándolos como una gran oportunidad para las empresas que se dedican a la venta de equipos hospitalarios, por medio de la asignación de tareas específicas para cada colaborador
- Encontrar mecanismos para generar valor agregado y ventajas competitivas en el departamento eficiente / eficaz,
- Identificar procesos de control en el departamento de logística, para que la empresa tenga un mejor funcionamiento, y manejo óptimo de los procesos
- Instruir a las personas encargadas a establecer procesos de selección de proveedores, cotizaciones, compras, transporte, recepción, costos, almacenes, producción, embarques, calidad, etc.
- Establecer medidas de control de bodega para poder identificar las fechas en la compra de mercadería, dando paso a la reducción de costos y ahorrar tiempo al evitar errores.
- Corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente.

CAPITULO II

BASES TEÓRICAS

2.1. MARCO TEÓRICO

En la actualidad, en nuestro país nos desenvolvemos en una sociedad con una economía inestable⁴. La brecha entre pobres y ricos se extiende cada día más, donde las exigencias de vida, sean éstas materiales, alimenticias o de salud se encuentran en los más altos niveles de necesidad y no todos poseen los recursos necesarios para adquirirlos, lo cual obliga a buscar servicios a menores costos, donde muchas veces la calidad queda en segundo plano.

La calidad empieza dentro de la empresa a través de una estructura organizada, basada en lineamientos claros y específicos que permitan al trabajador desempeñarse de la mejor manera, de forma que esto se vea reflejado en lo que percibe el cliente, pero ¿qué es calidad? "la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua"⁵, y también es "la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente"⁶.

En muchas ocasiones las cosas se pueden estar realizando bien, pero se pueden mejorar y en eso se basa esta propuesta para lo cual se necesita tener claros conceptos que proporcionarán directrices durante el desarrollo de la misma.

Debemos tener siempre presente que mejorar no implica tratar de hacer mejor lo que siempre se ha hecho, sino mas bien mejorar implica aplicar la creatividad e innovación con el objeto de mejorar de forma adecuada los tiempos de preparación de las máquinas-herramientas, mejorar la forma de organizar el trabajo, mejorar la capacitación del personal ampliando sus conocimientos y experiencias mediante un incremento de sus funciones laborales.

⁴ Información obtenida del diario **EL UNIVERSO** (30/12/ 2007)

⁵ Según EDWARDS DEMING (Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total.)

⁶ Según Dr. JOSEPH JURAN (Publicó 15 libros y más de 200 artículos sobre el tema de la Calidad. Una de sus obras más renombradas fue el llamado "Manual del Control de la Calidad")

Mejorar significa cambiar la forma de ver y producir la calidad, significa dejar de controlar la calidad para empezar a diseñarla y producirla. Todo ello y mucho más significa la mejora continua, por ello tantos huyen de ella, y por ello tan necesaria es, lo cual lleva a los que la adoptan a conciencia y como una filosofía de vida y de trabajo a mejorar no sólo la empresa, sino además la calidad de vida en el trabajo.

Así tenemos la reingeniería⁷ de procesos, la cual es una herramienta gerencial moderna, orientada al mejoramiento de los procesos. Su adecuada aplicación seguida de innovación y mejoramientos continuos nos permitirá mantenernos competitivos, pero en ningún momento puede por sí sola ser la solución a los males, problemas o falencias de la organización.

Y su aplicación no garantiza tampoco el éxito de la empresa. Esta herramienta será usada en el presente proyecto ya que el principal propósito es de mejorarlos. A pesar de no estar documentados, existen dentro de la organización. Una vez conocidos los mismos se establecerán modificaciones que lo hagan más viable y eficaz.

De la misma manera, después de diseñar un proceso, y una vez que se procede a su implantación a nivel local, es imprescindible poner en marcha mecanismos de control y mejora continua que permitan medir su calidad, por ello una vez bosquejados los procesos se plantea su seguimiento de manera que se puedan implementar cambios que se estimen necesarios de acuerdo al giro del negocio.

Otra herramienta que se plantea utilizar en el desarrollo del presente trabajo es la administración por procesos, que es una metodología que permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios, que es el fin principal de este trabajo: el ofrecer una atención de calidad.

⁷ Según Michel Hammer (La reingeniería es empezar de cero, en una hoja en blanco, porque se considera que prácticamente todo lo que hacíamos antes, como empresas, parecería estar mal hecho, considerando los resultados obtenidos).

Consideramos siempre el mejorar ya que esto implica tanto la implantación de un Sistema, como así también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal.

Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar la capacidad intelectual⁸, creativa y la experiencia de todo su personal, ya que en la empresa, todos tienen el deber de poner lo mejor para obtener el éxito de la corporación.

Quedarse en viejos hábitos o procesos de trabajo, implica perder los mercados del exterior, pero también los mercados internos en manos de competidores del propio país, de manera que bajen los costos de sus productos y servicios, mejoren la calidad y tiempos de entrega de tal forma aumentar consistentemente el valor agregado para sus clientes y consumidores.

⁸ Según el diccionario **Data-Red Diccionario de Marketing español-español** (Grado en que están desarrolladas las más importantes habilidades de la Estructura del Intelecto: Comprensión, memoria, solución de problemas, toma de decisiones, y creatividad. Puede medirse, conocerse y desarrollarse).

2.2. METODOLOGÍA

Por las características de nuestro problema de investigación y objetivos del trabajo, el enfoque de investigación de esta tesis será cualitativo porque el principal método de recolección de datos será por medio de entrevistas y encuestas que implican a todo el personal involucrado.

La investigación empezará como exploratoria ya que se investigarán los problemas que existen en la organización, que revelarán el verdadero estado y funcionamiento de la empresa para posteriormente sugerir soluciones, así mismo utilizaremos estudios descriptivos cuando mediante la observación se identifiquen los procesos actuales de la empresa.

El diseño de nuestra investigación es no experimental pues observaremos los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, los datos obtenidos durante esta investigación se realizarán en un solo momento por lo que el diseño será transaccional o transversal; además será de tipo descriptivo ya que el fin del estudio es describir los procesos que lleva a cabo la organización.

2.3. ANTECEDENTES:

2.3.1. HISTORIA

EQUIMECSA, EQUIPOS MEDICOS S.A. se inicio como personería jurídica en el Ecuador desde el mes de noviembre del año 2002 para brindar a la colectividad médica de Guayaquil y del País en general y en especial a los pacientes, los mejores equipos médicos disponibles en el mercado internacional, con un respaldo técnico especializado para ayudar a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, empezando en este año con dos trabajadores y teniendo hasta la actualidad veintiún colaboradores con seis departamentos y una sucursal en Quito.

Esta empresa nace con una idea y por medio de una persona emprendedora. Empezando con la venta de insumos médicos se hizo conocer en el mercado para luego empezar con la comercialización de equipos médicos en general, como por ejemplo: equipos de imagen, sistemas de laparoscopia, equipos para las áreas de quirófano y cuidados intensivos.

Al pasar el tiempo se dieron cuenta que el servicio post-venta es un aspecto muy crítico por lo tanto han enfocado sus esfuerzos en el entrenamiento del personal de ventas e Ingenieros Técnicos para asegurar que los problemas que eventualmente pudiesen afectar a nuestros clientes, sean resueltos de la manera más ágil y eficiente posible; sean de operación, suministros o técnico.

Esta compañía se ha hecho conocer en el mercado ecuatoriano debido a su correcta selección de personal de ventas, los mismos que tienen asignados diferentes sectores del país haciéndolos conocer más que nada los beneficios que esta ofrece para sus clientes obteniendo mayor competitividad.

Otro aspecto por el que es muy conocida es debido a que cada año se plantea nuevas metas, para llegar a un mercado donde aun no es muy aceptado, por ejemplo clínicas que ya tienen sus proveedores específicos y es muy difícil llegar a concretar ventas por la confianza que tienen depositadas en la competencia, así como también hospitales del gobierno, que así como hay gran demanda existe gran cantidad de oferta, lo que dificulta las ventas. Aspectos que han sabido sobrellevar y al fin alcanzar sus objetivos.

En la actualidad podríamos decir que la compañía ha alcanzado todos sus objetivos a menor plazo, proponiendo para este año formar mayor calidad de empleados por medio de capacitaciones diarias y seminarios, para ofrecer una correcta comunicación con los clientes (en su mayoría doctores) en cuanto a términos médicos y satisfacer las necesidades de los mismos brindando una mejor atención.

CAPITULO III

ESTRUCTURAS Y PROCESOS

3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.1.1.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Equimecsa es una organización que está orientada hacia objetivos específicos y estructurados de manera deliberada, buscando alcanzar resultados y proporcionar satisfacción social, también podemos decir que es una empresa conformada intencionalmente para conseguir determinados objetivos. Desde este punto de vista la organización se puede visualizar dentro de dos aspectos distintos: la organización formal y la organización informal.

- La Organización formal es la organización planeada y definida en el organigrama, consagrada por la dirección y comunicada en todos los manuales de la empresa.
- La Organización Informal surge de modo natural y espontáneo, debido a las relaciones humanas, se basa en las relaciones de amistad (o de antagonismo) y el surgimiento de grupos que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

Teniendo en cuenta estos aspectos, Equimecsa como organización se maneja dentro del segundo aspecto que es el informal, que junto con la plantación, la dirección y el control forman parte del proceso administrativo.

Dentro de la estructura organización existe la autoridad y responsabilidad que es necesaria para evitar responsabilizar a los subordinados de ciertos niveles, sin que tenga la suficiente autoridad o en el caso contrario dar demasiada autoridad y exigir poca responsabilidad.

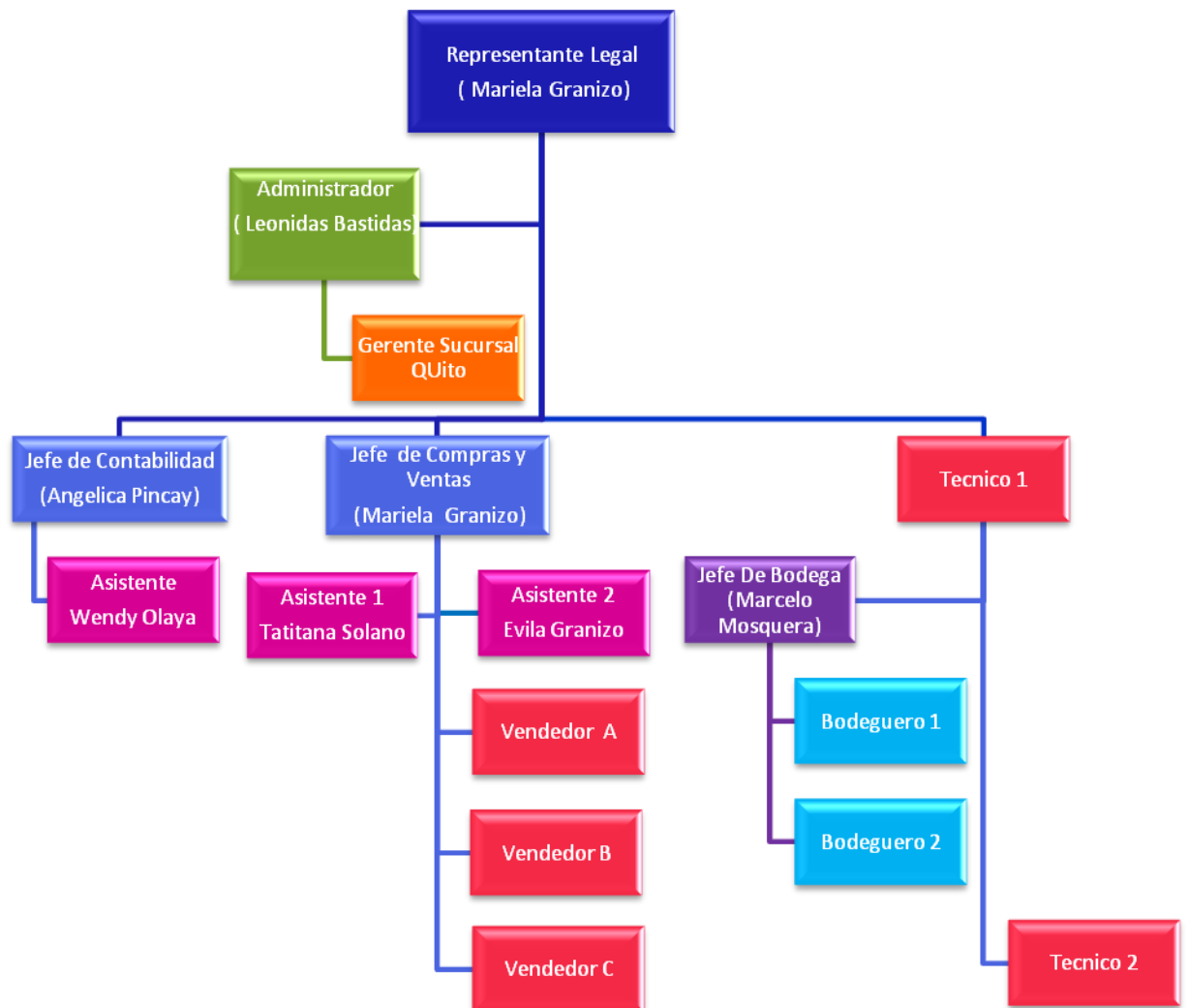
La responsabilidad puede delegarse y esta delegación consiste en conceder una atribución a alguien. El administrador puede transferir responsabilidades a sus subordinados, sin eximirse de estas, pues también debe responder solidariamente, la autoridad y responsabilidad es detallada en un organigrama, el organigrama es el diagrama que representa la estructura formal de la empresa en donde aparecen con toda claridad los siguientes aspectos:

- La estructura jerárquica que define los diversos niveles de la organización.
- Los órganos que componen la estructura
- Los nombres de quienes ocupan los cargos

El organigrama debe permitir la visualización simple y directa de la estructura de la organización, donde no incluye ninguna descripción de las funciones o atribuciones de los ocupantes de los cargos.

A continuación, en función de las actividades que desarrollan en la empresa, de los puestos creados y de la observación realizada, hemos definido el esquema de trabajo general que lleva a cabo la empresa, y hemos esquematizado en un organigrama dichas relaciones:

El organigrama de Equimecsa esta detallado en el siguiente esquema:



Entre las principales conclusiones obtenidas de este trabajo, se puede establecer que el Departamento de compras no está bien definido y la asistente de compras también hace funciones de la asistente de ventas (que no está definido ni detallado en el organigrama)

Empleando el método de observación⁹ se ha determinado las principales funciones de los trabajadores que actualmente laboran en la Empresa Equimecsa:

REPRESENTANTE LEGAL

Sra. Mariela Granizo

- Toma de decisiones finales
- Atención de quejas de clientes
- Autorización de descuentos en ventas de equipos médicos a clientes
- Reuniones con los proveedores para llegar a acuerdos en compra de mercaderías
- Reuniones con clientes potenciales para llegar a acuerdos en ventas
- Estructurar estrategias generales para el logro de los objetivos y metas planteados.

ADMINISTRADOR

Sr. Leonel Bastidas

- Controlar el proceso de planeación y organización, determinando las principales vías de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Firma de cheques de proveedores locales y extranjeros
- Revisión y verificación de estados Financieros
- Apertura diaria del Local
- Firma de aprobación en órdenes de compra a proveedores
- Control en horarios de empleados
- Atención de quejas de clientes
- Entrevistas a personal aspirantes a ingresar a Equimecsa
- Autorización de descuentos en ventas de equipos médicos a clientes
- Reuniones con clientes potenciales para llegar a acuerdos en ventas
- Mantener un buen ambiente laboral donde el personal pueda realizar sus funciones de trabajo de forma correcta.
- Efectuar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes.

⁹ Según Pentti Routio (Es un método para reunir información visual sobre lo que ocurre, lo que nuestro objeto de estudio hace o cómo se comporta).

ADMINISTRADOR- SUCURSAL QUITO

Sr. Edwin Granizo

- Controlar el proceso de planeación y organización de la sucursal Quito.
- Apertura diaria del Local.
- Control en horarios de empleados.
- Atención de quejas de clientes en sucursal Quito.
- Entrevistas a personal aspirantes a ingresar a Equimecsa sucursal Quito.
- Autorización de descuentos en ventas de equipos médicos a clientes.
- Reuniones con clientes potenciales para llegar a acuerdos en ventas en sucursal Quito.
- Mantener un buen ambiente laboral donde el personal pueda realizar sus funciones.
De trabajo de forma correcta.
- Control de caja chica de sucursal Quito.
- Elaboración de cuadro de ventas mensuales para control de oficina matriz.
- Elaboración de cuadro de cobranzas mensuales para control de oficina matriz.
- Pago de comisiones a personal de ventas de sucursal Quito.

ASISTENTE CONTABLE
Wendy Olaya

- Ingreso a sistemas contable de movimientos diarios de venta.
- Ingreso a sistema contable de facturas de compras.
- Emisión de comprobantes de retención a proveedores de bienes y servicios Profesionales.
- Pago a proveedores de bienes y servicios.
- Determinación y cancelación mensual de honorarios profesionales (emisión de cheque, comprobantes de retención y egreso)
- Ingreso de facturas de compra al sistema contable.
- Reportes diarios de movimientos contables.
- Depósitos diarios de cheques.
- Pagos de tarjetas de créditos.
- Pagos al exterior por medio de transferencias.

Otras actividades:

- Colabora ocasionalmente en atención al cliente en horas pico.
- Remplazo de asistente de ventas en hora de almuerzo o salidas improvisadas.
- Cartas oficios o circulares
- Asistencia en Importaciones: agrupación de documentos, seguimiento de trámite.
- Ayuda a personar encargada en preparar licitaciones, solo en casos especiales de ser muy extensas.

ASISTENTE DE VENTAS
Tatiana Solano

- Facturación.
- Atención de clientes telefónica.
- Reservaciones cuando hay congresos en hoteles.
- Encargada de la mercadería que sale de oficina y entra para reparación.
- Encargada de llevar un control de los productos que los vendedores se llevan para Muestra.
- Realiza cotizaciones para que los vendedores entreguen a clientes.
- Realiza cotizaciones para que los clientes que llegan a la oficina y se comunican vía telefónica o internet.
- Control de despacho de las órdenes de compra a nuestros clientes.
- Despacho de pedidos a clientes en otras regiones del Ecuador.
- Control de guías de remisión.

Otras Actividades:

- Cartas oficios o circulares.
- Ayuda a personal encargada en preparar licitaciones, solo en casos especiales de ser muy extensas.

VENDEDORES

- Cumplir las metas propuestas por el Gerente de Ventas.
- Las cantidades proyectadas a vender, discriminando los clientes y el tipo o clase de negocio que posee.
- Presentar informe mensual de los resultados de ventas, promedio de ventas de cada uno de los clientes actuales y nuevos para determinar la situación de los productos en el mercado.

COMPRAS Evila Granizo

- Facturación.
 - Ingreso de datos de clientes.
 - Definir y ejecutar las estrategias de ventas relacionadas con la fijación del precio, descuentos, promociones de los productos.
 - Atención de clientes telefónica.
 - Realiza cotizaciones para que los vendedores entreguen a clientes.
 - Realiza cotizaciones para que los clientes que llegan a la oficina y se comunican vía telefónica o internet.
 - Encargada de la atención de clientes que visitan la oficina
 - Solicito cotizaciones a proveedores
 - Elección de mejor oferta de proveedores y realizar las ordenes para la compra
 - Control de guías de remisión
- Otras Actividades:**
- Cartas oficios o circulares
 - Encargada de preparar las licitaciones.
 - Manejo de caja chica

JEFE DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO
Ing. Diógenes Bastidas

- Elaboración de órdenes de mantenimiento para las diferentes instituciones que requieren este servicio.
- Control en la atención de los despachos en las órdenes de venta
- Encargado de la Bodega y de establecer horarios para la entrega de la mercadería
- Establece fechas para el reacondicionamiento de equipos vendidos
- Control en la bodega
- Autoriza compra de material necesario para el reacondicionamiento de equipos médicos usados.

TÉCNICO ELECTRÓNICO
Kleber Granizo

- Reparaciones de equipos médicos usados y reacondicionados
- Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos médicos usados y reacondicionados.
- Capacitación en el manejo de los equipos médicos vendidos

TÉCNICO ELECTRÓNICO
Sr. Mauricio Murgueytio

- Reparaciones de equipos médicos usados y reacondicionados.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos médicos usados y reacondicionados.
- Capacitación en el manejo de los equipos médicos vendidos.

JEFE DE BODEGA

Marcelo Mosquera

- Verificación de la entrega completa de la mercadería.
- Responsable de los artículos de la bodega, de recibir los que entran.
- Despachar la mercadería y cuidar de la documentación interna (ordenes de salida)
- Guardar y custodiar todos los equipos y materiales.
- Reacondicionamiento de equipos usados: pintada, limpieza, empastada.
- Atención de clientes que llegan a bodega para ver el funcionamiento de equipos médicos o ver el estado de los equipos reacondicionados.

Otras actividades:

- Limpieza de bodega

AYUDANTE DE BODEGA

Daniel Caguasango

- Reacondicionamiento de equipos usados: limpieza, pulida, pintada y empastada dependiendo del estado de en que llegan los equipos usados.

Otras actividades:

- Viajar a ciudades para entrega de equipos medicos s y ayudar a cargar equipos pesados.
- Limpieza de bodega

MENSAJERO

Sr. Marcos Morla

- Realiza todo tipo de trámites que autorice la Gerencia (seguros, transferencias, depósitos, etc.)
- Entrega de pedidos
- Cobranzas

PERSONAL EVENTUAL * solo en ocasiones necesarias

SR. VICTOR LAZ (CHOFER DE CAMION) Transportar mercadería a sucursal y a clientes potenciales

AYUDANTE DE BODEGA Cuando sale algún contenedor

3.1.1.2 ANÁLISIS DEL PERFIL DEL TRABAJADOR

Por medio de una pequeña entrevista con el personal de Gerencia tenemos en cuenta que la compañía no tiene establecido formalmente el perfil de los trabajadores, pero siempre tiene en consideración algunas características que considera importante para que pueda laborar en la compañía.

Entre los puntos nombrados tenemos:

- Se adapten con facilidad al entorno
- Para trabajos en oficina prefieren señoritas recién graduadas de colegio.
- En trabajos de ventas personas con habilidades innatas o desarrolladas para tratar a los clientes, de preferencia con experiencia en ventas.
- Que sean colaboradores y buenos compañeros.
- Capacidad y ganas de aprender constantemente.
- Que posean un horario flexible para la aceptación ante nuevas órdenes de trabajo tanto para personal de oficina, así como para vendedores y mucho más para técnicos.
- Cumplir oportuna y fielmente las instrucciones que le sean impartidas, tanto por su jefe inmediato como por la gerencia.
- El tipo de personalidad necesario para el cargo.

3.1.1.3 ESTUDIO DE LA REALIDAD LABORAL DE LA EMPRESA, DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS TRABAJADORES

En los estudios anteriores, se recogió información mediante la observación y la entrevista a la gerencia, pero para detectar deficiencias reales en la gestión actual de la organización, consideramos importante recoger el punto de vista de los empleados que realizan la labor diaria.

A través del estudio de nuestro trabajo investigativo buscamos analizar los siguientes tópicos:

- Analizar las características actuales de los trabajadores.
- Verificar la formación profesional de los trabajadores
- Saber la opinión de los trabajadores con el funcionamiento de la empresa en la actualidad.

Las hipótesis planteadas para realizar este estudio son:

1. El perfil de los trabajadores, no cumple con el necesario para las labores a desempeñar en la empresa y ocasiona errores en la gestión diaria.
2. Existen funciones repetidas que ocasionan demoras y fricciones en las relaciones laborales.

El estudio será realizado a través de una encuesta que será realizada a todo el personal de la empresa (censo).

La población total es de siete personas **Muestra:** Personal Administrativo y no administrativo (todos los empleados)

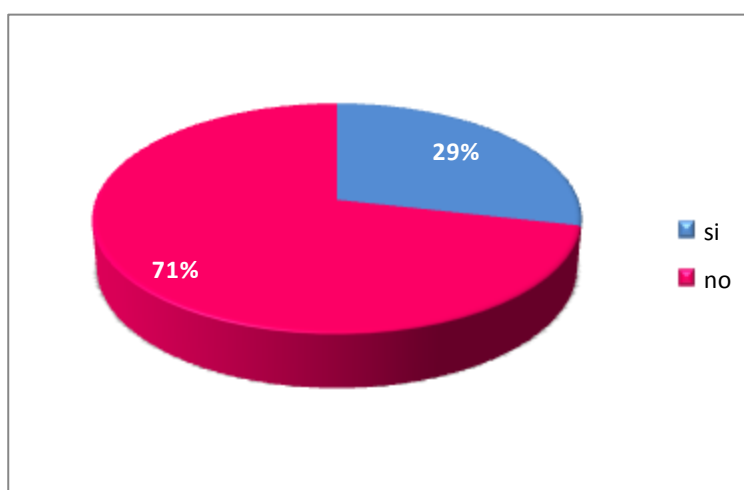
Las encuestas fueron realizadas, previa autorización de la gerencia, durante horas laborales, con una duración máxima de 5 minutos por persona.

El encuestador no pertenece a la empresa y se consideró como anónima a fin de poder obtener información fiable, sin generar temor frente a la gerencia.

3.1.1.4 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

A continuación el resultado de la encuesta realizada al personal de la empresa.

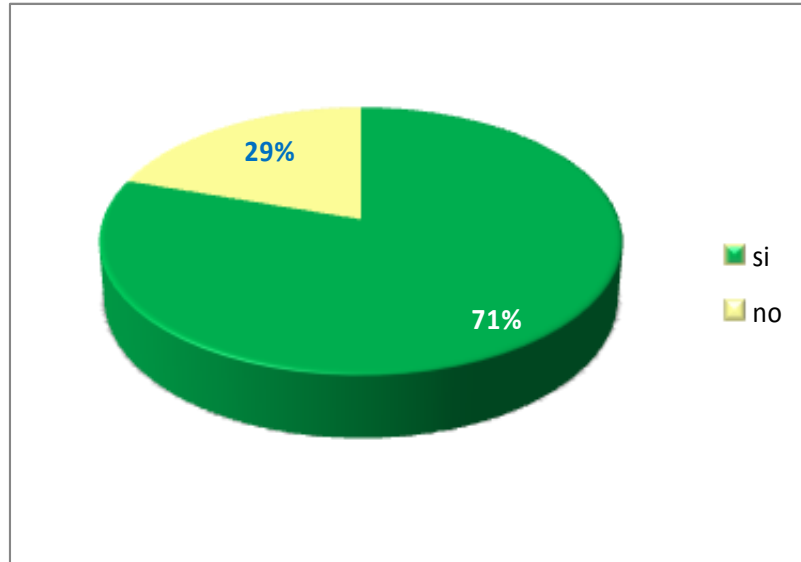
1. **Considera usted ¿Qué en el departamento de Comercialización y Logística, existen funciones establecidas para sus actividades?**



El 71% del personal menciona que no existen funciones establecidas en el departamento.

El 29% cree que si hay funciones delimitadas (Mensajero y técnico) propiamente esta parte del personal tienen funciones establecidas que no necesitan procesos de trabajos delineados.

2. ¿Usted realiza trabajos o funciones que no corresponden a su departamento? Si su respuesta es SI mencione alguna de estas funciones

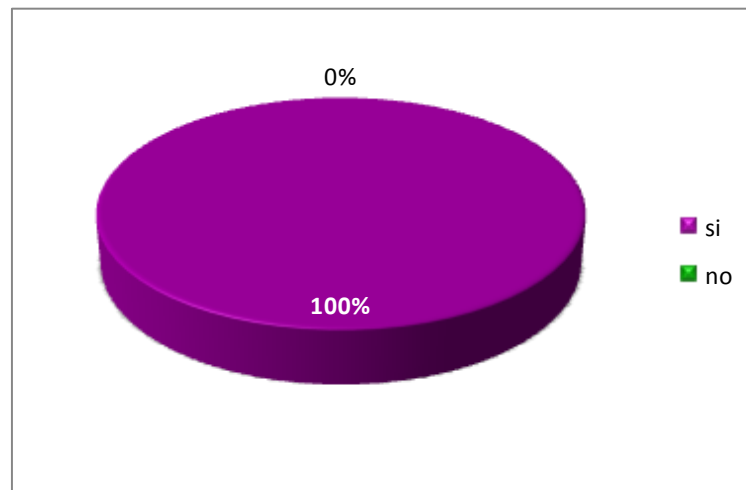


La mayoría del personal encuestado manifiesta que si tienen trabajos o funciones que no les corresponden afectando a sus funciones diarias, ocasionando pérdida de tiempo.

Dentro de las principales funciones que ocasionan problemas tenemos:

- Contestar llamadas
- Facturación
- Realización de actas de entregas
- Realización de Oficios
- Cobranza

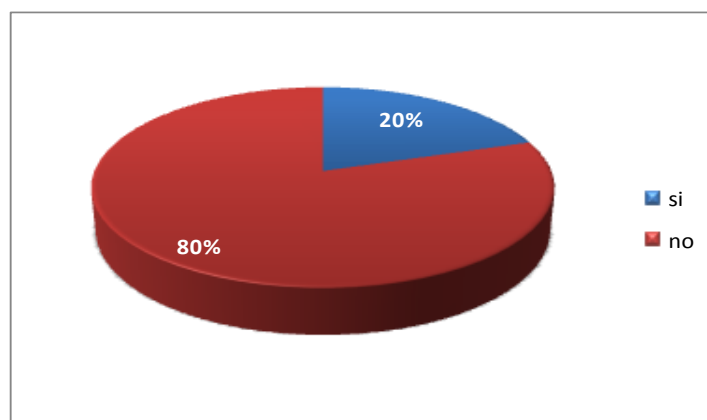
3. ¿Cree usted que estas funciones mencionadas afectan su trabajo diario?



Nos podemos dar cuenta en esta pregunta que el 100% de los encuestados cree que las funciones mencionadas afectan dentro de la empresa de forma negativa.

Los motivos que llevan a pensar esto es debido a que no pueden realizar su trabajo a tiempo, se dejan de hacer cosas importantes por hacer otras cosas que no les corresponden, se atrasa el trabajo.

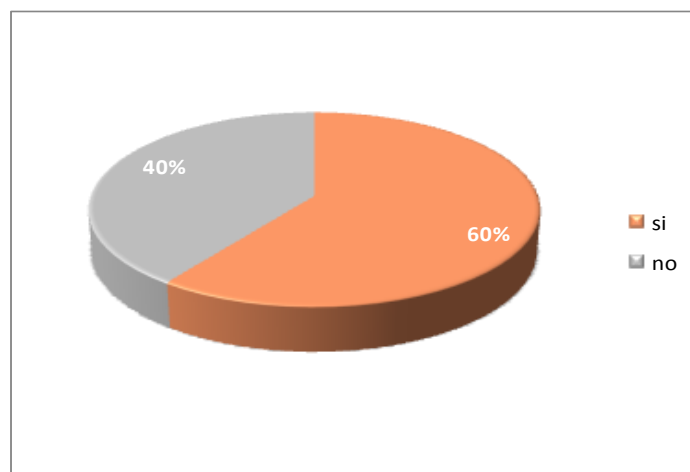
4. ¿Existen en la empresa, pasos o procesos definidos para las actividades que se realizan a diario?



Se observa un gran porcentaje que menciona que no existen procesos definidos para los trabajos o funciones que realizan a diario, ya que por lo general realizan sus procesos de trabajo por costumbre o porque siguen pasos que creen convenientes.

El 20% corresponde a los técnicos y mensajero los mismos que tienen funciones específicas que no conllevan procesos concretos de trabajo.

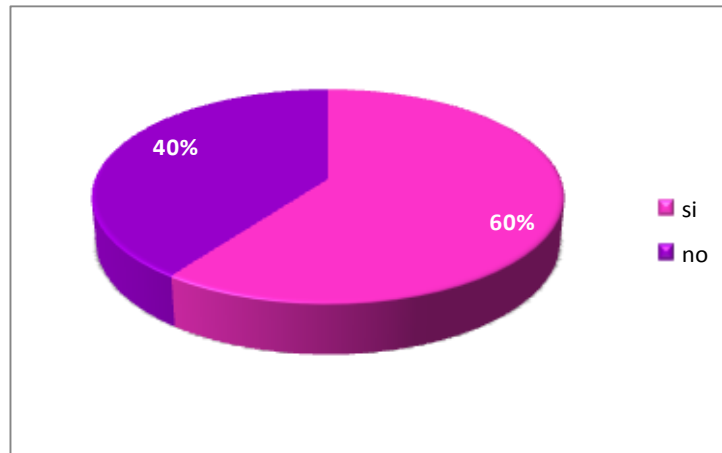
5. ¿Conoce usted con que departamentos debe relacionarse para cumplir con sus actividades diarias?



Más de la mitad del personal sabe a qué departamentos debe dirigirse, existiendo también parte del personal que no lo saben (personal recién integrado a la empresa).

Al no existir una buena inducción de los empleados a la empresa ocasionaría pérdidas valiosas de tiempo y errores en los trabajos que se realizan.

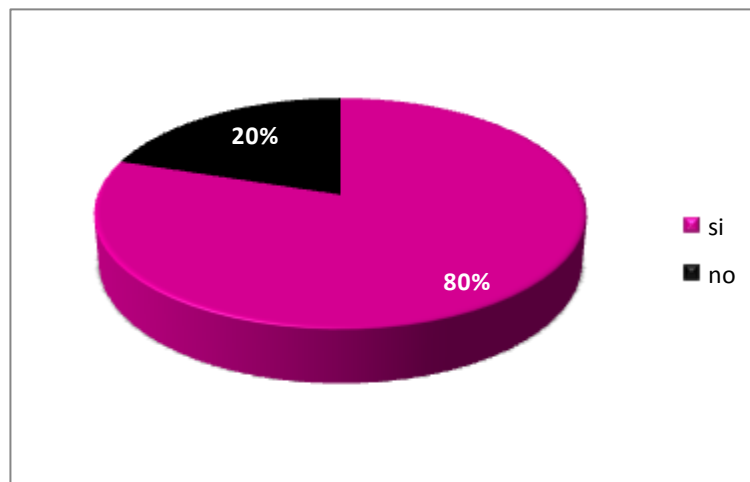
6. ¿Ha tenido algún problema con los departamentos que normalmente usted trabaja?



Según la grafica se observa que un 60% si ha tenido problemas con los otros departamentos. Entre las principales razones tenemos:

- Quejas por incumplimientos de fechas de entregas de los equipos.
- Confusiones de tareas.
- No proporcionan información de Inventario a tiempo.
- La falta organización crea problemas.

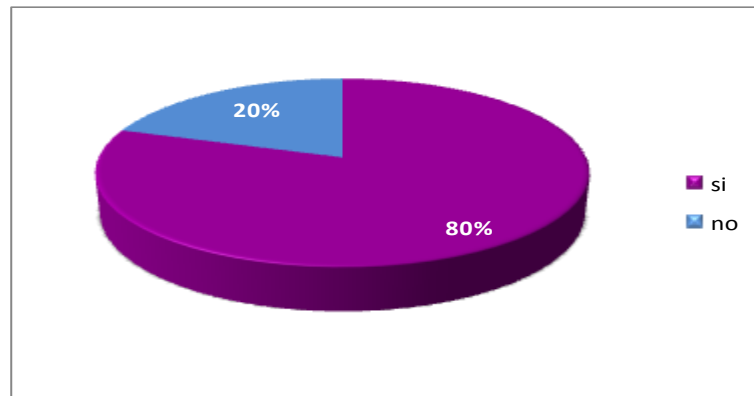
7. ¿Considera usted que hay problemas en el proceso de compra de mercadería? Si su respuesta es sí mencione el problema más común.



El 80% concuerda en que si existen problemas en el proceso de compras, entre las razones que se presentan tenemos:

- No existe control de mercadería
- Se pierden las ventas.
- Los clientes solicitan equipos y no hay inventario suficiente.
- No hay fechas establecidas para entrega de pedidos.
- Falta de stock de mercadería en bodega.

8. ¿Considera usted que hay problemas en el proceso de logística de distribución de la mercadería (almacenamiento, reacondicionamiento, transporte y distribución al cliente)? Si su respuesta es sí mencione el problema más común.

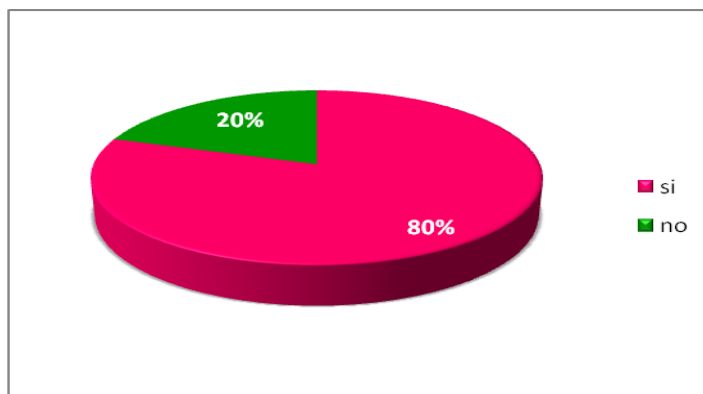


El resultado de esta pregunta es igual a la pregunta anterior, la mayoría mantiene que si hay problemas en el proceso de logística (almacenamiento, reacondicionamiento, transporte y distribución al cliente).

Dentro de los problemas más comunes que se presentan tenemos:

- No hay control del inventario.
- La persona encargada de llevar los pedidos no se abastece.
- No hay rutas establecidas para entregar la mercadería vendida a los clientes.
- No hay una proyección de ventas que permita planificar las compras

9. ¿Cree usted que los problemas existentes en los procesos de la empresa afectan a los clientes?



Según los datos tabulados la mayor parte del personal considera que los problemas existentes afectan a los clientes.

Creando un gran malestar a los clientes ya que por lo general cancelan con anticipación para obtener un beneficio y no se les entrega a tiempo los pedidos por lo que se reciben muchas quejas ya que también al tratarse de doctores necesitan sus productos para poder atender al paciente, lo que afecta la imagen de la empresa.

10. Proponga usted la mejora que considera más importante en el desarrollo de de las actividades del departamento de Comercialización y Logística.

Todos los encuestados concuerdan en que:

- Se debe contratar más personal para entregar a tiempo la mercadería
- Exista control del inventario.
- Haya un nivel mínimo y máximo de inventario.
- Contratar personal para otras aéreas administrativas.

11. Proponga usted la mejora que considera más importante para la relación que mantiene usted con los otros departamentos de la empresa.

Las propuestas que concretaron los empleados encuestados son:

- Que se delimiten funciones a cada empleado y se lo respete.
- Que no se mezclen funciones o las actividades.
- Que cada departamento cumpla con sus tareas y funciones.

3.1.1.5 CONCLUSIÓN DE PROBLEMAS OBSERVADOS:

Luego de los datos señalados en las encuestas se puede destacar que no existe procesos claros y detallados, no hay comunicación entre jefes y empleados donde indiquen las actividades y funciones que deben realiza creando un malestar entre los empleados administrativos ya que deben hacer tareas que no les corresponden dando paso a otros problemas como el retraso de las actividades de cada empleado.

Otro de los aspectos negativos que se destacan es la falta de empleados en determinadas áreas, uno de los problemas más mencionados es que la persona encargada de entregar los pedidos no se abastece y este tipo de problemas crea malestar en los empleados al igual que en los clientes.

Y uno de los problemas más notorios es la falta de atención al cliente en el momento que este lo requiere, ya que no se entregan los pedidos en el momento indicado generando malestar en los clientes por el servicio brindado por la compañía ya sea por falta de inventario o por falta de tiempo de la persona que se encarga de entregar los pedidos.

Nuestra principal labor es buscar los principales errores para así poder encontrar las soluciones que se ajusten a la empresa y que ayuden a mejorar los procesos y a optimizar tiempo, dinero y esfuerzo.

Se procederá a revisar todo los procedimientos, ver toda la empresa en su manejo actual y encontrar las pautas necesarias para que se perfeccione todo lo establecido, brindando así posibles opciones de cambio que logren mostrar un servicio renovado y mejore el estructurado.

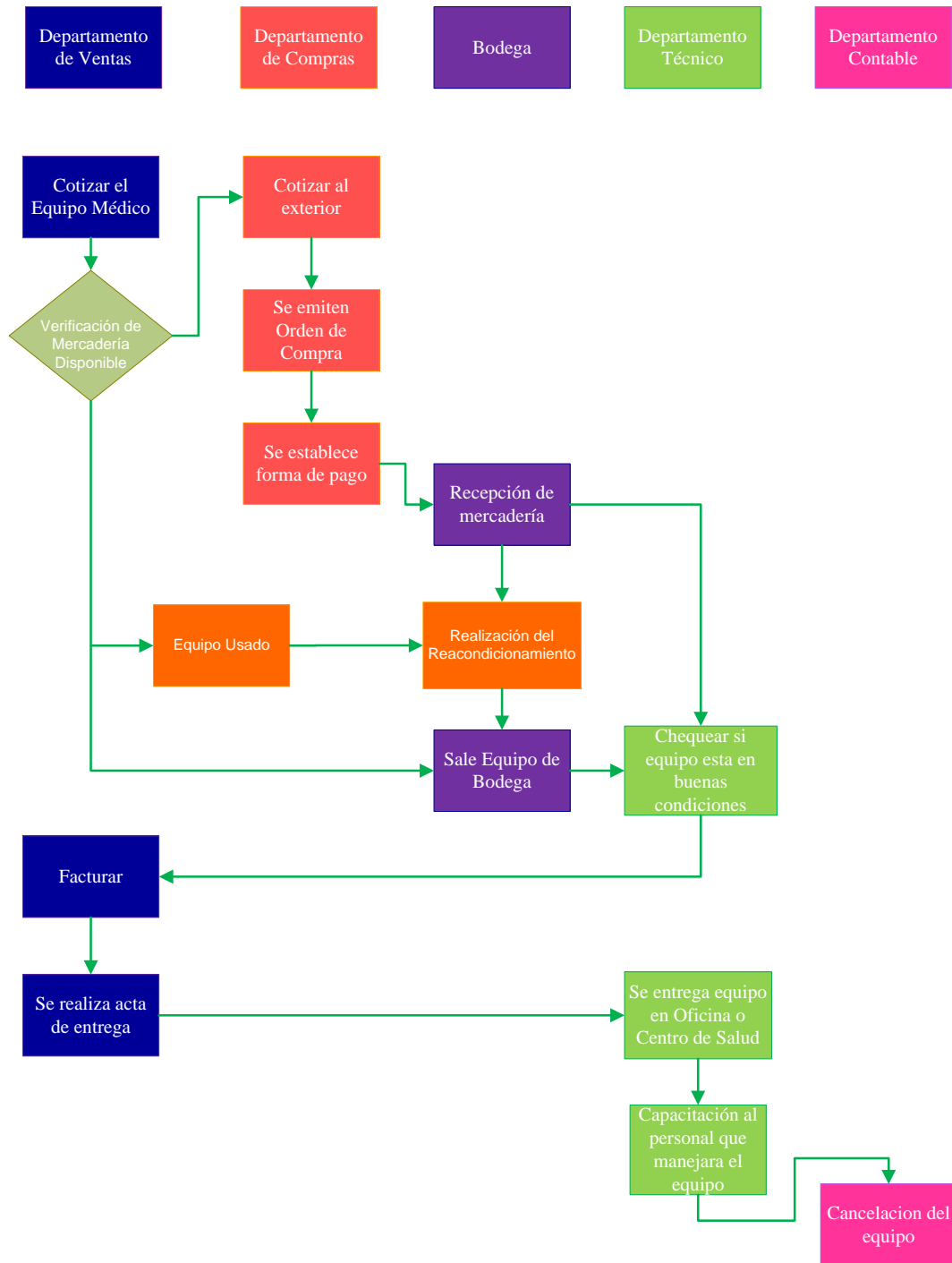
3.1.2. PROCESOS ACTUALES

Los procesos de Equimecsa no están definidos, establecidos ni formalmente documentados, pero mediante el método de la observación hemos podido establecer la mayoría de los procesos que realizan los trabajadores, en muchos de los casos se realizan de forma inconsciente o por la rutina que conlleva a realizarlos, los cuales vemos como procesos.

En estos procesos podremos identificar algunos problemas y presentar las posibles soluciones a los mismos.

3.1.2.1

PROCESO PRINCIPAL COMPAÑÍA EQUIMECSA



Fuente: Diseño Propio

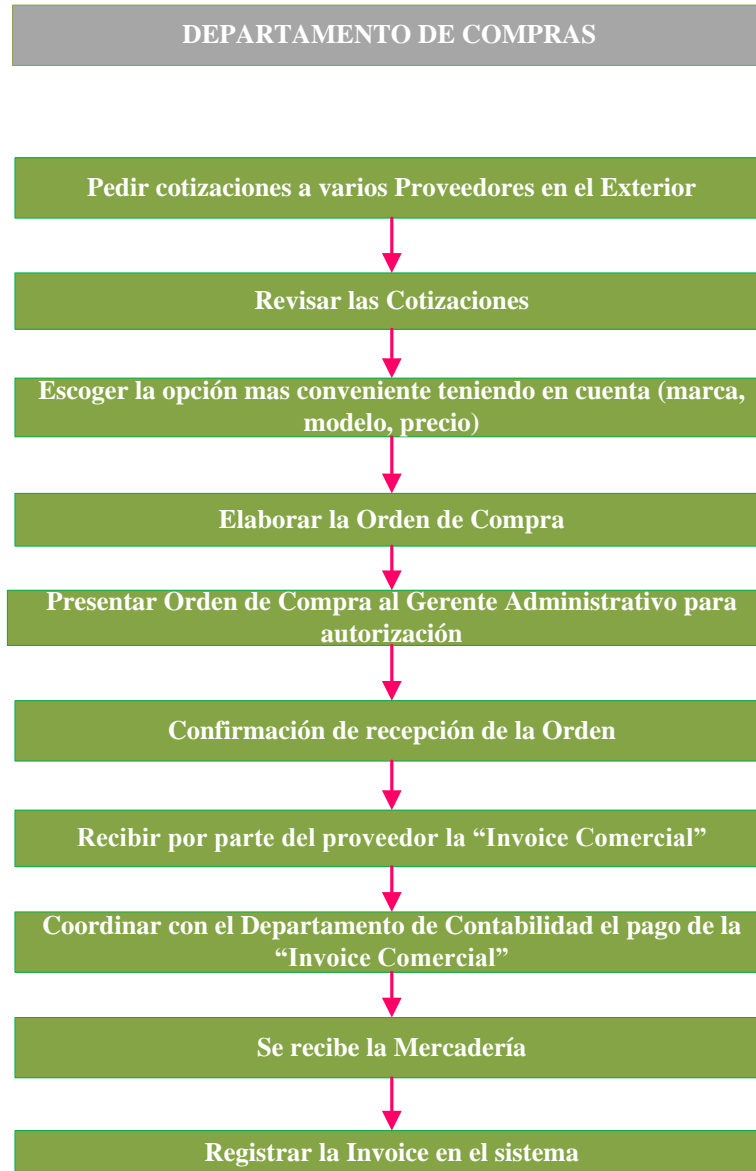
PROBLEMAS IDENTIFICADOS

No se verifica a tiempo si hay o no disponibilidad del inventario, creando así la posible pérdida de la venta, demora de la llegada de la mercadería del Exterior, y estos problemas ocasionan que haya pérdidas de clientes potenciales en el negocio debido a la falta de control en el inventario por parte del departamento de bodega.

Al cotizar los Equipos médicos de forma tardía y no con anticipación, a veces surge el problema de que no hay el equipo requerido o los precios son más altos de lo normal o en su defecto la mercadería llegará de forma tardía cuando el cliente ya no necesite el equipo.

Otro aspecto importante es que no se cuenta con rutas establecidas para la entrega de los Equipos Médicos y se demora la entrega de los pedidos a los clientes.

3.1.2.2 PROCESO DE COMPRA DE INVENTARIO

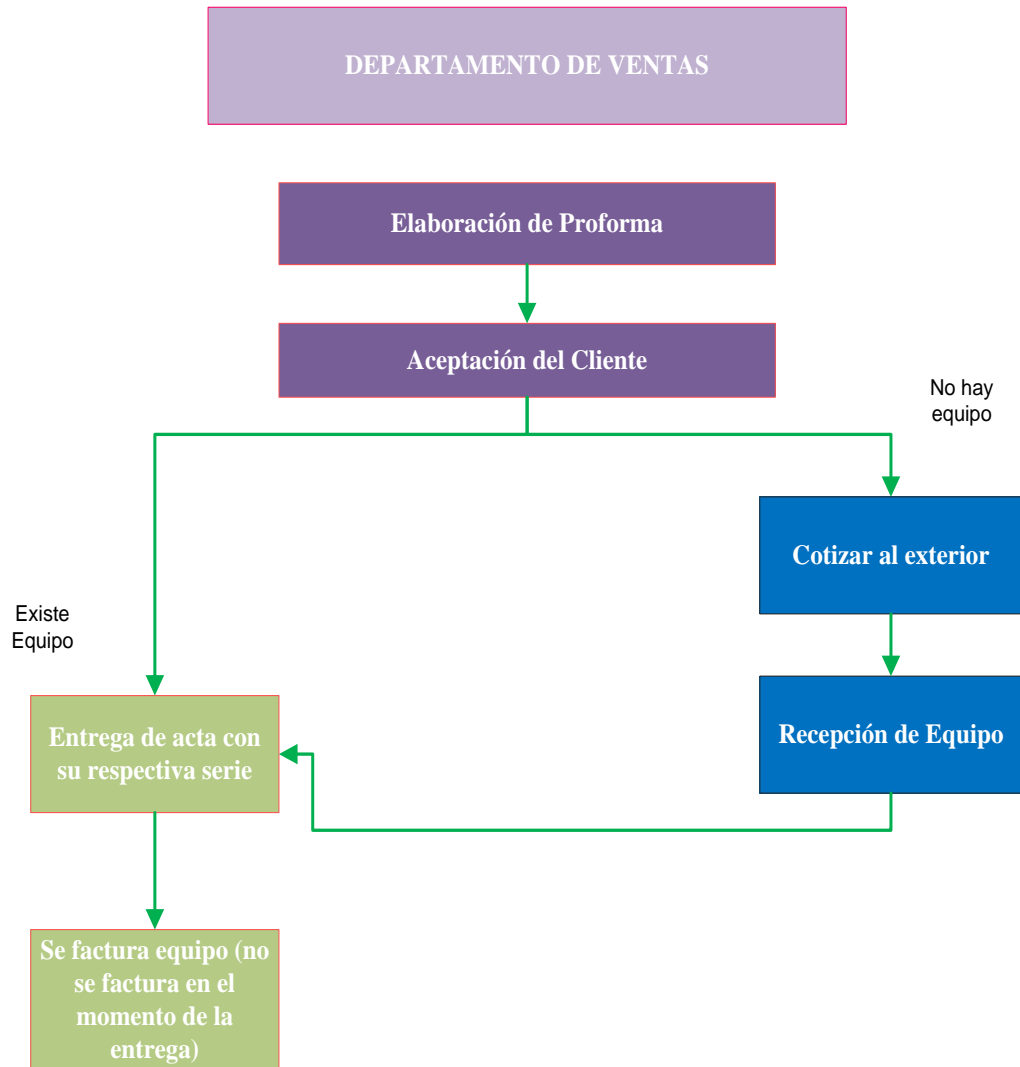


Fuente: Diseño Propio

PROBLEMAS IDENTIFICADOS

No existe control de la entrada y salida de mercadería (Equipos médicos), tampoco se tiene un nivel mínimo y máximo de existencia en el inventario ocasionando la compra innecesaria de mercadería o por el contrario no se compra mercadería que se necesita para vender.

3.1.2.3 PROCESO DE VENTA DE MERCADERÍA

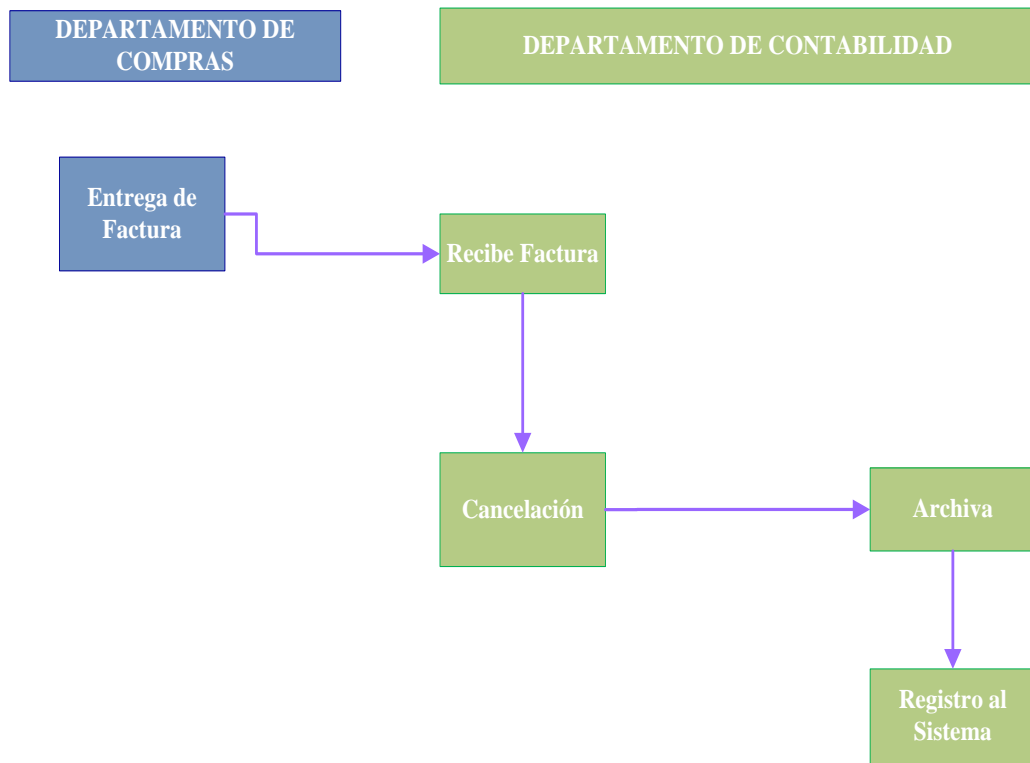


Fuente: Diseño Propio

PROBLEMAS IDENTIFICADOS

No se tiene control y verificación de la mercadería que hay en stock, además se suele entregar los equipos para luego ser facturados lo que genera falta de control en la salida de mercadería ya que no hay relación con la facturación, por lo tanto no se crea un verdadero registro contable de las ventas.

3.1.2.4 PROCESO DE REGISTRO CONTABLE DE FACTURA DE COMPRA DE INVENTARIO (LOCAL)

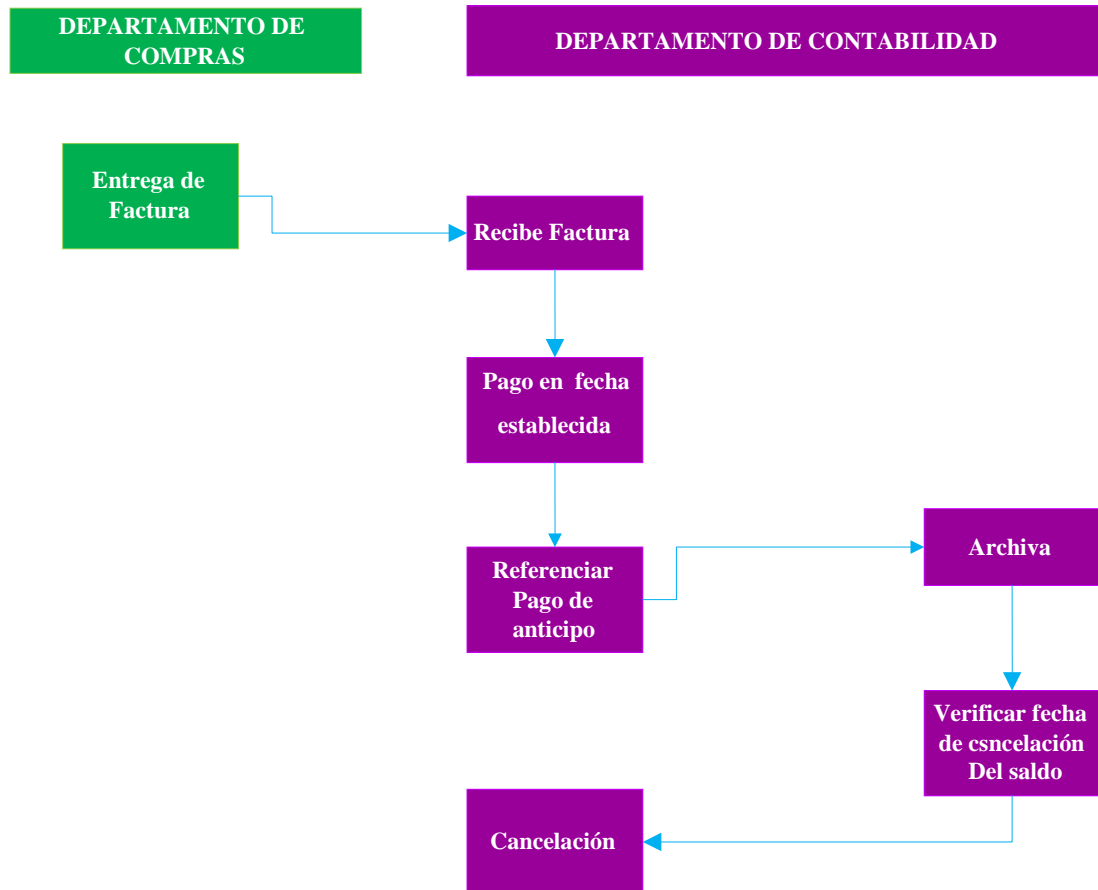


Fuente: Diseño Propio

PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Uno de los problemas más frecuentes es que al comprar la mercadería existe en ocasiones que se entrega en bodega los productos y traen las facturas a la oficina para su cancelación pero no la traen con anterioridad para que sea canceladas en el día establecido sino que las presentan el mismo día y en la tarde cuando los cheques ya se encuentran listos por lo que tendrían que ponerse a realizar el cheque en ese momento aunque ya se haya terminado de cancelar a proveedores o quedaría la factura pendiente de pago hasta la próxima semana.

3.1.2.5 PROCESO DE REGISTRO CONTABLE DE FACTURA DE COMPRA DE INVENTARIO (AL EXTERIOR)

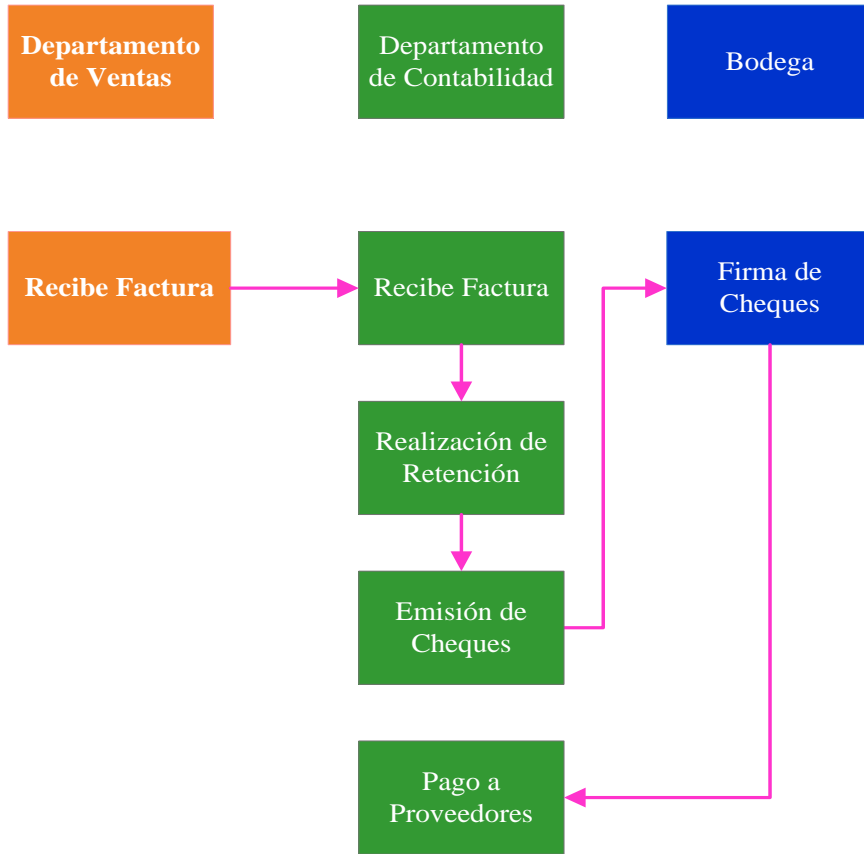


Fuente: Diseño Propio

PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Al momento de recibir la factura de los proveedores del exterior se la coloca en una bandeja de documentos por registrar, en donde hay otros documentos varios por lo que suelen traspapelarse y al momento de necesitar costos no están en la carpeta del proveedor respectiva, al dejar esta factura en espera para ingresar se retrasa el proceso de registro contable de la misma, por lo general por largo tiempo.

3.1.2.6 PROCESO PAGO PROVEEDORES (LOCALES)

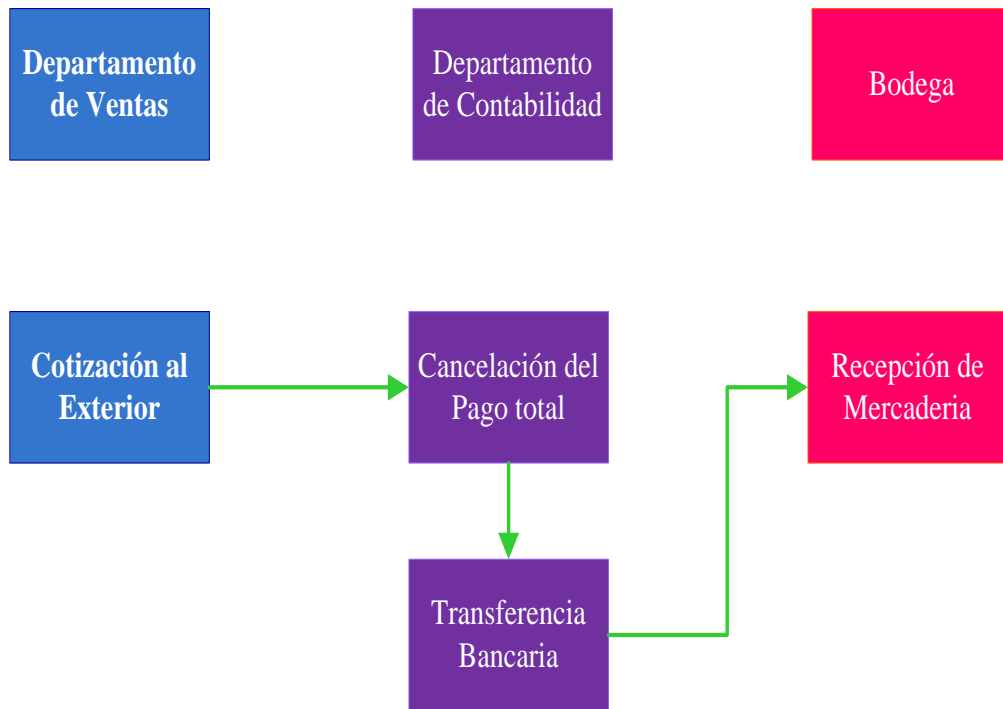


Fuente: Diseño Propio

PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Suele suceder lo mismo que con la factura de compra al exterior, se recibe la factura de los proveedores locales y se la coloca en una bandeja de documentos por registrar en donde hay otros documentos varios por lo que suelen traspapelarse y al momento de necesitar costos no están al alcance, cabe indicar que no hay carpetas de proveedores locales, una vez cancelada la factura se archiva con los mismas en los egresos.

**3.1.2.7 PROCESO PAGO PROVEEDORES AL
CONTADO (AL EXTERIOR)**



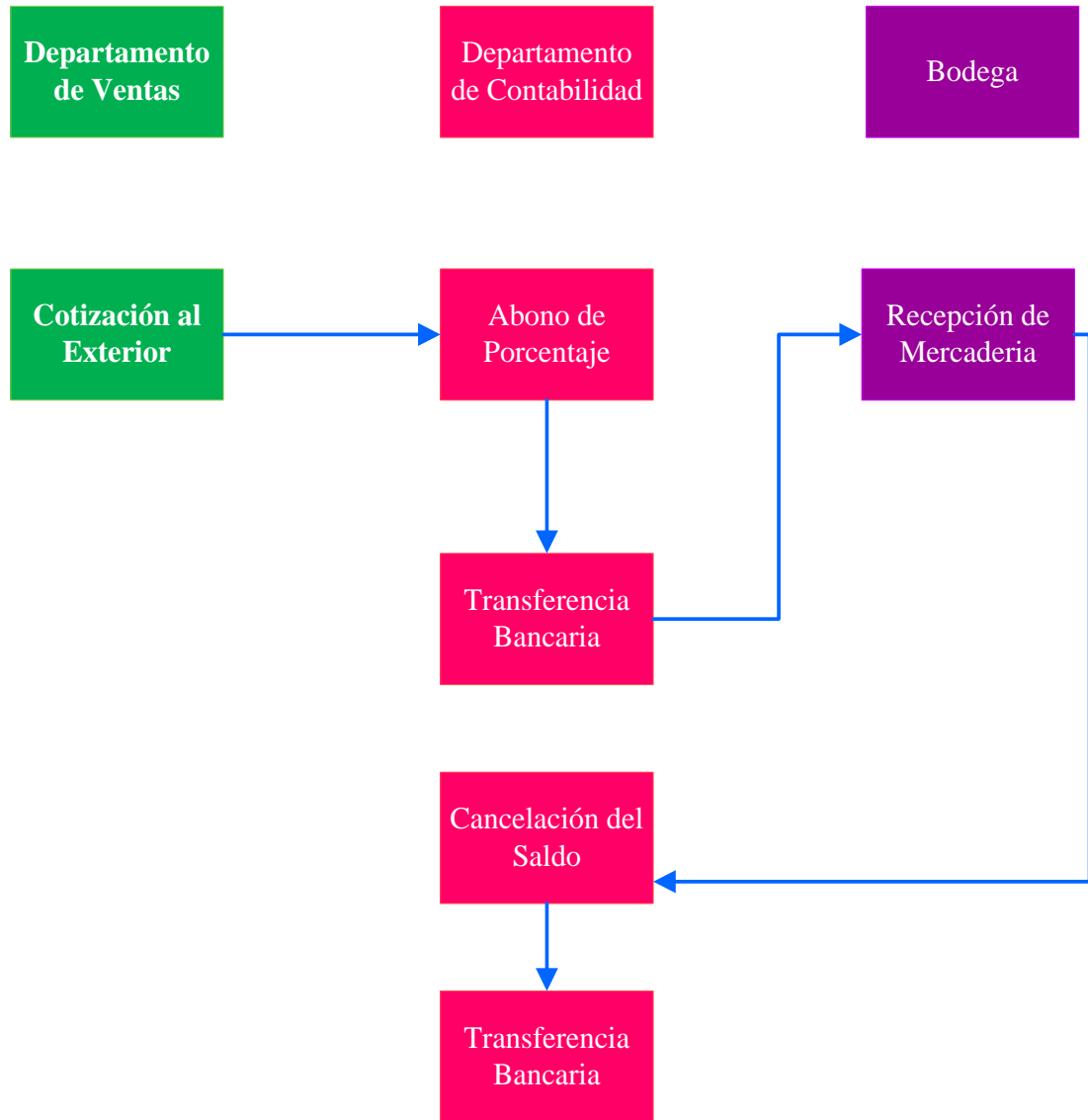
Fuente: Diseño Propio

PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Es necesario emitir la orden de compra al proveedor pero esto se cumple al 50% ya que en Gerencia existe en muchas ocasiones en donde hacen pedidos y no se comunica al encargado de compra para poder realizar la orden y poder organizar el pago de la misma, debido a esto se pierde el control de lo que se está comprando y es un caos recibir la mercadería ya que no se tiene conocimiento de lo que se compra para poder ofertar al cliente con tiempo y al mismo tiempo se pierden ventas por equipos que están viniendo o están saliendo de aduana y no se los considera como ya parte del inventario.

Cuando este tipo de problemas existe Gerencia comunica al Departamento Contable para que cancele el valor por alguna compra sin existir la orden previa.

3.1.2.8 PROCESO PAGO PROVEEDORES CON ANTICIPO (AL EXTERIOR)

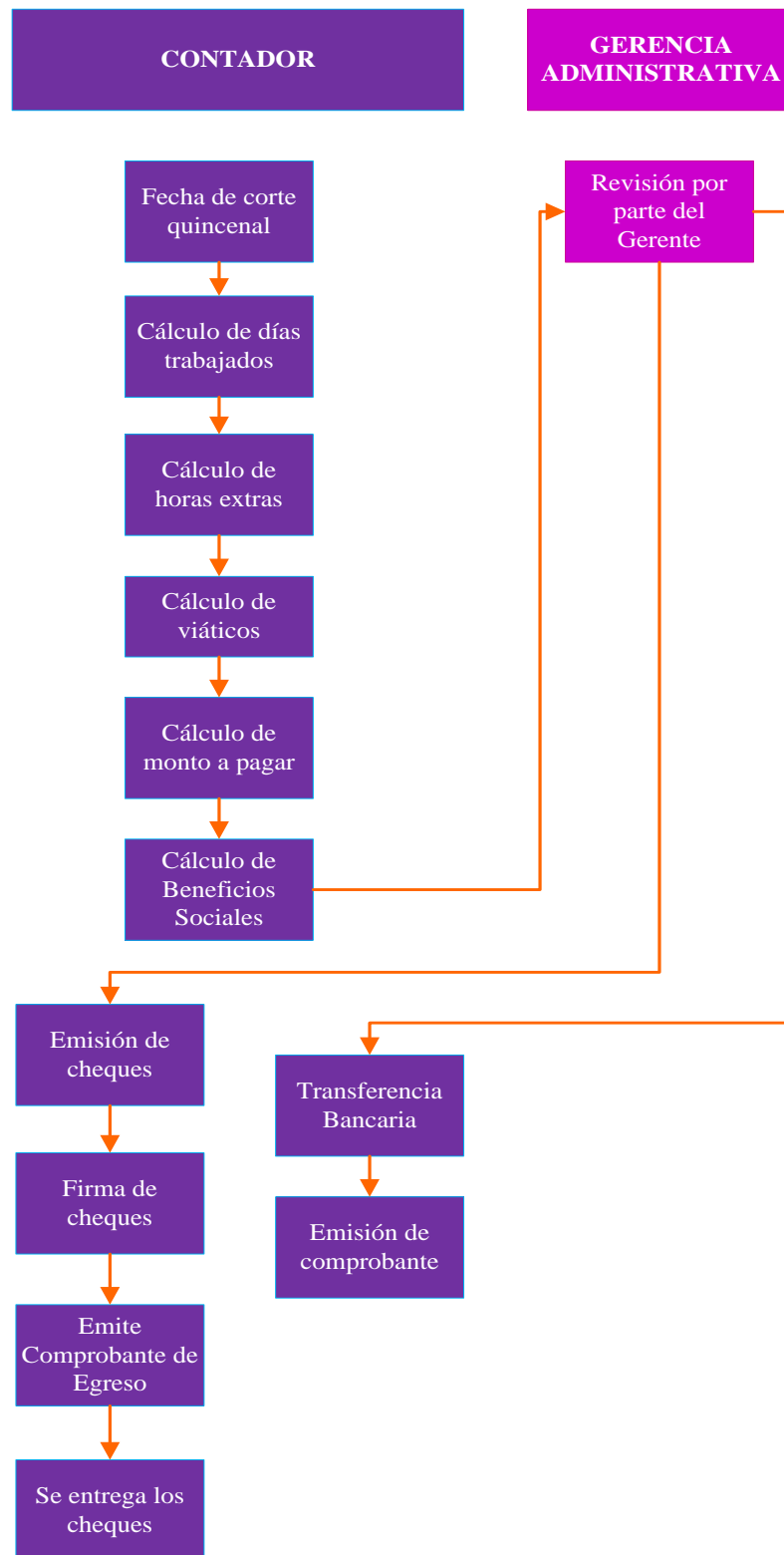


Fuente: Diseño Propio

PROBLEMAS IDENTIFICADOS

El inconveniente que en ocasiones puede ocurrir en este proceso, es que el proveedor no entregue la mercadería completa según las ordenes de pedido que se hayan realizado con anterioridad o que el proveedor no cumpla con el plazo estimado de entrega habiendo cancelado el total del pedido.

3.1.2.9 PROCESO DE PAGO PERSONAL ADMINISTRATIVO



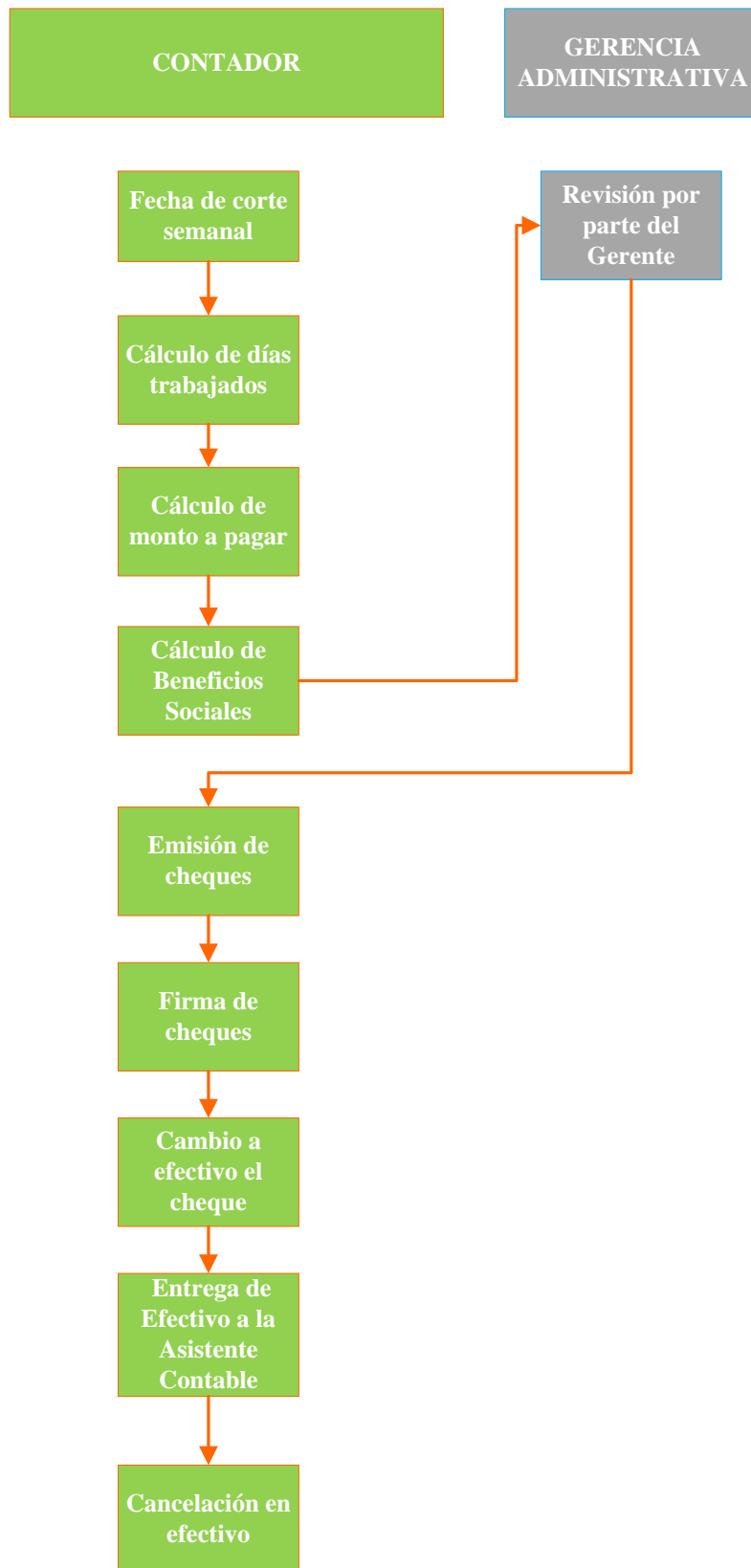
Fuente: Diseño Propio

PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Todos los empleados deberían tener el mismo derecho de tener cuenta en el banco con la que trabaja la compañía para que la persona encargada de hacer las transferencias no tenga que realizar cheques y pueda realizar un solo trabajo respecto a las transferencias.

Para la persona que retira el dinero en el banco que es el Mensajero también se le complica ya que tiene otras labores que realizar y al ir a cambiar cheques los días de pago pierde mucho tiempo ya que hay más gente que en días ordinarios.

3.1.2.10 PROCESO DE PAGO A BODEGUEROS

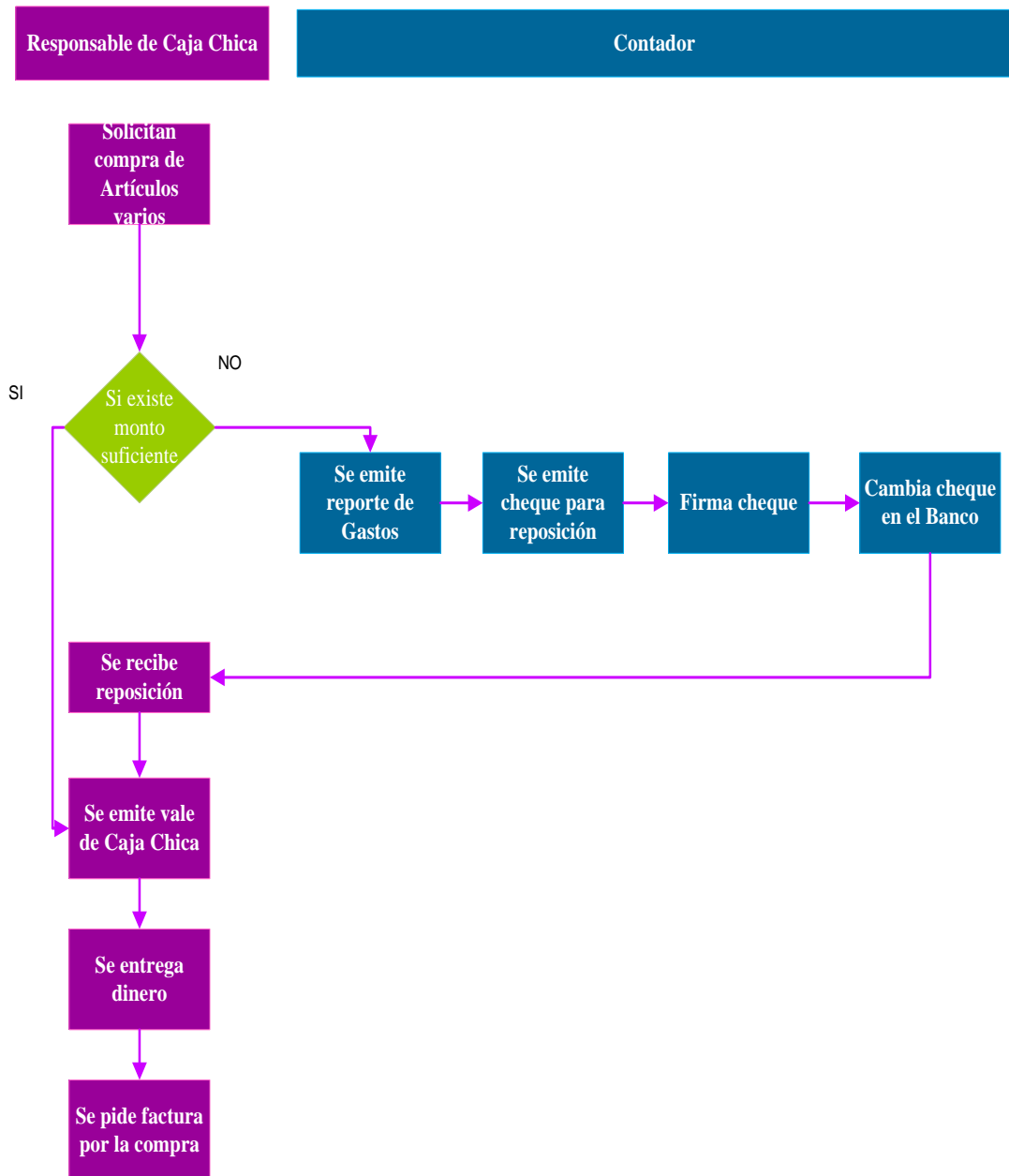


PROBLEMAS IDENTIFICADOS

No se entrega el reporte de los días trabajados de los empleados a tiempo ya que a parte del personal enrolado también suelen trabajar empleados eventuales según si existen entrega de pedidos urgentes. Esto ocasiona que no se cancele lo correspondiente a cada quien o se retrase el pago, algo que causa molestia en los trabajadores

Fuente: Diseño Propio

3.1.2.11 PROCESO DE CAJA CHICA



Fuente: Diseño Propio

PROBLEMAS IDENTIFICADOS

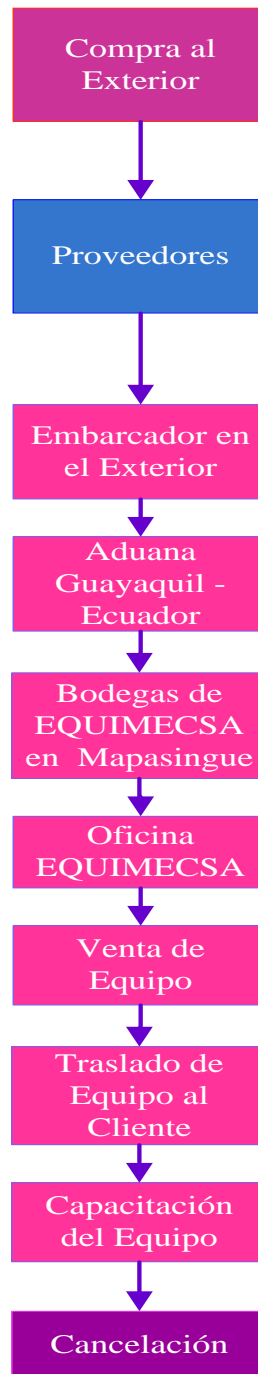
No se tiene la debida medición de los gastos menores creando así el descontrol del mismo.

Tampoco hay una revisión por parte del Departamento de Contabilidad, no se realizan arqueos de caja en el momento indicado.

El encargado del Fondo de Caja Chica no elabora el listado de gastos a tiempo para evitar quedar en cero.

Los reembolsos no tienen una fecha mínima de un mes de elaboración, en ocasiones pasan dos y tres meses y no se realizan.

3.1.2.12 PROCESO DE TRANSPORTE Y ENTREGA DE MERCADERIA A CLIENTES



Fuente: Diseño Propio

PROBLEMAS IDENTIFICADOS

El problema que existe en este proceso es muchas veces la mala programación en el tiempo de entrega de los equipos que han comprado los médicos esto se debe a problemas de disponibilidad en la oficina de Equimecsa debido a la falta de control del inventario o generalmente debido a falta de disponibilidad de los proveedores ya que se cotiza un equipo con disponibilidad 30 días y suele suceder que el proveedor lo tiene para entrega en 30 días más el tiempo que se demora el llegar el equipo a las oficinas ya se genera retraso en la entrega, tampoco existe un control en las guías de remisión y en los equipos que están por ser entregados.

Por atender una orden que se entregó parcialmente se retrasa la entrega de otra, lo mismo que suele suceder porque hay mucho trabajo en bodega y los empleados no se abastecen para realizar el reacondicionamiento de los mismos.

3.1.2.13 ANÁLISIS Y MEDICIÓN DE TIEMPOS

Para poder identificar mejor los problemas que ha tenido la compañía EQUIMECSA en el proceso de compra hemos realizado el siguiente cuadro de medición de tiempos.

3.1.2.14 CUADRO DE MEDICION DE TIEMPOS

AÑO 2010							
FECHA ORDEN/VENTA	No. ORDEN DE COMPRA	FECHA DE EMISION	DETALLE DE PEDIDO	F./PAGO	No. DE IMPORTACION	FECHA DE LLEGADA	PROVEEDOR
PARA STOCK	001-2010	05-ENERO-2010	6 SENSORES PARA MONITOR NCOMPASS	05-ENERO-2010	IMPORTACION 02-01-10	11-FEBRERO-2010	1
PARA STOCK	002-2010	05-ENERO-2010	2 IMP. SONY UP897MD	14-ENERO-2010	IMPORTACION 02-01-10	11-FEBRERO-2010	2
29-DICIEMBRE-2009	003-2010	05-ENERO-2010	4 IMPRESORAS 897MD, 500 PAPEL TIPO V, 100 PAPEL TIPO II, 200 PAPEL TIPO I	14-ENERO-2010	IMPORTACION 02-01-10	11-FEBRERO-2010	2
PARA STOCK	004-2010	06-ENERO-2010	100 PAPEL TIPO V	14-ENERO-2010	IMPORTACION 02-01-10	11-FEBRERO-2010	2
5-ENERO-2010	006-2010	08-ENERO-2010	1 BRONCOSCOPIO BF-1T20D, 1 FUENTE DE LUZ CLK-4	13-ENERO-2010	IMPORTACION 02-01-10	11-FEBRERO-2010	3
7-ENERO-2010	007-2010	08-ENERO-2010	1 VENTILADOR SECHRIST IV100B	14-ENERO-2010	IMPORTACION 02-01-10	11-FEBRERO-2010	4
PARA STOCK	005-2010	07-ENERO-2010	300 PAPEL SCHILLER AT1	14-ENERO-2010	IMPORTACION 03-01-10	16-ABRIL-2010	5
PARA STOCK	NO HAY	06-ENERO-2010	2 INCUBADORA ABIERTA AIR SHIELD, 2 MAQ.ANESTESIA EXCEL 210, 3 OHMEDA MODULUS II, 1 INCUBADORA AIR SHIELD C-100, 1 ELECTROBISTURI VALLEYLAB SS2L, 1 CAPNOGRAFO OHMEDA 5250, 2 DESFIBRILADOR ZOOL PD-1400, 2 VENTILADOR SUPORT	14-ENERO-2010	IMPORTACION 03-01-10	16-ABRIL-2010	6
7-ENERO-2010	NO HAY	29-ENERO-2010	PAQUETES RESPIRATORIOS COD. 2360, 1041, 1042, 1104, 1828, 2555, 1770 Y 1885	18-ENERO-2010	IMPORTACION 03-01-10	16-ABRIL-2010	7
07-ENERO-2010	008-2010	11-ENERO-2010	3 MONITOR FETAL CANDENCE II, 2 MONITOR FETAL CANDENCE II GEMELAR, 20 PAQUETES PARA CANDENCE II, 6 MONITOR FETAL F6, 10 PAQUETES PARA F6	13-ENERO-2010	IMPORTACION 04-01-10	11-FEBRERO-2010	8

11-ENERO-2010	009-2010	13-ENERO-2010	35 CLIPADORA DESECHABLES 6XCAJA	18-ENERO-2010	ENVIADO POR CURRIER	12-FEBRERO-2010	9
PARA STOCK	010-2010	18-ENERO-2010	3 MONITORES MULTIPARAMETRO NGENITY BASICO, 3 MONITORES MULTIPARAMETRO NGENITY CON CO2, 1 MONITOR MULTIPARAMETRO NCOMPASS CON 3 IBP + CO2	18-ENERO-2010	IMPORTACION 02-01-10	11-FEBRERO-2010	10
19-ENERO-2010	011-2010	20-ENERO-2010	1 PINZA DE BIOPSIA FB-34C	20-ENERO-2010	IMPORTACION 02-01-10	11-FEBRERO-2010	3
PARA STOCK	012-2010	20-ENERO-2010	4 PAPELES UPC-2010	20-ENERO-2010	IMPORTACION 02-01-10	11-FEBRERO-2010	2
14-ENERO-2010	013-2010	21-ENERO-2010	8 BRAZALETES ADULTOS CUFF 23-35CM, 8 BRAZALETES PEDIATRICOS CUF 18-26 CM)	26-ENERO-2010	IMPORTACION 02-01-10	11-FEBRERO-2010	10
PARA STOCK	014-2010	17-ENERO-2010	45 VELADORES HILLROOM, 30 VELADORES HILLROOM PJ, 1 DESFIBRILADOR CODE MASTER, 2 DESFIBRILADOR CODE MASTER, 2 INCUBADORA ESTABILITEL 2000, 1 MESA AMSCO 2080M	18-ENERO-2010	IMPORTACION 03-01-10	16-ABRIL-2010	11
PARA STOCK	015-2010	17-ENERO-2010	4 CAMAS STRYKER 4701, 4 MAQ ANESTESIA NARKOMED 2B, 3 MESAS AMSCO 1080, 2 LAMPARA HANALOOX DUAL, 3 LAMPARA HANALOOX DE UN BRAZO	18-ENERO-2010	IMPORTACION 03-01-10	16-ABRIL-2010	11
23-ENERO-2010	016-2010	26-ENERO-2010	1 SENSOR CRITICARE, 2 SENSORES MINDRAY	28-ENERO-2010	ENVIADO POR CURRIER	26-FEBRERO-2010	1
PARA STOCK	017-2010	18-FEBRERO-2010	2 IMPRESORAS UP897MD, 2 IMPRESORA UP-D897	23-FEBRERO-2010	IMPORTACION 07-03-10	15-ABRIL-2010	2
05-MARZO-2010	018-2010	10-MARZO-2010	6 NEGATOSCOPIOS 2 CUERPOS, 6 NEGATOSCOPIOS 1 CUERPO, 5 NEGATOSCOPIO DE 3 CUERPOS, 12 PROTECTOR DE TIROIDES, 1 ILUMINADOR, 1 CINTURON LUMBAR	10-MARZO-2010	IMPORTACION 07-03-10	15-ABRIL-2010	12
PARA STOCK	019-2010	09-MARZO-2010	1 GENERADOR DE ALTA FRECUENCIA TXR425 Y 1 TUBO DE RAYOS X 140,000	10-MARZO-2010	IMPORTACION 07-03-10	15-ABRIL-2010	1
PARA STOCK	020-2010	10-MARZO-2010	1 PLACA ESREC, 10 PUNTAS A806, 5 PUNTAS A805, 2 PLACAS ESRS, 2 CABLES A1252C, 1 LAPIZ ESP1, 2 ELECTRODOS ES07	10-MARZO-2010	IMPORTACION 09-04-10	19-MAYO-2010	5
PARA STOCK	021-2010	10-MARZO-2010	800 PAPELES TIPO V, 200 PAPEL TIPO I	10-MARZO-2010	IMPORTACION 07-03-10	15-ABRIL-2010	2
09-MARZO-2010	022-2010	11-MARZO-2010	30 NEBULIZADORES VOYAGE II, 30 BOMBAS MADA 172BS-II	10-MARZO-2010	IMPORTACION 07-03-10	15-ABRIL-2010	13

11-MARZO-2010	023-2010	11-MARZO-2010	PERAS PEDIATRICAS AMC, 25 JUEGO DE CLAMPS ADULTAS AMC, 5 JUEGO DE CLAMPS PEDIATRICAS AMC	16-MARZO-2010	IMPORTACION 07-03-10	15-ABRIL-2010	14
PARA STOCK	024-2010	11-MARZO-2010	100 PLACAS CONMED 100 X CAJA	16-MARZO-2010	IMPORTACION 07-03-10	15-ABRIL-2010	6
PARA STOCK	025-2010	12-MARZO-2010	200 PAPEL GENERICO SCHILLER, 100 PM-3845789, 100 PM-3658156, 100 PM-3488568, 100 PM-4739646, 50 PM-4719582, 50 PM-7314825	16-MARZO-2010	IMPORTACION 07-03-10	15-ABRIL-2010	15
PARA STOCK	026-2010	16-MARZO-2010	10 PAPELES UPC-21L, 1 IMPRESORA A COLOR UP-20	19-MARZO-2010	IMPORTACION 07-03-10	15-ABRIL-2010	2
15-MARZO-2010	027-2010	17-MARZO-2010	34 PAPEL FETAL GOLDWAY UT3000A	19-MARZO-2010	IMPORTACION 07-03-10	15-ABRIL-2010	15
PARA STOCK	028-2010	23-MARZO-2010	13 PAPELES PARA EKG ELI 150 GENERICO PM-2346821 EMPAQUE DE 8 UNIDADES X CAJA	25-MARZO-2010	IMPORTACION 09-04-10	19-MAYO-2010	15
PARA STOCK	029-2010	24-MARZO-2010	2 TRAMPA Y FILTROS DE AGUA 938F-NC CAJA DE 30 UNIDADES, 3 CABLE DE 3 LEAD	25-MARZO-2010	IMPORTACION 12-05-10	19-MAYO-2010	10
16-MARZO-2010	030-2010	24-MARZO-2010	5 PAQ. PAPELES ACC15, 5 PAQ. PAPELES ACC66, 3 MONITOR FETAL BD4000XS Y 4 TRANSDUCTORES US1	26-MARZO-2010	ENVIADO POR CURRIER	7-JUNIO-2010	16
26-MARZO-2010	031-2010	29-MARZO-2010	1 MUEBLE PARA EKG ELI 250/350	12-ABRIL-2010	COMPRA DIRECTA EN GUAYAQUIL	12-ABRIL-2010	17
30-MARZO-2010	032-2010	30-MARZO-2010	1 DOOPLER FETAL SONICAID ONE	12-ABRIL-2010	COMPRA EN MIAMI	12-ABRIL-2010	5
PARA STOCK	033-2010	05-ABRIL-2010	40 ELECTROCARDIOG. ELI 230	09-ABRIL-2010	IMPORTACION PENDIENTE 11-05-10	15-JULIO-2010	18
31-MARZO-2010	034-2010	05-ABRIL-2010	1 BANDA CAMINADORA ELI 350	09-ABRIL-2010	IMPORTACION 10-05-10	3-JUNIO-2010	18
7-ABRIL-2010	035-2010	07-ABRIL-2010	200 PAPELES TIPO II	21-ABRIL-2010	IMPORTACION 10-05-10	3-JUNIO-2010	2
08-ABRIL-2010	036-2010	08-ABRIL-2010	KOHDEN PEDIATRICO, 5 SENSOR NIHON KOHDEN NEONATAL	21-ABRIL-2010	IMPORTACION 12-05-10	19-MAYO-2010	1
09-ABRIL-2010	037-2010	09-ABRIL-2010	INSTRUMENTAL PARA CIRUGIA ABIERTA	21-ABRIL-2010	IMPORTACION 14-05-10	8-JUNIO-2010	19
05-ABRIL-2010	038-2010	09-ABRIL-2010	20 CARPETAS PARA HISTORIAS CLINICAS	14-ABRIL-2010	IMPORTACION 09-04-10	19-MAYO-2010	20

09-ABRIL-2010	NO HAY	13-ABRIL-2010	PROCESADOR CV140 CON PIGTAIL OLYMPUS	14-ABRIL-2010	IMPORTACION 09-04-10	19-MAYO-2010	3
09-ABRIL-2010	039-2010	15-ABRIL-2010	1 COCHE PARA COLPOSCOPIO	23-ABRIL-2010	COMPRA DIRECTA EN GUAYAQUIL	21-ABRIL-2010	17
26-ABRIL-2010	NO HAY	26-ABRIL-2010	10 FRONTO LUZ 49020, 10 TENSIOMETROS AUTOMATICO 7052.34, 3 TRANSFORMADORES DE PARED, 3 OTOSCOPIO 25020, 3 OFTALMOSCOPIO 11720, 3 ANEROID 7670-01, 10 ESPECULOS 5079.135, 3 ESPECULUM PEDIATRICA 5079.145, 5 ESTETOSCOPIOS DOBLE	30-ABRIL-2010	IMPORTACION 12-05-10	19-MAYO-2010	5
19-ABRIL-2010	NO HAY	28-ABRIL-2010	2 SENSOR ADULTO NIHON KOHDENT300A-0901009, 2 SENSORES ADULTO S300A-090109, 10 NELLCOR PEDIATRICO T100P-300103, 15 NELLCOR ADULTO T100A-300103, 10 SENSOR CRITICARE T300A-300105, 10 NELLCOR NEONATAL Y100-300103	30-ABRIL-2010	IMPORTACION 10-05-10	3-JUNIO-2010	23
19-ABRIL-2010	NO HAY	28-ABRIL-2010	5 SENSORES NELLCOR Y100N-300103, 1 SENSOR ADULTO CRITICARE S300A-300105, 5 SENSOR NEONATAL CRITICARE Y300N-090105	30-ABRIL-2010	IMPORTACION 10-05-10	3-JUNIO-2010	1
19-ABRIL-2010	NO HAY	28-ABRIL-2010	5 SENSOR ADUL NIHON T300A-090109, 5 ADUL NIHON S300A-090109, 5 PEDIATRICO NIHON S300P-090109	30-ABRIL-2010	IMPORTACION 10-05-10	3-JUNIO-2010	1
19-ABRIL-2010	040-2010	28-ABRIL-2010	1 BALANZA PARA SILLA DE RUEDAS	11-MAYO-2010	IMPORTACION 16-05-10	3-JUNIO-2010	15
			5 CABLES PARA SENSOR DE EKG SOLAR 8000, 5 CABLES INTERMEDIO DE PNI PARA MONITOR SOLAR 8000 Y 3				
PARA STOCK	041-2010	28-ABRIL-2010	CABLES DE DERIVACIONES SOLAR 8000	30-ABRIL-2010	IMPORTACION 10-05-10	3-JUNIO-2010	
	NO HAY	29-ABRIL-2010	40 CAJAS DE 110HG Y 10 CAJAS DE 110HD	29-ABRIL-2010	IMPORTACION 12-05-10	19-MAYO-2010	2
06-MAYO-2010	042-2010	06-MAYO-2010	5 GAFAS PROTECTORAS DE RAYOS X	06-MAYO-2010	IMPORTACION 15-05-10	16-JUNIO-2010	12
PARA STOCK	043-2010	27-MAYO-2010	2 HOLTER SUNTECH BRAVO	28-MAYO-2010	IMPORTACION PENDIENTE	15-JULIO-2010	21
PARA STOCK	044-2010	27-MAYO-2010	5 HSCRIBE Y 10 H3 PLUS	28-MAYO-2010	IMPORTACION PENDIENTE	15-JULIO-2010	18
06-MAYO-2010	NO HAY	06-MAYO-2010	1 VENTILADOR IV100B	10-MAYO-2010	IMPORTACION 09-04-10	19-MAYO-2010	4

En este esquema se encuentran detalladas las fechas de diversas actividades realizadas por el departamento de comercialización y logística, con este estudio podemos obtener información que nos ayudará a determinar las falencias de los procesos (compras, ventas y transporte) y de esta forma poder plantear las propuestas de mejoramiento de dichos procesos desde la emisión de la orden hasta la entrega de los equipos.

Dentro de los problemas encontrados tenemos los siguientes:

- Se compra la mercadería en el momento en que ya no hay en stock (no existe un sistema de control de inventario el que permita verificar los mínimos y máximos de existencia de mercadería), debido a esto se pierden ventas y se demoran las entregas de los pedidos a los clientes.
- Las Ordenes de compras no se realizan en el momento en que se emite la orden de venta, por lo tanto esta debería hacerse y ser enviada de forma inmediata al proveedor una vez que se haya revisado el inventario y no exista la mercadería en stock.
- La compañía Equimecsa trabaja con proveedores los cuales un gran porcentaje se les cancela al contado para que procedan a enviar la mercadería, según este cuadro podemos notar que las ordenes se cancelan después de algunos días de su emisión, lo que implica un retraso para que los proveedores fabriquen la mercadería, cuando los clientes de la compañía Equimecsa son instituciones del estado este tiempo de retraso es más perjudicial porque se podría caer en mora y tener hasta altos valores de multa por no entregar la mercadería a tiempo.

- También podemos observar que en una importación existen varias órdenes emitidas, las mismas que han sido realizadas en diferentes días, esto se debe a que no existe un control sobre la mercadería existente ni la que se necesita comprar provocando en los trabajadores problemas en la búsqueda de los ítems faltantes y demoras en la emisión de las órdenes de compra respectiva.
- Como último punto observamos la relación que existe entre la emisión de la orden de compra y la fecha de llegada, en algunos casos es un lapso de hasta tres meses, esto es porque no se lleva una correcta planificación de compra, y por realizarla de forma apresurada no se cotizan a varios proveedores dejando a un lado un punto importante como es el de estudiar la mejor propuesta de compra, teniendo en cuenta el tiempo de entrega y la calidad del producto.

NOTA: SOLO SE HAN UTILIZADO DATOS DEL AÑO 2010 EN LA ELABORACION DE ESTE CUADRO DEBIDO A QUE AÑOS ANTERIORES NO EXISTE MUCHA INFORMACION RESPALDADA.

3.1.3 CONCLUSIÓN DE PROCESOS OBSERVADOS:

Los procesos administrativos sirven para conservar la exactitud y el debido control en las diferentes áreas de la empresa, además el control de dichos procesos tienen por objeto proporcionar a la gerencia o administración de un negocio los registros y datos esenciales para la programación de las compras, etc.

Pero al no existir un control interno bien diseñado y aplicado en la organización se tendrán tropiezos en la gestión y de conformidad con los objetivos fijados por los dueños de la Organización.

Equimecsa es una empresa que no posee procesos definidos y tampoco cuenta con un control interno como función esencial de Gerencia.

Hemos determinado los principales problemas detectados en los procesos, luego de establecer los procesos y sus respectivos esquemas con que funciona la Empresa actualmente.

3.1.4 PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES EN CUANTO AL SERVICIO

3.1.4.1 OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA

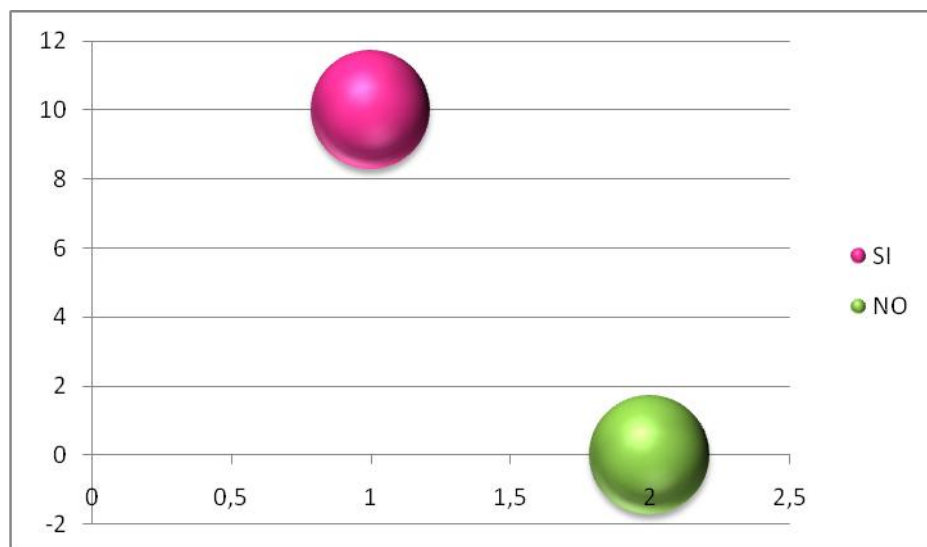
- Conocer la percepción de los clientes acerca del servicio.
- Conocer el grado actual de satisfacción del cliente.
- Determinar inconvenientes en el momento de la compra de bienes o solicitar servicios.

3.1.4.2 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

A continuación el resultado de la encuesta a clientes.

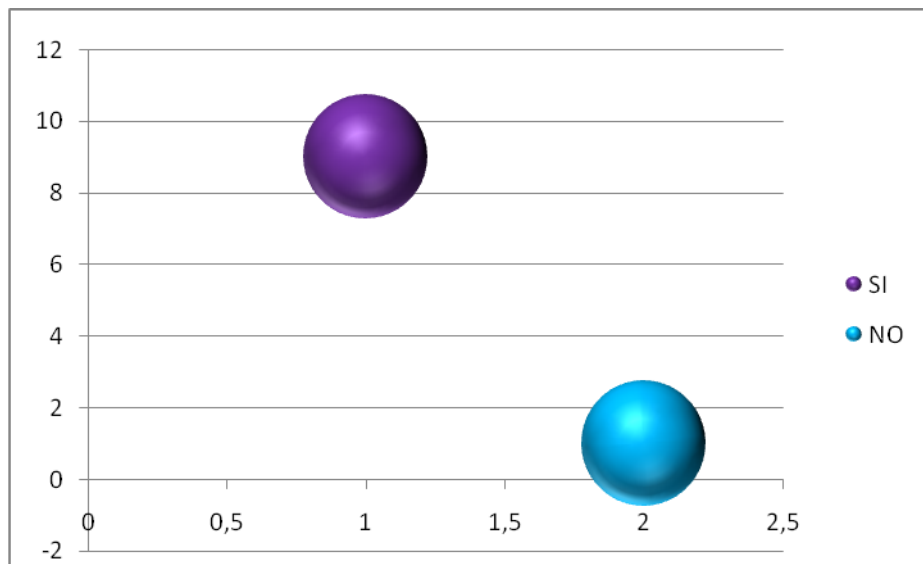
Muestra: 15 clientes (total de atendidos en una semana)

1. ¿SE ENCUENTRA USTED SATISFECHO CON LA ATENCIÓN OFRECIDA POR LA COMPAÑÍA?



El 100% de los clientes entrevistados manifiestan estar satisfechos por la atención brindada por parte de Equimecsa, especificando que la atención por parte del personal que trabaja en la compañía es muy atento y cordial.

2. ¿HA TENIDO ALGÚN INCONVENIENTE AL MOMENTO DE COMPRAR BIENES O SOLICITAR ALGÚN SERVICIO?



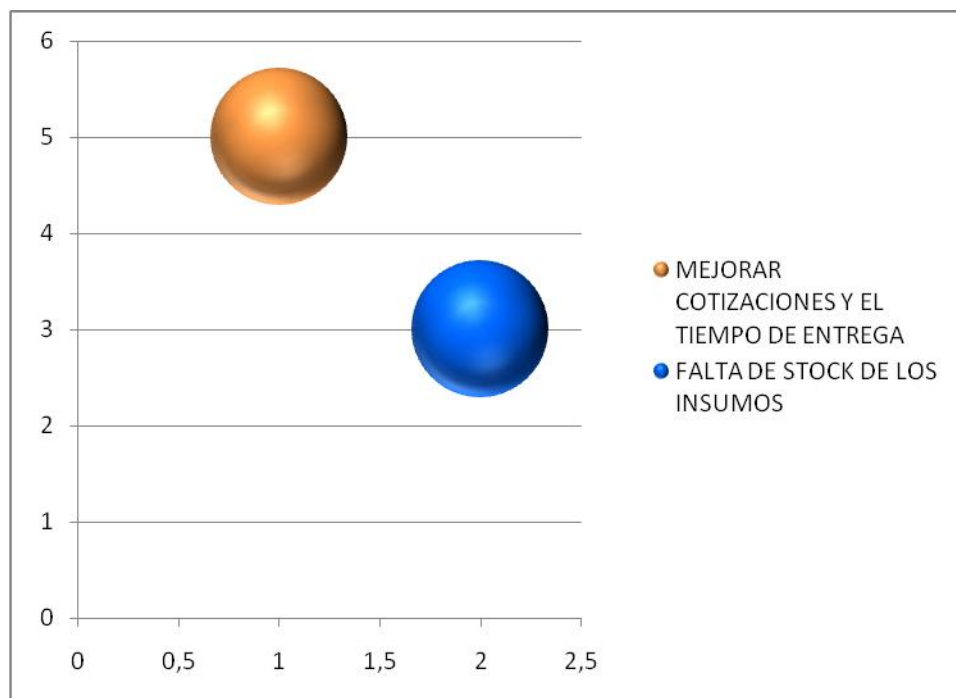
De acuerdo a los resultados obtenidos a la tabulación el 80% de los entrevistados manifiestan que si han tenido inconvenientes al momento de realizar la compra ya sea de bienes o servicio.

Dentro de los principales inconvenientes los clientes detallan que:

- No hay stock de algunos insumos con mayor rotación.
- Los pedidos llegan con retraso.
- Demoras en las cotizaciones.
- Problemas con el servicio técnico.

El 20% restante no ha tenido problemas.

3. ¿HA TENIDO ALGÚN INCONVENIENTE EN EL MOMENTO DE LA RECEPCIÓN DE LOS EQUIPOS (EJEM. FECHA ESTABLECIDAS Y PROBLEMAS TÉCNICOS U OTROS)?

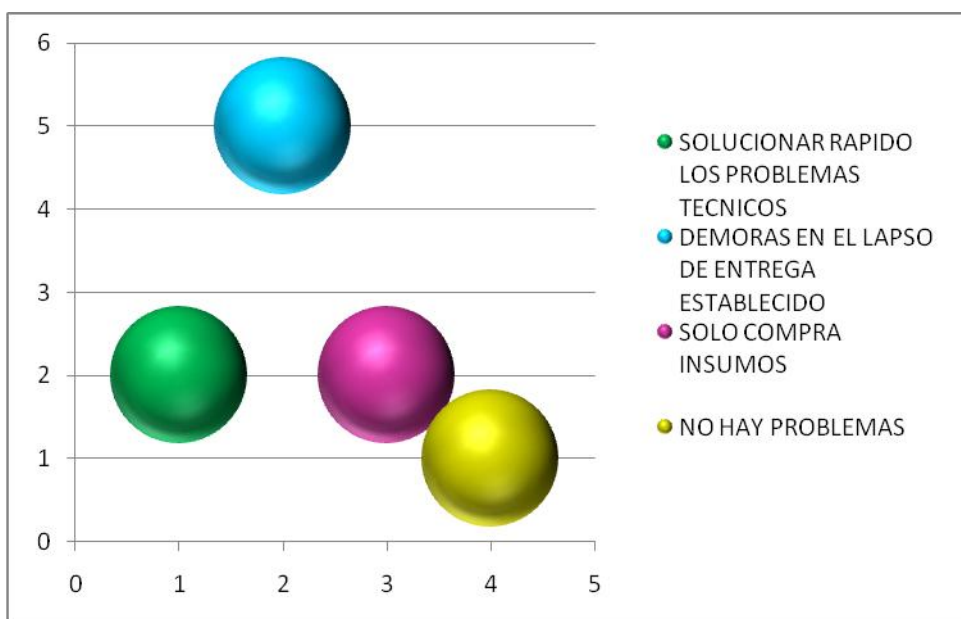


En un 80% se presentan inconvenientes en la recepción de equipos.

Los problemas más frecuentes son:

- Demoras en entregas en las fechas establecidas.
- Problemas en resolución de servicio técnico.

4. DETALLE ALGUNA RECOMENDACIÓN PARA MEJORAS



Los clientes indican las siguientes recomendaciones:

- Mejor abastecimiento de los insumos.
- Mejor control de los productos que se venden para no quedar sin stock.
- Más rapidez en la atención al cliente.
- Optimizar recursos para realizar trabajos más rápidos.

3.1.4.3 CONCLUSIONES DE PROBLEMAS OBSERVADOS

Por medio de estos resultados obtenidos podemos notar que el principal problema es que no se cuenta con información suficiente y útil de inventario, causando dificultades con nuestros clientes como por ejemplo la entrega de pedidos tardía, demoras en las cotizaciones, etc. Y al no contar con un nivel óptimo de inventario que nos ayude a minimizar costos ocasiona una disminución en la liquidez.

La obtención de utilidades indiscutiblemente reside en gran parte de las Ventas, porque éste es el motor de la empresa, sin embargo, si la función del inventario no opera con efectividad, ventas no tendrá material suficiente para poder trabajar, el cliente se inconforma y la oportunidad de tener utilidades se disuelve. Entonces, sin inventarios, simplemente no hay ventas¹⁰.

¹⁰ <http://www.mailxmail.com/curso-como-controlar-inventario/importancia-control-inventarios>

CAPITULO IV

VALORACIÓN Y PROPUESTA

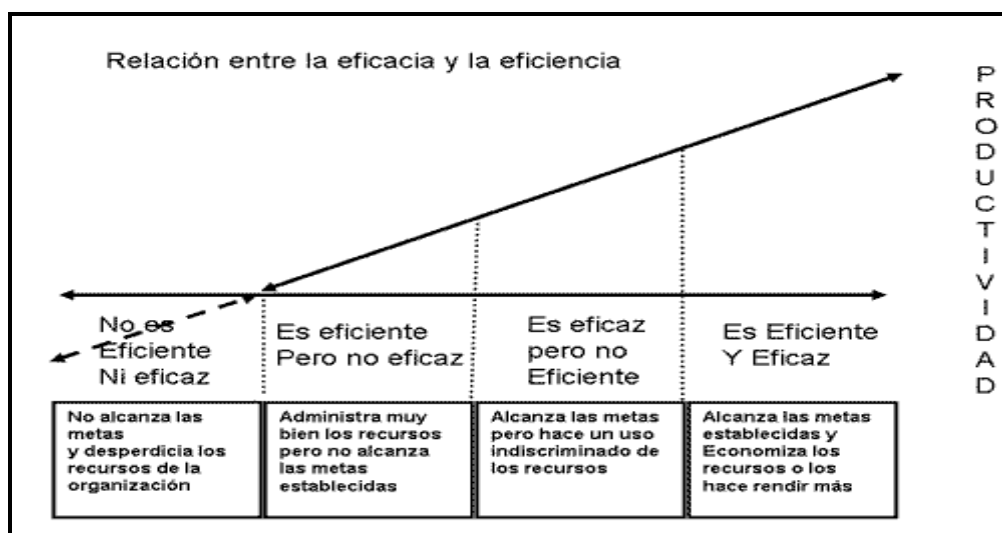
4.1. DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS VITALES DE LA INSTITUCIÓN Y ELECCIÓN DE LOS PROCESOS A REDISEÑAR

4.1.1. IMPORTANCIA DEL REDISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Sabemos que las empresas tienen que ser más eficientes para poder seguir compitiendo en el mercado actual. La eficacia tiene que ver con el logro de los objetivos planteados versus los resultados obtenidos en un determinado periodo. La eficiencia se enfoca a los recursos y a su utilización de la mejor manera posible.

Por lo tanto, para ser productivos debemos ser eficientes y eficaces.

La relación entre eficacia y eficiencia nos lleva a tener productividad¹¹ en la empresa.



¹¹ Según Apuntesgestión.com (La Productividad es relacionada a la cantidad de bienes y servicios producidos con la cantidad de recursos utilizados)

Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos¹².

Si una organización está compuesta básicamente por personas, procesos y tecnología, ¿por qué debemos poner el foco en los procesos? La respuesta es porque los procesos nos proporcionan un marco estructurado y disciplinado para que las personas con el apoyo de la tecnología puedan realizar su trabajo de una forma más eficaz y eficiente.

Es por ello que se plantea por medio de este proyecto mejorar los procesos y evitar algunos males habituales como:

- Poco enfoque al cliente
- Bajo rendimiento de los procesos
- Barreras departamentales
- Subprocesos inútiles

Dado estos males debido a la falta de visión global del proceso, se plantea **optimizar la efectividad y la eficiencia** mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes.

Para mejorar los procesos, consideraremos los siguientes aspectos:

- Análisis de los flujos de trabajo.
- Fijar los objetivos de satisfacción del cliente (tanto internos como externos), para dirigir la ejecución de los procesos.
- Desarrollar las actividades de mejora con los propietarios y actores del proceso.
- Responsabilizar e involucrar a los actores del proceso.

¹² **Según Augusto Sagarrio:** Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con un valor añadido.

Con el modelo que se plantea mejorar se determinará:

- ¿Qué hacer?
- ¿Cómo comenzar? y
- Un marco para priorizar acciones¹³.

Consideramos de gran importancia la mejora de procesos ya que todo cambia diariamente y si no se busca la evolución y avance, se puede quedar estancado y perder competitividad en el mercado.

Sin embargo si se desea alcanzar la satisfacción de cliente total y ventas crecientes, entonces la mejora de proceso debe ser una iniciativa en curso. Debe convertirse en una manera de la vida.

Los pasos dominantes son:

- Selección
- Análisis
- Mejoramiento
- Evaluación

1. Selección:

Es importante seleccionar el proceso que necesita la mejora. Elegir uno que esté trabajando ya bien sea una pérdida de tiempo y de dinero.

¹³ Información obtenida de: <http://www.als-s.com/home.php?location=recursos/articulos/mejora-procesos-cmmi>

2. Análisis:

Es necesario identificar todas las tareas de procesos y crear un organigrama de procesos. Esto proporcionará un dibujo visual para identificar las tareas que pueden no ser valor de adición.

3. Mejoramiento:

Las metas de proceso se deben fijar para aumentar la probabilidad del éxito. La realización de metas también proporciona el estímulo para el equipo y actúa como medida para que la gerencia reconozca el logro del empleado.

Por su misma definición para alcanzar la mejora de proceso las metas deben ser fijadas y el trabajo se debe hacer para resolverlas.

Se debe identificar las causas de la raíz de los problemas de proceso. Identificar las oportunidades de modificar el proceso.

4. Evaluación:

Este paso es necesario asegurarse de que las causas de la raíz de sus problemas de proceso están reducidas o eliminadas. También se necesita confirmar que las necesidades de los clientes estén satisfechas.

Una vez evaluado los procedimientos se procede a documentarlos. El entrenamiento en los procesos mejorados necesita ser conducido si está requerido.¹⁴

¹⁴ Información obtenida de : <http://www.content4reprint.com/view/spanish-25941.htm>

4.1.2. NECESIDAD DEL CONTROL DE INVENTARIO Y SU IMPORTANCIA EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de aquí surge el manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa¹⁵.

La importancia en el control de inventarios reside en el objetivo primordial de toda empresa: obtener utilidades. La obtención de utilidades obviamente reside en gran parte de Ventas, ya que éste es el motor de la empresa, sin embargo, si la función del inventario no opera con efectividad, ventas no tendrá material suficiente para poder trabajar, el cliente se inconforma y la oportunidad de tener utilidades se disuelve. Entonces, sin inventarios, simplemente no hay ventas.

El control del inventario es uno de los aspectos de la administración que en la micro y pequeña empresa es muy pocas veces atendido, sin tenerse registros fehacientes, un responsable, políticas o sistemas que le ayuden a esta fácil pero tediosa tarea.

En todos los giros resulta de vital importancia el control de inventarios, dado que su descontrol se presta no sólo al robo, sino también a mermas y desperdicios, pudiendo causar un fuerte impacto sobre las utilidades. Uno de los objetivos del presente documento es proporcionar herramientas básicas y simplificadas del control de inventarios, a modo de hacer de esta función rutinaria pero sencilla, que permita llevar a cabo la planeación y la maximización de utilidades¹⁶.

¹⁵ Información obtenida de:
<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoElImportanciaDeLosInventarios>

¹⁶ Información obtenida de: <http://www.mailxmail.com/curso-como-controlar-inventario/importancia-control-inventarios>

4.2. PROPUESTA DE PROCESOS PILOTOS

4.2.1. IDENTIFICACION DE PROBLEMAS Y SOLUCIONES DE LOS PROCESOS

PROBLEMA:	Falta de disponibilidad de inventario en la compra y venta.
SOLUCIÓN:	Crear control del inventario en Bodega de forma sistemática.
OBSERVACIÓN:	Este sistema ayudará a conocer la disponibilidad inmediata de los equipos e insumos, lo que nos permite tener en cuenta al momento de la compra y venta. Este control de inventario nos ayudará a ahorrar tiempo, evitar compras innecesarias de equipos e insumos y evitar pérdidas en ventas y mermas de clientes potenciales en el negocio.

PROBLEMA:	No tener en cuenta la disponibilidad del equipo al momento de la cotización.
SOLUCIÓN:	Consultar la disponibilidad en el programa de control inventario antes de realizar la cotización o de informar al cliente de la misma.
OBSERVACIÓN:	Mejorar la comunicación con el cliente al brindar información precisa sobre lo que ellos solicitan.

PROBLEMA:	No se cuenta con rutas o fechas establecidas para la entrega de los Equipos Médicos.
SOLUCIÓN:	Realizar cronogramas identificando las órdenes de entregas pendientes con la fecha de entrega de la mercadería y respetar dichas fechas.
OBSERVACIÓN:	Mejorar las fechas de entregas de los Equipos Médicos para satisfacer las necesidades del cliente en tiempos oportunos

PROBLEMA:	Se realizan funciones que no corresponden a los departamentos
SOLUCIÓN:	Asignar funciones específicas para todos los departamentos y para cada empleado
OBSERVACIÓN:	Mejorar el desempeño de los empleados con mayor control en sus tareas asignadas a fin de optimizar el tiempo de trabajo.

PROBLEMA:	Entrega de factura de compra en horarios no establecidos
SOLUCIÓN:	Establecer un horario para recibir facturas de compras
OBSERVACIÓN:	Es necesario establecer un horario para recibir dichas facturas de compras ya que los pagos se realizan los días viernes y se debe programar el pago de las mismas con la persona encargada de firmar los cheques, la misma que no se encuentra todo el día en la oficina.

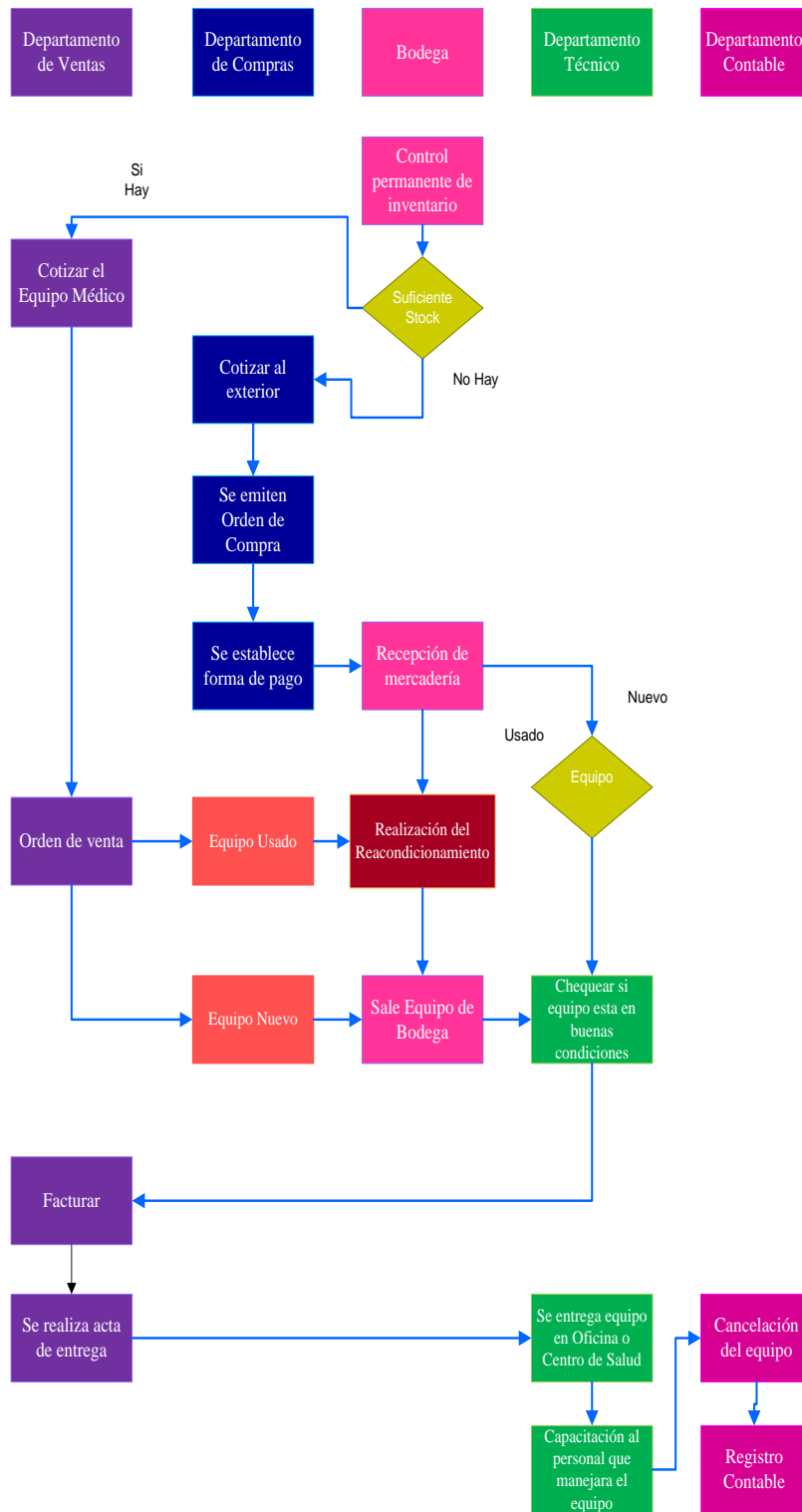
PROBLEMA:	No siempre se emite la orden de compra al proveedor
SOLUCIÓN:	Designar a una sola persona para que realicen las órdenes de compra al proveedor
OBSERVACIÓN:	Al existir una persona encargada de realizar las ordenes se establecen funciones y no existen problemas de ordenes pendientes o pedidos que no han sido comunicados al personal que recibirá la mercadería, por lo tanto existirá un mejor control al momento de llegar la mercadería a las oficinas.

PROBLEMA:	Mensajero no se abastece para realizar todas sus funciones.
SOLUCIÓN:	Realizar un itinerario diario especificando los lugares a donde debe dirigirse especificando sector y hora
OBSERVACIÓN:	Tener un control de los trabajos realizados por el mensajero detallando sectores a los que se dirige y conociendo el tiempo que se tarda en cada uno de ellos para su evaluación.

PROBLEMA:	Demoras en los reportes de los días trabajados de los empleados de bodega.
SOLUCIÓN:	Exigir un detalle de los días trabajados de los empleados de bodega por parte de Asistente contable al encargado de Bodega
OBSERVACIÓN:	Por medio de este detalle se tendrá un mejor control en los días trabajados sin que se cancele de más.

PROBLEMA:	No se tiene la debida medición de los gastos menores de caja chica.
SOLUCIÓN:	Exigir reportes de caja chica
OBSERVACIÓN:	Al tener una mayor medición de los gastos y realizar los reportes se podrá reembolsar el dinero de caja chica a tiempo.

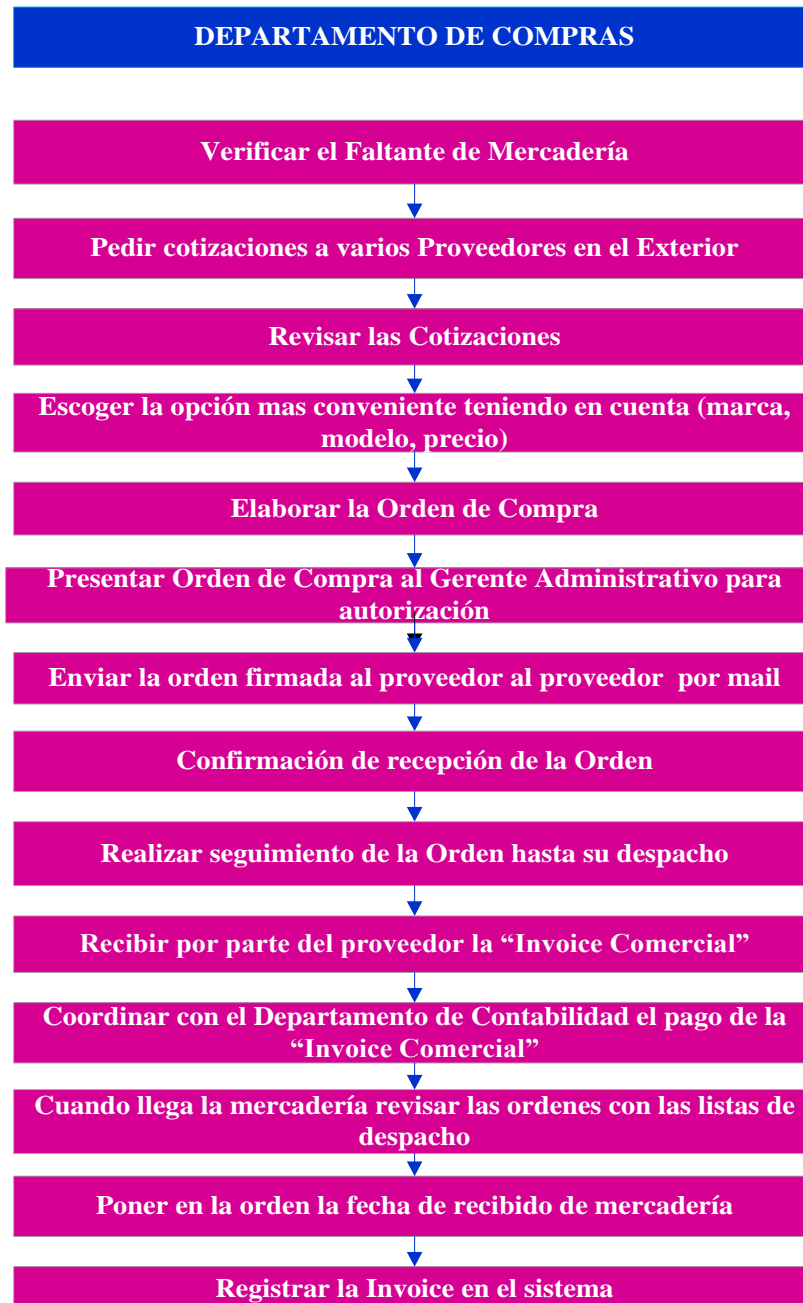
**4.2.1.1 PROPUESTA DEL PROCESO PRINCIPAL COMPAÑÍA
EQUIMECSA**



Fuente: Diseño Propio

CAMBIO REALIZADO	PORQUE SE REALIZA	BENEFICIO
<p>Implementación del Control de Inventario</p>	<p><i>No hay eficacia al momento de informar sobre el inventario.</i></p> <p><i>No se programan ni controlan las compras.</i></p> <p><i>Compra de mercadería que no es necesaria.</i></p> <p><i>Causa problemas a otros departamentos como el de compras y ventas.</i></p> <p><i>Disminuye la productividad.</i></p> <p><i>Perdidas por ventas</i></p>	<p><i>Control de las compras. Ofrecer información veraz y oportuna a los demás departamentos relacionados.</i></p> <p><i>Compra de mercadería necesaria, y suficiente en tiempos establecidos.</i></p> <p><i>Aumenta la productividad. Evitar pérdidas de ventas y de clientes</i></p> <p><i>Regulación óptima de la existencia en bodega.</i></p> <p><i>Evitar retrasos en la mercadería.</i></p>

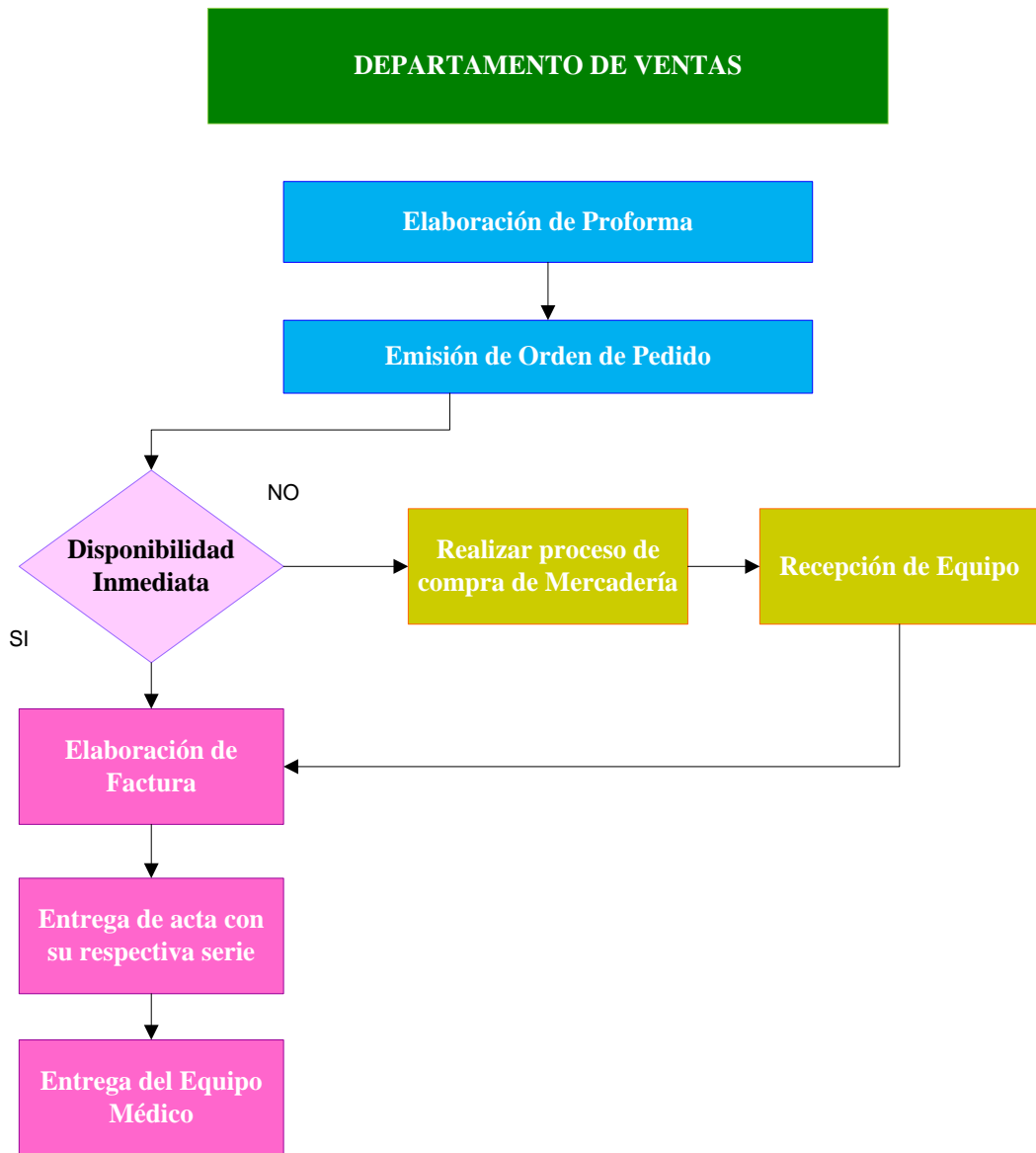
4.2.1.2 PROPUESTA DEL PROCESO DE COMPRA DE INVENTARIO



Fuente: Diseño Propio

CAMBIO REALIZADO	PORQUE SE REALIZA	BENEFICIO
Verificación del Inventario	<p><i>No hay un control de la mercadería que se compra, en ocasiones se compra mercadería innecesaria, cara, en exceso o viceversa</i></p> <p><i>Retraso en la recepción de la mercadería.</i></p>	<p><i>Selección adecuada de los proveedores</i></p> <p><i>Evitar escases o retraso de inventario</i></p> <p><i>Control de pedidos desde su requisición hasta la llegada del mismo.</i></p> <p><i>Compra adecuada del inventario.</i></p> <p><i>Se evitan compras innecesarias</i></p> <p><i>Reducción de costos y tiempo</i></p> <p><i>Evitar deterioro de la mercadería por</i></p> <p><i>exceso de equipos almacenados</i></p>

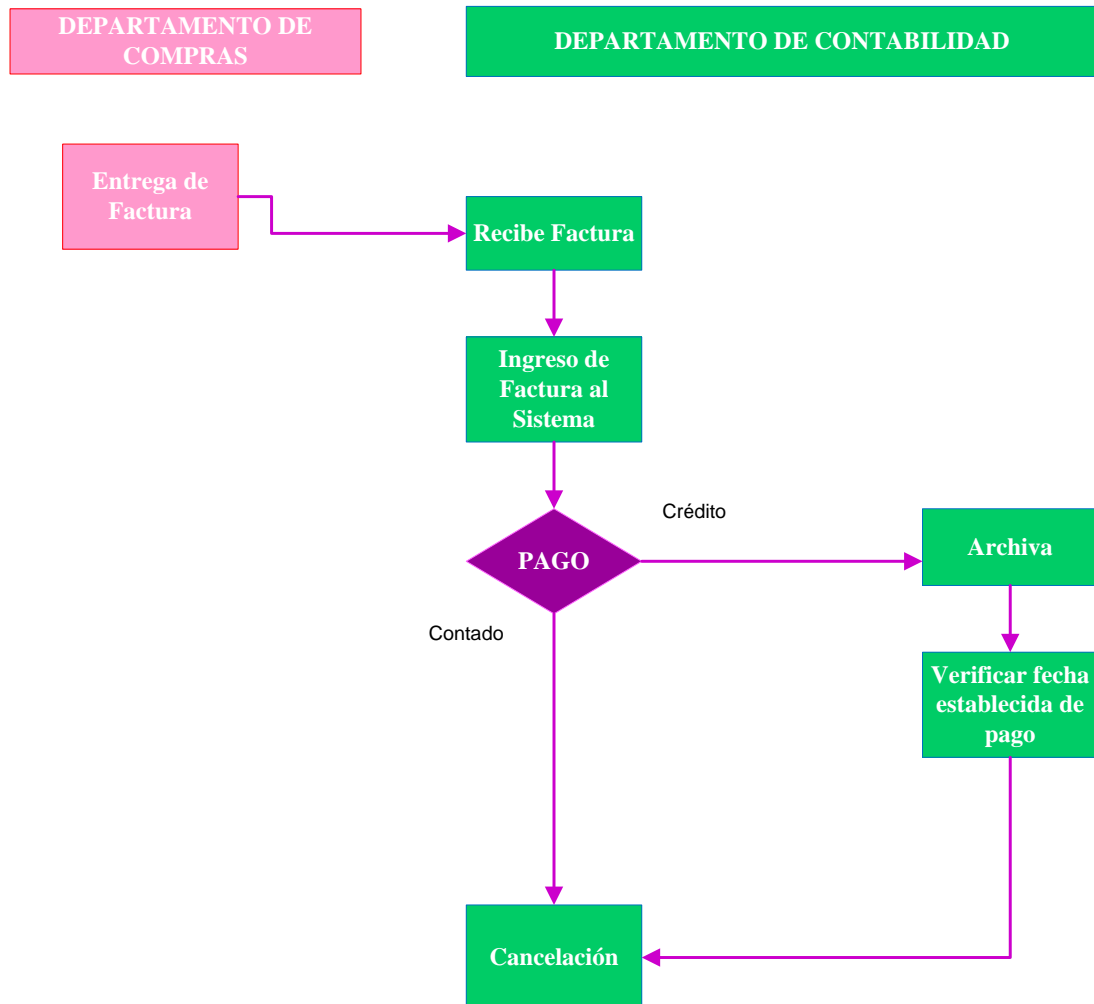
4.2.1.3 PROPUESTA DEL PROCESO DE VENTA DE MERCADERÍA



Fuente: Diseño Propio

CAMBIO REALIZADO	PORQUE SE REALIZA	BENEFICIO
<p>Verificación anticipada de la disponibilidad del Inventario</p>	<p><i>No se dispone de cantidades adecuadas de inventario para</i></p> <p><i>efectuar la venta, debido a esta causa se pierden ventas importantes ocasionando</i></p> <p><i>pérdidas financieras. Se tiene en stock mercadería ociosa que no tiene rotación.</i></p> <p><i>No se cuenta con una evaluación de las ventas</i></p>	<p><i>Evitar pérdidas considerables por ventas.</i></p> <p><i>Evitar pérdida de clientes. Evaluación de la cantidad y calidad especificadas.</i></p> <p><i>Cumplir compromisos con los clientes.</i></p> <p><i>Incrementar la productividad. Mejorar el servicio a los clientes.</i></p> <p><i>Rapidez en la entrega de los equipos.</i></p> <p><i>Mejorar la facilidad de crédito.</i></p>

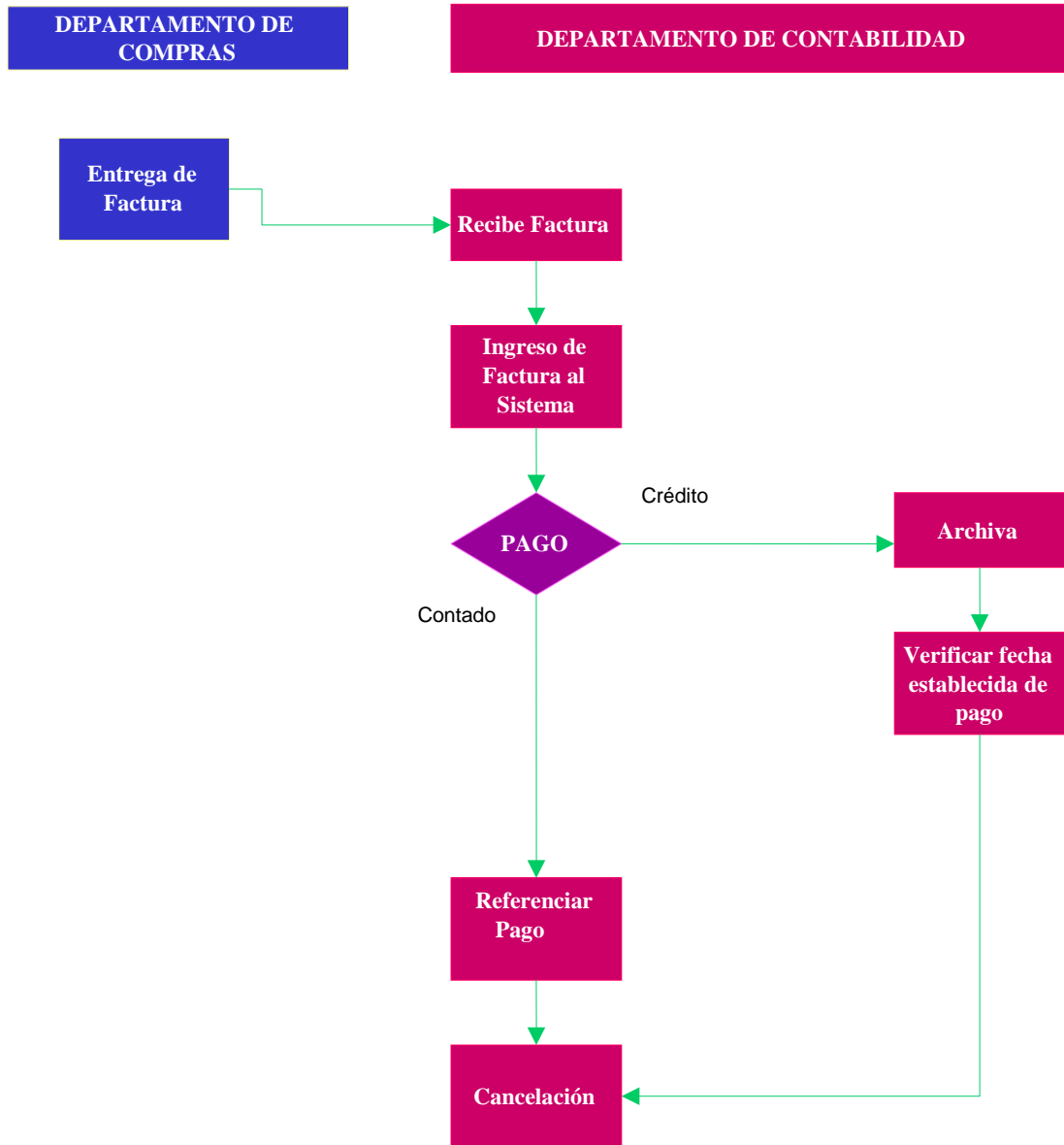
4.2.1.4 PROPUESTA DEL PROCESO DE REGISTRO CONTABLE DE FACTURA DE COMPRA DE INVENTARIO (LOCAL)



Fuente: Diseño Propio

CAMBIO REALIZADO	PORQUE SE REALIZA	BENEFICIO
Especificación de la forma de Pago en el Registro contable	<p><i>No hay un análisis del registro contable.</i></p> <p><i>Confusión al momento de efectuar pagos y cobros.</i></p> <p><i>No se tiene registrado la forma de pago</i></p>	<p><i>Análisis y revisión de los datos para efectuar la transacción.</i></p> <p><i>Pagos registrados de forma correcta.</i></p> <p><i>Facilidad para elaborar transacciones de regularización.</i></p>

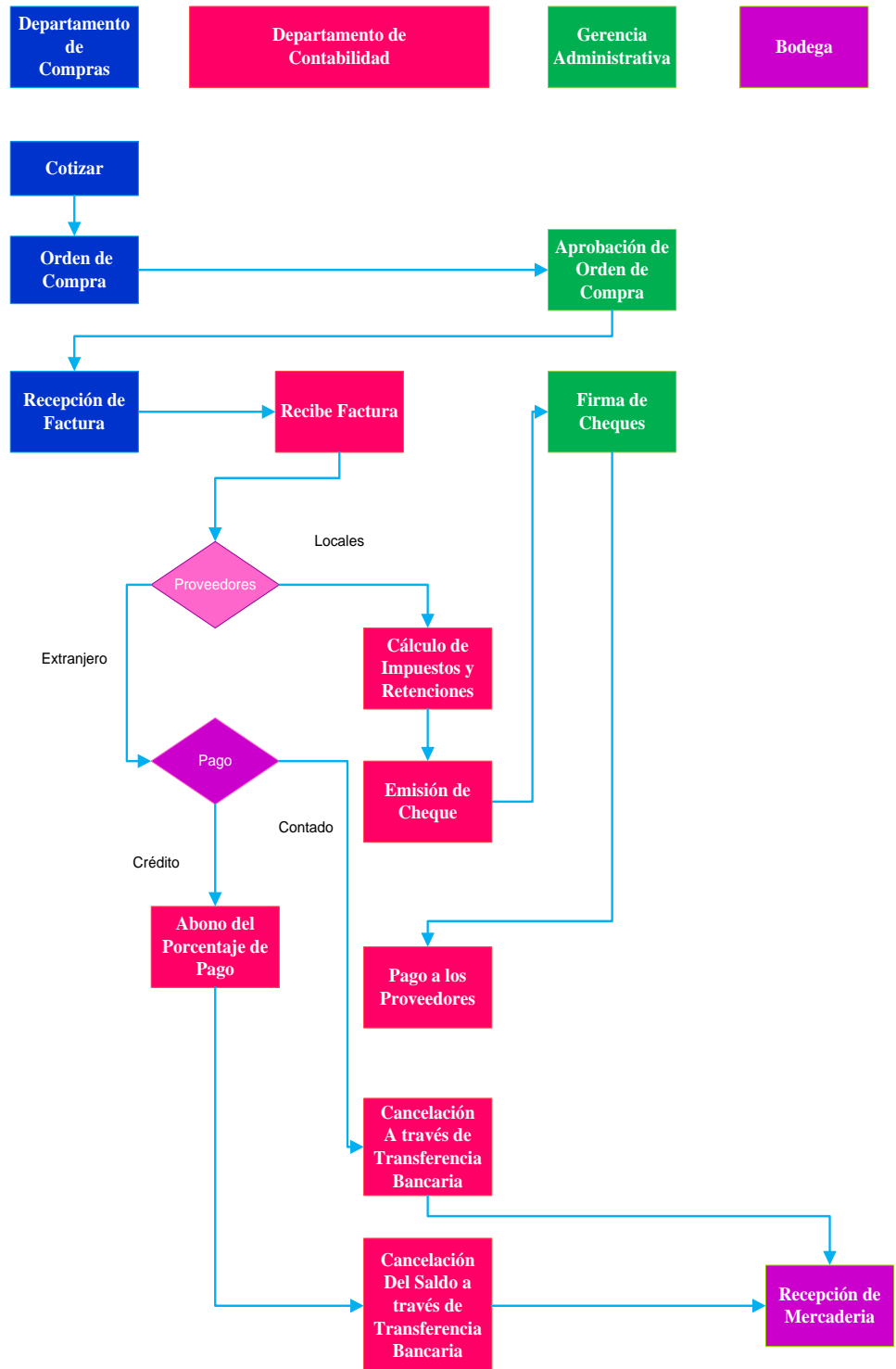
4.2.1.5 PROPUESTA DEL PROCESO DE REGISTRO CONTABLE DE FACTURA DE COMPRA DE INVENTARIO (AL EXTERIOR)



Fuente: Diseño Propio

CAMBIO REALIZADO	PORQUE SE REALIZA	BENEFICIO
<p><i>Ingreso de las facturas al Sistema una vez recibidas.</i></p> <p><i>Mayor control en las facturas a crédito y tiempo de pago</i></p>	<p><i>Se realiza para tener registrado en el sistema el producto que se adquiere y el total de la factura y así poder llevar en cuenta los anticipos realizados</i></p>	<p><i>Análisis y revisión de los datos para efectuar la transacción.</i></p> <p><i>Pagos registrados de forma correcta.</i></p> <p><i>Mejor control al momento de realizar la cancelación de la factura</i></p>

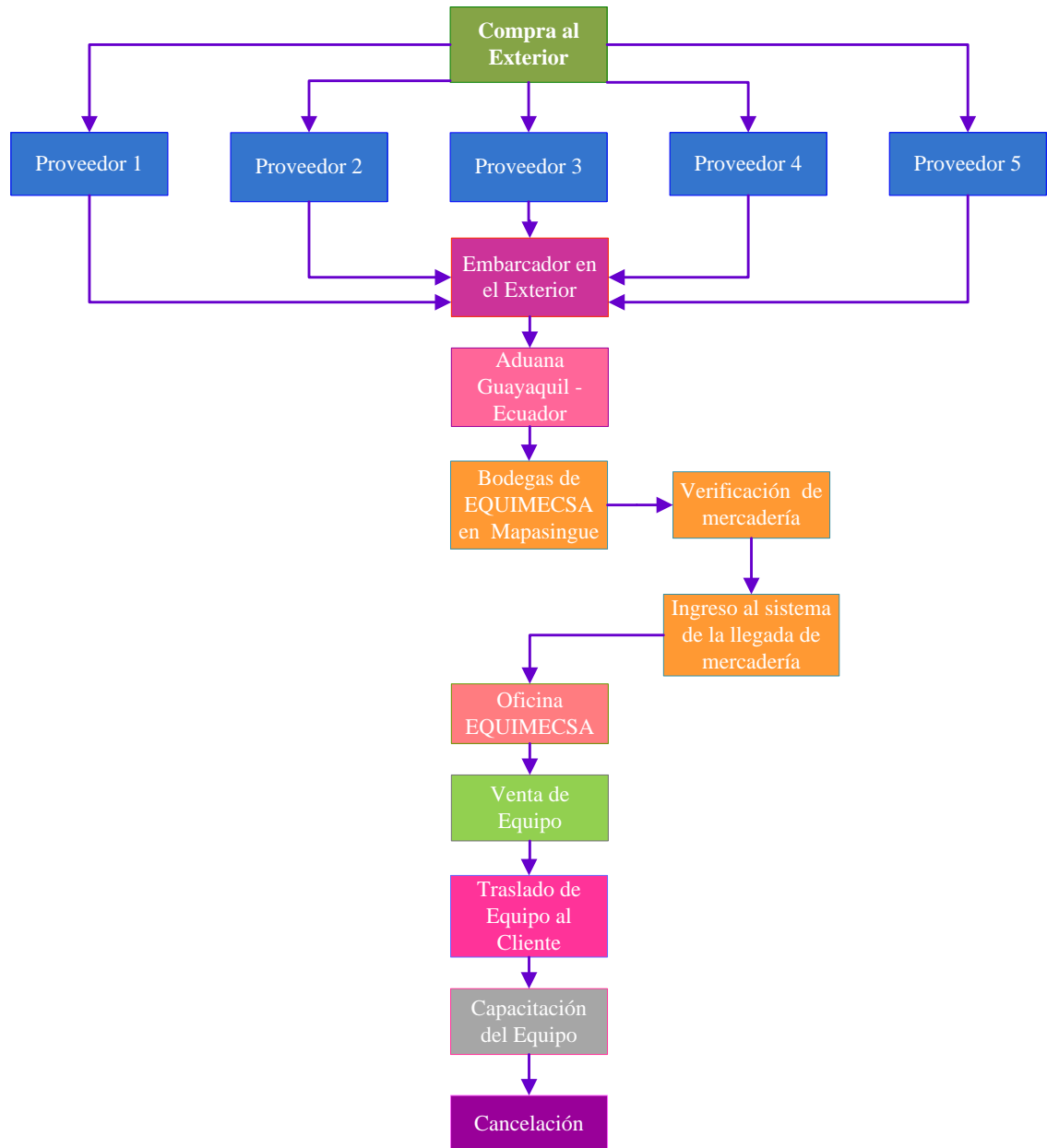
4.2.1.6 PROPUESTA DEL PROCESO PAGO A PROVEEDORES LOCALES Y DEL EXTERIOR (AL CONTADO Y CREDITO)



Fuente: Diseño Propio

CAMBIO REALIZADO	PORQUE SE REALIZA	BENEFICIO
<p>La cotización, Facturación y recepción de factura realizado por el departamento de compra. Autorización de Gerencia para realizar la compra.</p>	<p><i>El departamento de ventas realiza funciones del departamento de compras. Causando retraso en los procesos y duplicación de trabajo. Además al no contar con la autorización de Gerencia para realizar la compra se compraba equipos que no eran necesarios</i></p>	<p><i>Mejorar la eficiencia de las actividades reduciendo costos aumentando la productividad. Establecimiento de funciones a cada departamento, evitando así la duplicación de trabajos.</i></p>

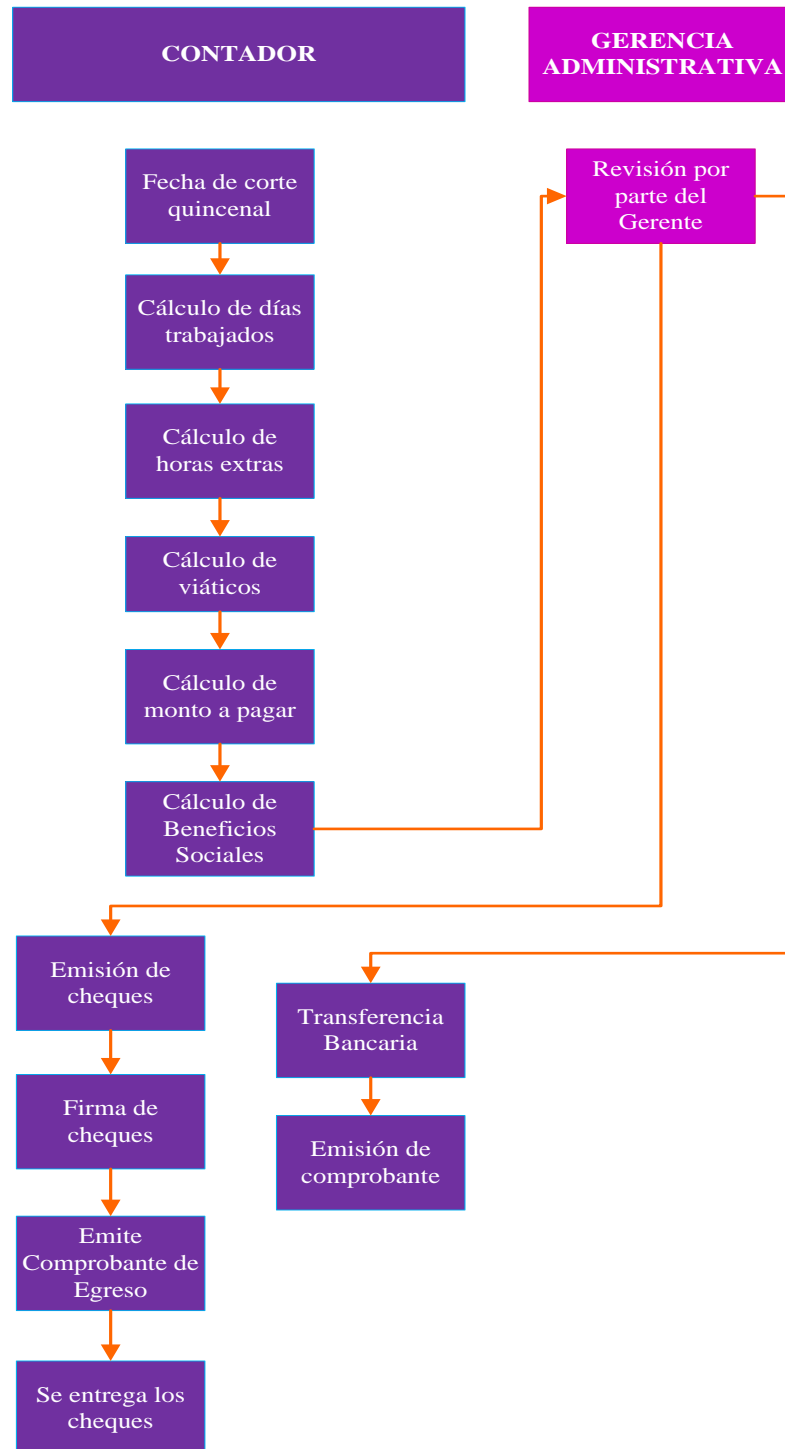
4.2.1.7 PROPUESTA DEL PROCESO DE TRANSPORTE Y ENTREGA DE MERCADERIA A CLIENTES



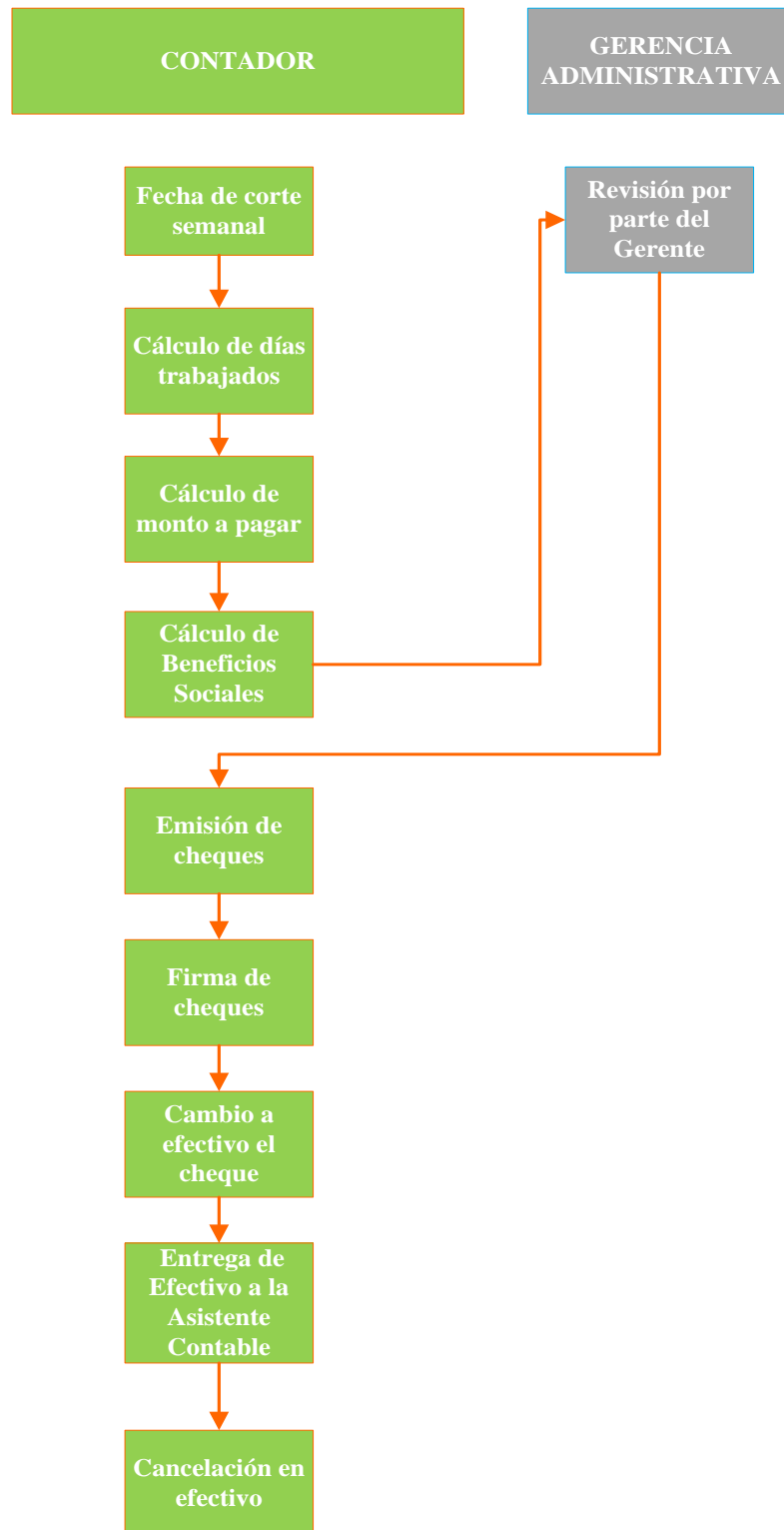
Fuente: Diseño Propio

CAMBIO REALIZADO	PORQUE SE REALIZA	BENEFICIO
<p>Clasificación de los proveedores.</p> <p>Implementación del control de inventario.</p> <p>Verificación de la mercadería.</p>	<p><i>Para evaluar y seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para suministrar.</i></p> <p><i>No existe un control de la llegada y salida de inventario.</i></p> <p><i>No hay una comprobación del Estado de los equipos.</i></p>	<p><i>La evaluación y selección nos servirá para identificar características de calidad y oportunidad de un producto, además de</i></p> <p><i>la evaluación de gestión de los proveedores.</i></p> <p><i>Tener la seguridad que se entregan equipos en buen estado.</i></p> <p><i>Contar con información a tiempo y veraz de la cantidad de mercadería que se tenga en stock.</i></p>

4.2.1.8 PROPUESTA DEL PROCESO DE PAGO PERSONAL ADMINISTRATIVO

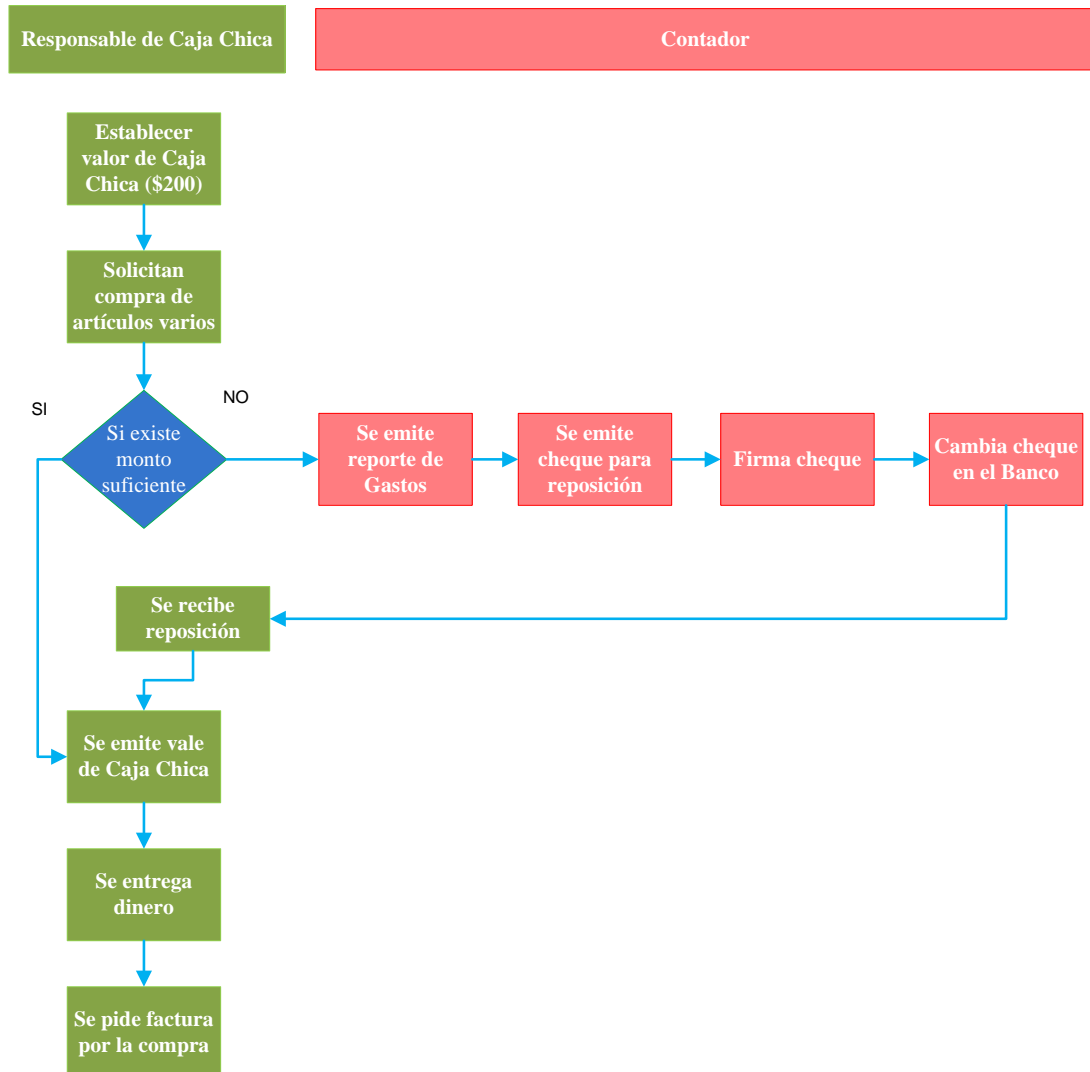


4.2.1.9 PROPUESTA DEL PROCESO DE PAGO A BODEGUEROS



Fuente: Diseño Propio

4.2.1.10 PROPUESTA DEL PROCESO DE CAJA CHICA



Fuente: Diseño Propio

Nota:

Los tres últimos procesos (Pago de Sueldos Administrativos, Pago a Bodegueros y Caja Chica) se le realizaron propuestas de mejoramiento, pero los mismos no serán implementados en la Compañía por el momento.

4.2.1.11 CRONOGRAMA DE TRABAJO MENSUAL

CRONOGRAMA MENSUAL					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 1	<ul style="list-style-type: none"> * IDENTIFICAR POR MEDIO DE BODEGA LOS FALTANTES DE MERCADERIA * REVISAR LAS ORDENES DE VENTAS REALIZADAS POR EL DEP DE VENTAS PARA IDENTIFICAR LA MERCADERIA QUE SE DEBERIA COMPRAR 	UNA VEZ DETALLADOS LOS FALTANTES EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEBERA SOLICITAR COTIZACIONES A LOS PROVEEDORES DEL EXTERIOR	REVISAR LAS CONTESTACIONES DE PROVEEDORES Y COLOCAR LAS ORDENES DE COMPRAS DE LO FALTANTE	<ul style="list-style-type: none"> * REALIZAR SEGUIMIENTOS DE DICHAS ORDENES * REALIZAR LAS TRANSFERENCIAS DE LOS PEDIDOS POR PARTE DE CONTABILIDAD 	<ul style="list-style-type: none"> * REALIZAR SEGUIMIENTOS DE LOS ITEMS QUE DESPACHARAN LOS PROVEEDORES A LA COMPAÑIA EMBARCADORA
SEMANA 2					SALIDA DEL CONTENEDOR DESDE LA COMPAÑIA EMBARCADORA
SEMANA 3	<ul style="list-style-type: none"> * IDENTIFICAR POR MEDIO DE BODEGA LOS FALTANTES DE MERCADERIA * REVISAR LAS ORDENES DE VENTAS REALIZADAS POR EL DEP DE VENTAS PARA IDENTIFICAR LA MERCADERIA QUE SE DEBERIA COMPRAR 	UNA VEZ DETALLADOS LOS FALTANTES EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEBERA SOLICITAR COTIZACIONES A LOS PROVEEDORES DEL EXTERIOR	REVISAR LAS CONTESTACIONES DE PROVEEDORES Y COLOCAR LAS ORDENES DE COMPRAS DE LO FALTANTE	<ul style="list-style-type: none"> * REALIZAR SEGUIMIENTOS DE DICHAS ORDENES * REALIZAR LAS TRANSFERENCIAS DE LOS PEDIDOS POR PARTE DE CONTABILIDAD 	ENVIAR DICHA MERCADERIA A LA COMPAÑIA EMBARCADORA HASTA PROXIMA SALIDA DEL CONTENEDOR
SEMANA 4					

En este cronograma mensual identificamos tareas que se deberían realizar para poder tener un mejor control en la mercadería y para poder satisfacer el abasteciendo de los productos y necesidades del cliente en el mejor tiempo posible

CAPÍTULO V

IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO

5.1. PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN

Para realizar el mejoramiento de procesos se necesitara la siguiente inversión:

CANT.	DETALLE	P.U.	TOTAL
	Bodega		
1	Programa de Control Inventario	\$ 700,00	\$ 700,00
	Personal y Sueldos		
1	Recepcionista	\$ 280,00	\$ 3.360,00 (*)
1	Asistente Contable	\$ 300,00	\$ 3.600,00 (*)
1	Chofer	\$ 260,00	\$ 3.120,00 (*)
	Equipo de oficina		
2	Escritorio Metálico	\$ 175,00	\$ 350,00
	<i>Para Asistente y Recepcionista</i>		
2	Silla Giratoria	\$ 39,00	\$ 78,00
	<i>Para Asistente y Recepcionista</i>		
1	Archivador metálico 4 gavetas	\$ 151,00	\$ 151,00
	<i>Para Recepcionista</i>		
	Equipo de Computación		
1	Laptop	\$ 960,00	\$ 960,00
	<i>Para Asistente</i>		
1	Impresora Hp Multifunción	\$ 169,00	\$ 169,00
	<i>Para Asistente</i>		
1	Computadora	\$ 400,00	\$ 400,00
	<i>Para Recepcionista</i>		
TOTAL IMPLEMENTACION			12.888

(*) Salarios presupuestados hasta un año

5.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Procedemos a mostrar el Manual de procedimientos para el Departamento de Comercialización y Logística de la Empresa Equipos Médicos Ecuador S.A. EQUIMECSA. Solo se mencionaran en el manual los pasos a seguir de los procesos mejorados.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1. INTRODUCCION:

Es importante para toda organización llevar un control sobre los procesos que en esta se realizan por lo cual hemos sugerido tomar en consideración un manual de procedimientos, el mismo que nos va a permitir mejorar los procesos con los que la compañía EQUIMECSA trabaja y poder evitar problemas que hasta el momento se han cometido por falta de control en cuanto a las funciones que se realizan.

1.1 OBJETIVO DEL MANUAL:

Este manual de procedimientos tiene como objetivo mejorar los procesos y funciones que realizan los empleados de la compañía EQUIMECSA para poder mejorar así las actividades tanto administrativas como las de servicio técnico y cubrir las necesidades de los clientes.

1.2 ALCANCE:

Este manual es diseñado para la aplicación en las áreas Administrativas, técnicas y bodega, el mismo que contiene las funciones de cada departamento y la descripción de los procedimientos que se llevara a cabo en la organización.

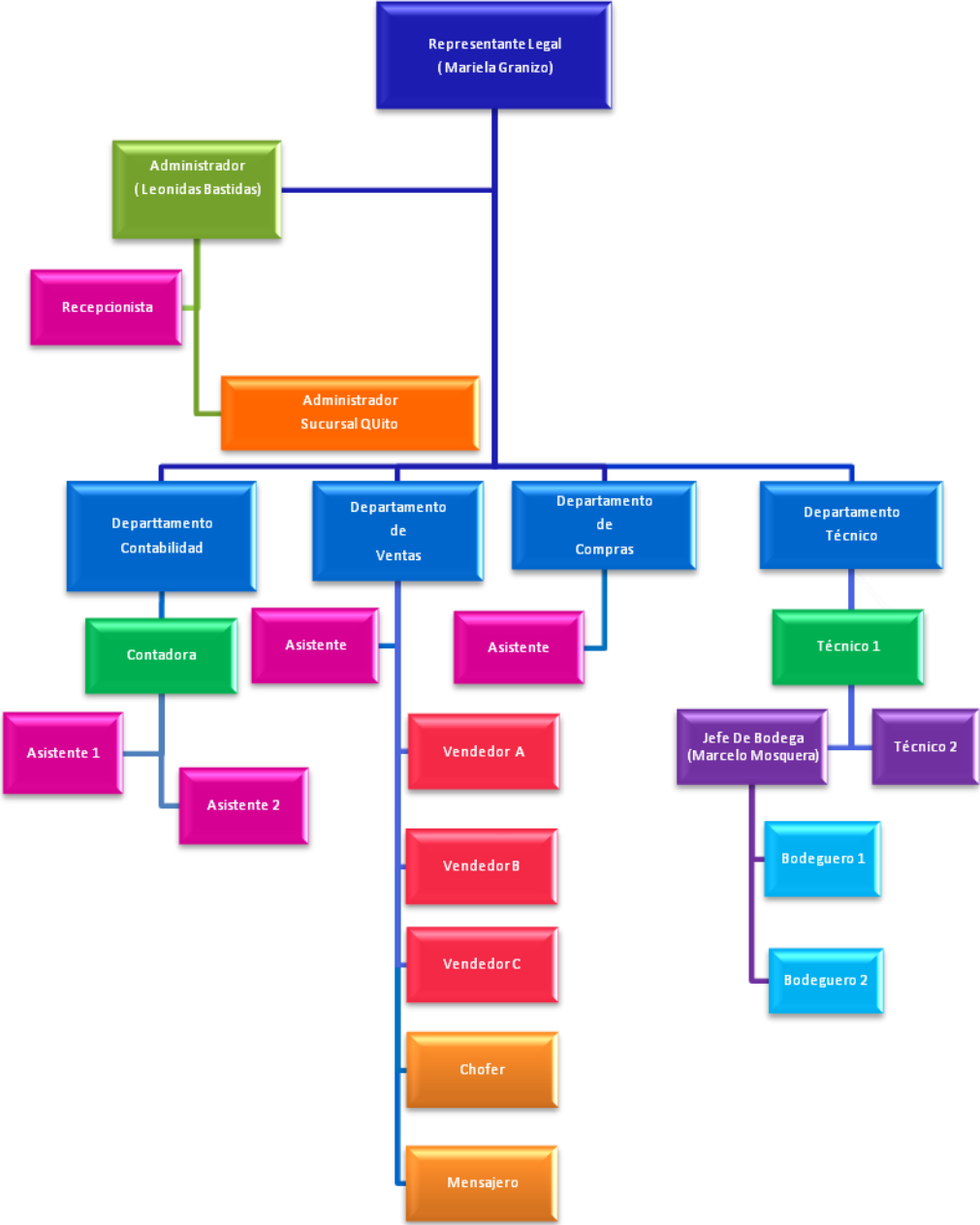
1.3 MODO DE USO:

La utilización de este manual es obligatoria para todas las áreas detalladas en el alcance con el fin de lograr mejoras en los procesos.

El cumplimiento de estas actividades detalladas deberá ser controlado por la persona que ejerza la función de Gerente Administrativo.

Este manual será revisado y actualizado por lo menos una vez cada año o antes si fuera necesario con el fin de ir mejorando los procesos en el caso de que alguna situación lo amerite.

2. ORGANIGRAMA:



3. PROCEDIMIENTOS:

A. COMPRA DE MERCADERIA:

- i. Verificación por parte de bodega en el sistema de control de inventario aquellos equipos que no cumplan el mínimo de existencia requerida.
- ii. Realización del reporte de los equipos que se necesitan comprar.
- iii. Bodega entrega el reporte realizado al Departamento de compras.
- iv. Departamento de compras procede a realizar la cotización a varios proveedores en el exterior.
- v. Una vez escogida la mejor opción de compra se elabora la orden y se la presenta a gerencia para su respectiva autorización.
- vi. Se envía la orden de compra al proveedor por mail.
- vii. El proveedor entrega la factura comercial al departamento de compras.
- viii. El Departamento contable recibe la factura comercial y determina el pago total o parcial de la misma.
- ix. Una vez llegada la mercadería en la fecha pactada se procede a la revisión con la orden y la lista de despacho.
- x. Se pone la fecha de recibida en la orden.
- xi. Se registra la factura al sistema.

B. PAGO A PROVEEDORES:

I. PROVEEDORES LOCALES AL CONTADO:

- i. Recepción y verificación de datos de las facturas.
- ii. Realización del cálculo de retención.
- iii. Cancelación al contado o mediante cheque aprobado por gerencia.

II. PROVEEDORES EXTRANJEROS AL CONTADO Y CREDITO:

- i. Aprobación de la orden de compra.
- ii. Se procede a la cancelación total o parcial a través de transferencia bancaria.
- iii. Se receipta la mercadería.
- iv. En el caso de ser pago a crédito se cancela el saldo en la fecha pactada a través de transferencia bancaria.

C. BODEGA:

I. RECEPCIÓN DE EQUIPOS:

- i. Una vez confirmada la salida del contenedor de aduana se avisa al personal de bodega para que esté pendiente de recibir la mercadería.

ii. Llegado el contenedor a bodega, los estibadores se dirigen a la misma para desembarcar el contenedor.

iii. Después de desembarcado el contenedor, se procede al conteo físico de los equipos comparando con la lista de despacho y la orden de compra que es otorgada por el Departamento Contable.

iv. Luego del conteo físico se registra al sistema de control de inventario la llegada de los equipos.

D. VENTAS:

I. EMISION DE DOCUMENTOS:

i. Una vez vendido el equipo médico o insumos se procederá a emitir la factura respectiva junto con la orden de salida del equipo la misma que se deberá entregar a bodega para poder entregar la mercadería.

ii. Una vez recibido el dinero por la venta se deberá realizar el recibo de cobro respectivo.

iii. Se deberán entregar diariamente todos los documentos respectivos a la venta al departamento de contabilidad.

iv. En el caso de transportar algún equipo médico se deberá llenar obligatoriamente la guía de remisión.

II. CONTROL DE INVENTARIO:

- i. Una vez recibida en bodega la orden de salida que emite el departamento de ventas se procederá a entregar la mercadería.
- ii. Por último se registrara la salida del equipo en el sistema de control de inventario.

E. TRANSPORTE Y ENTREGA DE MERCADERIA AL CLIENTE:

- i. Luego de confirmada la venta del equipo se deberá verificar que el equipo se encuentre en perfectas condiciones y realizar su facturación.
- ii. Se realizara el acta de entrega por lo que se va a entregar la misma que debe concordar con la factura emitida.
- iii. Después de entregado el equipo se deberá coordinar en el transcurso de la semana siguiente la capacitación del mismo, sin exceder un máximo de 3 días.

5.3 PRESENTACIÓN DEL PROCESO:

La presentación tiene como duración un día donde se muestra todo el trabajo realizado a todos los empleados de la empresa.

5.4 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL:

Esta parte de la implementación es una de las más complicadas ya que la adaptación al cambio lleva un tiempo moderado, donde los capacitadores resuelven todo tipo de dudas y preguntas posibles que se presentan al momento de trabajar con la implementación.

Es básica la ayuda de los capacitadores y su plan de capacitación que ayudara a evitar problemas y tropiezos en los procesos.

5.5 PUESTA EN MARCHA PARA PRUEBA PILOTO:

La prueba piloto ayudara a corregir cosas que son necesarias de mejorar en los procesos.

Se revisara cada uno de los procesos donde se procederá a analizar los diferentes cambios que se presenten debido a dificultades en su aplicación o por cambios que se necesiten dar.

5.6 PARÁMETROS QUE SE ESTABLECERAN:

Estableciendo de manera oficial la implementación de procesos se necesita conocer cuál es la opinión que ha generado dicha implementación a los empleados y clientes, para obtener dicho estudio se realizara una encuesta o entrevista donde se obtendrán información necesaria donde se podrá comparar los resultados finales con los resultados de la encuesta realizada al inicio del presente trabajo.

5.7 RECOMENDACIONES PARA PROCESOS CAMBIADOS PERO NO IMPLEMENTADOS:

Siendo este un trabajo de implementación de procesos para el departamento de Comercialización y Logística de una empresa de equipos médicos solo se implementaran los procesos que tengan que ver con este departamento, dependiendo de los resultados de esta implementación se procederá a implementar el resto de procesos.

Los procesos que no corresponden al departamento de comercialización y logística tales como pago de sueldos y salarios, caja chica. Se han realizado las respectivas correcciones que se podrán considerar en un futuro para su implementación.

CAPÍTULO VI

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

El presente trabajo nos ha permitido conocer la realidad con la que trabaja la compañía EQUIPOS MEDICOS ECUADOR S.A. EQUIMECSA, la misma que se encuentra constituida desde hace aproximadamente unos 7 años. En nuestro estudio realizado nos hemos encontrado con algunos problemas con los que se maneja dicha compañía, como por ejemplo el no trabajar con esquemas bien establecidos en cuanto a la política del inventario, por lo que no se pronostican fechas de agotamiento del inventario.

Con el transcurso del tiempo esta compañía ha experimentado mayor crecimiento, por lo que es necesario aumentar recursos y herramientas para obtener un trabajo más eficiente, debido a esto es que hemos realizado una investigación con las personas encargadas de diferentes departamentos y hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- Es importante que la compañía cuente con un buen sistema de administración de logística ya que en una empresa es vital para poder lograr la competitividad, rentabilidad y sobre todo para la planificación estratégica.
- Identificar correctamente los proveedores que nos puedan ayudar a mejorar nuestra competitividad, es decir mejorando nuestros costos para ofrecer productos a bajo precio y con calidad a la par o mejor que en el mercado.

- Dentro de las funciones principales de la empresa se encuentra la comercialización de los productos, para lograr una gestión eficaz se debe seguir los pasos establecidos en el manual de procedimientos ya que se trata de conseguir el mejor aprovechamiento de los medios disponibles para las tareas relativas a compras, ventas, almacenaje y otros.
Para poder cumplir con estas conclusiones también es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Es importante que la Gerencia de la empresa colabore con los cambios establecidos para que estos sean conocidos y adoptados por todos los trabajadores.
- Asegurar la perfecta y adecuada utilización de los recursos disponibles.
- Tener un trato cordial con los proveedores y una buena política de pago ya que esto garantiza el abastecimiento oportuno y sin contratiempos de los equipos o insumos para su distribución.
- La implementación de los nuevos procesos establecidos ayudaran en la parte administrativa y operativa a mejorar el rendimiento de la empresa.

RECOMENDACIONES:

Para este proyecto las recomendaciones que realizamos son las siguientes:

- Para el buen manejo de las funciones es recomendable seguir el manual de procedimientos establecido en el capítulo cinco, el mismo que muestra un detalle de cada uno de los pasos a seguir en los diferentes procesos de trabajo (ventas, compras, registro contable, transporte, etc.).
- Las personas involucradas en la empresa gerente general, empleados, etc. deben entender que las nuevas ideas y los cambios son un beneficio de su trabajo y de la empresa para la cual laboran.
- Se recomienda también una constante capacitación al personal tanto administrativo como no administrativo ya que esto ocasionara rentabilidad en el futuro , mejoras en el conocimiento de las funciones reales de trabajo, mejores relaciones con jefes y subordinados, además que agiliza la toma de decisiones y solución de problemas.

BIBLIOGRAFIA:

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

1. **ANAYA Julio**, *Innovación y mejora de procesos logísticos*, 2da Edición.
2. **ANZOLA**, *Curso básico de Administración de empresas*. Mc Graw Hill interamericana de México.
3. **AVENDAÑO Luis**, *El control a su alcance serie de conocimientos prácticos*, Editorial NORMA.
4. **BALLOU Ronald**, (2004), *Logística: Administración de la cadena de suministro*, 5ª edición en español, Prentice Hall México.
5. **GARCÍA Esperanza**, *Relaciones humanas a su alcance serie de conocimientos prácticos*, Editorial NORMA.
6. **GARZÓN Augusto**, *La Dirección a su alcance serie de conocimientos prácticos*, Editorial NORMA.
7. **LONG Douglas**, *Logística internacional: Administración de la cadena de abastecimiento global*
8. **HAMMER Michael & Champy James**, *Reingeniería (Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!)*. Ed. Grupo Editorial Norma. 5a. reimpresión, noviembre 1994. Colombia.
9. **REYES Ponce Agustín**, *Administración Moderna*, Editorial LIMUSA S.A.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

1. **Sitio Web:** www.wikilearning.com
Tema: Administración y sus definiciones
Dirección:
www.wikilearning.com/monografia/la_administracion_de_empresas-el_concepto_de_administracion/
2. **Sitio Web:** www.gestiopolis.com
Tema: Monografía de Elizabeth Cabrera
Dirección:
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/adminelibe
3. **Sitio Web:** <http://diccionario.babylon.com/>
Tema: Definición de Capacidad Intelectual
Dirección: http://diccionario.babylon.com/Capacidad_Intelectual

4. **Sitio Web:** [http:// Apuntesgesti3n.com](http://Apuntesgesti3n.com)
Tema: Diccionario de Palabras
Direcci3n:<http://www.apuntesgestion.com/2007/05/21/concepto-productividad/>
5. **Tema:** Cadena de Suministro
Direcci3n:http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_m_f/capitulo2.pdf
6. **Sitio Web:** <http://www.als-es.com>
Tema: Mejora de procesos: Evoluci3n natural
Direcci3n:<http://www.als-es.com/home.php?location=recursos/articulos/mejora-procesos-cmmi>
7. **Sitio Web:** <http://www.content4reprint.com>
Tema: Crezca Sus Beneficios Con La Mejora De proceso Continua
Direcci3n: <http://www.content4reprint.com/view/spanish-25941.htm>
8. **Sitio Web:** <http://www.mailxmail.com>
Tema: Control de Inventario
Direcci3n:<http://www.mailxmail.com/curso-como-controlar-inventario/importancia-control-inventarios>
9. **Sitio Web:** <http://www.mailxmail.com>
Tema: Control de Inventario
Direcci3n:<http://www.directivoscede.com/media/0000003000/0000003049.pdf>
10. **Sitio Web:** <http://www.mitecnologico.com>
Tema: La importancia del Inventario
Direcci3n:
<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoEImportanciaDeLosInventarios>

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA

Objetivo: Obtener información concreta para determinar la existencia de procesos en la empresa para el desarrollo de las actividades administrativas, y los principales cuellos de botella o fallas en dicho procesos a fin de proponer mejoras en los mismos.

1. Considera usted ¿Qué en el departamento de Comercialización y Logística, existen funciones establecidas para sus actividades?

Si No

SI SU RESPUESTA ES SI DE POR TERMINADA LA ENCUESTA

2. ¿Usted realiza trabajos o funciones que no corresponden a su departamento? Si su respuesta es SI mencione alguna de estas funciones

Si No

Si su respuesta es no, pase a la pregunta 4.

3. ¿Cree usted que estas funciones mencionadas afectan su trabajo diario?

Si No

Si es sí: lo hacen en forma positiva o negativa:

4. ¿Existen en la empresa, pasos o procesos definidos para las actividades que se realizan a diario?

Si No

5. ¿Conoce usted con que departamentos debe relacionarse para cumplir con sus actividades diarias?

Si No

6. ¿Ha tenido algún problema con los departamentos que normalmente usted trabaja?

Si No

Si es sí, responda: Mencione el problema más común:

7. ¿Considera usted que hay problemas en el proceso de compra de mercadería? Si su respuesta es sí mencione el problema más común.

Si

No

8. ¿Considera usted que hay problemas en el proceso de logística de distribución de la mercadería (almacenamiento, reacondicionamiento, transporte y distribución al cliente)? Si su respuesta es sí mencione el problema más común.

Si

No

9. ¿Cree usted que los problemas existentes en los procesos de la empresa afectan a los clientes?

Si

No

Si su respuesta es sí, explique de qué forma afectan.

10. Proponga usted la mejora que considera más importante en el desarrollo de de las actividades del departamento de Comercialización y Logística.

11. Proponga usted la mejora que considera más importante para la relación que mantiene usted con los otros departamentos de la empresa.

ANEXO 2

Cotización de Equipos de Oficina	
Escritorio Metálico	\$ 175,00
Silla Giratoria	\$ 39,00
Archivador metálico 4 gavetas	\$ 151,00
	\$ 365,00

ANEXO 3

Cotización de Equipos de Computación	
Laptop	\$ 960,00
Impresora Hp Multifunción	\$ 169,00
Computadora	\$ 400,00
	\$ 1.529,00

ANEXO 4

Cálculo de Sueldos		
Sueldos (x12 meses)		
repcionista	\$ 280,00	\$ 3.360,00
Asistente	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Chofer	\$ 260,00	\$ 3.120,00
		\$ 10.080,00

ANEXO 5
ENTREVISTA

- 1. ¿SE ENCUENTRA USTED SATISFECHO CON LA ATENCIÓN OFRECIDA POR LA COMPAÑÍA?**

- 2. ¿HA TENIDO ALGÚN INCONVENIENTE AL MOMENTO DE COMPRAR BIENES O SOLICITAR ALGÚN SERVICIO?**

- 3. ¿HA TENIDO ALGÚN INCONVENIENTE EN EL MOMENTO DE LA RECEPCIÓN DE LOS EQUIPOS (EJEM. FECHA ESTABLECIDAS Y PROBLEMAS TÉCNICOS U OTROS)?**

- 4. DETALLE ALGUNA RECOMENDACIÓN PARA MEJORAS**
