

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERA E
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, BASADO EN LAS
NORMAS ISO 9001:2008, PARA LA EMPRESA GYBA MEDICA
DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS A TRAVÉS DEL PORTAL DE
COMPRAS PÚBLICAS**

AUTORES:

**MARIANA ELIZABETH ARÉVALO BARRIONUEVO
MARCO VINICIO CHÁVEZ NOROÑA**

DIRECTORA:

MYRIAM ISABEL MONTEROS BARRAGÁN

Quito, abril del 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotros, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, abril del 2015

Mariana Elizabeth Arévalo Barrionuevo

C.I. 1718836008

Marco Vinicio Chávez Noroña

C.I. 1709391971

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres quienes con su amor y dedicación me apoyaron para culminar mis estudios, enseñándome que con esfuerzo y trabajo se pueden alcanzar todas las metas. A mis hijas Sarita y Julieta quienes han sido mi luz y motivación para día a día perseguir mis objetivos.

Mariana Elizabeth

La culminación de una etapa de mi vida forjada en base a los valores y principios inculcados por mis progenitores, se la dedico a mi hijo Sebastián Nicolay, a mi abuelita Mamá Rosita que ya no está entre nosotros, a mi madre, a mi novia Doris, y todos mis familiares y amigos, quienes con su apoyo y amor hicieron realidad este sueño.

Marco Vinicio

AGRADECIMIENTO

El cumplimiento de un gran objetivo no sería posible sin la guía, esfuerzo y dedicación de una gran docente, por eso un eterno agradecimiento a nuestra tutora

Myriam Monteros

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	1
GENERALIDADES.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Tema.....	1
1.3 Justificación.....	1
1.3.1 Delimitación	5
1.4 Problema	5
1.4.1 Análisis de la situación del caso de estudio.....	5
1.4.2 Contextualización e identificación del problema de investigación	8
1.4.3 Formulación del problema de investigación.....	9
1.4.4 Sistematización del problema de investigación.....	10
1.5 Objetivos	10
1.5.1 Objetivo general	10
1.5.2 Objetivos específicos.....	10
1.6 Marco teórico	10
1.7 Marco Metodológico.....	15
1.8 Resultados	16
CAPÍTULO 2.....	17
ANÁLISIS INTERNO	17
2.1 Cultura organizacional	17
2.1.1 Misión.....	17
2.1.2 Visión	17
2.1.3 Filosofía empresarial	17
2.1.4 Principios y valores	18

2.1.4.1 Principios.....	18
2.1.4.2 Valores	18
2.1.5 Organigrama	19
2.2 Diagnóstico de cargos	19
2.3 Diagnóstico del cliente interno.....	21
2.3.1 Análisis de las encuestas realizadas	21
2.3.2 Análisis departamental	28
2.3.2.1 Departamento administrativo	28
2.3.2.2 Departamento financiero	30
2.3.2.3 Departamento de ventas	32
2.3.2.4 Departamento de compras	34
2.3.2.5 Bodega.....	36
2.3.2.6 Departamento de recursos humanos.....	38
2.4 Determinación de factores internos.....	39
2.4.1 Matriz Holmes	43
2.4.2 Matriz de evaluación del factor interno	50
2.4.2.1 Análisis de la Matriz EFI	51
CAPÍTULO 3	52
ANÁLISIS EXTERNO	52
3.1 Factor económico	52
3.2 Factor político	53
3.3. Factor social	55
3.4 Cliente externo	55
3.4.1 Análisis de las encuestas realizadas	57
3.5 Proveedores	61
3.6 Competencia.....	62
3.6.1 Matriz de perfil competitivo.....	63

3.7 Determinación de factores externos	64
3.7.1 Oportunidades y amenazas	64
3.7.1.1 Oportunidades	64
3.7.1.2 Amenazas	64
3.7.2 Ponderación de oportunidades y amenazas	65
3.7.3 Matriz de evaluación del factor externo	66
3.7.4 Análisis de la Matriz EFE.....	68
3.8 Matriz FODA	68
3.9 Ponderación de estrategias	71
CAPÍTULO 4.....	73
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA	
EMPRESA GYBA MEDICA	73
4.1 Sistema de gestión de calidad	73
4.2 Beneficios del sistema de gestión de calidad	73
4.3 Política y objetivos de calidad.....	74
4.3.1 Política de calidad de la empresa Gyba Medica	75
4.3.2 Objetivos de calidad de la empresa Gyba Medica.....	75
4.4 Principios de gestión de calidad	77
4.5 Organigrama basado en procesos	79
4.6 Cambio de funciones a procesos	79
4.6.1 Departamento de administración	80
4.6.1.1 Nombre	80
4.6.1.2 Organigrama	81
4.6.1.3 Flujograma	81
4.6.2 Departamento de finanzas	83
4.6.2.1 Nombre	83
4.6.2.2 Organigrama.....	83

4.6.2.3 Flujoograma	83
4.6.3 Departamento de comercialización	85
4.6.3.1 Nombre	85
4.6.3.2 Organigrama	85
4.6.3.3 Flujoograma	85
4.6.4 Departamento de recursos humanos	90
4.6.4.1 Nombre	90
4.6.4.2 Organigrama	90
4.6.4.3 Flujoograma	90
4.6.5 Procesos adicionales	92
4.6.5.1 Nombre	92
4.6.5.2 Organigrama	92
4.6.5.3 Flujoograma	92
4.7 Procesos identificados en Gyba Medica	93
4.8 Mapa de procesos	95
4.9 Cadena de valor	97
4.10 Levantamiento de documentos	98
4.10.1 Estructura del sistema documental	99
4.10.2 Caracterización de los procesos	99
4.10.3 Modelamiento de los procesos	100
4.11 Gestión Gerencial	102
4.11.1 Caracterización del proceso de gestión gerencial	102
4.11.2 Modelamiento del proceso de gestión gerencial	103
4.12 Gestión Financiera	104
4.12.1 Caracterización del proceso de gestión financiera	104
4.12.2 Modelamiento del proceso de gestión financiera	105
4.13 Gestión de ventas	106

4.13.1	Caracterización del proceso de gestión de ventas	106
4.13.2	Modelamiento del proceso de gestión de ventas	107
4.14	Gestión de adquisiciones.....	108
4.14.1	Caracterización del proceso de gestión de adquisiciones.....	108
4.14.2	Modelamiento del proceso de gestión de adquisiciones.....	109
4.15	Gestión de bodega.....	110
4.15.1	Caracterización del proceso de gestión de bodega	110
4.15.2	Modelamiento del proceso de gestión de bodega.....	111
4.16	Gestión del talento humano.....	112
4.16.1	Caracterización del proceso de gestión del talento humano.....	112
4.16.2	Modelamiento del proceso de gestión del talento humano	113
4.17	Gestión de calidad	114
4.17.1	Caracterización del proceso de gestión de calidad	114
4.17.2	Modelamiento del proceso de gestión de calidad.....	115
4.18	Medición y control de los procesos de Gyba Medica	116
4.18.1	Gestión gerencial	116
4.18.2	Gestión financiera.....	117
4.18.3	Gestión de ventas.....	118
4.18.4	Gestión de adquisiciones	121
4.18.5	Gestión de bodega	123
4.18.6	Gestión del talento humano	125
4.18.7	Gestión de calidad	127
4.19	Tabla de control de procesos.....	129
4.20	Procedimientos de la norma ISO 9001:2008	130
4.20.1	Procedimiento de control de documentos.....	131
4.20.1.1	Formato de documentos	131
4.20.1.2	Encabezado del documento	131

4.20.1.3 Identificación de cambios.....	132
4.20.1.4 Control de documentos internos y disponibilidad en puntos de uso	133
4.20.1.5 Control de documentos externos y disponibilidad en puntos de uso	133
4.20.1.6 Documentos obsoletos.....	133
4.20.1.7 Instrucciones de trabajo y manuales.....	133
4.20.1.8 Flujograma de control de documentos	133
4.20.2 Procedimiento de control de registros	135
4.20.2.1 Flujograma de control de registros.....	136
4.20.3 Procedimiento de auditorías internas.....	137
4.20.3.1 Flujograma de auditorías internas	138
4.20.4 Procedimiento de producto no conforme	138
4.20.4.1 Flujograma de producto no conforme	139
4.20.5 Procedimiento de acciones correctivas.....	140
4.20.5.1 Flujograma de acciones correctivas y preventivas.....	141
4.20.6 Procedimiento de acciones preventivas.....	141
4.21 Manual de calidad	142
CAPÍTULO 5.....	143
ESTUDIO FINANCIERO	143
5.1 Presupuesto del sistema de gestión de calidad.....	143
5.1.1 Tipo de financiamiento para la implementación del sistema de gestión de calidad.....	145
5.2 Cronograma de implementación del sistema de gestión de calidad.....	145
5.3 Situación actual de la empresa	145
5.3.1 Balance general	146
5.3.2 Estado de resultados	147
5.4 Análisis sin diseño del sistema de gestión de calidad	148

5.4.1 Proyección de ventas y costo de ventas.....	148
5.4.2 Proyección de gastos	149
5.4.3 Estado de resultados proyectado sin sistema de gestión de calidad	150
5.4.4 Flujo de efectivo proyectado sin sistema de gestión de calidad	153
5.5 Análisis con diseño de sistema de gestión de calidad	154
5.5.1 Proyección de ventas	154
5.5.2 Proyección del costo de ventas.....	154
5.5.3 Proyección de gastos	154
5.5.4 Estado de resultados proyectado con sistema de gestión de calidad	156
5.5.5 Flujo de efectivo con sistema de gestión de calidad.....	159
5.6 Capital de trabajo	160
5.7 Punto de equilibrio	161
5.7.1 Cálculo del punto de equilibrio	162
5.8 Resultados financieros	164
CONCLUSIONES	165
RECOMENDACIONES.....	166
GLOSARIO	167
LISTA DE REFERENCIAS.. ..	169
ANEXOS	171

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nómina de talento humano	19
Tabla 2. Departamento administrativo fortalezas y debilidades	39
Tabla 3. Departamento financiero fortalezas y debilidades	40
Tabla 4. Departamento de ventas fortalezas y debilidades	40
Tabla 5 Departamento de compras fortalezas y debilidades.....	41
Tabla 6. Bodega fortalezas y debilidades.....	42
Tabla 7. Departamento de recursos humanos fortalezas y debilidades.....	42
Tabla 8. Ponderación de fortalezas y debilidades departamento administrativo	44
Tabla 9. Ponderación de fortalezas y debilidades departamento financiero	45
Tabla 10. Ponderación de fortalezas y debilidades departamento de ventas	46
Tabla 11. Ponderación de fortalezas y debilidades departamento de compras	47
Tabla 12. Ponderación de fortalezas y debilidades bodega.....	48
Tabla 13. Ponderación de fortalezas y debilidades departamento de recursos humanos	49
Tabla 14. Matriz EFI.....	50
Tabla 15. Promedio de compra de los clientes.....	56
Tabla 16. Proveedores	61
Tabla 17. Matriz de perfil competitivo	63
Tabla 18. Matriz Holmes ponderación de oportunidades	65
Tabla 19. Matriz Holmes ponderación de amenazas	66
Tabla 20. Matriz EFE.....	67
Tabla 21. Análisis global.....	69
Tabla 22. Matriz FODA	70
Tabla 23. Ponderación de estrategias	71
Tabla 24. Objetivos de calidad.....	76
Tabla 25. Caracterización del proceso de gestión gerencial	102

Tabla 26. Caracterización del proceso de gestión financiera.....	104
Tabla 27. Caracterización del proceso de gestión de ventas	106
Tabla 28. Caracterización del proceso de gestión de adquisiciones	108
Tabla 29. Caracterización del proceso de gestión de bodega.....	110
Tabla 30. Caracterización del proceso de gestión del talento humano	112
Tabla 31. Caracterización del proceso de gestión de calidad.....	114
Tabla 32. Medición y control gestión gerencial.....	116
Tabla 33. Medición y control gestión financiera	117
Tabla 34. Medición y control gestión de ventas.....	118
Tabla 35. Medición y control gestión de ventas.....	119
Tabla 36. Medición y control gestión de ventas.....	120
Tabla 37. Medición y control gestión de adquisiciones.....	121
Tabla 38. Medición y control gestión de adquisiciones recepción de pedidos.....	122
Tabla 39. Medición y control gestión de bodega	123
Tabla 40. Medición y control gestión de bodega devolución de clientes	124
Tabla 41. Medición y control gestión de talento humano	125
Tabla 42. Medición y control gestión de talento humano atrasos y ausentismo.....	126
Tabla 43. Medición y control gestión de calidad	127
Tabla 44. Medición y control gestión de calidad acciones correctivas.....	128
Tabla 45. Medición y control de procesos	129
Tabla 46. Procedimientos obligatorios de la norma.....	130
Tabla 47. Presupuesto para la implementación del sistema de gestión de calidad ..	144
Tabla 48. Financiamiento del sistema de gestión de calidad	145
Tabla 49. Cronograma de implementación del sistema de gestión de calidad.....	145
Tabla 50. Balance general.....	146
Tabla 51. Estado de resultados.....	147
Tabla 52. Crecimiento de las ventas	148
Tabla 53. Crecimiento del costo de ventas.....	149

Tabla 54. Porcentaje de inflación anual	149
Tabla 55. Estado de resultados proyectado sin sistema de gestión de calidad.....	150
Tabla 56. Cálculo del incremento de la fracción básica.....	152
Tabla 57. Cálculo del impuesto a la renta persona natural	152
Tabla 58. Flujo de efectivo sin sistema de gestión de calidad	153
Tabla 59. Estado de resultados proyectado con sistema de gestión de calidad.....	156
Tabla 60. Comparación de las ventas con SGC y sin SGC.....	158
Tabla 61. Comparación de la utilidad neta con SGC y sin SGC.....	158
Tabla 62. Flujo de efectivo con sistema de gestión de calidad	159
Tabla 63. Capital de trabajo	160
Tabla 64. Costos fijos.....	162
Tabla 65. Costos variables	162
Tabla 66. Costos totales	163
Tabla 67. Ventas netas	163
Tabla 68. Punto de equilibrio.....	163

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama	6
Figura 2. Árbol de problemas.....	9
Figura 3. Tabulación datos pregunta estabilidad laboral	22
Figura 4. Tabulación datos pregunta compañerismo y unión	22
Figura 5. Tabulación datos pregunta ambiente laboral	23
Figura 6. Tabulación datos pregunta herramientas de trabajo	24
Figura 7. Tabulación datos pregunta reconocimiento justo	24
Figura 8. Tabulación datos pregunta capacitaciones.....	25
Figura 9. Tabulación datos pregunta opiniones de los empleados.....	26
Figura 10. Tabulación datos pregunta crecimiento en la empresa	26
Figura 11. Tabulación datos pregunta vacaciones	27
Figura 12. Flujograma departamento administrativo	29
Figura 13. Flujograma departamento financiero.....	31
Figura 14. Flujograma departamento de ventas	33
Figura 15. Flujograma departamento de compras.....	35
Figura 16. Flujograma departamento de bodega.....	37
Figura 17. Flujograma departamento de recursos humanos.....	38
Figura 18. Evolución de la inflación anual	53
Figura 19. Ventas anuales Gyba Medica.....	56
Figura 20. Productos entregados a tiempo	57
Figura 21. Documentación completa	58
Figura 22. Servicio de entrega	59
Figura 23. Productos recibidos de calidad	59
Figura 24. Atención prestada por los vendedores	60
Figura 25. Principios de gestión de calidad	77

Figura 26. Organigrama basado en procesos	79
Figura 27. Flujo de procesos	80
Figura 28. Proceso gerencial mejorado	82
Figura 29. Proceso financiero mejorado	84
Figura 30. Proceso de ventas mejorado	86
Figura 31. Proceso de adquisición mejorado	88
Figura 32. Proceso de bodega mejorado	89
Figura 33. Proceso de talento humano mejorado	91
Figura 34. Procesos de calidad.....	93
Figura 35. Mapa de procesos	96
Figura 36. Cadena de valor	98
Figura 37. Estructura del sistema documental	99
Figura 38. Representación de una actividad o proceso	101
Figura 39. Modelamiento del proceso de gestión gerencial.....	103
Figura 40. Modelamiento del proceso de gestión financiera	105
Figura 41. Modelamiento del proceso de gestión de ventas	107
Figura 42. Modelamiento del proceso de gestión de adquisiciones.....	109
Figura 43. Modelamiento del proceso de gestión de bodega.....	111
Figura 44. Modelamiento del proceso de gestión del talento humano.....	113
Figura 45. Modelamiento del proceso de gestión de calidad.....	115
Figura 46. Flujograma de control de documentos	134
Figura 47. Flujograma de control de registros	136
Figura 48. Flujograma de auditorías internas.....	138
Figura 49. Flujograma de producto no conforme	139
Figura 50. Flujograma de acciones correctivas y preventivas	141

RESUMEN

El presente trabajo de grado desarrolla una propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en Normas ISO 9001:2008 para la empresa Gyba Medica, considerando su situación actual y el análisis interno de la organización, para así identificar su funcionamiento y operatividad.

También analiza aspectos externos de la organización como la inflación, el factor político y social, el cliente externo, competencia y proveedores. Con este análisis se genera la matriz de evaluación del factor externo, permite identificar las oportunidades y amenazas que posee la empresa, a fin de poder generar soluciones.

En base a los análisis realizados, para estructurar el Sistema de Gestión de Calidad, basado en normas ISO 9001:2008, se identificó los procesos de la empresa y el desempeño correcto de cada uno, se definió la política y objetivos de calidad que serán monitoreados y medidos a fin de cumplir con las normas ISO.

Finalmente, se realizó el Estudio Financiero que visualiza un balance proyectado con la implantación del sistema de gestión de calidad y sin la implementación, a fin de comparar los beneficios económicos que tendrá la empresa con la correcta aplicación del mismo.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to design a quality management system based on Iso International Standards 9001:2008 for the enterprise “GYBA MEDICA”, considering its current situation and the internal analysis of the company in order to identify its performance and operability.

It also analyzes external factors of the organization such as: inflation, political and social factor, the external customer, competitors and providers. With this information the EFE matrix is done where opportunities and threats are identified in order to generate solutions.

The company processes and the proper performance of each one were identified, it was done based on the analysis to structure the Quality Management System based on ISO 9001: 2008. In order to carry out with the ISO standards, the policy and quality objectives were defined.

Finally, the financial study shows a projected balance sheet where is compared the implementing of the quality management system in the enterprise and if it's not implemented, the objective is to visualize the economic profits that will give to the enterprise, the right implementation of the quality management system.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. Generalidades

En la actualidad las empresas se desarrollan en un ambiente de alta competitividad, lo que les obliga a generar herramientas y estrategias que les permitan permanecer y crecer en un mercado donde los clientes exigen altos estándares de calidad.

En este sentido es necesario que las empresas desarrollen Sistemas de Gestión de Calidad que les permitan optimizar el uso de sus recursos y así lograr ventajas competitivas frente a las demás empresas proveedoras.

En el mercado nacional debido al gran impulso que el Estado ha dado al sector social cumpliendo lo que dispone la Constitución en el Art. 362 sobre la gratuidad de los servicios de salud y los medicamentos ha generado una gran oportunidad para las pequeñas y medianas empresas distribuidoras de medicamentos a participar en este sector de la economía. (Constitución del Ecuador, 2008)

1.2. Tema

Diseño de un sistema de gestión de calidad, basado en las normas ISO 9001:2008, para la empresa Gyba Medica distribuidora de medicamentos a través del portal de compras públicas.

1.3. Justificación

Gyba Medica es una distribuidora de medicamentos para uso humano, que ha venido trabajando desde el año 2003, es un negocio familiar y con el paso de los años el Estado ecuatoriano se ha convertido en su único cliente. Esto debido a que los últimos 5 años se ha enfocado en la comercialización a través del Portal de Compras Públicas, logrando así un notable incremento en su nivel de ventas a nivel nacional.

La empresa considerada una pyme por el Servicio Nacional de Contratación Pública; debido a la propia sinergia del sector y la coyuntura económica social del país, ha ido creciendo de una forma desorganizada, sin contar con documentos de soporte como: manuales de procesos, procedimientos, funciones, etc. La falta de comunicación y una serie de características propias de la estructura de las empresas familiares han impedido que alcance un mayor porcentaje de participación en el mercado.

En la actualidad las empresas en general y especialmente las pymes por su tamaño, se encuentran enfrentando retos para permanecer en el mercado y poder competir, para esto es necesario que se planteen estrategias que ayuden a aumentar su nivel de participación. Una estrategia indispensable para poder competir a través del portal de compras públicas, es tener un documento que indique el camino a seguir para garantizar la calidad del servicio que se presta.

La Norma ISO 9001:2008 elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), que puede utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales.

Dentro de la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad, se orienta a:

- Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad
- Determinar la secuencia y las interacciones de los procesos
- Determinar los criterios y los métodos de funcionamiento y el control de los procesos
- Asegurar la disponibilidad de recursos y la información necesaria para el funcionamiento y la monitorización de los procesos
- Monitorizar, medir y analizar los procesos implementando acciones necesarias para obtener los resultados previstos y la mejora constante de los procesos. (Organización Internacional de Normalización, 2010)

Observando el desempeño de las actividades diarias de la empresa, se ha notado algunas falencias que ocasionan ineficiencia en los diferentes procesos que se llevan a

cabo en la empresa, debido en su mayor parte a que los empleados no tienen definidas sus responsabilidades y actividades.

Por ello se propone el Diseño de un Sistema Gestión de Calidad de la empresa Gyba Medica, que mejore los procesos y establezca controles para que los empleados realicen su trabajo de una forma organizada, coordinada y eficiente, y así poder cumplir eficientemente las tareas asignadas, optimizando los recursos de la empresa y sobretodo alcanzar los objetivos planteados.

El presente Sistema de Gestión de Calidad busca tener un personal motivado y comprometido con su trabajo, que lo realice con eficiencia y por así lograr mayores utilidades. Además permitirá que la empresa pueda seguir creciendo en su participación de mercado y cumplir uno de sus objetivos que es llegar a ser una empresa reconocida a nivel nacional, además su crecimiento generará fuentes de trabajo contribuyendo al desarrollo del país.

Implementar un Sistema de Gestión de Calidad en una empresa con lleva que los directivos y administradores de la empresa comprendan que necesita trabajar de una manera organizada, racionalizando el uso de los recursos, para mejorar el desempeño y alcanzar las metas planteadas.

Solo entendiendo este concepto, y comprendiendo la necesidad de mejorar se puede estructurar y sobretodo mantener en el tiempo un Sistema de Gestión de Calidad.

Algunas ventajas que se obtienen de la definición, desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad son:

- Potencia la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción. Ello aumenta la confianza en las relaciones cliente-proveedor siendo fuente de generación de nuevos conceptos de ingresos.
- Asegura la calidad en las relaciones comerciales.

- Facilita la salida de los productos/ servicios al asegurarse las empresas receptoras del cumplimiento de los requisitos de calidad, posibilitando la penetración en nuevos mercados o la ampliación de los existentes.
- Mejora en la calidad de los servicios, derivado de procesos más eficientes para diferentes funciones de la organización.
- Logro de la satisfacción de los clientes.
- Introduce la visión de la calidad en las organizaciones. (Gestión empresarial, 2014)

Trabajar con un Sistema de Gestión de la Calidad es adoptar una nueva forma de pensamiento, más racional, más eficiente, con más y mejores elementos para la toma de decisiones. El Sistema de Gestión de Calidad puede contribuir a alcanzar estas expectativas pero no solo dependerá de éste, sino de las metas, objetivos de la empresa y el compromiso de sus actores, debido a que la mejora no será evidente de inmediato ni resolverá todos los problemas que la empresa tenga. El Sistema de Gestión de Calidad es un medio para que la empresa asuma una orientación más sistemática hacia la calidad.

La calidad es el cumplimiento de los requerimientos de los usuarios para lograr su satisfacción, al hablar de medicamentos hay que tomar en cuenta que son productos de uso humano y por ello hay que asegurar la calidad del producto que se está entregando al cliente. Las deficiencias de calidad en medicamentos pueden darse en los procesos de manufactura, distribución y almacenamiento, por ello cada uno de los partícipes en estos procesos debe contribuir a la calidad del producto que llega a los usuarios.

La empresa Gyba Medica es una distribuidora de medicamentos, por ello debe cumplir requerimientos necesarios para mantener la calidad del producto que se recibe y a su vez que será enviado a las distintas áreas de salud del país. Debiendo realizar las siguientes actividades en donde prima la calidad del servicio que se preste para futuras compras directas:

- Presentación de Ofertas en el Portal de compras públicas
- Realización de pedidos a proveedores

- Recepción y entrega de productos

La sociabilización con los responsables de recepción de las distintas áreas de salud, es muy importante porque permitirá conocer las necesidades que poseen para futuros pedidos, o compras directas, además se puede coordinar de forma correcta la entrega y llegada de los medicamentos y de esa manera aseguramos un pago rápido de la facturación realizada.

1.3.1. Delimitación

➤ Delimitación temporal:

Para la realización del presente proyecto se tomará información del año 2012-2013 para el análisis de investigación.

➤ Delimitación espacial:

La empresa Gyba Medica se encuentra ubicada en la región Sierra, Provincia de Pichincha, en la Ciudad de Quito.

➤ Delimitación académica:

Para el desarrollo del presente trabajo de grado emplearemos la metodología de un Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la normas ISO 9001:2008, y para su estructuración lo establecido en la materia de Metodología de la Investigación, a través de Investigación de campo.

1.4. Problema

1.4.1. Análisis de la situación del caso de estudio

La empresa Gyba Medica se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, sector de Marianitas, en la misma trabajan 10 personas organizadas de la siguiente manera:

Organigrama

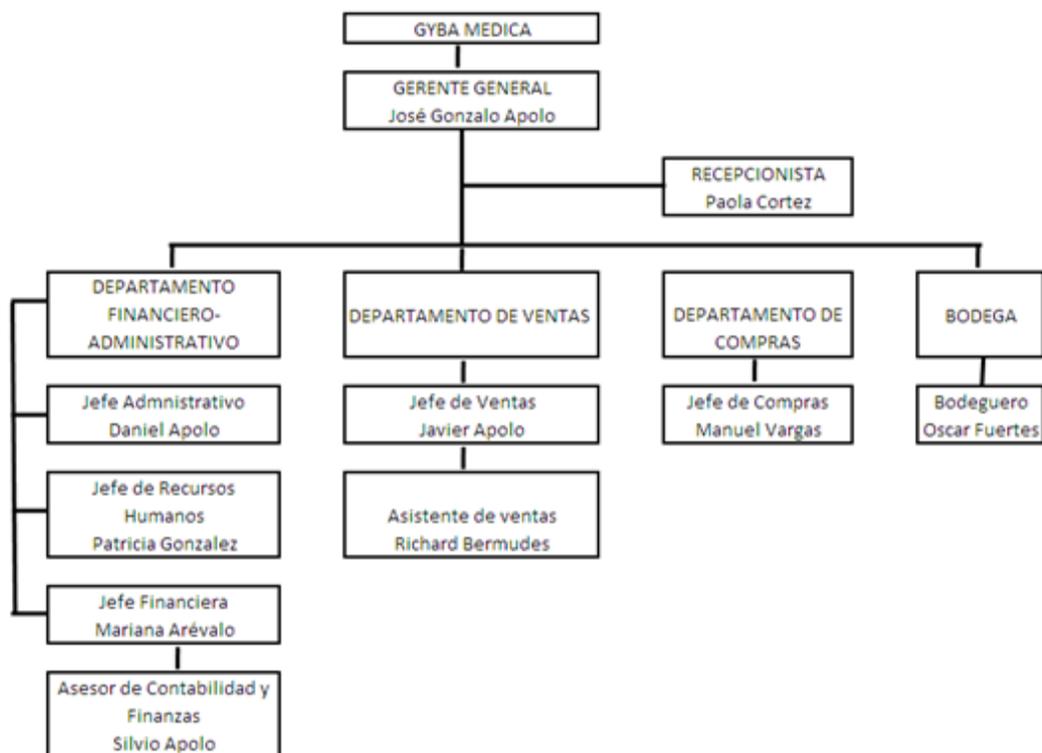


Figura 1. Organigrama de Gyba Medica
Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

El SERCOP forma parte del Sistema Nacional de Contratación Pública –SNCP–, que no es otra cosa que el medio a través del cual todas las instancias, organismos e instituciones que manejan recursos públicos articulan su planificación, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios, así como la ejecución de obras públicas.

En agosto de 2008 se expide la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública –LOSNCP– a través de la cual se creó el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP).

Gyba Medica es una empresa pequeña que ha logrado tener una buena participación en el mercado a partir de su inclusión como proveedor del Estado por medio del portal de compras públicas. A través de este ha realizado negociaciones con los diferentes hospitales, áreas de salud tanto del Ministerio de Salud, como del IESS y Municipios a nivel nacional, proveyéndoles de medicamentos durante los últimos 5 años.

Gyba Medica muestra un crecimiento en las ventas aproximado del 6 % por año, la razón es porque a partir del año 2008 la empresa ha incursionado con mayor fuerza en

el mercado Institucional Estatal de medicamentos, considerando la estabilidad del sector público según políticas de inversión y gasto social implementadas por el actual Gobierno, en las cuales y a diferencia de períodos anteriores ya no representan un riesgo de recuperación de cartera y muy por el contrario optimizan la inversión privada de empresas en vías de crecimiento como es el caso de Gyba Medica.

Debido al gran nivel de ventas que ha generado es necesario que la empresa cuente con una organización más adecuada para permitir que todas las actividades se ejecuten con eficiencia y sean controladas para determinar si el rendimiento es el correcto.

Gyba Medica, es una empresa dedicada a la distribución de todo tipo de medicamentos genéricos y de marca, además de insumos y dispositivos médicos, para esto cuenta con el respaldo comercial de varios laboratorios farmacéuticos nacionales y extranjeros de los cuales principalmente figuran:

- Farmayala
- Betapharma
- Genfar
- GM Laboratorios
- Kronos
- La Santé
- A.D.I.S.A.
- Carlón
- BerkanaFarma
- Raserpharm
- Medisumi
- Prodimed

Estas empresas se han convertido en aliados estratégicos de Gyba Medica, en el marco de una cordial y productiva relación.

La estructuración de Gyba Medica como una empresa de tipo familiar, ha provocado la desorganización en las personas que trabajan en cada departamento, puesto que no existen procedimientos que guíen el trabajo de los mismos, tampoco se han establecido

controles que les permitan medir el desempeño del personal y no se han asignado responsables de los procesos. Por estas razones se han presentado pérdidas de recursos en la ejecución de procesos y envío de ofertas que han ocasionado procesos fallidos.

Gyba Medica realiza en promedio 50 ofertas entre procesos del portal de Compras Públicas y proformas directas, de las cuales apenas se logran adjudicar un 10%, lo cual nos muestra que hay un gran porcentaje de desperdicio de insumos como de recurso humano, entre algunas razones de pérdida de los procesos están:

- Mal envío o envío incompleto de documentos solicitados en ofertas.
- Detalle inadecuado de los productos ofertados
- Falta de seguimiento de los procesos
- Falta de convalidación de errores

1.4.2. Contextualización e identificación del problema de investigación

Problema de investigación

Desorganización en la estructura interna de la empresa que ocasiona desperdicio de recursos generando insatisfacción en los clientes internos y externos, impidiendo el incremento de las ventas.

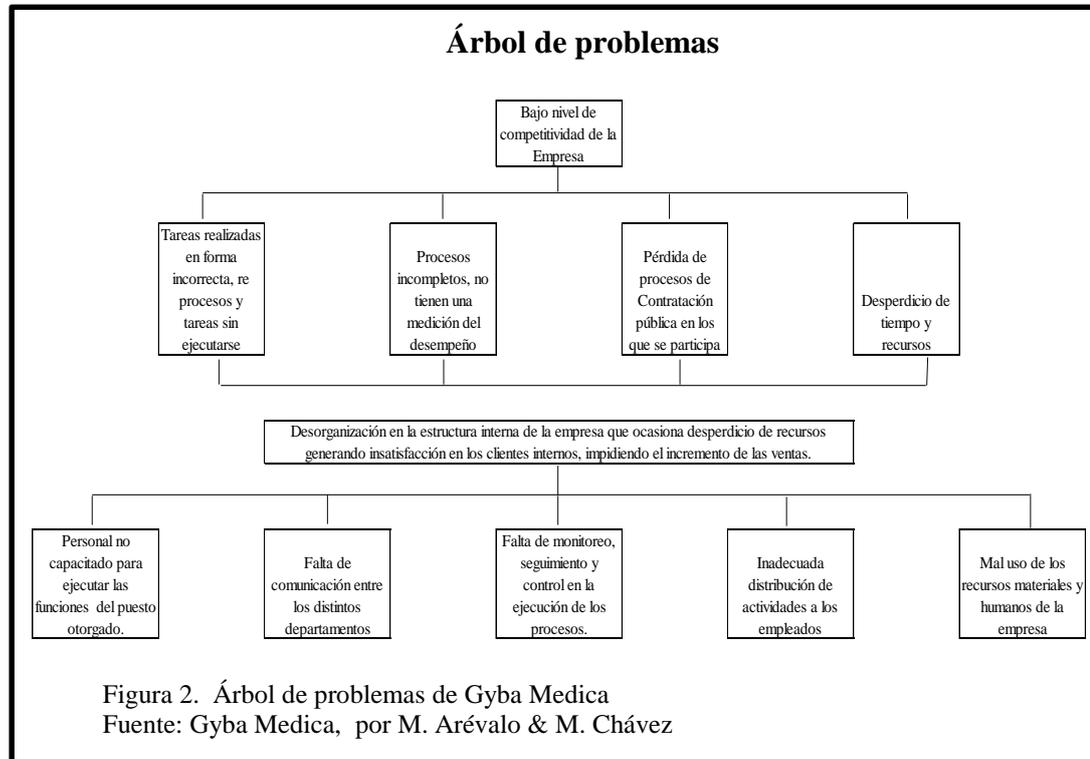
Causas:

- Personal no capacitado para ejecutar las funciones del puesto otorgado.
- Inadecuada distribución de actividades a los empleados.
- Falta de comunicación entre los distintos departamentos.
- Falta de monitoreo, seguimiento y control en la ejecución de los procesos.
- Mal uso de los recursos materiales y humanos de la empresa.

Consecuencias o efectos

- Tareas realizadas en forma incorrecta, re procesos y tareas sin ejecutarse.
- Procesos incompletos, no tienen una medición del desempeño.

- Pérdida de procesos de contratación pública en los que se participa.
- Bajo nivel de competitividad de la Empresa.
- Desperdicio de tiempo y recursos.



1.4.3. Formulación del problema de investigación

Pregunta de investigación

¿Por qué existe gran número de procesos descalificados o perdidos en los que participa la empresa?

Porque: Existe desorganización en la estructura interna de la empresa que ocasiona desperdicio de recursos generando insatisfacción en los clientes internos, impidiendo el incremento de las ventas.

1.4.4. Sistematización del problema de investigación

¿Por qué el personal de Gyba Medica no cumple correctamente su trabajo?

¿Por qué la empresa Gyba Medica no tiene una planificación formal de las actividades?

¿Por qué no existe interrelación entre departamentos?

¿Por qué el personal no cumple con los estándares mínimos de calidad en su trabajo?

¿Por qué la empresa tiene gastos elevados en la ejecución de los procesos?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad, basado en las normas ISO 9001:2008, para la empresa Gyba Medica proveedora de medicamentos a través del portal de compras públicas”.

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar las funciones y responsabilidades a ejecutar en el trabajo para cada empleado de la empresa.
- Diseñar un programa de capacitaciones a los empleados, de acuerdo a las funciones específicas.
- Diagnosticar los factores externos, así como el análisis del cliente.
- Incrementar el nivel de competitividad de la empresa basado en la calidad de sus procesos.
- Elaborar el presupuesto para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

1.6. Marco teórico

La Calidad como base fundamental del crecimiento sostenido de las empresas nos lleva a fundamentar el presente trabajo de grado en las siguientes teorías de la Calidad:

Kaoru Ishikawa

En la filosofía de Ishikawa consta de cinco puntos a continuación descritos:

- Primero la calidad, no a las utilidades de corto plazo. Lo importante en toda organización es la calidad y no a las utilidades que se generen rápidamente.

- Orientación hacia el consumidor. Los servicios y productos deben estar encaminados siempre hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.
- El proceso siguiente es el cliente. La prioridad de todos los que conforman la organización debe estar orientada continuamente hacia el cliente.
- Respeto a la humanidad. Debe existir una consideración completa hacia todos los individuos, de igual forma involucrar a todos los miembros en la responsabilidad y realización de los resultados a lograr.
- Administración inter-funcional.

Cuenta con comités ínter-funcionales de apoyo, puede suministrar la vía necesaria para fomentar las relaciones en toda la organización y además hace posible el desarrollo eficiente de la garantía de calidad.(Reyes, 2009)

Los factores que propone Ishikawa, son los siguientes:

- El cliente es lo más importante.
- Hay que prevenir, no corregir.
- Reducir costos y desperdicios en general.
- Resultados a largo plazo. No caminos cortos para alcanzar la calidad.
- Participación e involucramiento de todos los miembros.
- Hay que trabajar en equipo.
- Medir resultados.
- Dar reconocimientos.
- Se requiere el compromiso y el apoyo de la alta dirección.
- Instituir programas de capacitación y desarrollo efectivo e intenso.
- Crear conciencia de la necesidad.
- Tener un proceso y herramienta para el mejoramiento permanente.

(Gestiopolis.com, 2003)

NORMA ISO 9001:2008

La Norma ISO tiene la prioridad de cumplir con los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables al producto /servicio y además a los de la organización por

medio de estrategias que le permitan evaluar la satisfacción del cliente. (Eficarga, 2013)

Tiene como objeto demostrar la capacidad que tienen las empresas para dar un producto/servicio que cumpla con los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios. Brindando una segura satisfacción al cliente mejorando continuamente.

Su aplicación está dirigida a cualquier tipo de organización, es adaptable a los requerimientos de cada una, sin importar tipo o tamaño de la organización.

Requisitos del sistema

Son necesarios los siguientes requisitos para poder implementar, establecer y mantener un sistema de gestión de calidad en una organización:

- Identificar los procesos de la organización y cómo interactúan.
- Establecer procedimiento e instructivos de forma documentada para cada proceso.
- Garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para las actividades.
- Establecer indicadores de gestión a los procesos
- Diseñar política, objetivos y manual de calidad para la organización.
- Tener un control de los documentos y de los registros.

Responsabilidades de la Dirección

Se establece que la dirección debe estar comprometida con el Sistema de Gestión de Calidad, por medio de un Acta de revisión gerencial, que debe cumplir las siguientes actividades:

- Comunicar la importancia del cumplimiento de los requisitos del cliente, los legales y los de la empresa.
- Diseñar e informar objetivos y políticas de calidad de la organización.

- Realizar revisiones periódicas del sistema de gestión de calidad.
- Nombrar un delegado de la dirección para estar pendiente de establecer, diseñar y mejorar actividades el sistema de gestión de calidad.
- Dar los recursos necesarios para el cumplimiento de todas las actividades.
- Definir e informar las responsabilidades de cada cargo por medio de un manual de funciones.
- Garantizar una adecuada y efectiva comunicación interna.

Los recursos que se mencionan son los siguientes:

- Recurso humano.- es el personal competente de la organización, el mismo que debe evidenciar su nivel de competencia a través de certificados, diplomas, evaluaciones, capacitaciones, etc.).
- Infraestructura.- se refiere al edificio en el cual labora el personal, el cual debe ser apto y con equipo apropiados para el cumplimiento de las actividades.
- Ambiente de trabajo.- son las condiciones en la cuales se realiza el trabajo, las mismas que deben ser la apropiadas para garantizar el cumplimiento de los requisitos del producto/servicio.

Para la realización del producto o prestación del servicio se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Planear y desarrollar procesos requeridos para la prestación del servicio.
- Implementar procedimientos para el cumplimiento de actividades.
- Demostrar que los procesos cumplan con los requisitos requeridos del servicio.
- Identificar los requisitos que necesita el cliente, los legales y los aplicables a la organización.
- Diseñar mecanismos eficientes de comunicación con el cliente, para conocer sus comentarios acerca del servicio que se brinda.
- Asegurar que el producto comprado a los proveedores, cumpla con los requisitos exigidos.
- El servicio a prestarse deber ser controlado, tener información, instrucciones y equipo apropiado para cumplir con los indicadores de gestión.

- Se debe garantizar trazabilidad del servicio en toda su realización. (codificación de barras)
- Cuidar los bienes del cliente, su información y datos personales.

Medición, Análisis y Mejora

- Dar la garantía de un seguimiento, análisis y mejora continua al Sistema de Gestión de Calidad.
- Hacer medición de la satisfacción a los clientes (encuestas, cuestionarios, etc.)
- Realizar auditorías internas al Sistema de Gestión de Calidad.
- Establecer indicadores de gestión a los procesos.
- Seguimiento y medición a la prestación del servicio para determinar el cumplimiento de los requisitos del cliente.
- Identificar el servicio no conforme, hacer un seguimiento y las acciones de mejora que se tomaron.
- Analizar datos para demostrar eficacia del Sistema de Gestión de Calidad para determinar los puntos a mejorar.
- Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, usando políticas, objetivos, análisis de auditorías, acciones correctivas de mejora e indicadores de gestión.
- Tomar acciones que ayuden a eliminar las causas de las no conformidades y evitar que vuelvan a ocurrir (acciones correctivas, acciones preventivas).(Eficarga, 2013)

1.7. Marco metodológico

➤ Tipo de investigación

Investigación de tipo descriptivo-explicativo, permite obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos del presente estudio.

Para la recopilación de información se tomarán datos y documentos proporcionados por los empleados de la Empresa Gyba Medica.

➤ **Métodos**

Cualitativos

Método científico: conjunto de operaciones condicionadas, teórico, conceptual e instrumentalmente, que nos ayuda a resolver un problema científico y que nos conduce a la verdad del conocimiento. Permite afinar la hipótesis planteada.

Cuantitativos

Método histórico: tomar datos del pasado que sirvan para una proyección del tema a investigarse.

Método descriptivo: conocer cualitativa y cuantitativamente las características de un fenómeno.

➤ **Técnica de recolección de información**

Investigación de campo.- Recabaremos información en el entorno de la empresa por medio de los empleados y directivos para investigar el desarrollo de las actividades que se están ejecutando en la organización, de esta manera nos aseguraremos una información verídica y válida para el análisis.

1.8. Resultados

La inversión de los gobiernos centrales en diferentes sectores de la economía como política de desarrollo social y económico, precautelando a las pequeñas y medianas empresas, ha producido la sinergia apropiada para su crecimiento, sin que éstas deban generar sus propias estrategias.

Dicho fenómeno ha producido que las empresas familiares evolucionen y crezcan en sus ventas, utilidades y participación de mercado, pero sin que sus administradores

apliquen y se beneficien de herramientas y sistemas que la administración moderna dispone, lo que ha originado empresas ineficientes y con estructuras inapropiadas.

La decisión de implementar un Sistema de Calidad, demanda el real compromiso de todos quienes conforman la organización, su implementación y el cumplir los objetivos implicarán una constante predisposición al cambio y un esfuerzo en desempeñar su trabajo con eficiencia.

El éxito de la implementación de un sistema de gestión de calidad, dependerá en gran medida del impulso e importancia que la gerencia de la empresa le otorgue, por la inversión de recursos que se requiere y sobretodo un liderazgo que genere el ambiente interno ideal para lograr los objetivos deseados.

El principal factor en que las empresas se han enfocado para lograr la excelencia y así maximizar sus utilidades, es la calidad; por lo que resulta imprescindible el desarrollo de una investigación estructurada y sistemática, que nos permitirá generar un sistema de gestión de calidad, como pilar fundamental para alcanzar la eficiencia y un desarrollo sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es una herramienta que nos permite conocer las diferentes situaciones dentro la empresa, sus recursos y capacidades; el objetivo primordial de este análisis es identificar las fortalezas y debilidades que posee, para desarrollar estrategias que ayuden a aprovechar las fortalezas y eliminar las debilidades encontradas.

2.1 Cultura organizacional

Chiavenato, presenta la cultura organizacional como “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (Chiavenato, 1989, pág. 464).

2.1.1 Misión

Gyba Medica comercializa productos farmacéuticos de consumo humano de alta calidad, encaminando siempre las actividades de la empresa a las necesidades patológicas contemporáneas y de salud de la población, de la mano de una vanguardia constante de los avances tecnológicos y científicos de la industria a nivel mundial. Garantizando la rentabilidad necesaria que le permita un crecimiento sostenido y la inversión social y ambiental en el país.

2.1.2 Visión

Posicionar la organización al 2017, como la comercializadora farmacéutica con mayor crecimiento a nivel nacional, garantizando una contribución ética y solidaria con la población y fraterna con el medio ambiente.

2.1.3 Filosofía empresarial

Direccionamiento estratégico de la empresa: Gyba Medica, determina como parte de su direccionamiento estratégico varios factores, mismos que forman parte de un manual de procedimientos internos que derivan en una inmejorable imagen corporativa.

2.1.4 Principios y valores

2.1.4.1 Principios

- Primero, forjar excelentes vínculos de relación con médicos prescriptores y pacientes, para satisfacerlos con medicamentos que logren cubrir y sobrepasar sus expectativas.

- Segundo, participar activamente en los avances de la ciencia médica, logrando salud a todo nivel.
- Tercero, mantener una excelente interrelación tanto con colaboradores internos de la empresa como con todo su entorno.

2.1.4.2 Valores

- Honestidad. Ésta se ve reflejada en el fiel compromiso de la empresa para con todo el ambiente que le rodea, con productos de efectiva acción terapéutica para sus clientes y médicos prescriptores, remuneraciones justas y reconocimientos al trabajo de cada colaborador, cumplimiento puntual de obligaciones con terceros y transparencia de acciones en general.

-Calidad. A través de una cadena de valor horizontal y vertical la empresa se abastece de productos terminados de calidad, los que cuentan con sus correspondientes certificados ISO. Los procesos logísticos, administrativos y comerciales son direccionados bajo la normativa de manuales preestablecidos en función de la competitividad.

- Responsabilidad social. El enfoque comercial de Gyba Medica no dirige sus esfuerzos de ninguna manera tan solo a encabezados económicos y réditos para sus socios. Nuestra labor es principalmente la de brindar salud y bienestar a la población en general, por medio de la comercialización de medicamentos a precios justos y accesibles.

2.1.5 Organigrama

Gyba Medica funciona con el organigrama que se detalla en la Figura 3. en la que se puede observar los puestos de trabajo con los cuales se maneja.

2.2 Diagnóstico de cargos

Gyba Medica está compuesta por el siguiente personal:

Tabla 1. Nómina de Talento Humano

Cargo	N° de personas
Gerente	1
Jefe Administrativo	1
Jefe de Recursos Humanos	1
Jefe Financiera	1
Asesor de Contabilidad y Finanzas	1
Jefe de Ventas	1
Asistente de Ventas	1
Jefe de Compras	1
Recepcionista	1
Bodeguero	1
TOTAL	10

Nota: Talento Humano.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

La empresa cuenta con diez personas laborando, las mismas que se encuentran ingresadas en nómina y reciben todos los beneficios de ley. A continuación se detallará las actividades que realiza actualmente cada cargo, de acuerdo al levantamiento de información realizado:

- a) **Gerente general.** Es la persona encargada de realizar la documentación trámites legales, y permisos requeridos para la participación legal en el mercado institucional. Realizar convenios comerciales con laboratorios proveedores de medicamentos. Solucionar problemas surgidos en el desarrollo del negocio. Realizar las afiliaciones de los empleados en el IESS. Planificar y participar en reuniones del sector farmacéutico.

- b) **Jefe administrativo.** Es la persona encargada de identificar los problemas suscitados con respecto a clientes retrasados sin solución. Identificar problemas con retrasos de pedidos a proveedores. Tener conocimiento sobre los procesos de subasta inversa en los cuales se está participando e intervenir en las negociaciones directas que se presenten. Conocer la evolución de la recuperación de cartera y revisión trimestral de los estados financieros de la empresa.

- c) **Jefe de recursos humanos.** Es la persona que se encarga del manejo de la documentación del personal, realiza el pago a los trabajadores, debe planificar capacitaciones a los empleados y estar pendiente de los pagos al IESS.
- d) **Jefe financiera.** Esta persona se encarga de dar soporte administrativo y financiero en el manejo de las cuentas contables utilizadas. Desarrollar reportes requeridos los diferentes departamentos. Revisar y controlar el correcto ingreso de la información en el programa contable. Realizar retenciones a los proveedores y mantener un correcto archivo de la documentación contable de la empresa.
- e) **Asesor de contabilidad y finanzas.** El contador es la persona que proporciona información financiera de la empresa para la toma de decisiones, es el encargado de realizar las declaraciones de impuestos mensuales, conciliaciones bancarias y la revisión y presentación de los informes financieros al Gerente General.
- f) **Jefe de ventas.** Es el encargado de elaborar y presentar la documentación, así como dar seguimiento a los diferentes procesos del Portal de Compras Públicas en los cuales se participa, también coordina los envíos de mercadería en procesos adjudicados, proformas o ínfimas cuantías. Controlar la realización de los pedidos a proveedores y verificar su llegada y despacho.
- g) **Asistente de ventas.** Es la persona encargada de apoyar al jefe de ventas, realizar procesos de subasta, ínfimas cuantías y proformas, de acuerdo a los requisitos solicitados por la entidad y darle un seguimiento hasta su despacho.
- h) **Jefe de compras.** Es la persona encargada de realizar los pedidos a los proveedores, de acuerdo a las órdenes de compra por despachar. Controlar que los precios a los que ingresan los productos sean los pactados con el proveedor. Ingresar facturas de compra al sistema.
- i) **Bodeguero.** Es el encargado del ingreso y salida de productos a la bodega, revisando que la mercadería llegue en perfecto estado para ser despachada, controlar las fechas de vencimiento con que ingresan los productos. También

es el responsable de la preparación de pedidos y el envío correcto de los mismos, hasta su constatación de recepción del mismo.

- j) **Recepcionista.** La recepcionista se encarga de contestar las llamadas que ingresan a la empresa y direccionarlas hacia la persona correcta, recibe documentación, la procesa y archiva en el lugar correspondiente. Además es la encargada del manejo de caja chica, de forma controlada y con la documentación de respaldo.

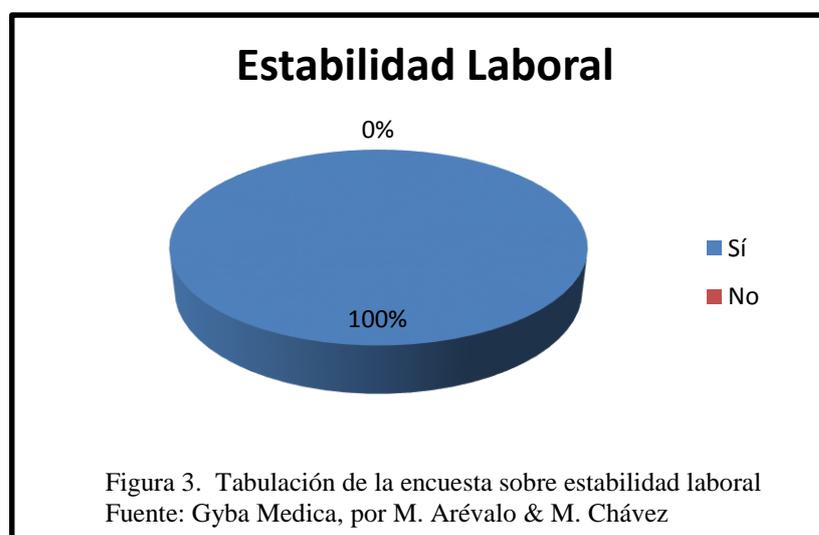
2.3 Diagnóstico del cliente interno

Para obtener información de los trabajadores de la empresa, se procede a realizar una encuesta sobre el ambiente laboral y así determinar si se encuentran comprometidos con la empresa y si realizan sus labores con satisfacción.

2.3.1 Análisis de las encuestas realizadas

Luego de haber realizado las encuestas a los trabajadores, tenemos los siguientes resultados:

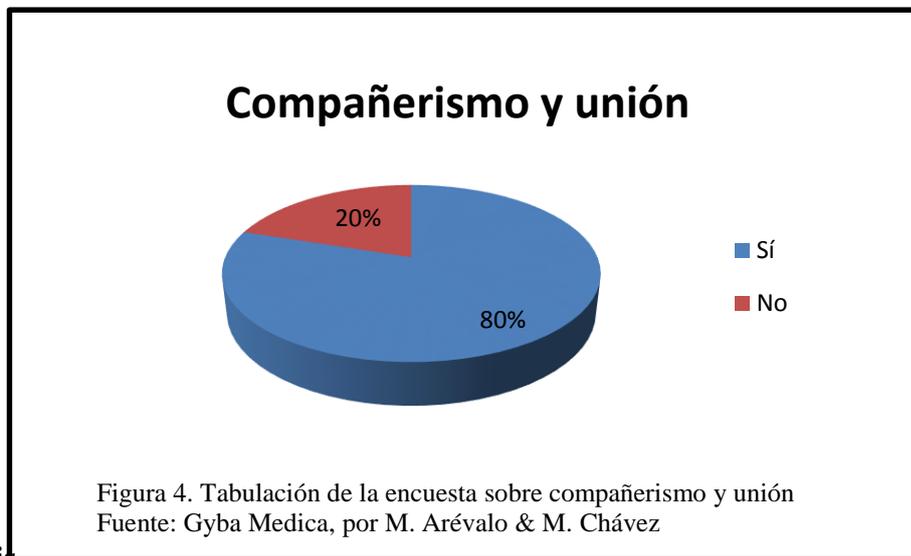
1. ¿Considera que la empresa le brinda estabilidad laboral?



Análisis

En base a las encuestas realizadas se determinó que el 100% de los trabajadores creen tener estabilidad laboral en la empresa, por ello sienten seguridad en sus labores. Este elemento es importante porque al dirigir la empresa hacia la calidad es necesario que su personal se encuentre seguro e integrado con la empresa para tener buenos rendimientos en sus actividades y por ende mayor productividad en la empresa.

2. ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?



Análisis

Los resultados obtenidos en la pregunta dos determinaron que el 80% de los trabajadores sienten que existe compañerismo y unión en la organización, lo que es un factor importante para el desempeño adecuado de sus funciones; el 20% restante se encuentra desintegrado por la falta de estos factores. Con la aplicación de la Norma ISO se busca eliminar ese 20% para que todo el personal esté comprometido e integrado, generando mayor y mejor comunicación entre departamentos para una buena interacción.

3. ¿Considera que la empresa le brinda un ambiente laboral?

Ambiente laboral

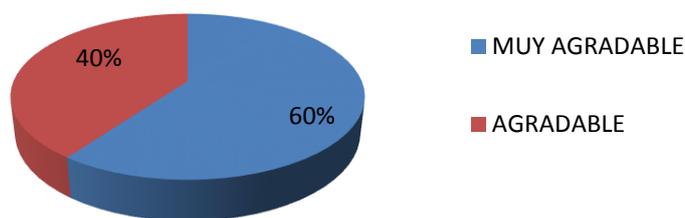


Figura 5. Tabulación de la encuesta sobre ambiente laboral
Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Análisis

Con esta pregunta determinamos que el ambiente laboral en la empresa es adecuado para el desempeño correcto de las funciones de los empleados, un 60% está de acuerdo en que el ambiente es muy agradable y el 40% dice ser agradable, es decir que se encuentran satisfechos con el ambiente en que se encuentran laborando. Es importante que el ambiente laboral sea el adecuado para que el personal ejerza sus funciones de manera óptima por esta razón se evaluará las condiciones del personal para verificar si el ambiente en el que se encuentra es el correcto de acuerdo a las tareas encomendadas.

4. ¿Considera que las herramientas e insumos de trabajo son adecuados para desarrollar sus tareas?

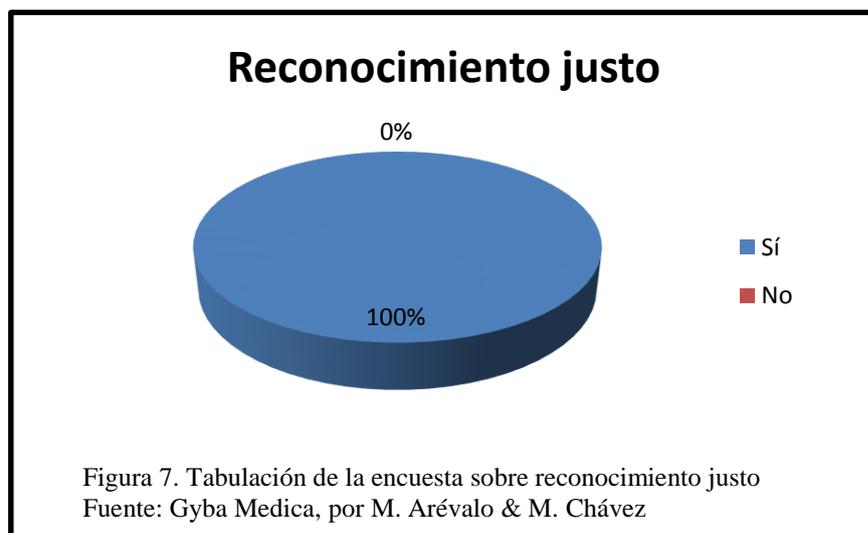


Figura 6. Tabulación de la encuesta sobre herramientas de trabajo
Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Análisis

La mayoría de los trabajadores se siente conformes con las herramientas de trabajo que poseen para el desarrollo de sus actividades, solo un 10% respondió que carece de todas las herramientas necesarias para laborar correctamente y cumplir sus funciones como lo requieren. Al trabajar bajo los lineamientos de la norma ISO es indispensable que todos los trabajadores cuenten con las herramientas, insumos y materiales para que cumplan a cabalidad con las responsabilidades asignadas.

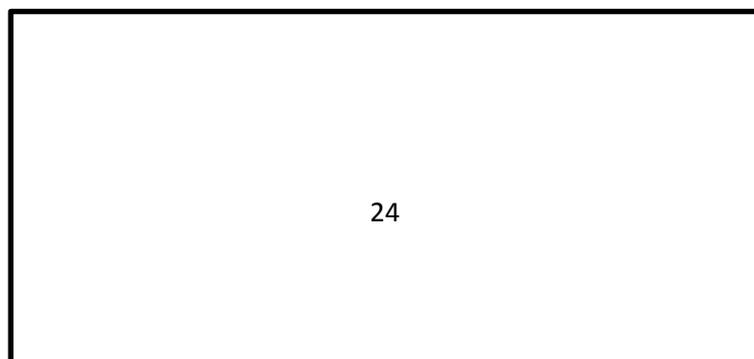
5. ¿Cree usted que recibe un justo reconocimiento de su labor en la empresa?



Análisis

El 100% de los trabajadores están conformes con el reconocimiento que reciben, puesto que lo consideran justo por las labores que vienen realizando, lo cual es importante para conocer que ellos están motivados y satisfechos con sus ingresos. La empresa considera que el personal debe ser remunerado de manera justa por su labor diaria, para así lograr la motivación requerida para laborar con responsabilidad y empeño. Con eso se busca garantizar que el personal capacitado desarrolle fidelidad hacia la empresa.

6. ¿La empresa brinda capacitaciones a los empleados?



Capacitaciones

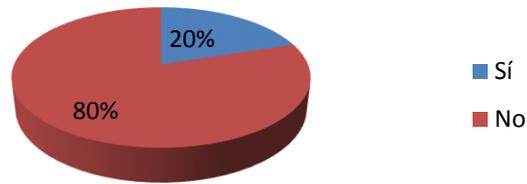


Figura 8. Tabulación de la encuesta sobre capacitaciones
Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Análisis

Este aspecto es muy importante, el 80% de los trabajadores considera que la empresa no realiza capacitaciones en temas necesarios para el desarrollo de sus actividades, lo cual puede ocasionar falencias en su desempeño. Un punto importante en el Sistema de Gestión de Calidad es la retroalimentación y la mejora continua, por lo que se le dará especial énfasis. Los empleados deben ser permanentemente capacitados en las herramientas informáticas, para que conozcan los cambios que se dan en las diferentes páginas estatales, y puedan realizar su trabajo de manera eficiente, lo que permitirá obtener un mejor rendimiento.

7. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados, en la toma de decisiones?

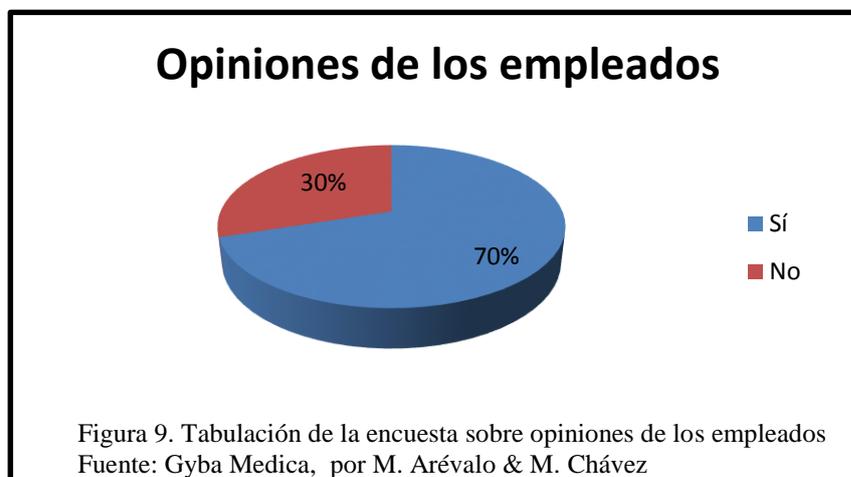
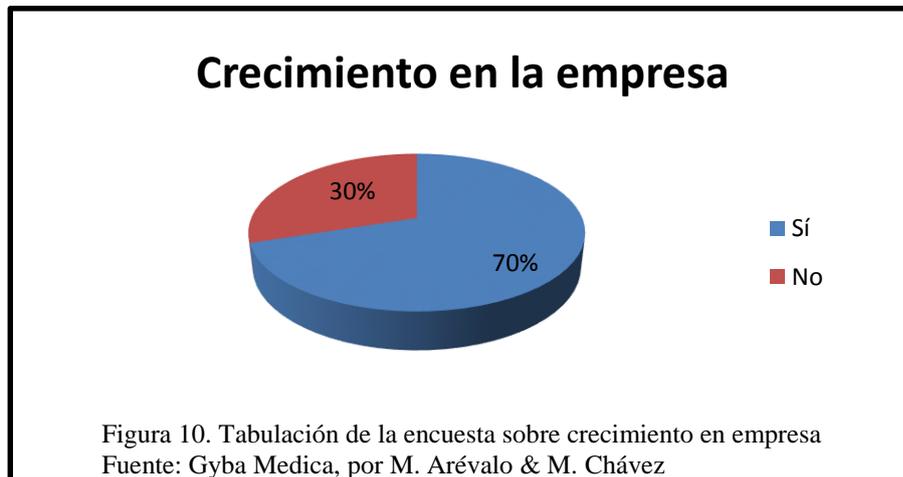


Figura 9. Tabulación de la encuesta sobre opiniones de los empleados
Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Análisis

Un 70% de los trabajadores considera que sus opiniones son válidas para la toma de decisiones, lo cual les genera satisfacción en torno a las sugerencias brindadas para mejora de la empresa; el 30% considera que sus opiniones no son acogidas ni tomadas en cuenta, provocando cierta incertidumbre y disconformidad en torno a sus aportes. Es indispensable conocer las disconformidades del personal para acoger sus inquietudes y darle una solución evitando que el personal se vea afectado o discriminado.

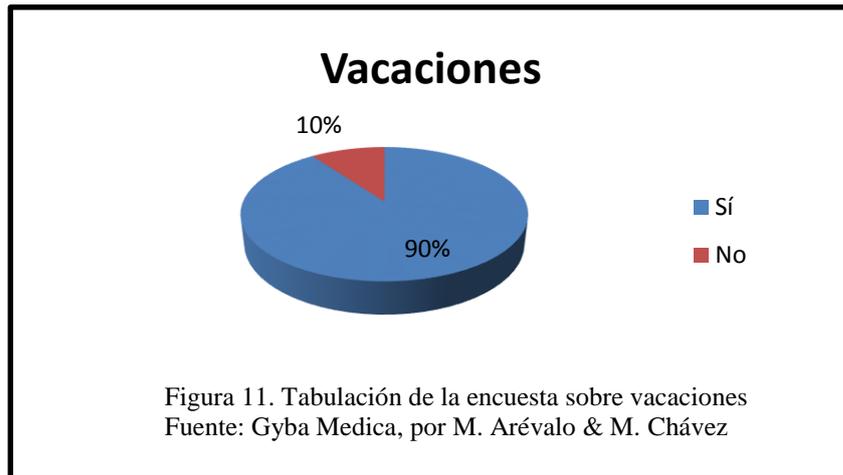
8. ¿Considera que a través de sus logros en el trabajo, tiene la posibilidad de crecimiento en la empresa?



Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos tenemos que el 70% de los trabajadores creen tener posibilidades de ascender a mejores cargos de acuerdo a sus logros obtenidos en el desenvolvimiento de su trabajo, lo que les motiva a esforzarse hasta lograr un objetivo mayor; el 30% del personal considera no poder crecer en la empresa, lo cual indica que puede existir falencias o errores en sus labores, al no trabajar con una motivación. Por ello es importante que el personal esté siempre capacitado para que pueda crecer tanto intelectual como profesionalmente. Los cargos necesitan del personal idóneo para ejecutarlos y de ellos depende su correcto funcionamiento y mejora continua.

9. ¿A recibido usted sus días de vacaciones como lo dispone la ley?



Análisis

La mayoría de los trabajadores se encuentra conforme con las vacaciones gozadas, indicando haber recibido lo que la ley dispone, el 10% que no está conforme es porque al no haber completado el año de trabajo no pudo acceder a sus vacaciones en las fechas solicitadas. Bajo el Sistema de Gestión de Calidad es necesario que el departamento de Talento Humano esté al día en las obligaciones con los empleados, para evitar malestar y sobretodo cumplir con la normativa legal vigente.

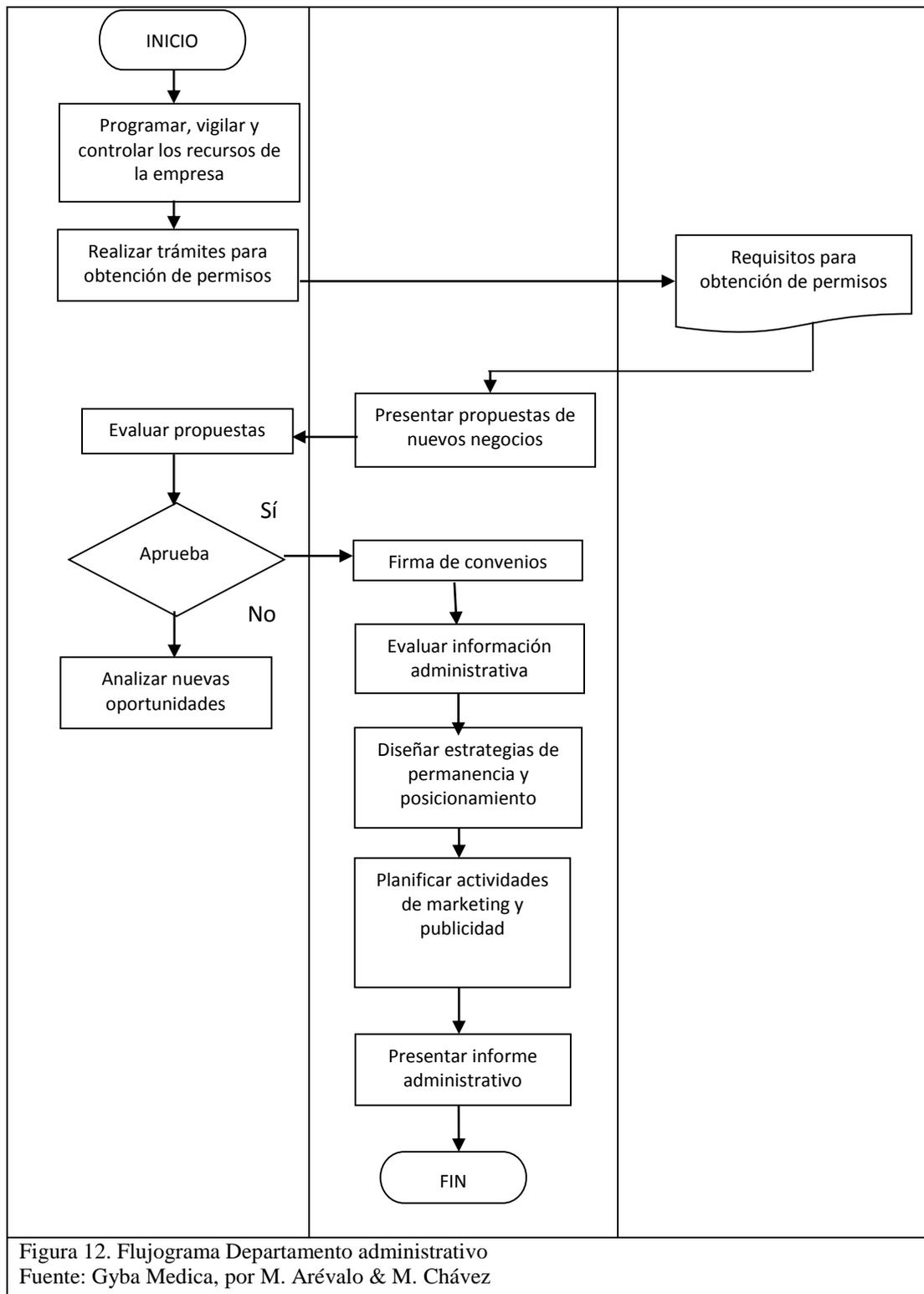
2.3.2 Análisis departamental

2.3.2.1 Departamento administrativo

El Departamento Administrativo es el encargado de programar, vigilar y controlar los recursos de la empresa. El Gerente General por las funciones que desempeña se encuentra dentro de este departamento, y se encarga de realizar todos los trámites necesarios para tener al día los permisos requeridos para el correcto desempeño de las actividades de la empresa, además se evalúa propuestas sobre nuevas oportunidades de negocios y conjuntamente con el administrador toman la decisión de aprobar o no las propuestas sugeridas para expandir su mercado.

El jefe administrativo evalúa la información proporcionada, permitiendo diseñar estrategias de permanencia y posicionamiento en el mercado, para esto se planifica aspectos de marketing y publicidad que ayuden a la imagen de la empresa. Finalmente el Administrador presenta al personal un informe sobre la evolución que tienen la empresa y los puntos en los cuales se necesita más atención.

Departamento administrativo		
Gerente	Administrador	Recepcionista



2.3.2.2 Departamento financiero

El departamento financiero es el encargado de registrar transacciones financieras en el Software de la empresa así como controlar el ingreso adecuado por parte de los usuarios del sistema para estar al día con la información, realizar las gestiones económicas de la empresa en el momento establecido o indicado, es necesario que las cuentas por cobrar se encuentren bajo estricto seguimiento a fin de evitar acumulación de cartera.

Definir estrategias de recuperación de cartera y controlar los recursos financieros de la empresa, notificando siempre al administrador cualquier tipo de problema para dar una pronta solución. Es necesario que toda la información financiera y contable se encuentre respaldada con documentos válidos, organizados correctamente para cualquier solicitud de información, así mismo las obligaciones tributarias deben estar controladas para evitar que hayan multas por retrasos en declaraciones o que no se hayan enviado hasta la fecha que le corresponde.

El jefe financiero también se encarga de calcular comisiones a cancelar a terceros por concepto de convenios realizados, de igual manera el registro contable y pago de sueldos a empleados. El asesor de contabilidad y finanzas es el responsable de hacer las declaraciones mensuales y revisar si la información ingresada se encuentra en las respectivas cuentas, informar y aplicar normativa contable.

El departamento financiero tiene la función de presentar en forma trimestral informes financieros al administrador así como flujos de caja mensuales que ayudaran a la evaluación de la empresa y la correcta toma de decisiones.

Departamento financiero	
Jefe financiera	Asesor de contabilidad y finanzas

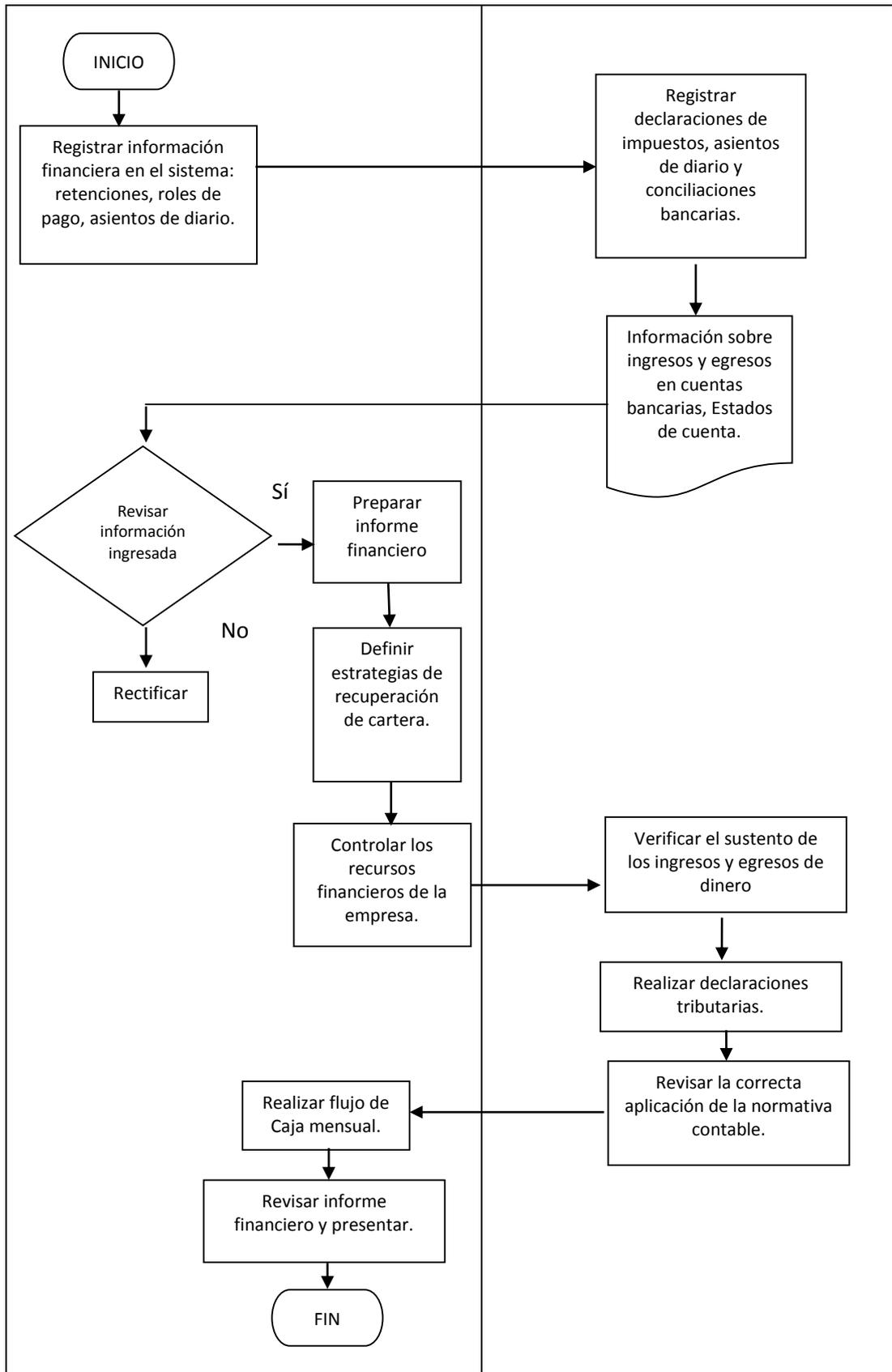
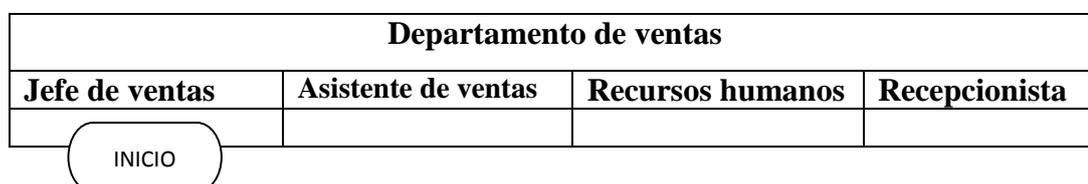


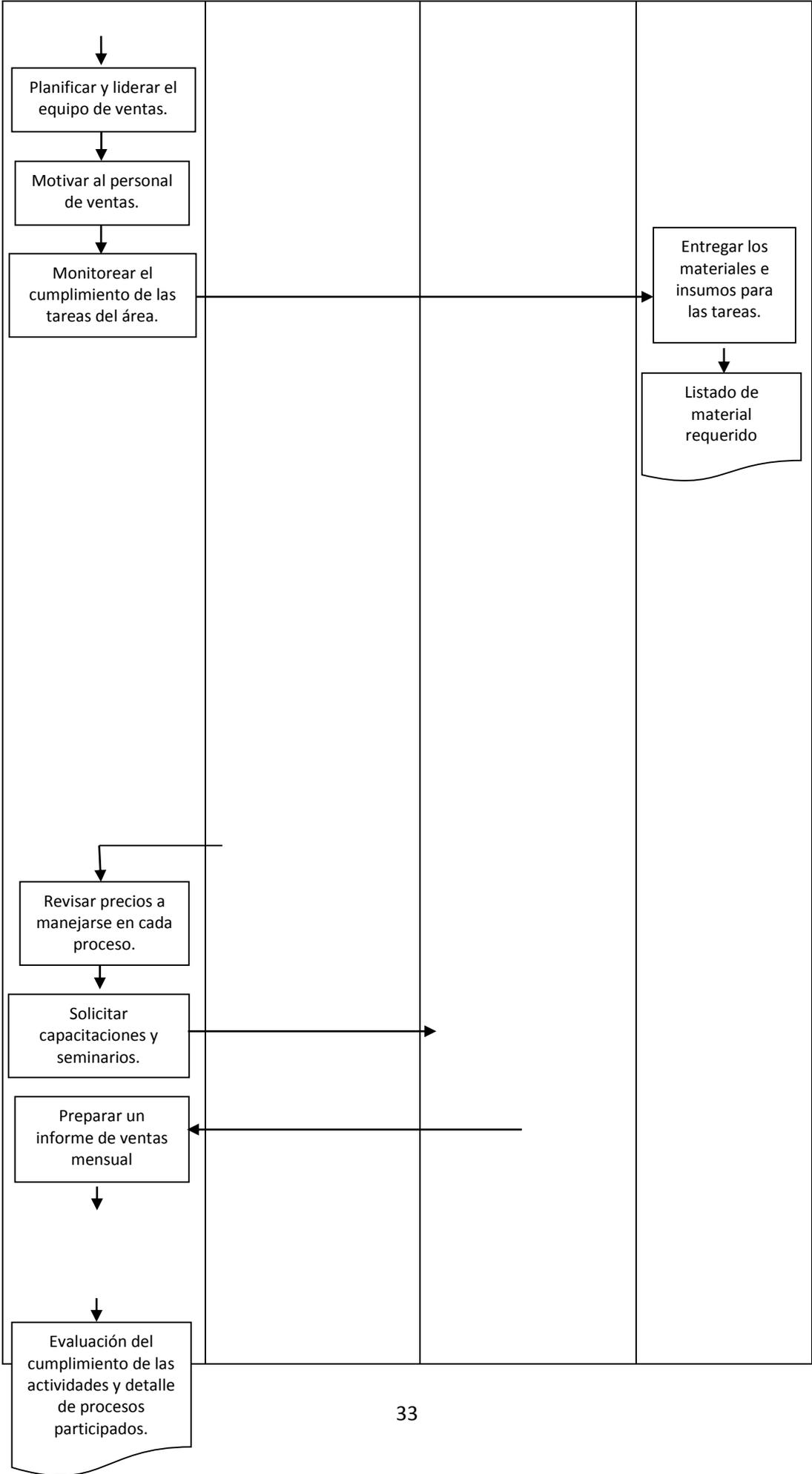
Figura 13. Flujograma del Departamento Financiero
Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

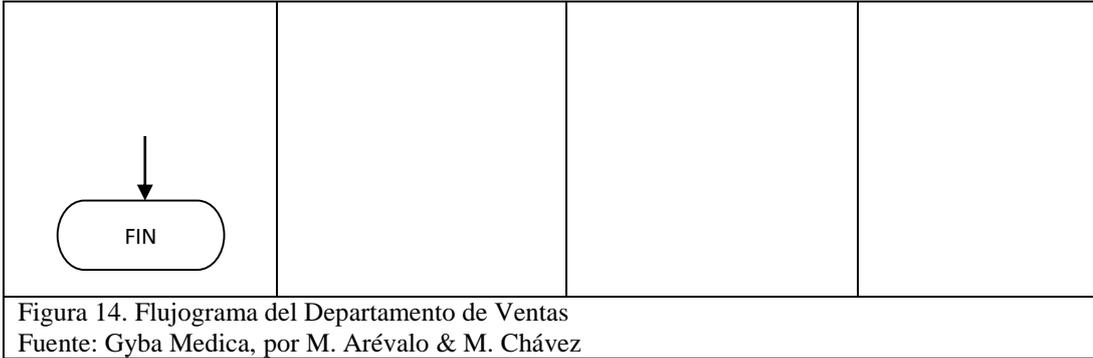
2.3.2.3 Departamento de ventas

El jefe de ventas es responsable de planificar las tareas y liderar el departamento para emitir directrices a seguir sobre los precios de venta y porcentajes de descuento; también debe elaborar un informe de ventas mensuales de acuerdo a la evaluación realizada al asistente de ventas en los procesos participados. Es indispensable que mantenga motivado al personal de ventas para lograr alcanzar las metas planteadas. Implementar estrategias para aumentar las ventas en base a los resultados de las evaluaciones mensuales. Monitorear constantemente el cumplimiento de las tareas del personal a su cargo y coordinar con Recursos Humanos capacitaciones o seminarios relacionados al área. Es importante que esté al tanto de los materiales e insumos de oficina que se requieren mensualmente para su correcto trabajo.

El asistente de ventas debe monitorear cada etapa que conllevan los procesos en el Portal de Compras Públicas en los que se participa. Para ello la documentación presentada en las licitaciones en la que se participan debe estar realizada y enviada correctamente. Debe tener una interacción efectiva con el cliente para procesos de ínfimas cuantías y proformas que no se manejan mediante el Portal de Compras Públicas. Lo más importante dentro del área es la comunicación que maneje entre del departamento y el jefe administrativo en cuanto a negociaciones directas o subastas, para lograr ventas exitosas.



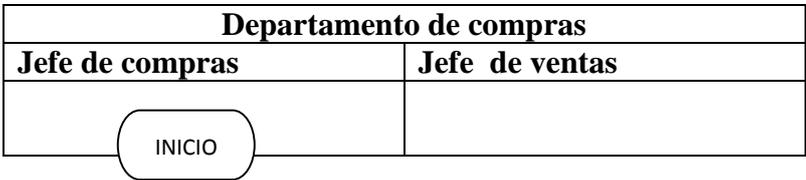


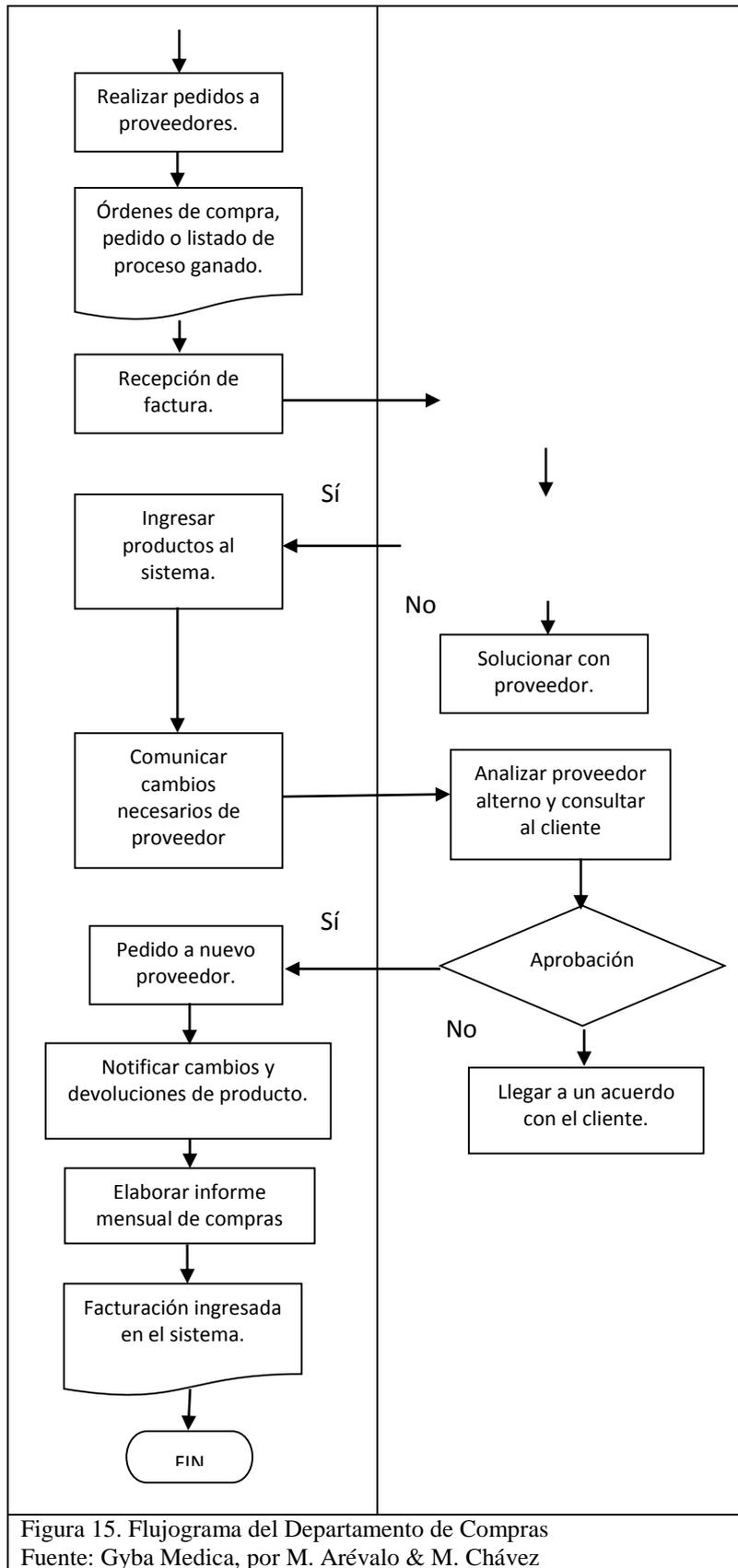


2.3.2.4 Departamento de compras

El jefe de compras tiene la función de realizar los pedidos a proveedores, es importante que verifique los precios acordados al momento de la negociación con el departamento de ventas, para controlar que lleguen facturados a ese valor y poder ingresarlos correctamente en el sistema. Se debe tener un control de tiempos de despacho de los pedidos para planificar las entregas a los clientes, evitando caer en retrasos y con ello el pago de multas. Elaborar un informe mensual del cumplimiento de los proveedores. En el caso que un proveedor designado no pueda despachar algún producto, se requiere la comunicación y autorización del jefe de ventas, para el cambio de proveedor.

Notificar al proveedor devoluciones de productos y estar pendiente del cambio de producto o la emisión de la nota de crédito correspondiente. Finalmente debe preparar un informe mensual de compras por proveedor y producto.





2.3.2.5 Bodega

El bodeguero tiene la función de recibir los productos solicitados de acuerdo a los requerimientos exigidos por las Instituciones, como rotulados, refrigerados, etiquetados y con fecha de caducidad mayor a un año. Preparar y despachar pedidos de acuerdo a las órdenes o pedidos, tomando como prioridad los próximos a caducarse. Comunicar cualquier tipo de falta de productos al jefe de compras y solucionar con el proveedor. Informar y registrar en el sistema devoluciones por vencimiento o cambios de producto. Estar pendiente de realizar cambios a los clientes y la recepción correcta y completa de los pedidos en las instituciones. También debe coordinar con el courier para evitar demoras en las entregas y cobertura de los mismos. Controlar el inventario físicamente y presentar informes cuando sea requerido.

Bodega	
Bodeguero	Jefe de compras

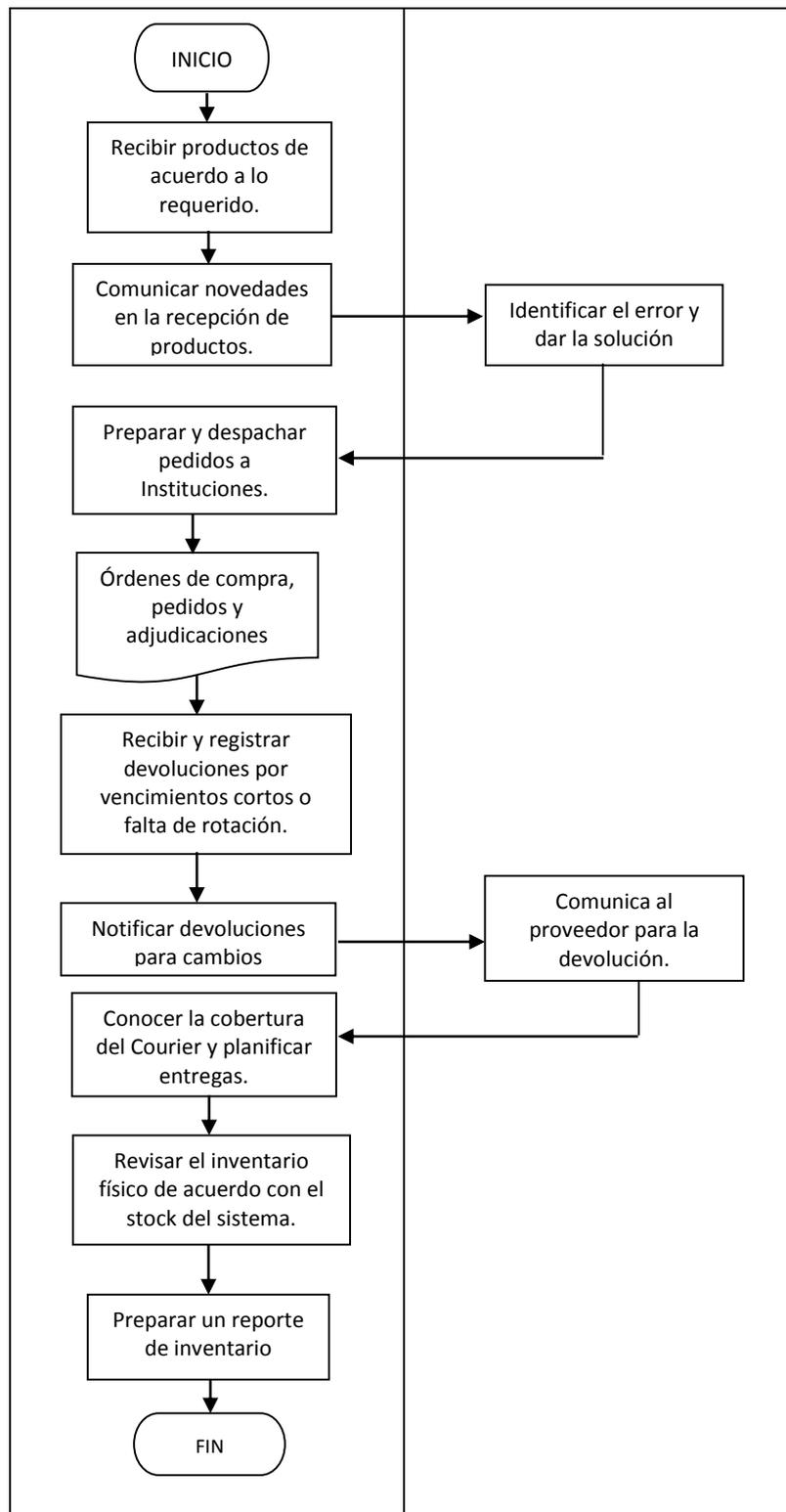
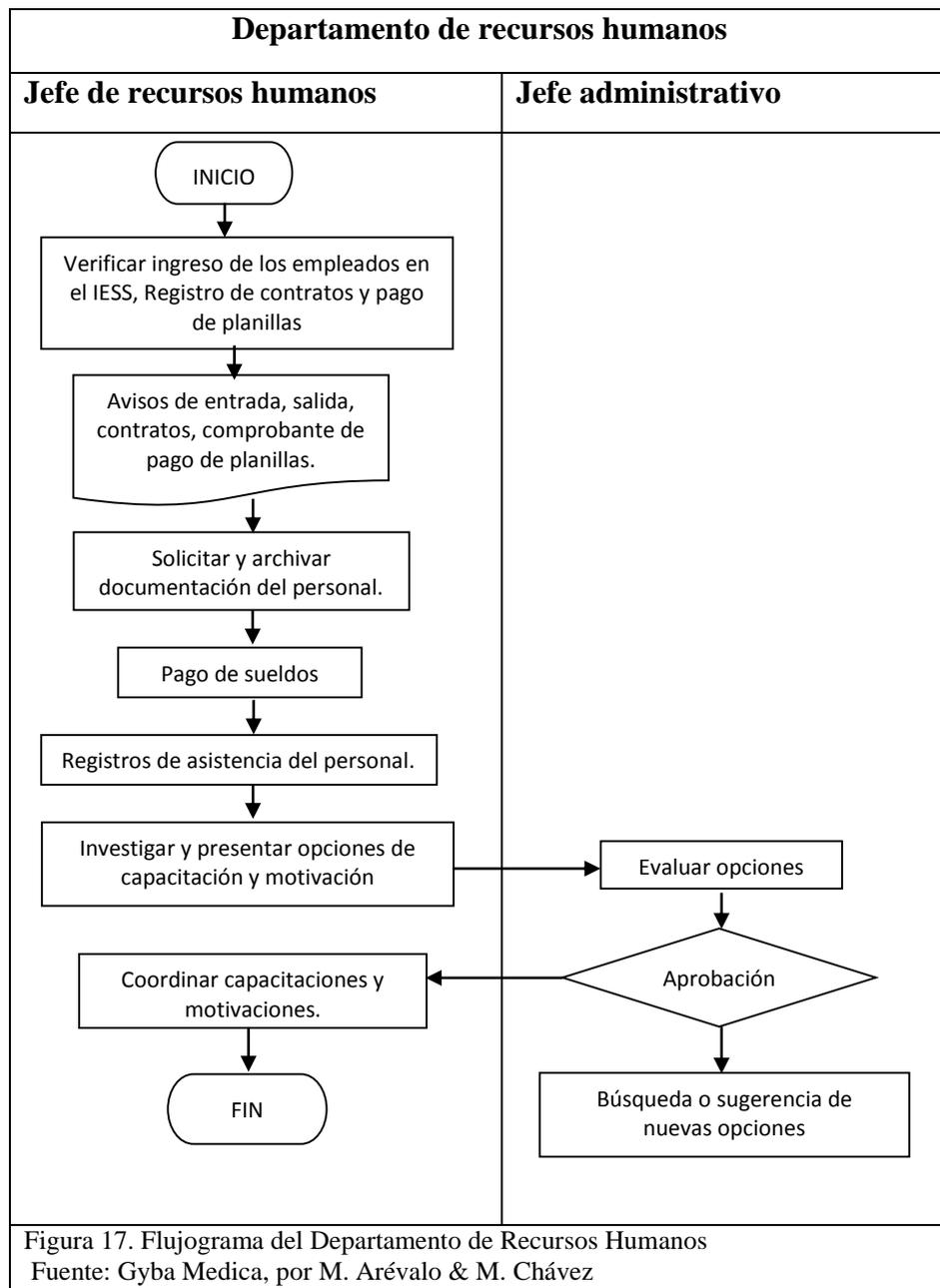


Figura 16. Flujograma de Bodega
 Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

2.3.2.6 Departamento de recursos humanos

El jefe de recursos humanos se encarga cumplir la normativa legal relacionada a los trabajadores de la empresa, es decir verifica su respectiva afiliación al IESS, el pago oportuno de planillas, contratos y actas de finiquito de los mismos. Es responsable de tener ordenada y completa la documentación del personal. También se encarga del pago de sueldos, el control de entradas y salidas a través del sistema biométrico, y planificar con el departamento administrativo capacitaciones técnicas y de motivación al personal.



2.4 Determinación de factores internos



Una vez realizado el análisis de la empresa para conocer su funcionamiento, se ha procedido a identificar los factores internos a través de las fortalezas y debilidades que posee cada departamento.

Las fortalezas encontradas son aquellos aspectos que permiten a la empresa tener una ventaja frente a la competencia y por medio de las cuales su rendimiento es aceptable. Las debilidades encontradas son aspectos que influyen en el correcto desempeño de las funciones de cada departamento y que puede llegar a perjudicar a la empresa en su participación en el mercado.

Tabla 2. Departamento administrativo

Fortalezas	
F1.	Amplia experiencia en el mercado farmacéutico institucional a nivel nacional.
F2.	Capacidad de negociación frente a diferentes Instituciones.
F3.	Conocen el procedimiento para la obtención y actualización de los diferentes permisos para la empresa.
F4.	Capacidad de evaluación administrativa y financiera
F5.	Conocimientos administrativos y de Marketing empresarial.
F6.	Capacidad para la toma de decisiones.
F7.	Liderazgo
F8.	Infraestructura adecuada para el adecuado desempeño de sus labores.
Debilidades	
D1.	Falta de comunicación con los otros departamentos.
D2.	Falta de control hacia el cumplimiento de actividades.
D3.	Falta de planificación de actividades.
D4.	Poca relación e interacción con el personal.
D5.	Falta de manejo del Software de la empresa.
D6.	Temor a delegar funciones.
D7.	Ausencia de procedimientos que guíe las actividades del departamento.
D8.	Falta de capacitaciones frecuentes al personal.

Nota: Administrativo.

Fuente: Adaptado de la investigación, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 3. Departamento financiero

Fortalezas	
F1.	Personal capacitado para realizar las funciones a su cargo.
F2.	Conocimientos del manejo del Software de la empresa.
F3.	Control adecuado del manejo de las cuentas bancarias de la empresa.
F4.	Archivo completo de la documentación financiera y contable de la empresa.
F5.	Declaraciones realizadas a tiempo.
F6.	Control en el pago a proveedores.
F7.	Elaboración de flujo de caja mensual para conocer la capacidad de la empresa de generar efectivo y tomar buenas decisiones.
F8.	Dispone de la información financiera y contable necesaria para evaluar el desempeño de la empresa.
Debilidades	
D1.	Personal poco abierto al cambio.
D2.	Desorganización en el manejo de documentación.
D3.	Falta de comunicación entre los integrantes del Departamento.
D4.	Falta de control en el cumplimiento de las actividades.
D5.	Falta de políticas contables de la empresa.
D6.	Retrasos en la presentación de información requerida.
D7.	Falta de planeación de recuperación de cartera.
D8.	Ingreso incompleto de información en el sistema.

Nota: Financiero.

Fuente: Adaptado de la investigación, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 4. Departamento de ventas

Fortalezas	
F1.	Amplios conocimientos del manejo del portal de Compras Públicas.
F2.	Personal con gran experiencia en ventas y participación en el Portal de Compras Públicas y ventas institucionales.
F3.	Cuentan con los recursos necesarios para trabajar correctamente.
F4.	Manejo adecuado de los precios con los cuales participar en las ventas.
F5.	Capacidad para negociar y toma de decisión.
F6.	Capacidad para solución de problemas
F7.	Productos ofertados de calidad y origen nacional.
F8.	Conocimientos amplios del mercado farmacéutico.
Debilidades	
D1.	Desperdicio de recursos materiales.
D2.	Faltan controles del nivel de cumplimiento de las tareas.

D3.	Falta de comunicación con los superiores.
D4.	Falta de concentración en la ejecución de sus responsabilidades.
D5.	Inexistente evaluación de los procesos participados con respecto a los adjudicados.
D6.	Desconocimiento del stock de productos ofertados.
D7.	Falta planificación de actividades entre el personal.

Nota: Ventas.

Fuente: Adaptado de la investigación, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 5. Departamento de compras

Fortalezas	
F1.	Experiencia y conocimiento en medicamentos.
F2.	Buena relación con los proveedores.
F3.	Iniciativa en solución de problemas o novedades.
F4.	Personal abierto al cambio y motivado a aprender nuevos procedimientos.
F5.	Manejo de amplia gama de productos y proveedores.
F6.	Infraestructura adecuada para el desarrollo de sus actividades.
F7.	Maneja una buena imagen de pagos de la empresa con los proveedores.
F8.	Cuenta con materiales necesarios para su trabajo.
Debilidades	
D1.	Falta capacitación sobre el software de la empresa.
D2.	Falta de control y seguimiento de cambios y devoluciones a proveedores.
D3.	Falta de organización en las tareas a ejecutar.
D4.	Falta comunicación con el departamento de ventas.
D5.	Falta planificación de tareas asignadas.
D6.	Errores y re procesos
D7.	Inexistente control de precios de compra de los productos.
D8.	Inexistente control de tiempos de entrega de pedidos realizados.

Nota: Compras.

Fuente: Adaptado de la investigación, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 6. Bodega

Fortalezas	
F1.	Infraestructura adecuada para recepción y preparación de pedidos.
F2.	Personal con experiencia en almacenamiento de fármacos.
F3.	Buena relación con Courier que utiliza la empresa para entregas.
F4.	Buenas relaciones con los Courier de los proveedores.
F5.	Rapidez en recepción y despacho de pedidos.
F6.	Manejo de la documentación de los lotes que se receiptan.
F7.	Cuenta con los materiales y herramientas aptas para su trabajo.
F8.	Conocimiento sobre el correcto despacho de pedidos con su respectiva documentación.
Debilidades	
D1.	Falta de capacitación en el manejo de software de la empresa.
D2.	Existen errores en despachos a Instituciones.
D3.	Falta de capacidad en solución de problemas.
D4.	Falta de comunicación sobre novedades en recepción de pedidos y devoluciones.
D5.	Inexistente control en devoluciones y cambios de producto a clientes.
D6.	Inexistente control de productos próximos a vencerse.
D7.	Falta de seguimiento de los pedidos despachados por Courier.
D8.	Desorganización en la realización de su trabajo

Nota: Bodega.

Fuente: Adaptado de la investigación, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 7. Departamento de recursos humanos

Fortalezas	
F1.	Personal conoce las funciones a su cargo.
F2.	Las obligaciones patronales se encuentran al día.
F3.	Pagos de sueldos se realizan sin retrasos.
F4.	Se brinda todos los beneficios de la ley a los empleados.
F5.	Apoyo por parte de la Gerencia en capacitaciones y motivaciones al personal.
F6.	Alta tecnología para control de entradas y salidas del personal.
F7.	Compromiso para adaptar cambios en el manejo del departamento.
F8.	Abierto a recibir sugerencias para mejorar las relaciones laborales.
Debilidades	
D1.	Falta capacitación sobre manejo y motivación al personal.
D2.	Falta cronograma de capacitaciones

D3.	Falta manejo del Software de la empresa.
D4.	Falta de comunicación e interacción con el personal.
D5.	Falta de organización de la documentación del personal.
D6.	Inexistente control de asistencias y atrasos del personal.
D7.	Inexistente planificación en la ejecución de sus funciones.
D8.	Inexistente evaluación del desempeño del personal.

Nota: Recursos humanos.

Fuente: Adaptado de la investigación, por M. Arévalo & M. Chávez

2.4.1. Matriz Holmes

Esta herramienta nos permite determinar los factores más importantes dentro de la empresa, comparando fortalezas con fortalezas y debilidades con debilidades, y calificarlos de acuerdo a su prioridad.

El objetivo de aplicar esta herramienta es encontrar los 30 puntos de mayor importancia dentro de la empresa, entre positivos y negativos, para posteriormente realizar la Matriz EFI.

La calificación que se utilizará para la ponderación es la siguiente:

1	Si el factor evaluado es más importante que la contraparte.
0.5	Si ambos factores son igualmente importantes.
0	Si el factor evaluado es menos importante que la contraparte.

Tabla 8. Departamento administrativo

FORTALEZAS

FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	SUMA	ORDEN	%
F1	0.5	0.5	1	0	1	0.5	0.5	1	5	4	16%
F2	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	1	1	6	2	19%
F3	0	0	0.5	0	0.5	0	0.5	1	2.5	6	8%
F4	1	0.5	1	0.5	1	0	0.5	1	5.5	3	17%
F5	0	0	0.5	0	0.5	0	0	1	2	7	6%
F6	0.5	0.5	1	1	1	0.5	1	1	6.5	1	20%
F7	0.5	0	0.5	0.5	1	0	0.5	1	4	5	13%
F8	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0.5	8	2%
									32		100%

DEBILIDADES

FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	SUMA	ORDEN	%
D1	0.5	0.5	0.5	1	0	0	0	0	2.5	7	8%
D2	0.5	0.5	1	1	1	0.5	0	1	5.5	2	17%
D3	0.5	0	0.5	1	0.5	1	0	0	3.5	4	11%
D4	0	0	0	0.5	1	0	0	0.5	2	8	6%
D5	1	0	0.5	0	0.5	0.5	0	0.5	3	6	9%
D6	1	0.5	0	1	0.5	0.5	0	0	3.5	5	11%
D7	1	1	1	1	1	1	0.5	0	6.5	1	20%
D8	1	0	1	0.5	0.5	1	1	0.5	5.5	3	17%
									32		100%

Nota: Matriz Holmes.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 9. Departamento financiero

FORTALEZAS

FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	SUMA	ORDEN	%
F1	0.5	1	0	1	0	0	0	0	2.5	7	8%
F2	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	3.5	5	11%
F3	1	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	5.5	2	17%
F4	0	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0	1.5	8	5%
F5	1	0.5	0	1	0.5	0.5	0.5	0	4	4	13%
F6	1	0.5	0	1	0.5	0.5	0	0	3.5	6	11%
F7	1	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	0	5	3	16%
F8	1	0.5	0.5	1	1	1	1	0.5	6.5	1	20%
									32		100%

DEBILIDADES

FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	SUMA	ORDEN	%
D1	0.5	1	0	0	0	0	0	0	1.5	7	5%
D2	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0.5	8	2%
D3	1	1	0.5	0.5	0	0	0.5	0.5	4	6	13%
D4	1	1	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	4.5	4	14%
D5	1	1	1	1	0.5	0	0.5	0.5	5.5	3	17%
D6	1	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0	5.5	2	17%
D7	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	4.5	5	14%
D8	1	1	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	6	1	19%
									32		100%

Nota: Matriz Holmes.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 10. Departamento de ventas

FORTALEZAS

FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	SUMA	ORDEN	%
F1	0.5	0.5	1	0.5	0	0	0.5	0.5	3.5	4	11%
F2	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	1	5.5	1	17%
F3	0	0	0.5	0	0	0	0.5	0.5	1.5	8	5%
F4	0.5	0.5	1	0.5	0	0	0.5	0.5	3.5	5	11%
F5	1	0.5	1	1	0.5	0.5	0	0.5	5	3	16%
F6	1	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	5.5	2	17%
F7	0.5	0	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	4	7	13%
F8	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	3.5	6	11%
									32		100%

DEBILIDADES

FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	SUMA	ORDEN	%
D1	0.5	0	0	0	0	0	0.5	0	1	8	3%
D2	1	0.5	1	0.5	0.5	1	1	0	5.5	2	17%
D3	1	0	0.5	0.5	0.5	1	1	0	4.5	5	14%
D4	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	5.5	3	17%
D5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	5.5	4	17%
D6	1	0	0	0	0	0.5	0.5	0	2	6	6%
D7	0.5	0	0	0	0	0.5	0.5	0.5	2	7	6%
D8	1	1	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	6	1	19%
									32		100%

Nota: Matriz Holmes.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 11. Departamento de compras

FORTALEZAS

FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	SUMA	ORDEN	%
F1	0.5	0.5	0	0	0.5	0.5	0	0.5	2.5	6	8%
F2	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0	1	3.5	5	11%
F3	1	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	1	6	2	19%
F4	1	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	6.5	1	20%
F5	0.5	0.5	0	0	0.5	1	0.5	1	4	4	13%
F6	0.5	0.5	0	0	0	0.5	0	0.5	2	7	6%
F7	1	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	6	3	19%
F8	0.5	0	0	0	0	0.5	0	0.5	1.5	8	5%
									32		100%

DEBILIDADES

FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	SUMA	ORDEN	%
D1	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0	0	1.5	8	5%
D2	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	3.5	6	11%
D3	0.5	0.5	0.5	1	0	0.5	0	0	3	7	9%
D4	1	0.5	0	0.5	0.5	0	0.5	0.5	3.5	5	11%
D5	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	1	6	2	19%
D6	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	1	6.5	1	20%
D7	1	0.5	1	0.5	0	0	0.5	0.5	4	3	13%
D8	1	0.5	1	0.5	0	0	0.5	0.5	4	4	13%
									32		100%

Nota: Matriz Holmes.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 12. Bodega

FORTALEZAS

FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	SUMA	ORDEN	%
F1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	0.5	1	6	1	19%
F2	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	5	3	16%
F3	0	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0	1.5	7	5%
F4	0	0	0.5	0.5	0	0	0	0	1	8	3%
F5	0.5	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0	5	4	16%
F6	0	0.5	1	1	0	0.5	0.5	0	3.5	6	11%
F7	0.5	0	1	1	0.5	0.5	0.5	0	4	5	13%
F8	0	0.5	1	1	1	1	1	0.5	6	2	19%
									32		100%

DEBILIDADES

FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	SUMA	ORDEN	%
D1	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0.5	8	2%
D2	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	4	5	13%
D3	1	0.5	0.5	0	1	0.5	0.5	0.5	4.5	4	14%
D4	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0	0	4	6	13%
D5	1	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0	3	7	9%
D6	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	4.5	3	14%
D7	1	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5	5.5	2	17%
D8	1	0.5	0.5	1	1	1	0.5	0.5	6	1	19%
									32		100%

Nota: Matriz Holmes.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 13. Departamento de recursos humanos

FORTALEZAS

FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	SUMA	ORDEN	%
F1	0.5	1	0.5	0.5	0	0	0	0	2.5	7	8%
F2	0	0.5	0.5	0	0	0	0	0.5	1.5	8	5%
F3	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0.5	2.5	6	8%
F4	0.5	1	0.5	0.5	0	0	0	0.5	3	5	9%
F5	1	1	1	1	0.5	0.5	0	0.5	5.5	3	17%
F6	1	1	1	1	0.5	0.5	0.5	1	6.5	2	20%
F7	1	1	1	1	1	0.5	0.5	1	7	1	22%
F8	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	3.5	4	11%
									32		100%

DEBILIDADES

FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	SUMA	ORDEN	%
D1	0.5	1	1	0.5	1	0.5	1	0.5	6	1	19%
D2	0	0.5	0.5	0	0.5	0	0	0	1.5	6	5%
D3	0	0.5	0.5	0	0.5	0	0	0	1.5	7	5%
D4	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	5.5	3	17%
D5	0	0.5	0.5	0	0.5	0	0	0	1.5	8	5%
D6	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	5.5	4	17%
D7	0	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0	4.5	5	14%
D8	0.5	1	1	0.5	1	0.5	1	0.5	6	2	19%
									32		100%

Nota: Matriz Holmes.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

2.4.2 Matriz de Evaluación del Factor Interno

Tabla 14. Matriz EFI

Fortalezas	PESO	VALOR	PUNTAJE PONDERADO
• Capacidad para la toma de decisiones.	5%	4	0.2
• Capacidad de negociación frente a diferentes Instituciones.	4%	4	0.16
• Capacidad de evaluación administrativa y	4%	3	0.12
• Dispone de la información financiera y contable necesaria para evaluar el desempeño de la empresa.	2%	4	0.08
• Control adecuado del manejo de las cuentas bancarias de la empresa.	1%	3	0.03
• Personal con gran experiencia en las ventas y participación de ventas por el Portal de Compras Públicas y ventas institucionales.	6%	4	0.24
• Personal abierto al cambio y motivado a aprender nuevos procedimientos.	3%	3	0.09
• Iniciativa en solución de problemas o novedades.	4%	4	0.16
• Maneja una buena imagen de pagos de la empresa con los proveedores.	3%	3	0.09
• Infraestructura adecuada para recepción y preparación de pedidos.	2%	4	0.08
• Conocimiento sobre el correcto despacho de pedidos con su respectiva documentación.	3%	4	0.12
• Personal con experiencia en almacenamiento de fármacos.	2%	4	0.08
• Compromiso para adaptar cambios en el manejo del departamento.	3%	3	0.09
• Alta tecnología para control de entradas y salidas del personal.	3%	3	0.09
• Apoyo por parte de la Gerencia en capacitaciones y motivaciones al personal.	5%	4	0.2
Debilidades			
• No cuenta con un manual de procedimientos que guíe las actividades del departamento.	6%	1	0.06
• Falta de control hacia el cumplimiento de	3%	1	0.03
• Ingreso incompleto de información en el sistema.	3%	2	0.06
• Retrasos en la presentación de información	2%	2	0.04
• No posee políticas contables de la empresa.	4%	1	0.04
• Errores y re procesos.	4%	1	0.04
• Falta de concentración en la ejecución de sus responsabilidades.	3%	2	0.06
• Falta planificación de tareas asignadas.	2%	2	0.04
• No hay control de precios de compra de los productos.	2%	2	0.04
• Desorganización en la realización de su trabajo	3%	1	0.03
• No realiza un seguimiento de los pedidos despachados por Courier.	2%	2	0.04
• No hay control de productos próximos a vencerse.	3%	1	0.03
• Falta capacitación sobre manejo y motivación al personal.	5%	2	0.1
• No hay evaluación del desempeño del personal.	4%	1	0.04
• Falta de comunicación e interacción con el	4%	1	0.04
TOTAL	100%		2.52

Nota: Matriz EFI.

Fuente: Adaptado de la Investigación, por M. Arévalo & M. Chávez

2.4.2.1 Análisis de la Matriz EFI

Para realizar el análisis de la Matriz de Factores Internos, tenemos que tomar en cuenta la siguiente información:

4= FUERZA MAYOR

3= FUERZA MENOR

2= DEBILIDAD MENOR

1= DEBILIDAD MAYOR

El resultado de la matriz EFI nos muestra un valor de 2.52, este indicador se encuentra sobre el mínimo de satisfacción al cliente que es de 2.50. Podemos decir que la empresa está utilizando correctamente sus fortalezas para cubrir las debilidades que posee, a futuro se debe tomar en cuenta estas debilidades para convertirlas en fortalezas y poder tener un indicador mayor que le ayudará al crecimiento deseado.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS EXTERNO

Es importante realizar un análisis externo de la empresa, para conocer cómo se desarrolla su entorno, y poder evaluar y conocer factores importantes que permitan identificar amenazas y oportunidades.

Este análisis permitirá a la empresa hacer una evaluación para tomar mejores decisiones que le permitan permanecer y sobre todo crecer en el mercado que se encuentra.

Entre los diferentes elementos que influyen en el ambiente externo de manera positiva y negativa a nivel gerencial podemos mencionar: la inflación, el factor político, factor social, clientes, proveedores y competencia.

3.1 Factor económico

Inflación

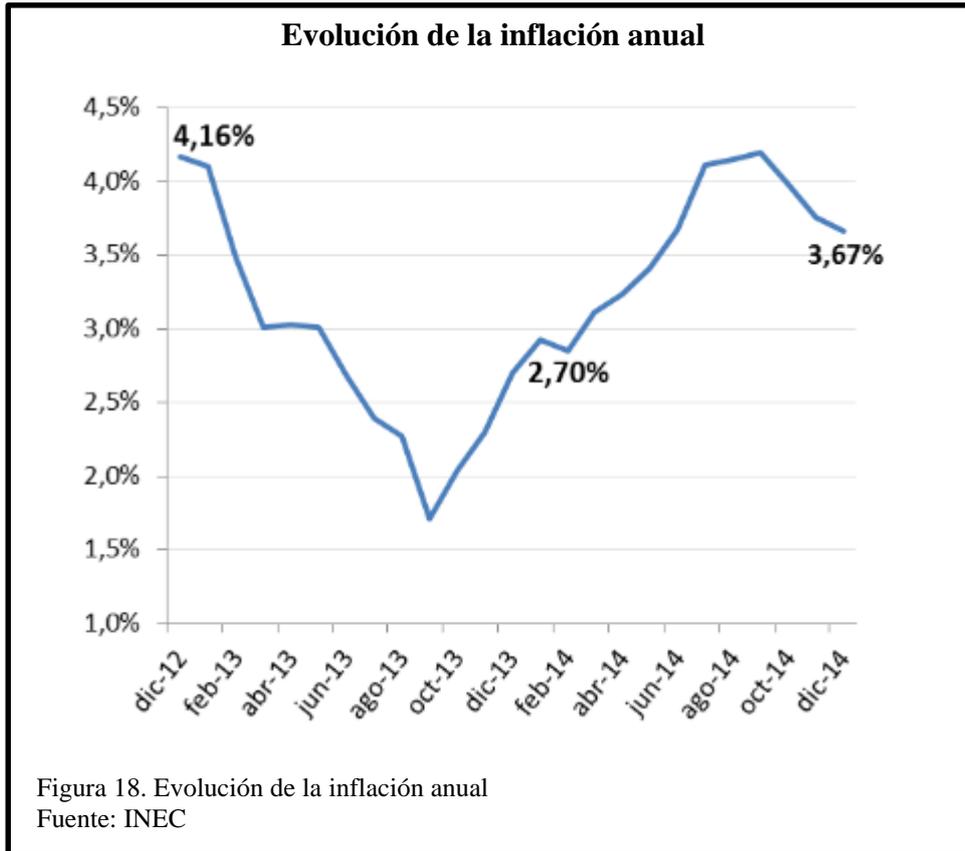
La inflación es una medida económica que indica el crecimiento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos dentro de una economía en un periodo determinado. Para su cuantificación se usa el "índice de precios al consumo". (Debitoor.es, 2014)

La inflación, factor muy importante de la economía, mide el incremento constante y sostenido de los precios en periodos de tiempo establecidos.

El índice de precios al consumidor, como un indicador mensual de carácter nacional, es a través del que se determina la inflación de una canasta de bienes y servicios demandados por la población.

La canasta de bienes y servicios que se toma como base para el cálculo de la inflación se la determina a través de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos (ENIGHU 03-04).

La inflación como un indicador económico que afecta directamente al precio final de los diferentes bienes y servicios entre ellos los medicamentos, impactará a Gyba Medica tanto en sus ingresos como en sus gastos.



De acuerdo a lo que se muestra en la Figura 18, con relación al 2012 la inflación ha descendido en 0,5 puntos, sin que hay existido mayores variaciones en el último año.

No está proyectado ningún tipo de incremento en los precios de los medicamentos, y al contrario se pretende bajar éstos, pues un estipulado del plan nacional del Buen Vivir 2013- 2017, propenderá en la accesibilidad de toda la población a todo tipo de medicamentos.

3.2 Factor político

La tendencia ideológica del gobierno de turno, definirá las líneas de acción que dirigirán al país lo cual afectará a todos los sectores del mismo.

El factor político del Ecuador, en los últimos años, ha estado marcado por la estabilidad que ha generado los siete años de administración del Presidente Rafael Correa, esto

ha permitido generar un marco legal idóneo para el cumplimiento de su plan de gobierno.

A su vez, la función legislativa, es el pilar fundamental del entorno político como generadora de la normativa legal que propicia el desarrollo económico y social de un país, condición que en el Ecuador se ha podido confirmar con una Asamblea Nacional alineada al plan político de largo plazo del Gobierno Central.

Mediante esas leyes en el año 2008, se crea el actual Servicio Nacional de Contratación Pública (ex INCOP), como herramienta para abaratar los precios de compra de los bienes y servicios que demanda el Estado, así como, un factor redistribuidor de la riqueza.

El SERCOP cumple estos objetivos, a través de procesos de adquisición automatizados y reglamentados que han permitido que pequeñas y medianas empresas se conviertan en proveedores del Estado incrementando así sus ingresos, como es el caso de Gyba Medica.

El cambio de la matriz productiva significa transformar la estructura económica del país; es decir, transformar aquellas relaciones entre los actores sociales que producen bienes y servicios en los cuales están presentes los recursos tangibles (naturaleza) e intangibles (conocimiento).

La Revolución Ciudadana ha recuperado el manejo del Estado de las manos de intereses particulares para cambiar la matriz productiva primario-exportadora, monopolista, desigual y dependiente, en una matriz equitativa, emancipadora y soberana, generadora de productos con valor agregado.

En el marco del nacionalismo que promueve el gobierno, se está implementando ENFARMA EP, una empresa pública de fármacos del Ecuador, con el objetivo de utilizar los recursos que posee el país, para generar productos ecuatorianos y por ende el impulso al consumo, dejando de lado a las transnacionales que lideraban el sector farmacéutico.

También se han firmado convenios internacionales con instituciones como la Organización Panamericana de la Salud para el abastecimiento a menor precio que el del mercado, de cierta medicación que no se produce en Ecuador.

3.3 Factor social

El conjunto de acciones que plantee un gobierno, alineados al cumplimiento de metas y objetivos, afectará directamente en la calidad de vida de la población de un país.

El mejoramiento de aspectos como el poder adquisitivo, acceso a salud, educación, vivienda, servicios básicos, serán determinantes para medir la gestión de la administración pública.

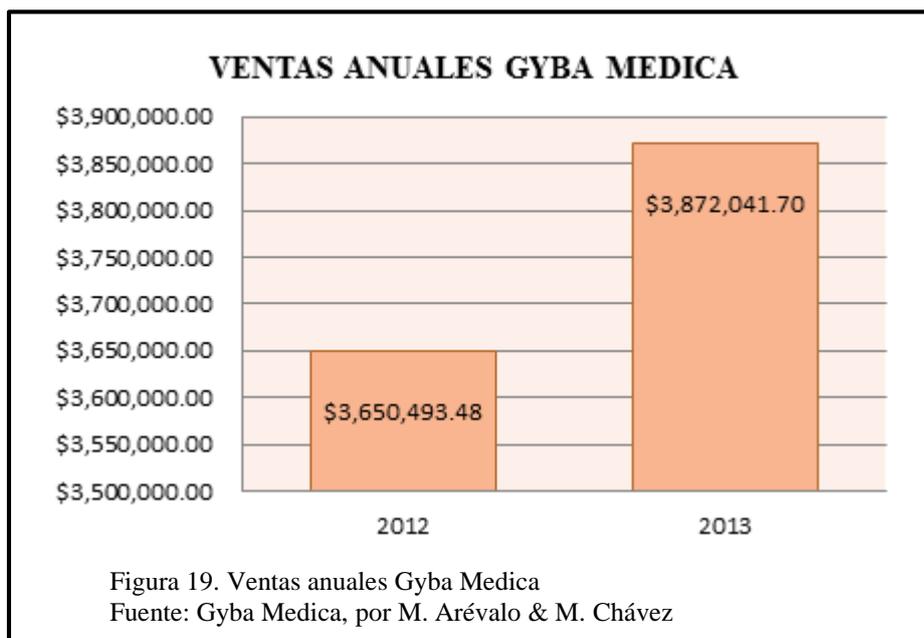
El marco legal favorable en aspectos tributarios, legales, y sobre todo de competitividad permiten el crecimiento de pequeñas y medianas empresas, lo que ha permitido la generación de nuevos empleos, favoreciendo así al desarrollo de la economía en general.

3.4 Cliente externo

La empresa Gyba Medica dirige principalmente sus ventas al sector público, puesto que trabaja a través del portal de compras públicas por ello sus clientes son las entidades que conforman las Unidades de Salud pública que son parte de la Red integral de Salud Nacional de las siguientes Instituciones:

- Ministerio de Salud Pública
- Instituto ecuatoriano de Seguridad Social.
- Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.
- Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional.

En los últimos años Gyba Medica ha presentado las siguientes ventas, las cuales han tenido un incremento de 6,07% por año, lo cual ha permitido mantenerse y competir en el mercado.



Es importante visualizar el promedio de compra mensual que tienen los clientes, los mismos que se basan de acuerdo al proceso u orden de compra adjudicado, ya sea por medio del Portal de Compras Públicas o por compras directas. Para los cuales se ha obtenido un promedio en base a los tres últimos meses de las órdenes despachadas.

Tabla 15. Promedio de compra de los clientes

Institución	MENSUAL	
	PROMEDIO VENTAS	PROMEDIO PEDIDOS
Ministerio de Salud Pública	\$ 309.911	154
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS, ISSFA, ISSPOL)	\$ 80.252	37
TOTAL	\$ 390.163	191

Nota: Promedio de compra de los clientes.
Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Los clientes son la parte fundamental para el desarrollo de la empresa, debido a que en base a las ventas que se realicen el negocio tiene rentabilidad, por ello es importante mantener un cliente satisfecho de acuerdo a los requerimientos que presente. Por esta razón es necesario realizar un análisis para determinar el nivel de satisfacción de los

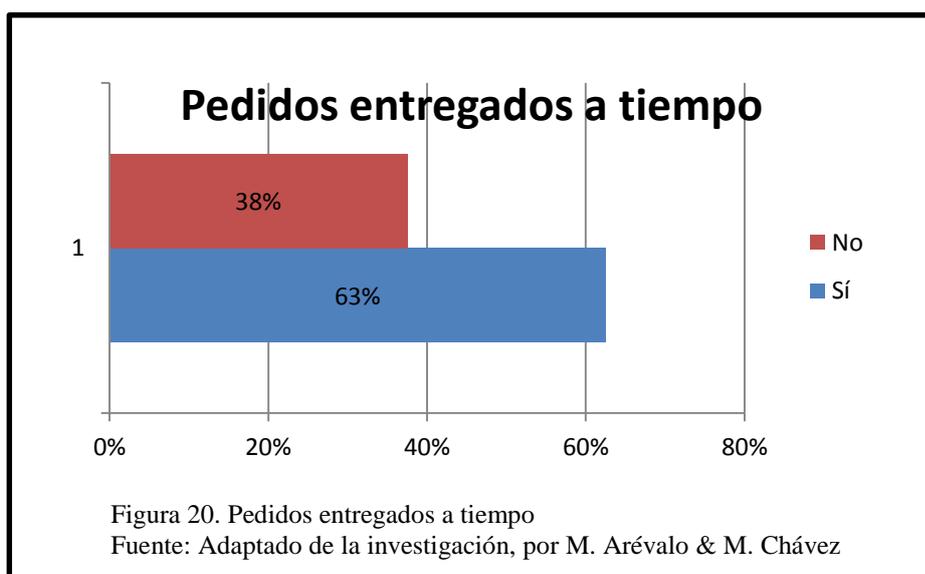
mismos y para lo cual se procedió a realizar una encuesta telefónica a 40 clientes, de manera aleatoria.

La encuesta realizada contuvo las siguientes preguntas:

1. ¿Los pedidos son entregados a tiempo?
2. ¿La documentación entregada es completa?
3. ¿El servicio de entrega es bueno?
4. ¿Los productos recibidos cumplen con los requisitos de calidad?
5. ¿La atención prestada por los vendedores es buena?

3.4.1 Análisis de las encuestas realizadas

Pregunta N°1 ¿Los pedidos son entregados a tiempo?

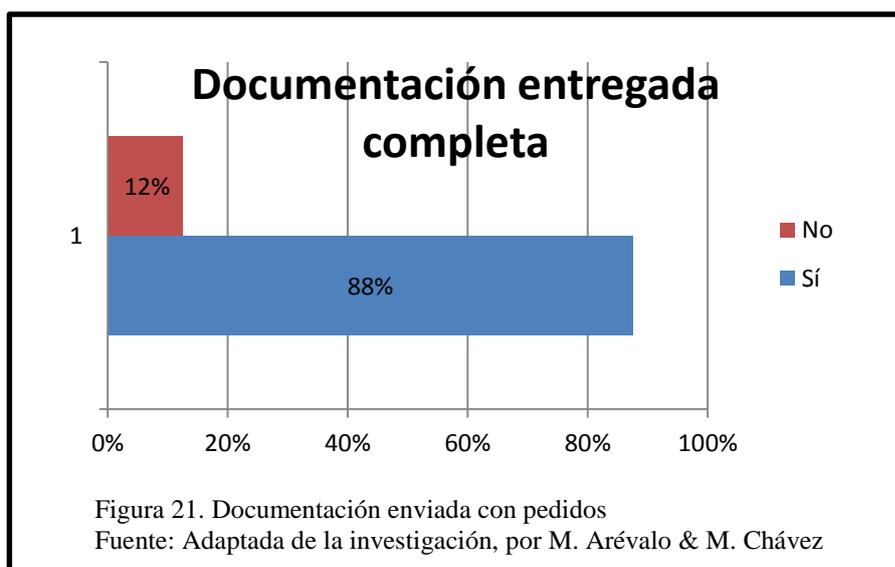


Interpretación

Podemos observar que el 63% de los clientes encuestados no tienen problemas en el tiempo de entrega de los productos, debido a que se trabaja con un Courier que cubre

la mayor parte de provincias del país, por ello se cumple a cabalidad con las entregas. Sin embargo el 37% restante dicen que los pedidos no son entregados a tiempo, esto en su mayor parte se debe a que los proveedores, se tardan demasiado en enviar los pedidos o no tienen el stock necesario y se ven obligados a esperar o solicitar prórrogas para las entregas.

Pregunta N°2 ¿La documentación entregada es completa?



Interpretación

El 88% de los clientes encuestados afirman recibir la documentación correcta y completa al momento de la recepción de mercadería, esto es en su mayoría pedidos de convenio marco que se entregan todo el tiempo hasta que dure el contrato, por ello la documentación está siempre lista y completa. El 12% de los clientes encuestados, dicen no recibir la documentación completa, en su mayoría se da por la falta de comunicación entre ventas y bodega, lo que ocasiona la falta de documentación al momento de la entrega.

Pregunta N°3 ¿El servicio de entrega es bueno?

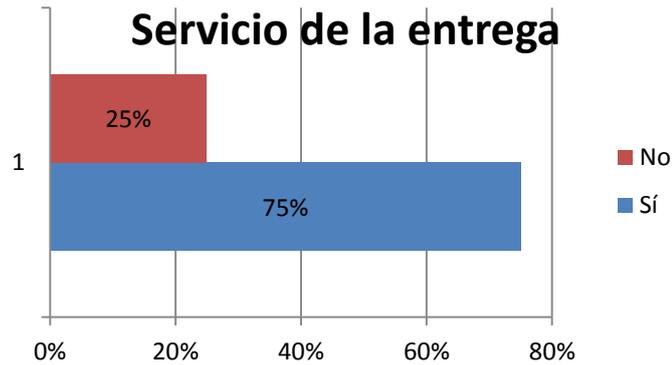


Figura 22. Servicio de entrega eficiente
 Fuente: Adaptada de la investigación, por M. Arévalo & M. Chávez

Interpretación

El 75% de los clientes encuestados perciben un buen servicio de entrega que le brinda la empresa, para las entregas en la ciudad de Quito y contratos con múltiples ítems, se los realiza de manera personal con un representante de la empresa, pero el 25% no está conforme con el servicio de entrega, debido a que la mayor parte de pedidos a provincias se despachan por Courier, quienes solo se encargan de entregar los pedidos, sin la respectiva verificación de su contenido.

Pregunta N°4 ¿Los productos recibidos cumplen con los requisitos de calidad?

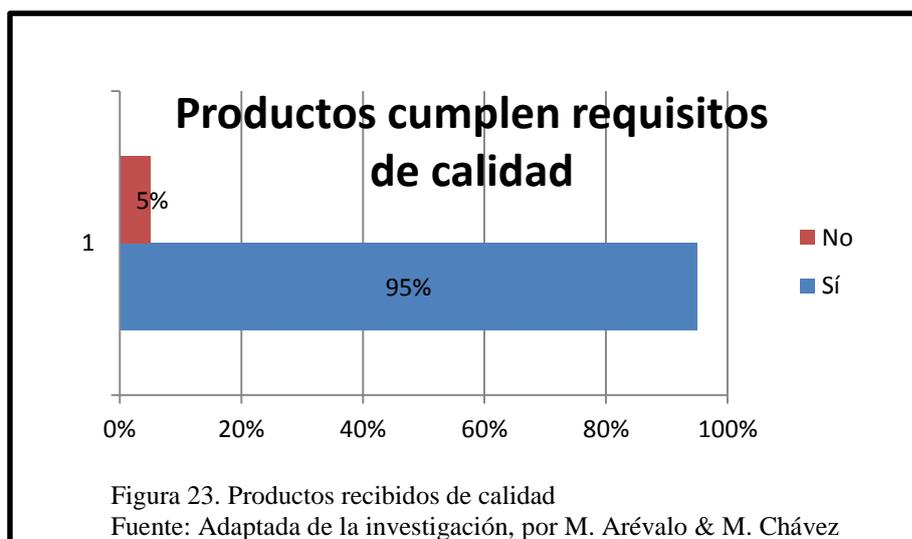
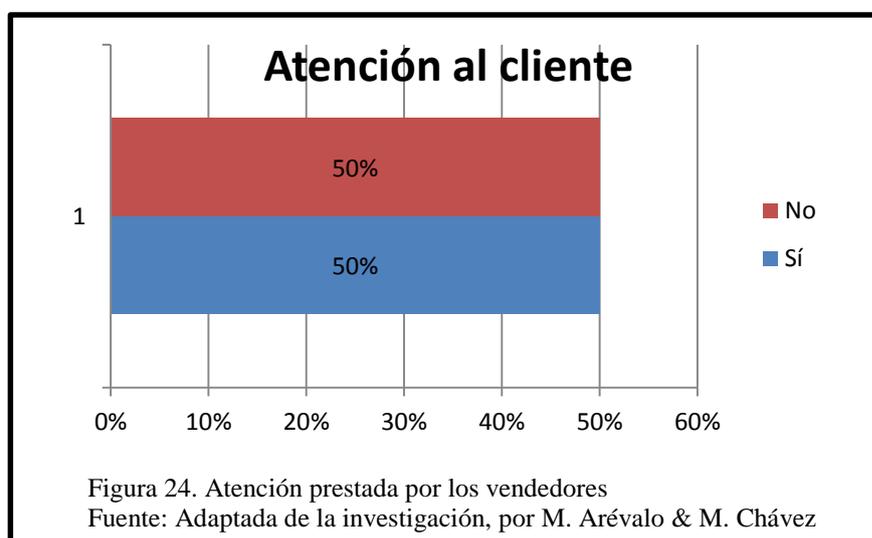


Figura 23. Productos recibidos de calidad
 Fuente: Adaptada de la investigación, por M. Arévalo & M. Chávez

Interpretación

De acuerdo al análisis se determinó que el 95% de los clientes encuestados se encuentran conformes con el producto que reciben, por considerarlo de calidad, por ello se ha generado fidelidad por parte de los clientes. En cuanto al 5% que no está de acuerdo en que los productos entregados son de calidad, se debe a que en algunas ocasiones el courier responsable de la entrega ha tenido problemas de almacenamiento en los camiones y por ello se han roto frascos y ampollas, lo cual ha dejado una mala impresión al cliente. A pesar que se les ha hecho la reposición del producto dañado, pero el cliente lo asume como un producto de mala calidad.

Pregunta N°5 ¿La atención prestada por los vendedores es buena?



Interpretación

Este punto es importante, porque se refiere a las ventas que se obtienen directamente por los vendedores sea vía telefónica o personal; el 50% de los clientes encuestados expresan que la atención prestada por el personal de ventas es buena, por la pronta respuesta emitida a las solicitudes de los clientes, como proformas, cotizaciones o envío de alguna documentación faltante, es decir han sabido darles una solución, pero el otro 50% de los clientes encuestados afirman que la atención prestada no es buena, porque en ocasiones no han respondido a las solicitudes del cliente. En cuanto a la realización de proformas o contestación de stock de algún producto, se debe principalmente a la falta de cumplimiento de las actividades y la coordinación con la bodega.

3.5 Proveedores

Los proveedores son un factor importante en el desenvolvimiento de las actividades de la empresa; al ser Gyba Medica una distribuidora de medicamentos, se requiere contar con el abastecimiento continuo y a tiempo de los medicamentos a despachar a los clientes. Para ello la empresa tiene convenios con laboratorios farmacéuticos importantes que poseen medicamentos de calidad y con precios que se puede competir, el proveedor más importante con el que cuenta Gyba Medica, es el Laboratorio Farmacéutico OXIALFARM, que es de origen nacional y posee una gama de productos estratégicos para la venta institucional y del cual es el único Distribuidor Autorizado.

Los proveedores con quienes trabaja Gyba Medica, le otorgan diferentes plazos de crédito, de acuerdo a los convenios realizados y a las buenas referencias con las que hemos trabajado durante años. A continuación se presenta el listado de proveedores de la empresa.

Tabla 16. Proveedores

Proveedor	Medicamentos	Crédito	Ciudad	Promedio Compras mensuales
Oxialfarm	Genéricos y de Marca	45 días	Quito	\$ 55,949
Dacelfarm	Genéricos	60 días	Quito	\$ 223,369
Genfar	Genéricos	60 días	Guayaquil	\$ 7,652
La Santé	Genéricos	60 días	Quito	\$ 14,252
Rocnarf	Genéricos y de Marca	90 días	Quito	\$ 5,728
Farmayala	Genéricos y de Marca	60 días	Guayaquil	\$ 3,987
Psicofarma	De marca	30 días	Quito	\$ 3,282
ADISA	Genéricos y de Marca	90 días	Quito	\$ 4,167
Garcos	Genéricos	90 días	Quito	\$ 1,067
Carlón	De marca	60 días	Quito	\$ 4,067
Berkana Farma	De marca	30 días	Guayaquil	\$ 667
Rasepharm	De marca	60 días	Quito	\$ 24,600
Roddome	De marca	60 días	Quito	\$ 3,833

Nota: Proveedores.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

3.6 Competencia

Dentro del mercado farmacéutico se encuentran inmersos muchos competidores, que participan con medicamentos del mismo portafolio de productos que tiene la empresa y con quienes se disputan la adjudicación en los procesos del Portal de Compras Públicas que participan. Los competidores con quienes hay este tipo de disputas suelen ser los propios laboratorios farmacéuticos que en ocasiones ingresan a ofertar directamente sus productos sin necesidad de utilizar un distribuidor como es nuestro caso. Por ello la alianza estratégica con el Laboratorio Oxialfarm quien posee productos estratégicos que no suelen tener competencia nacional y con los cuales se introduce al mercado institucional, dejando gravado el Nombre de la Distribuidora Gyba Medica, así como del Laboratorio Oxialfarm.

Otro aspecto importante es la participación de la empresa en procesos que tienen varios ítems solicitados, puesto que un solo laboratorio no suele poseer todos los ítems que solicitan en dichos procesos y es donde toma ventaja la Distribuidora Gyba Medica al poder ofertar varios ítems de distintos laboratorios y con ello disminuir sus costos y por ende poder generar un ahorro al Estado. Pero también se incluyen en este aspecto otras distribuidoras antiguas y también recientemente creadas para esa finalidad y con quienes hay que anticiparse a las posibles ofertas que puedan presentar en una subasta.

Es indispensable manejar un análisis de la competencia en función de los procesos en los que se ha participado y determinar las estrategias que usan para tomar buenas decisiones en procesos importantes.

3.6.1 Matriz de perfil competitivo

Tabla 17. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos	Peso	GYBA MEDICA		Representaciones Molina Herrera		Gycormed		Garcos		Pfizer	
		Calificación	P.Ponderado	Calificación	P.Ponderado	Calificación	P.Ponderado	Calificación	P.Ponderado	Calificación	P.Ponderado
Competitividad de precios	0.22	4	0.88	3	0.66	3	0.66	4	0.88	3	0.66
Calidad de los productos	0.18	4	0.72	3	0.54	3	0.54	4	0.72	4	0.72
Participación en el mercado	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4
Servicio de entrega	0.13	2	0.26	1	0.13	1	0.13	2	0.26	2	0.26
Atención al cliente	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14
Experiencia	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	2	0.3	4	0.6
Gama de productos	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6	3	0.45
TOTAL	1.00		3.2		2.6		2.2		3.13		3.23

Nota: Matriz de perfil competitivo.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Como podemos observar Gyba Medica tiene la segunda calificación más alta en cuanto a la percepción de diferentes aspectos con relación a sus principales competidores, lo que da como consecuencia su buena participación en el mercado farmacéutico. En el análisis realizado se evidencia que Pfizer un laboratorio transnacional se encuentra como el competidor más fuerte, con una diferencia 0,03 puntos, lo cual a pesar de ser una amenaza para la empresa, demuestra que Gyba Medica posee fortalezas que deben ser potenciadas para alcanzar el primer lugar.

3.7 Determinación de factores externos

3.7.1 Oportunidades y Amenazas

De acuerdo al análisis realizado se ha podido identificar las siguientes oportunidades y amenazas.

3.7.1.1 Oportunidades

- Gran impulso por parte del Gobierno hacia la industria nacional.
- Apoyo a las pymes en la participación de procesos de subasta inversa.
- Alto presupuesto designado a la salud.
- Precios competitivos en el mercado.
- Alta demanda de medicamentos de la gama de productos de Gyba Medica.
- Empresa en crecimiento
- Convenios con laboratorios nacionales que tienen productos estratégicos.
- Experiencia en el mercado farmacéutico.

3.7.1.2 Amenazas

- Aparición de muchas distribuidoras en el mercado farmacéutico
- Proyecto de implementación de la Empresa Pública de Fármacos ENFARMA EP.
- Negociaciones con la Unión Europea y con farmacéuticas del Asia.
- Entregas tardías de pedidos enviados por courier.
- Falta de cumplimiento de los proveedores.
- Competencia agresiva
- Pérdida de clientes
- Injerencia de laboratorios transnacionales en el mercado.

3.7.2 Ponderación de oportunidades y amenazas

Una vez identificadas la Oportunidades y Amenazas de Gyba Medica, hay que proceder a ponderarlas, utilizando la misma herramienta (Matriz Holmes), que nos permitirá conocer las más importantes y poder tomar buenas decisiones.

La calificación que se utilizará para la ponderación es la siguiente:

1	Si el factor evaluado es más importante que la contraparte.
0.5	Si ambos factores son igualmente importantes.
0	Si el factor evaluado es menos importante que la contraparte.

Tabla 18. Matriz Holmes – Ponderación Oportunidades

OPORTUNIDADES											
FACTORES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	SUMA	ORDEN	%
O1	0.5	0.5	0	0	0	0.5	0.5	0.5	2.5	6	8%
O2	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	0	0.5	2.5	7	8%
O3	1	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	1	6	1	19%
O4	1	1	0	0.5	1	0.5	0.5	1	5.5	3	17%
O5	1	1	0.5	0	0.5	1	0.5	1	5.5	2	17%
O6	0.5	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	1	3.5	5	11%
O7	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	5	4	16%
O8	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0.5	1.5	8	5%
									32		100%

Nota: Matriz Holmes.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 19. Matriz Holmes –Ponderación Amenazas

AMENAZAS											
FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	SUMA	ORDEN	%
A1	0.5	0	0	1	0	0.5	0.5	0	2.5	7	8%
A2	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	0.5	6	1	19%
A3	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	5.5	2	17%
A4	0	0	0	0.5	0.5	0	0	0	1	8	3%
A5	1	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	4	5	13%
A6	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	5	3	16%
A7	0.5	0	0	1	0.5	0	0.5	0.5	3	6	9%
A8	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	5	4	16%
									32		100%

Nota: Matriz Holmes.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

3.7.3 Matriz de Evaluación del Factor externo (EFE)

La matriz de evaluación del factor externo, permite identificar los factores del entorno (Oportunidades y Amenazas) que están afectando a la empresa, de manera que se pueda tomar decisiones a tiempo.

Tabla 20. Matriz EFE

Oportunidades	PESO	VALOR	PUNTAJE PONDERADO
• Presupuesto alto designado a la salud	9%	4	0.36
• Alta demanda de medicamentos de la gama de productos de Gyba Medica.	7%	3	0.21
• Precios competitivos en el mercado.	5%	3	0.15
• Convenios con Laboratorios Nacionales que tienen productos estratégicos.	12%	4	0.48
• Empresa en crecimiento	6%	2	0.12
• Gran impulso por parte del Gobierno hacia la industria nacional.	6%	2	0.12
• Apoyo a las pymes en la participación de procesos de subasta inversa.	5%	1	0.05
Amenazas			
• Proyecto de implementación de la Empresa Pública de Fármacos ENFARMA EP.	10%	4	0.4
• Negociaciones con la Unión Europea y con farmacéuticas del Asia.	9%	4	0.36
• Competencia agresiva	9%	3	0.27
• Injerencia de laboratorios transnacionales en el mercado.	7%	3	0.21
• Falta de cumplimiento de los proveedores.	5%	2	0.1
• Pérdida de clientes	6%	2	0.12
• Aparición de muchas distribuidoras en el mercado farmacéutico	4%	1	0.04
TOTAL	100%		2.99

Nota: Matriz EFE.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

3.7.4 Análisis de la Matriz EFE

Las calificaciones que se utilizaron para la Matriz EFE son las siguientes:

- Nada importante 1
- Poco importante 2
- Importante 3
- Muy importante 4

En base a la ponderación realizada se ha obtenido una calificación de 2.99, para lo cual se toma en cuenta que los valores menores a 2,5 significan que la empresa no aprovecha las oportunidades, ni evita las amenazas, los valores por encima de 2.5 significan que la empresa se encuentra aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas que presenta su entorno. Este es un dato importante que indica que Gyba Medica está respondiendo de forma positiva a los factores externos que se le presentan y con una buena toma de decisiones podrá direccionar el crecimiento de la empresa.

3.8 Matriz FODA

La matriz de análisis dafo o foda, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.(Espinosa, 2014)

Tabla 21. Análisis Global

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un manual de procedimientos que guíe las actividades del departamento.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación frente a diferentes Instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de control hacia el cumplimiento de actividades.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de evaluación administrativa y financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso incompleto de información en el sistema.
<ul style="list-style-type: none"> • Dispone de la información financiera y contable necesaria para evaluar el desempeño de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos en la presentación de información requerida.
<ul style="list-style-type: none"> • Control adecuado del manejo de las cuentas bancarias de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • No posee políticas contables de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Personal con gran experiencia en las ventas y participación de ventas por el Portal de Compras Públicas y ventas institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Errores y re procesos.
<ul style="list-style-type: none"> • Personal abierto al cambio y motivado a aprender nuevos procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de concentración en la ejecución de sus responsabilidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa en solución de problemas o novedades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta planificación de tareas asignadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Maneja una buena imagen de pagos de la empresa con los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay control de precios de compra de los productos.
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura adecuada para recepción y preparación de pedidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desorganización en la realización de su trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre el correcto despacho de pedidos con su respectiva documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • No realiza un seguimiento de los pedidos despachados por Courier.
<ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencia en almacenamiento de fármacos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay control de productos próximos a vencerse.
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso para adaptar cambios en el manejo del departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta capacitación sobre manejo y motivación al personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Alta tecnología para control de entradas y salidas del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay evaluación del desempeño del personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo por parte de la Gerencia en capacitaciones y motivaciones al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación e interacción con el personal.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto designado a la salud alto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de implementación de la Empresa Pública de Fármacos ENFARMA EP.
<ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda de medicamentos de la gama de productos de Gyba Médica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociaciones con la Unión Europea y con farmacéuticas del Asia.
<ul style="list-style-type: none"> • Precios competitivos en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia agresiva
<ul style="list-style-type: none"> • Convenios con Laboratorios Nacionales que tienen productos estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Injerencia de Laboratorios Transnacionales en el mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa en crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cumplimiento de los proveedores.
<ul style="list-style-type: none"> • Gran impulso por parte del Gobierno hacia la industria nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a las pymes en la participación de procesos de subasta inversa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de muchas distribuidoras al mercado farmacéutico

Nota: Análisis Global.

Fuente: Adaptado de la investigación, por M. Arévalo & M. Chávez

En base a los factores identificados se procede a realizar la matriz FODA para la Empresa Gyba Medica:

Tabla 22. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades	
	F1. Capacidad para la toma de decisiones.	D1. No cuenta con un manual de procedimientos que guíe las actividades del departamento.	
	F2. Capacidad de negociación frente a diferentes Instituciones.	D2. Falta de control hacia el cumplimiento de actividades.	
	F3. Capacidad de evaluación administrativa y financiera	D3. Ingreso incompleto de información en el sistema.	
	F4. Dispone de la información financiera y contable necesaria para evaluar el desempeño de la empresa.	D4. Retrasos en la presentación de información requerida.	
	F5. Control adecuado del manejo de las cuentas bancarias de la empresa.	D5. No posee políticas contables de la empresa.	
	F6. Personal con gran experiencia en las ventas y participación de ventas por el Portal de Compras Públicas y ventas institucionales.	D6. Errores y re procesos.	
	F7. Personal abierto al cambio y motivado a aprender nuevos procedimientos.	D7. Falta de concentración en la ejecución de sus responsabilidades.	
	F8. Iniciativa en solución de problemas o novedades.	D8. Falta planificación de tareas asignadas.	
	F9. Maneja una buena imagen de pagos de la empresa con los proveedores.	D9. No hay control de precios de compra de los productos.	
	F10. Infraestructura adecuada para recepción y preparación de pedidos.	D10. Desorganización en la realización de su trabajo	
	F11. Conocimiento sobre el correcto despacho de pedidos con su respectiva documentación.	D11. No realiza un seguimiento de los pedidos despachados por Courier.	
	F12. Personal con experiencia en almacenamiento de fármacos.	D12. No hay control de productos próximos a vencerse.	
	F13. Compromiso para adaptar cambios en el manejo del departamento.	D13. Falta capacitación sobre manejo y motivación al personal.	
	F14. Alta tecnología para control de entradas y salidas del personal.	D14. No hay evaluación del desempeño del personal.	
	F15. Apoyo por parte de la Gerencia en capacitaciones y motivaciones al personal.	D15. Falta de comunicación e interacción con el personal.	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
O1. Presupuesto designado a la salud alto.	1. Participar en el mayor número de subastas institucionales que incluya la gama completa de productos de Gyba Médica. (F6, F7, F8, F10, F11, F12, F13, F14, O1, O5, O6, O7)	1. Diseñar un manual de procedimientos a fin de cumplir las actividades planteadas y aprovechar los recursos de la empresa para el crecimiento continuo. (D1, D2, D3, D6, D8, D7, D9, D10, D11, D12, O1, O2, O3, O4, O6, O7)	
O2. Alta demanda de medicamentos de la gama de productos de Gyba Médica.			
O3. Precios competitivos en el mercado.			
O4. Convenios con Laboratorios Nacionales que tienen productos estratégicos.			2. Estructurar un cronograma de capacitaciones y motivaciones al personal que permita incrementar el nivel de desempeño y mayor entendimiento de los cambios en el mercado para tomar buenas decisiones. (D13, D14, D15, O5)
O5. Empresa en crecimiento			
O6. Gran impulso por parte del Gobierno hacia la industria nacional.			3. Establecer políticas contables que guíen la utilización de cuentas contables para contar con información cerán y en el momento oportuno. (D4, D5, O2, O5)
O7. Apoyo a las pymes en la participación de procesos de subasta inversa.			
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
A1. Proyecto de implementación de la Empresa Pública de Fármacos ENFARMA EP.	1. Capacitar al empleado en su área de trabajo para evitar clientes insatisfechos. (F2, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, G13, F14, A3, F5, F6)	1. Estructurar controles internos para medir el cumplimiento de actividades que brinde una completa satisfacción al cliente. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D10, D11, D12, D13, D14, D15, A3, A6, A7)	
A2. Negociaciones con la Unión Europea y con farmacéuticas del Asia.			
A3. Competencia agresiva			2. Investigar la gama de productos con que contaría la Empresa Pública de medicamentos, para conocer la incidencia de las ventas futuras. (F1, F3, F4, F5, A1)
A4. Injerencia de Laboratorios Transnacionales en el mercado.			
A5. Falta de cumplimiento de los proveedores.			3. Informarse sobre las negociaciones con países extranjeros y definir la cartera con que contaría la empresa. (F1, F2, F4, F6F7, A2, A7)
A6. Pérdida de clientes			
A7. Aparición de muchas distribuidoras al mercado farmacéutico			

Nota: Matriz FODA.

Fuente: Adaptado de la investigación, por M. Arévalo & M. Chávez

3.9 Ponderación de Estrategias

Después de haber desarrollado las estrategias para Gyba Medica, es necesario ponderarlas para determinar el orden de importancia de las mismas para su aplicación.

Tabla 23. Ponderación de Estrategias

	ESTRATEGIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	SUMA	ORDEN	%
E1	Participar en el mayor número de subastas institucionales que incluya la gama completa de productos de Gyba Médica.	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	7,0	4	10%
E2	Realizar convenios con Instituciones Públicas en productos con poca producción nacional que disponga la empresa.	0	0,5	0	1	0	0	0,5	1	0,5	0,5	1	1	6	7	8%
E3	Investigar el manejo de precios de diferentes competidores a fin de realizar buenas negociaciones.	0,5	1	0,5	0,5	0	0	0,5	1	0,5	0	1	0,5	6	8	8%
E4	Capacitar al empleado en su área de trabajo para evitar clientes insatisfechos.	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	3,5	10	5%
E5	Investigar la gama de productos con que contaría la Empresa Pública de medicamentos, para conocer la incidencia de las ventas futuras.	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	9,5	1	13%
E6	Informarse sobre las negociaciones con países extranjeros y definir la cartera con que contaría la empresa.	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	8,5	2	12%
E7	Diseñar un manual de procedimientos a fin de cumplir las actividades planteadas y aprovechar los recursos de la empresa para el crecimiento continuo.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	6,5	6	9%
E8	Estructurar un cronograma de capacitaciones y motivaciones al personal que permita incrementar el nivel de desempeño y mayor entendimiento de los cambios en el mercado para tomar buenas decisiones.	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0	1	12	1%
E9	Establecer políticas contables que guíen la utilización de cuentas contables para contar con información cerán y en el momento oportuno.	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	7	5	10%
E10	Estructurar controles internos para medir el cumplimiento de actividades que brinde una completa satisfacción al cliente.	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	8	3	11%
E11	Controlar el nivel de cumplimiento de los proveedores para evaluar los tiempos de entrega a fin de evitar retrasos con el cliente.	0	0	0	0,5	0	0	0,5	1	0,5	0	0,5	0	3	11	4%
E12	Evaluar las ofertas participantes para conocer los errores que se comenten y aplicar correcciones a fin de no quedarse fuera de licitaciones.	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	5,5	9	8%
														71,5		100%

Nota: Matriz Holmes.

Fuente: Adaptado de la investigación, por M. Arévalo & M. Chávez

En base a los resultados obtenidos hemos identificado las principales estrategias en el siguiente orden:

1. Investigar la gama de productos con que contaría la Empresa Pública de medicamentos, para conocer la incidencia de las ventas futuras.
2. Informarse sobre las negociaciones con países extranjeros y definir la cartera con que contaría la empresa.
3. Estructurar controles internos para medir el cumplimiento de actividades que brinde una completa satisfacción al cliente.
4. Participar en el mayor número de subastas institucionales que incluya la gama completa de productos de Gyba Medica.
5. Establecer políticas contables que guíen la utilización de cuentas contables para contar con información veraz y en el momento oportuno.
6. Diseñar un manual de procedimientos a fin de cumplir las actividades planteadas y aprovechar los recursos de la empresa para el crecimiento continuo.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA EMPRESA GYBA MEDICA

4.1 Sistema de Gestión de Calidad

“El Sistema de Gestión de la Calidad es una filosofía adoptada por las organizaciones para dirigir y evaluar el desempeño institucional orientado al mejoramiento de los productos que se ofrecen al ciudadano.”(Departamento Administrativo, 2012)

“Un Sistema de Gestión de la Calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.”(Yáñez, 2008)

A partir de estas definiciones podemos concluir que el Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta administrativa que permite a las organizaciones diseñar la ruta para lograr la eficiencia.

Tanto las grandes empresas como las medianas y pequeñas, deben anteponer la gestión de la calidad en los bienes y servicios que producen, como mecanismo para mantener un crecimiento sostenible en el tiempo.

En un sector tan sensible como los medicamentos es necesario que los clientes desarrollen una fidelidad basada en la satisfacción y confianza que genera un servicio eficiente, evidenciado tanto en la calidad de los productos, como en la calidad de los diferentes procesos y procedimientos que ejecuta la empresa.

4.2 Beneficios del Sistema de Gestión de Calidad

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad permite alcanzar los objetivos de la empresa, a través de la potenciación de sus fortalezas y la mitigación de sus debilidades, dando un valor agregado a sus diferentes bienes y servicios, frente a la competencia.

Dentro de los beneficios de la implementación de un SGC podemos mencionar:

- ✓ Posicionamiento de la imagen empresarial, así como su marca.
- ✓ Fortalecimiento de las relaciones comerciales con el Estado, a través del cumplimiento eficiente de los diferentes condicionamientos de contratación.
- ✓ Crecimiento de las utilidades, en base a la optimización del uso de los diferentes recursos.
- ✓ Incremento del nivel de compromiso por parte de los empleados.
- ✓ Alta gerencia enfocada en la mejora continua y sostenible de la empresa.
- ✓ Mejora del ambiente laboral con la definición clara de las funciones de cada miembro de la empresa y la importancia de su desempeño.
- ✓ Satisfacción eficiente de las necesidades del cliente tanto interno como externo.
- ✓ Lineamientos claros para el proceso de toma de decisiones.

4.3 Política y objetivos de calidad

La política de calidad abarca los lineamientos integrales y acciones estratégicas planificadas por parte de la alta gerencia de la organización, y que se plasman en un documento formal que será la base conceptual y de acción para alcanzar la satisfacción del cliente interno y externo.

La política de calidad debe estar diseñada de una manera que su comprensión sea fácil para todos los integrantes de la organización.

En el marco de lo que establece la Norma ISO 9001:2008, la alta gerencia de la organización debe confirmar que la política de la calidad sea:

1. Adecuada al propósito de la organización.
2. Un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.
3. Un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
4. Comunicada y entendida dentro de la organización, y
5. Revisada para su continua adecuación.

4.3.1 Política de calidad de la empresa Gyba Medica

Gyba Medica es una empresa que mediante el trabajo de un grupo de personas comprometidas a desempeñar sus funciones con los más altos estándares de calidad y enfocada en la mejora continua de sus procesos, busca satisfacer la demanda de productos farmacéuticos de consumo humano por parte del Estado Ecuatoriano, y así aportar a la satisfacción sus clientes internos y externos.

4.3.2 Objetivos de calidad de la empresa Gyba Medica

“La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos del producto, es establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad” (ISO 9001, Sistemas de Gestión de la Calidad, 2008)

- ✓ Incrementar las ventas en el mercado en un 20%.
- ✓ Incrementar el número de procesos de ventas a participar en un 20%.
- ✓ Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10%.
- ✓ Incrementar el número de mejoras en la empresa.
- ✓ Brindar una capacitación permanente a los empleados.
- ✓ Incrementar la satisfacción a los clientes.

Tabla 24. Objetivos de calidad

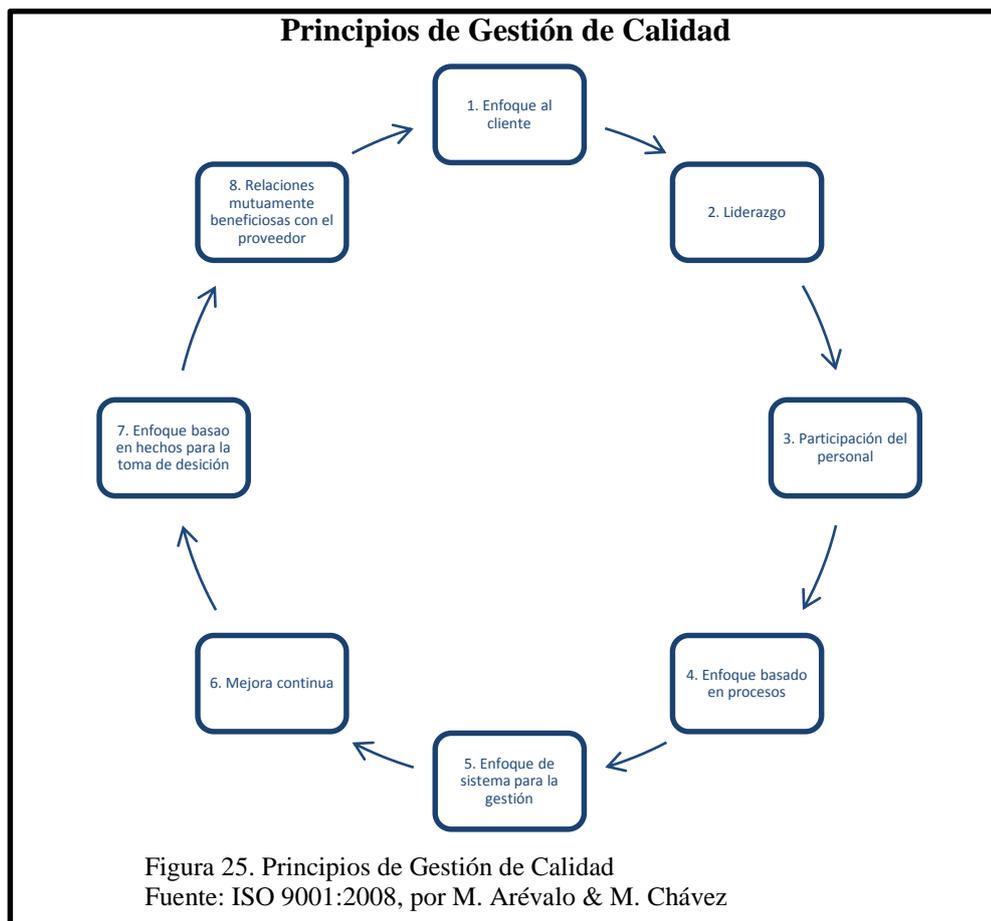
No.	OBJETIVOS	INDICADOR	META	FRECUENCIA	RESPONSABILIDAD
1	Incrementar ventas en el mercado	$\left[\frac{\# \text{ventas año actual}}{\# \text{ventas año anterior}} - 1 \right] \times 100$	20%	Anual	Responsable de Ventas
2	Incrementar el número de procesos de ventas a participar.	$\left[\frac{\# \text{procesos participados año actual}}{\# \text{procesos participados año anterior}} - 1 \right] \times 100$	20%	Mensual	Responsable de Ventas
3	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10%.	$\left[\frac{\text{Utilidad año actual}}{\text{Utilidad año anterior}} - 1 \right] \times 100$	10%	Anual	Todo el personal
4	Incremento de mejoras.	# mejoras aplicadas	1	Trimestral	Todo el personal
5	Capacitar a los empleados.	# horas hombre de capacitaciones realizadas	8	Semestral	Responsable de Talento Humano
6	Incrementar la satisfacción a los clientes.	Encuestas planificadas	Puntuación mínima 80%	Mensual	Responsable de Ventas

Nota: Objetivos de Calidad.

Fuente: Adaptado de la investigación, por M. Arévalo & M. Chávez

4.4 Principios de Gestión de Calidad

Los principios de Gestión de Calidad ISO 9001 se encuentran orientados a la alta dirección con la intención de que puedan utilizarlos para liderar la organización hacia la mejora del desempeño. (AENOR, 2000)

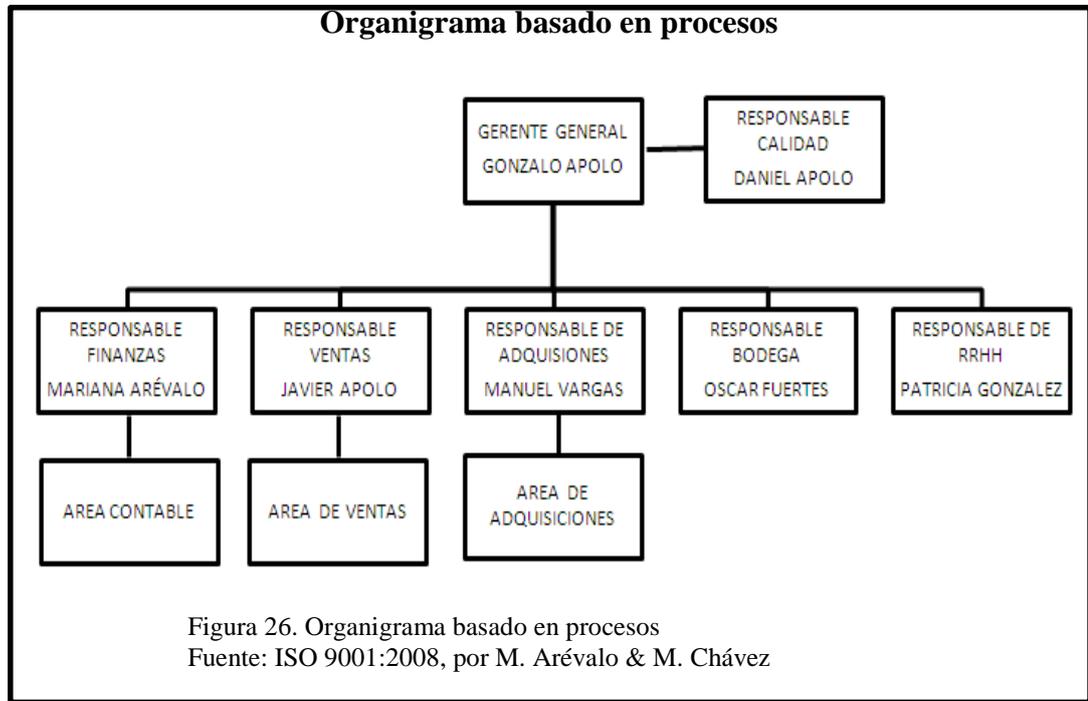


1. **Enfoque al cliente.** El cliente es una parte fundamental en la empresa, de su consumo dependerá los ingresos que se obtengan, por ello es importante cubrir las necesidades del cliente e incluso superarlas, para que siga demandado los productos y no busque un reemplazo.
2. **Liderazgo.** El liderazgo en la organización es indispensable para el logro de objetivos, un líder es la persona que guía y encamina a los trabajadores hacia la consecución de los resultados, por ello la persona encargada de dirigir el grupo debe tener la capacidad para comunicarse y persistir al personal.

3. **Participación del personal.** El personal de la organización es importante, de su compromiso con las tareas designadas, depende el correcto funcionamiento de la empresa, es indispensable tener una evaluación del cumplimiento de sus labores para poder dar la capacitación necesaria y aprovechar las habilidades de cada uno en la empresa.
4. **Enfoque basado en procesos.** Dentro de la organización se ejecutan distintas actividades que se interrelacionan entre sí y que sirven para la entrega de un producto o servicio que satisface las necesidades de los clientes, estas actividades las manejamos como procesos. Con la aplicación por procesos se asegura un mejor control de los procesos y permite una medición del cumplimiento más oportuna y con resultados mejores.
5. **Enfoque del sistema hacia la gestión.** Un sistema de gestión es la unión de procesos que se encuentren interrelacionados entre sí y que permitan lograr la satisfacción de los clientes. Los procesos de la empresa deben estar ordenados de manera que todos se puedan relacionar entre sí para lograr el objetivo común.
6. **Mejora continua.** Este es un aspecto fundamental en toda organización, de él depende el crecimiento de la empresa, por ello es necesario hacer un seguimiento de los procesos que se ejecuten y medir la satisfacción al cliente con ello podemos conocer los puntos a mejorar y seguir creciendo.
7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.** Para poder tener una buena toma de decisiones se requiere que la información que se tiene sea fiable y veraz, lo cual nos ayudará al cumplimiento de los objetivos de la empresa, por ello se requiere que la información a ser analizada sea altamente confiable y que se pueda medir con indicadores que faciliten la toma de decisiones.
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.** Los proveedores de una organización son parte fundamental del desarrollo de la misma puesto que son quienes proveen los productos, insumos o servicios necesarios para poder satisfacer al cliente, por esta razón es importante mantener una buena relación

con ellos que permita a la empresa cumplir con sus clientes. (ISO 9001, Sistemas de Gestión de la Calidad, 2008)

4.5 Organigrama basado en procesos



4.6 Cambio de funciones a procesos

En el organigrama presentado se puede visualizar el nuevo sistema de trabajo propuesto para Gyba Medica, con el cual se pretende establecer controles que permitan cumplir a cabalidad las actividades en cada proceso.

La norma identifica como proceso, aquellas actividades en las que intervengan entradas y den como resultados salidas.

Flujo de procesos

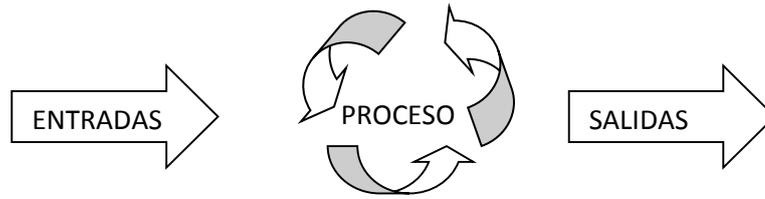


Figura 27. Flujo de procesos
Fuente: ISO 9001:2008, por M. Arévalo & M. Chávez

En la empresa Gyba Medica se han identificado los siguientes departamentos:

- Departamento de Administración
- Departamento de Finanzas
- Departamento de Comercialización
- Departamento de Recursos Humanos

4.6.1 Departamento de administración

El Departamento Administrativo ha tenido dificultades en torno al control del desempeño de los trabajadores, y a la delegación de funciones por ello se ha generado desorganización y falta de planificación de las actividades.

4.6.1.1 Nombre

La Gestión en este departamento no se está realizando correctamente porque no existe delegación de funciones y con ello hay una falta de cumplimiento y control de actividades. Se procede a cambiar el Departamento por el siguiente proceso:

- Gestión Gerencial

La Gestión Gerencial forma parte de los procesos estratégicos de la empresa, por ello es importante para la toma de decisiones y cumplimiento de metas.

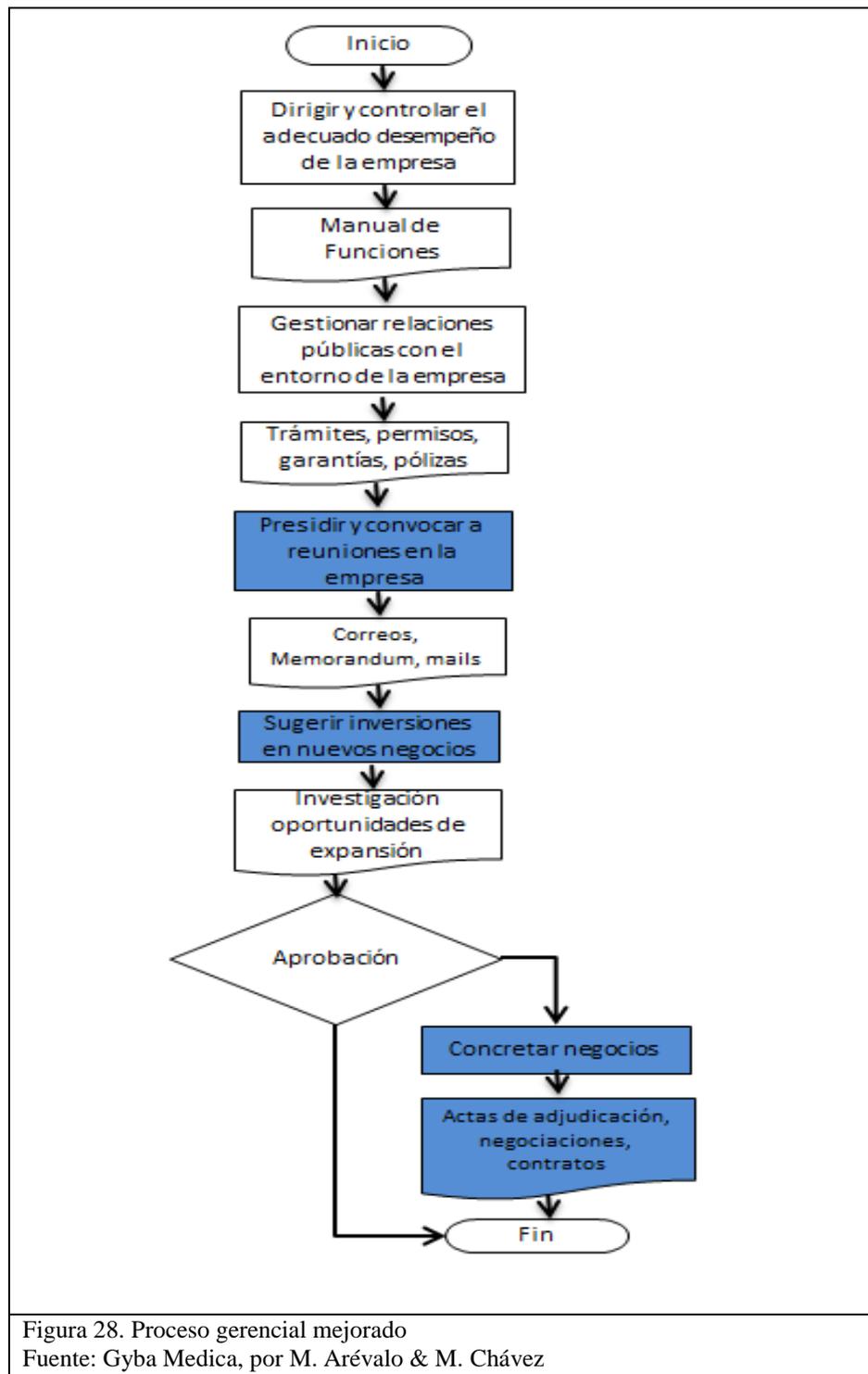
4.6.1.2 Organigrama

El responsable de este proceso es el Gerente General.

4.6.1.3 Flujograma

Los cambios realizados a los procesos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, de la empresa Gyba Medica, se pueden identificar en el Flujograma marcados con color azul la figura correspondiente.

Proceso gerencial mejorado
Gerente



4.6.2 Departamento de finanzas

El departamento financiero presenta problemas en cuanto a la organización y ejecución de las actividades en cada cargo, por ello no se puede tener la información financiera a tiempo.

4.6.2.1 Nombre

La Gestión Financiera de la empresa no se está llevando a cabo correctamente, por la falta de comunicación entre los integrantes del departamento y las tareas no se cumplen completamente y a tiempo. Se identifica el siguiente proceso:

- Gestión financiera

La Gestión Financiera forma parte de los procesos de apoyo o soporte de la empresa.

4.6.2.2 Organigrama

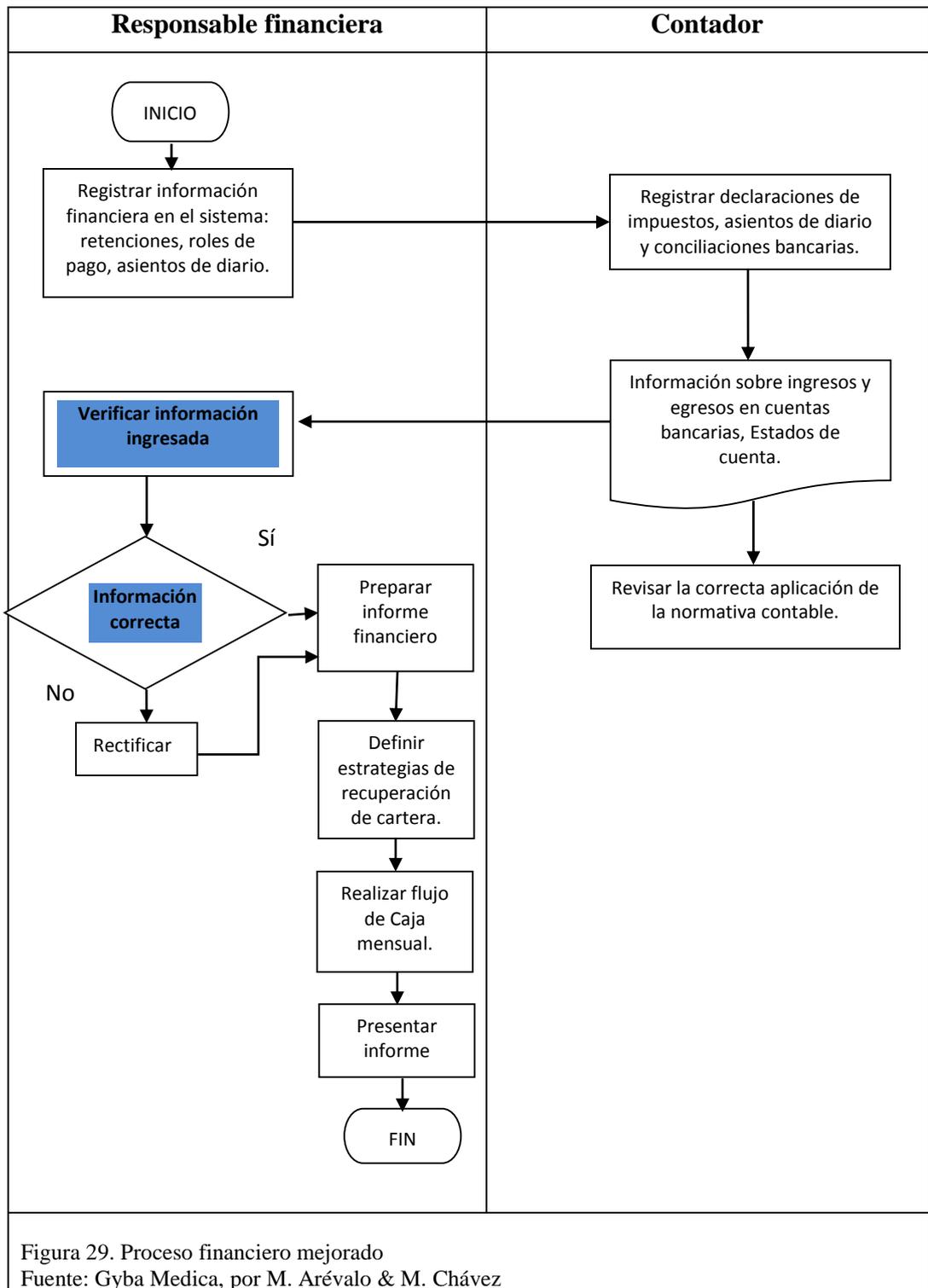
Se eliminan las jefaturas de los departamentos, para tener responsables:

- Responsable de finanzas

4.6.2.3 Flujograma

Los cambios realizados a los procesos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, de la empresa Gyba Medica, se pueden identificar en el flujograma marcados con color azul en la figura correspondiente.

Proceso financiero mejorado



4.6.3 Departamento de comercialización

En el departamento de comercialización existen algunos errores y re procesos porque no existe una organización adecuada para la ejecución de las actividades sin que existan controles de cumplimiento; siendo este el más importante para la empresa, no cuenta con la debida ejecución.

4.6.3.1 Nombre

En el departamento de comercialización se identifican tres procesos importantes, mismos que deben manejarse con cautela e interrelacionarlos entre sí para producir una buena comunicación y lograr un desempeño eficiente.

- Gestión de ventas
- Gestión de compras
- Gestión de bodega

Estos son los procesos claves de la empresa, que generan la satisfacción al cliente.

4.6.3.2 Organigrama

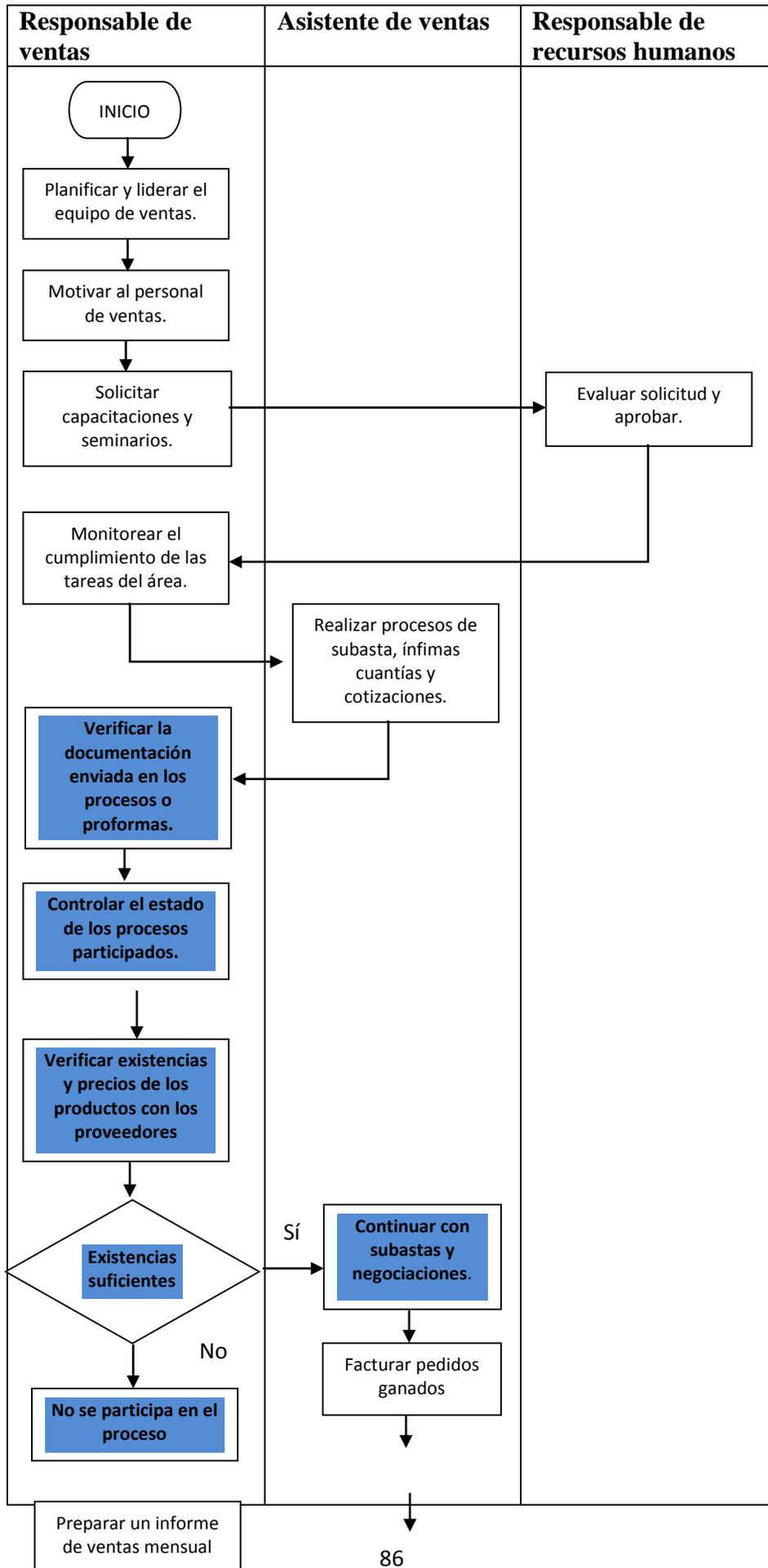
Al igual que en los departamentos anteriores, se eliminan las jefaturas para pasar a ser liderados por responsables:

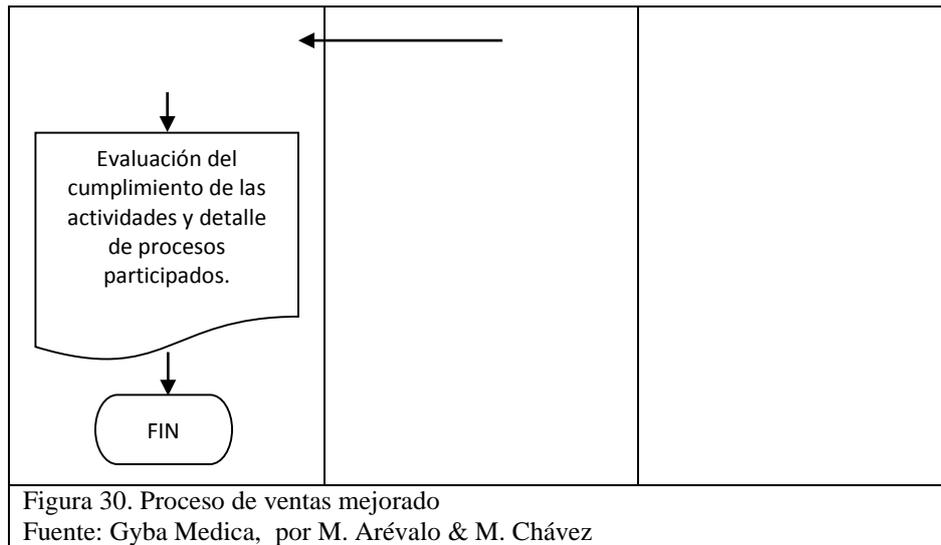
- Responsable de ventas
- Responsable de compras
- Responsable de bodega

4.6.3.3 Flujograma

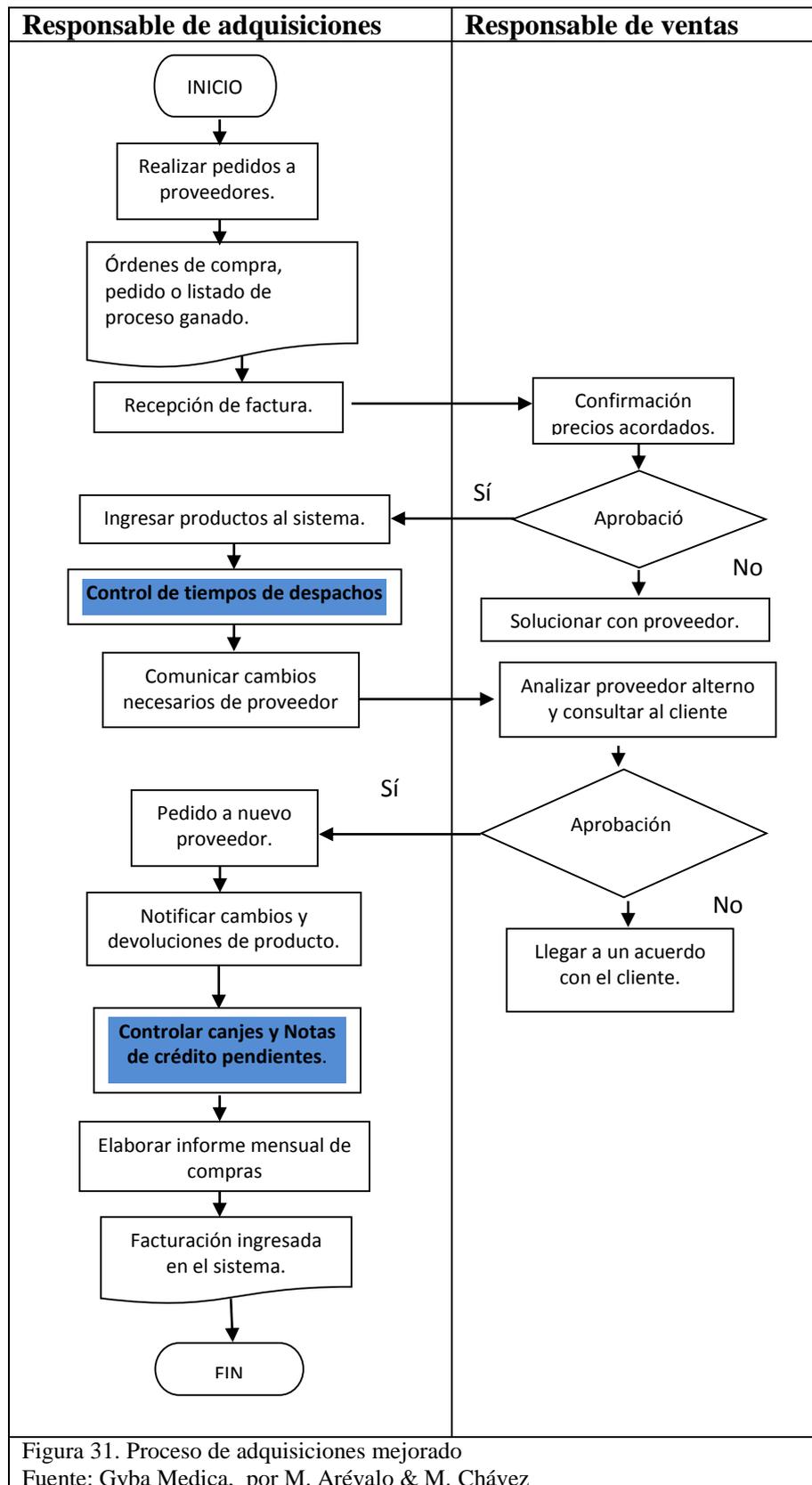
Los cambios realizados a los procesos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, de la empresa Gyba Medica, se pueden identificar en el Flujograma marcados con color azul la figura correspondiente.

Proceso de ventas mejorado

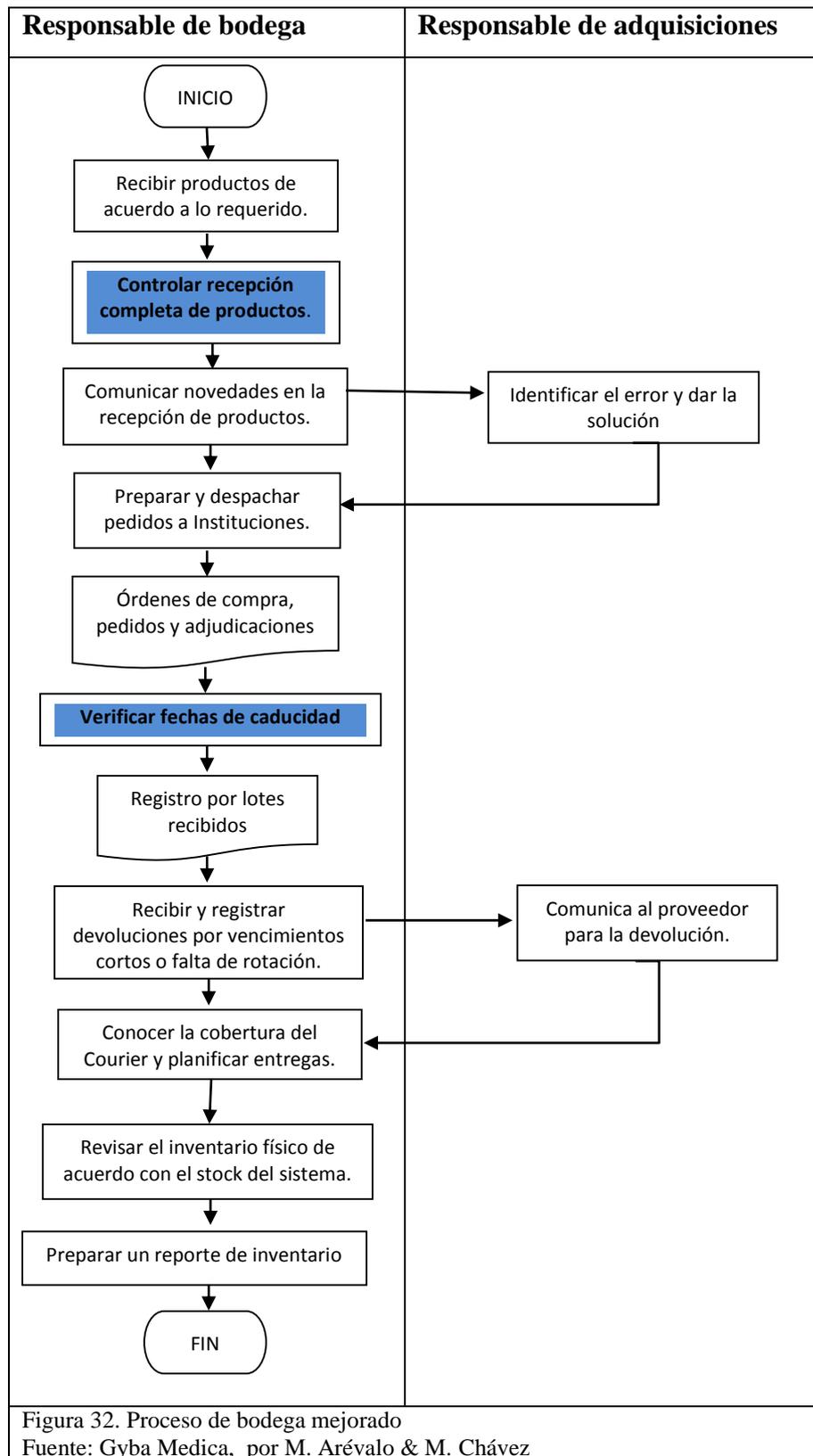




Proceso de adquisiciones mejorado



Proceso de bodega mejorado



4.6.4 Departamento de recursos humanos

El departamento de recursos humanos presenta algunos inconvenientes en cuanto al manejo y motivación que debe brindarse al personal.

4.6.4.1 Nombre

La gestión del Talento Humano no se ha venido desempeñando adecuadamente, porque no existe una interrelación con el personal. Por ello se presente el siguiente proceso:

- Gestión del talento humano

4.6.4.2 Organigrama

Se elimina las jefaturas para establecer responsables:

- Responsable de talento humano

4.6.4.3 Flujograma

Los cambios realizados a los procesos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, de la empresa Gyba Medica, se pueden identificar en el Flujograma marcados con color azul la figura correspondiente.

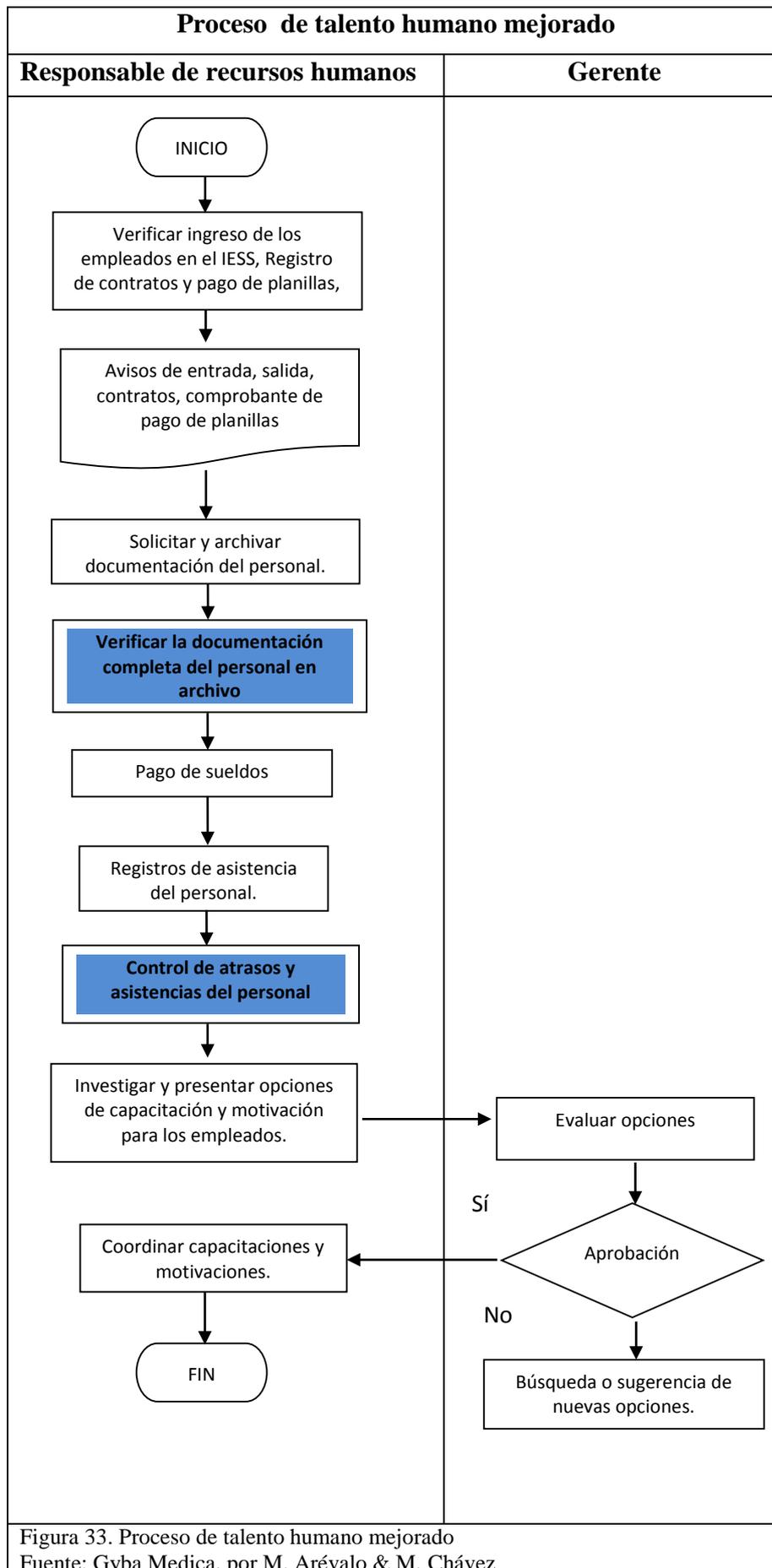


Figura 33. Proceso de talento humano mejorado
Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

4.6.5 Procesos adicionales

Adicional a los procesos identificados en Gyba Medica, la norma ISO 9001:2008 exige un proceso para mantener la Gestión de Calidad, por ello se identifica de la siguiente forma:

4.6.5.1 Nombre

El proceso identificado tendrá la siguiente denominación:

- Gestión de calidad

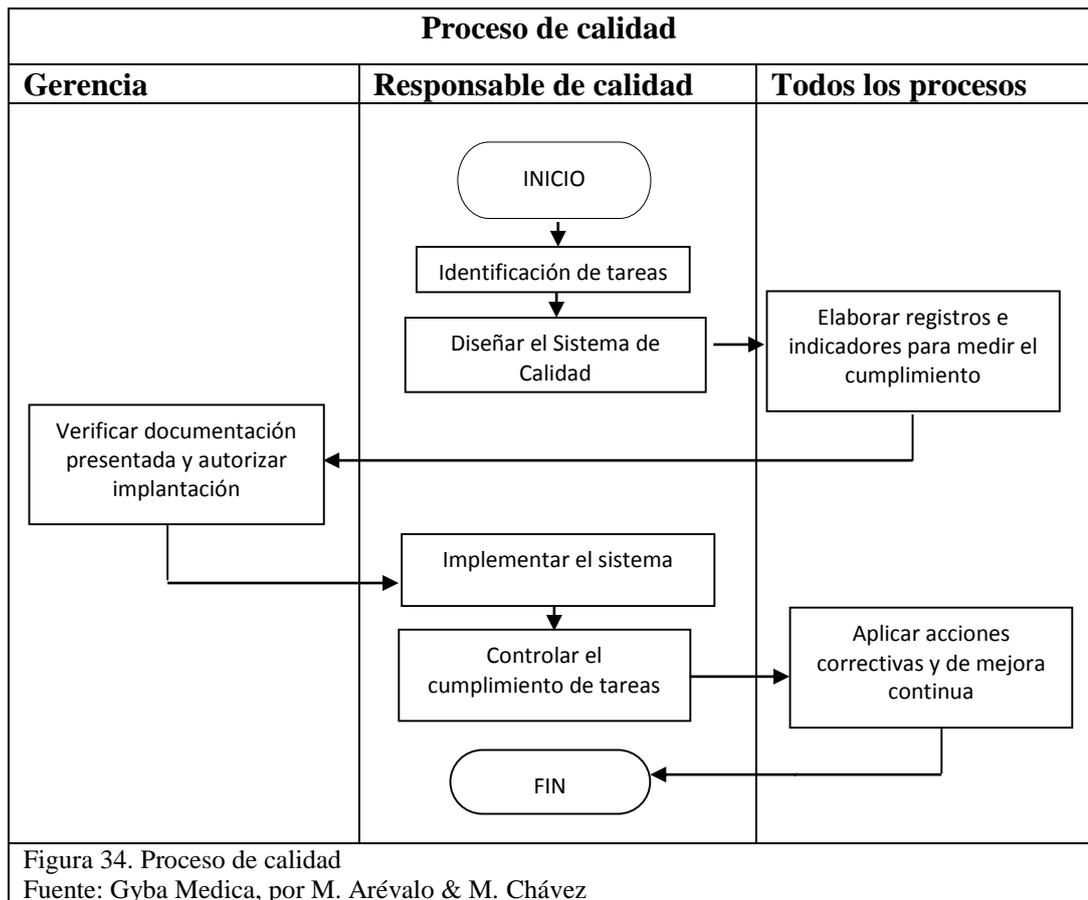
4.6.5.2 Organigrama

Para este proceso se designó un representante que estará a cargo del mismo:

- Responsable de calidad

4.6.5.3 Flujograma

En este proceso no se identifican cambios porque es un proceso nuevo en la empresa.



4.7 Procesos identificados en Gyba Medica

Los siguientes son los procesos que se han identificado en Gyba Medica:

- Gestión gerencial
- Gestión financiera
- Gestión de ventas
- Gestión de adquisiciones
- Gestión de bodega
- Gestión del talento humano
- Gestión de calidad

Tipos de procesos

Los procesos pueden ser clasificados en función de varios criterios. Pero quizá la clasificación de los procesos más habitual en la práctica es distinguir entre: estratégicos, claves (críticos) o de apoyo (soporte).

Procesos estratégicos. Son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos.

Los procesos identificados en Gyba Medica son:

- Gestión gerencial
- Gestión de calidad

Procesos claves. Son denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa. Inciden directamente en la satisfacción al cliente. Los procesos identificados en Gyba Medica son:

- Gestión de ventas
- Gestión de compras
- Gestión de bodega

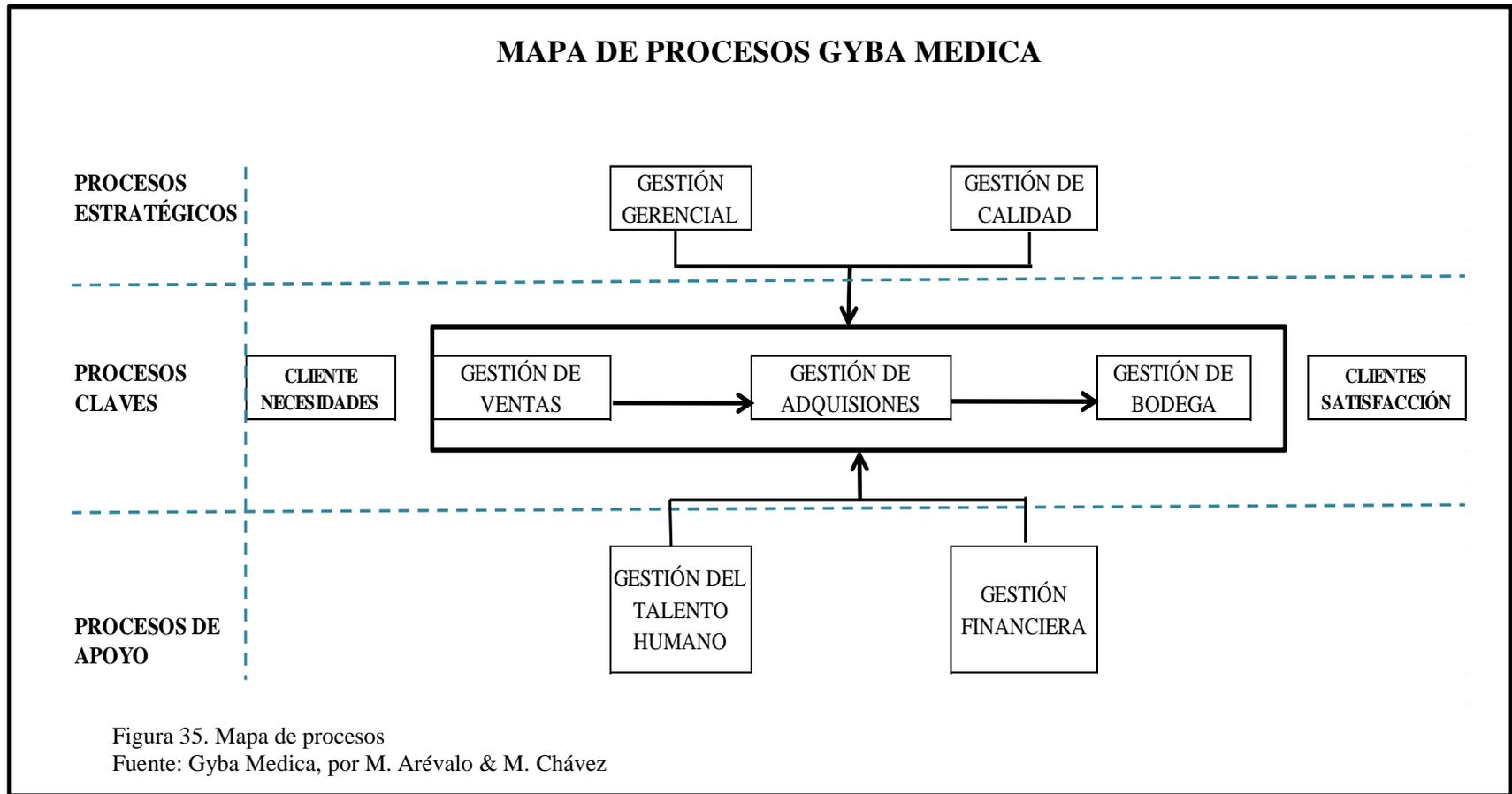
Procesos de apoyo, o de soporte. Son los que proporcionan los recursos y apoyo requerido para que se cumplan los procesos clave.

Los procesos de apoyo identificados en Gyba Medica son:

- Gestión de talento humano
- Gestión financiera

4.8 Mapa de procesos

Un mapa de procesos es una representación gráfica que incluye una serie de procesos: estratégicos, críticos y de soporte, que tienen como entrada los requerimientos del cliente y como salida su satisfacción. Debe tratarse de una representación sencilla que ofrezca una visión general y sirva de punto de partida para desplegar cada proceso con su diagrama de flujo, relacionando los diferentes subprocesos con los procesos a que afectan, creando representaciones que incluyan: entradas, salidas, indicadores, etc.(Alabarta, 2011)



4.9 Cadena de Valor

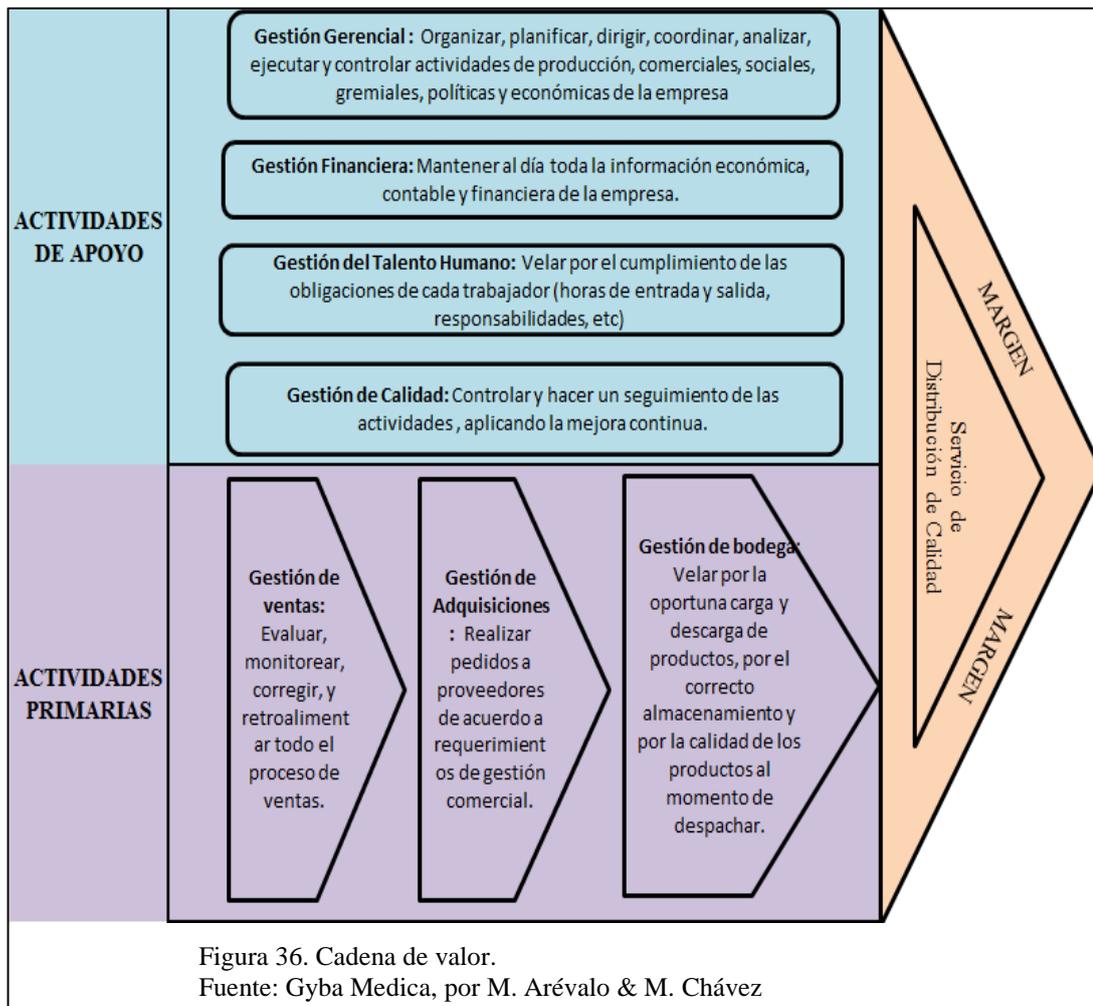
Esta herramienta identifica y describe, a través de un esquema muy visual, cuáles son las actividades empresariales dentro una organización que realmente generan valor para el consumidor final. Esta aplicación de marketing muestra los diferentes tipos de actividades dentro de una empresa:

- ✓ Actividades de la cadena de valor de Porter

Este modelo teórico propuesto por Michael Porter distingue dos tipos de actividades, las primarias y las actividades de apoyo.

Las actividades primarias son todas aquellas que tienen una vinculación directa con el proceso de fabricación, distribución, venta o servicio postventa del producto. La cadena de valor de Porter hace referencia a cinco actividades primarias: Logística interna, Producción, Logística externa, Marketing y Servicio de Postventa / Mantenimiento. Es decir, todas aquellas actividades que aportan en cada paso mayor valor al producto.

En cuanto a las actividades de apoyo, se corresponden con todas aquellas vinculadas al aprovisionamiento, tareas de infraestructura, recursos humanos y la investigación / desarrollo.(Emprende, 2013)



4.10 Levantamiento de documentos

La documentación dentro de la organización permite demostrar y evidenciar la planificación, ejecución y control de los procedimientos de la empresa, a fin de hacer un seguimiento a la gestión de calidad que se desarrolla en la empresa.

Debido a que la documentación permite comunicar la manera como se realizan los procesos, su correcta utilización permite:

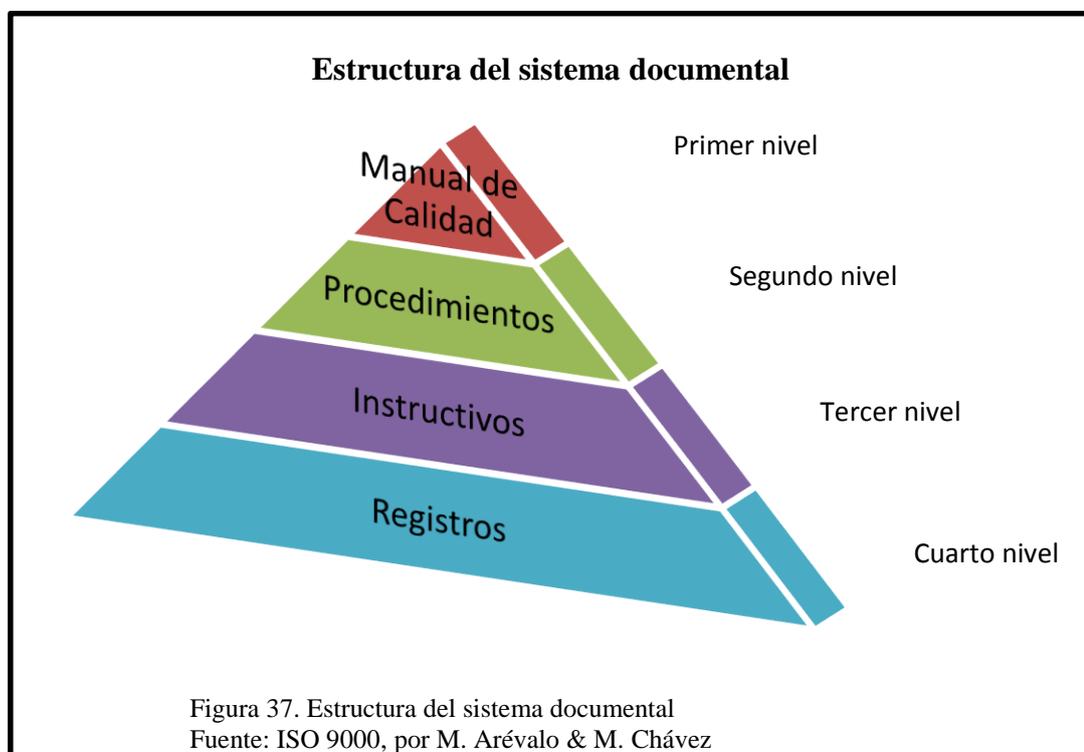
- Satisfacer al cliente
- Mejorar la calidad
- Proporciona evidencia
- Reproducibilidad
- Trazabilidad

- Evalúa la eficacia
- Adecuación continua al sistema de calidad

4.10.1 Estructura del sistema documental

Para la correcta aplicación y entendimiento de la documentación, hay que ordenarla de manera que sea comprensible para todos los usuarios.

Por ello se define el siguiente esquema en la empresa Gyba Medica sobre la estructura del sistema documental.



4.10.2 Caracterización de los procesos

Es un bosquejo que permite visualizar de forma integral un proceso y la manera como se encuentran interrelacionados unos con otros. Muestra los insumos que utiliza para transformar productos que serán utilizados por otros procesos.

Para la caracterización de los procesos de Gyba Medica se utilizará un formato que debe contener lo siguiente:

- Nombre del proceso
- Objetivo
- Controles
- Proceso (proveedores, entradas, salidas, cliente)
- Recursos
- Indicadores

Con la utilización de este formato se puede visualizar de forma sencilla la manera a desarrollarse los procesos a fin de cumplir con mayor eficacia y rapidez.

4.10.3 Modelamiento de procesos IDEF0

El modelamiento de procesos permite representar cada proceso mostrando su interrelación con los demás, en este esquema se puede visualizar las entradas, salidas, recursos y controles que intervienen en los procesos de la empresa.

El IDEF0 es una metodología utilizada para describir estos elementos básicos y poder tener una mejor apreciación de los procesos.

- Proceso
- Entradas
- Salidas
- Controles
- Recursos

Representación de una actividad o proceso



Figura 38. Representación de una actividad o proceso
Fuente: CFE-2005, por M. Arévalo & M. Chávez

4.11 GESTIÓN GERENCIAL

4.11.1 Caracterización del proceso de gestión gerencial

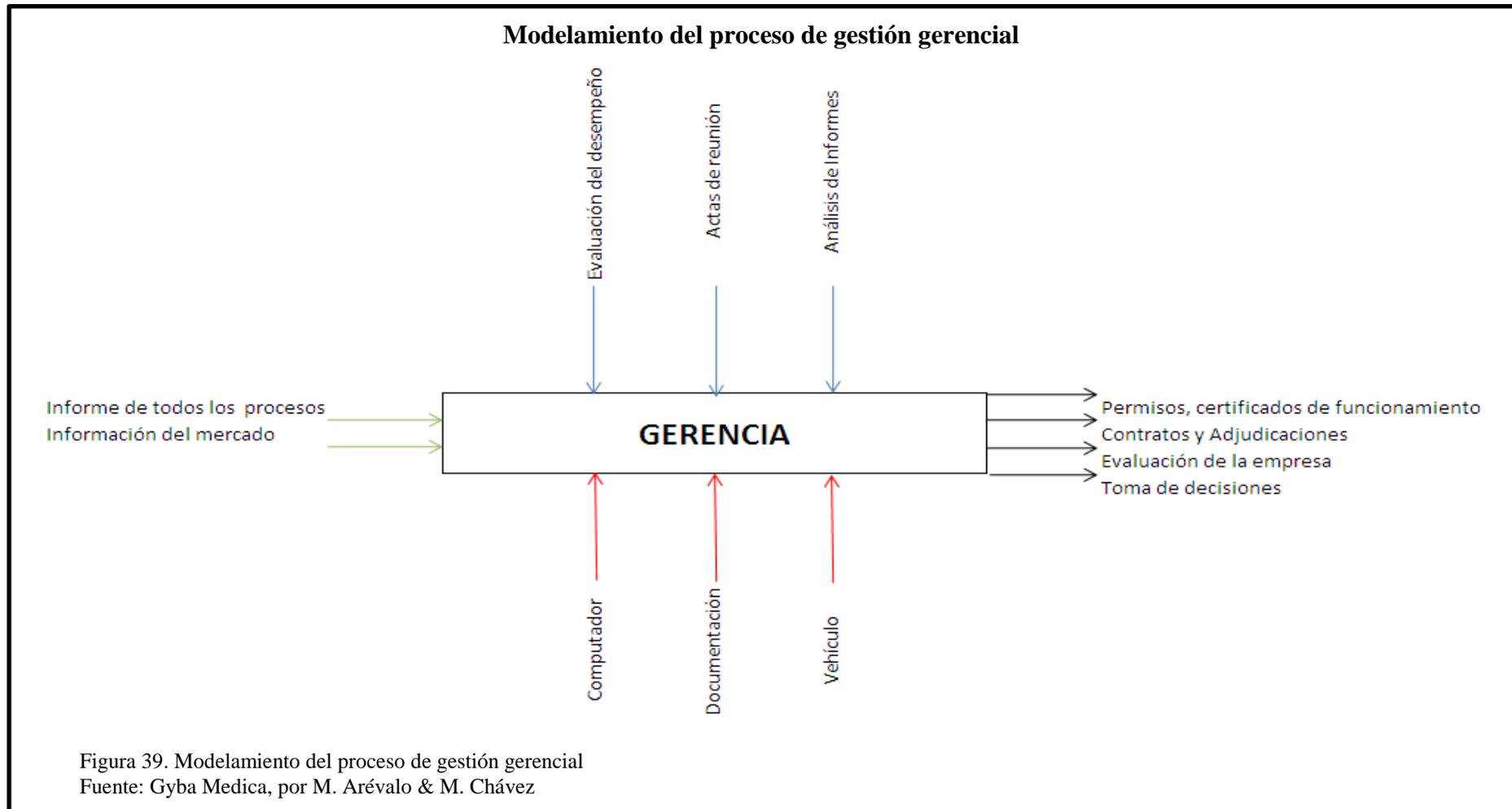
Tabla 25. Caracterización del proceso de gestión gerencial

PROCESO DE GESTIÓN GERENCIAL				
OBJETIVO	<i>Administrar de forma eficiente los recursos económicos y humanos de la empresa de forma planificada y organizada de acuerdo a las políticas establecidas.</i>			
CONTROLES				
BASE LEGAL/DOCUMENTOS			FORMATOS/REGISTROS	
Ley Organica de Contratación Pública			Actas de reunión	
Código de trabajo				
Manual de procedimientos				
PROCESO				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Cientes	Documentos	Gestionar relaciones públicas con el entorno de la empresa.	Permisos	Todos los procesos
Todos los procesos	Informe de ventas	Convocar reuniones	Certificados	
	Informe financiero	Analizar informes	Contratos	
	Informe de bodega	Realizar trámites	Adjudicaciones	
	Licitaciones		Evaluación de la situación de la empresa	
RECURSOS			INDICADORES	
Gerente General		Computador	% de Objetivos cumplidos	
		Documentación		
		Vehículo		

Nota: Gestión Gerencial.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

4.11.2 Modelamiento del proceso de gestión gerencial



4.12 GESTIÓN FINANCIERA

4.12.1 Caracterización del proceso de gestión financiera

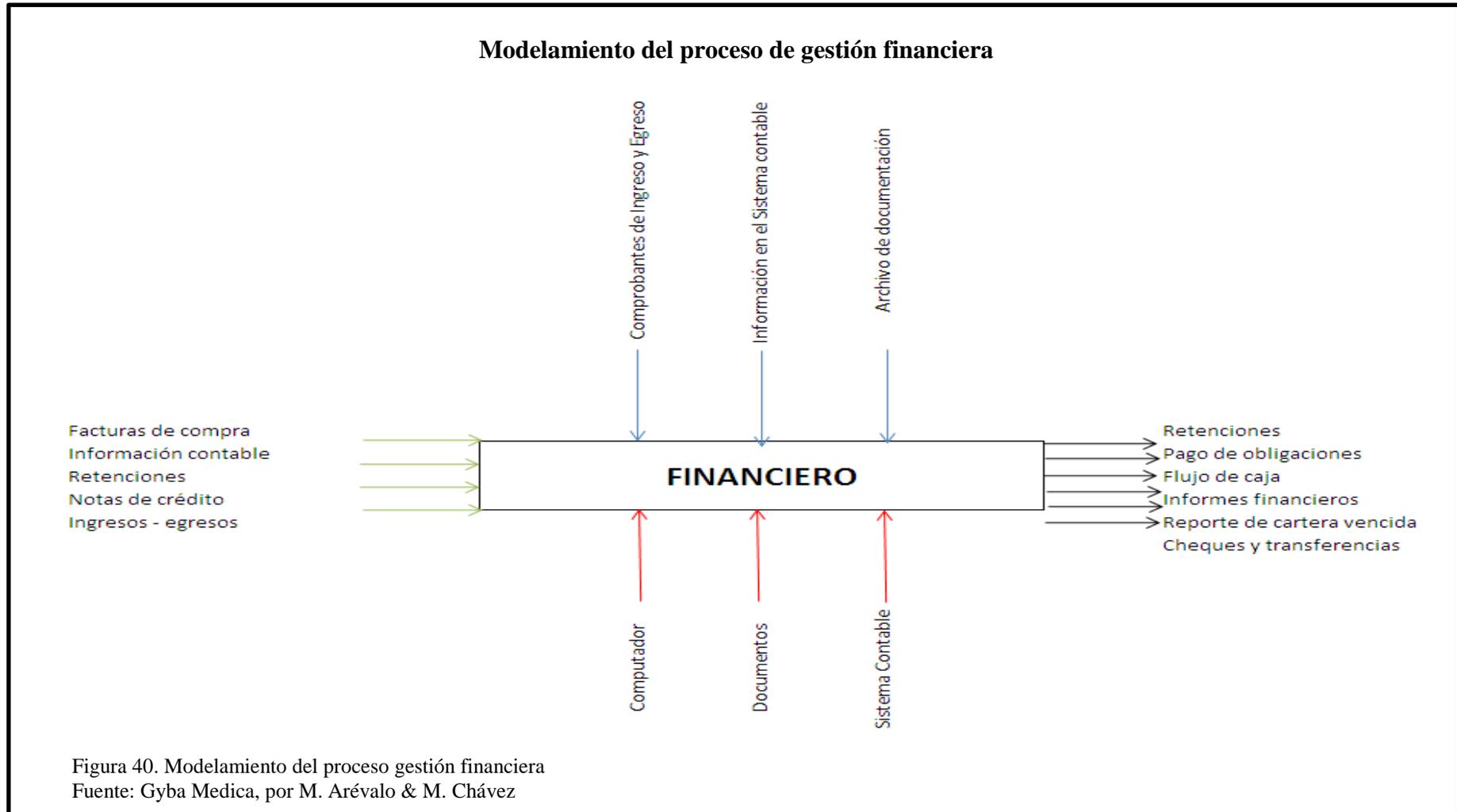
Tabla 26. Caracterización del proceso de gestión financiera

PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA				
OBJETIVO	<i>Administrar eficientemente los recursos financieros y económicos de a empresa con un sistema contable acorde alas necesidades de la empresa.</i>			
CONTROLES				
BASE LEGAL/DOCUMENTOS		FORMATOS/REGISTROS		
Normas NIIF-NEC		Facturas		
Estados de cuenta bancarios		Notas de crédito		
Manual de procedimientos		Retenciones		
Régimen tributario		Comprobantes de Ingreso y Egreso		
Código de trabajo		Estados de Situación Financiera		
PROCESO				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Todos los procesos	Facturas de compra	Contabilidad	Retenciones	Todos los procesos
	Información contable	Declaración de impuestos	Pago de obligaciones	
	Retenciones	Verificación documentos contables	Flujo de caja	
	Notas de crédito	Elaboración Flujo de caja	Informes financieros	
	Ingresos - egresos	Realizar informes	Reporte de cartera vencida	
		Pagos a proveedores	Cheques y transferencias	
RECURSOS			INDICADORES	
Responsable Financiero		Computador	% cobros pendientes (cartera vencida)	
Contador		Documentos		
		Sistema contable		

Nota: Gestión financiera

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

4.12.2 Modelamiento del proceso de gestión financiera



4.13 GESTIÓN DE VENTAS

4.13.1 Caracterización del proceso de gestión de ventas

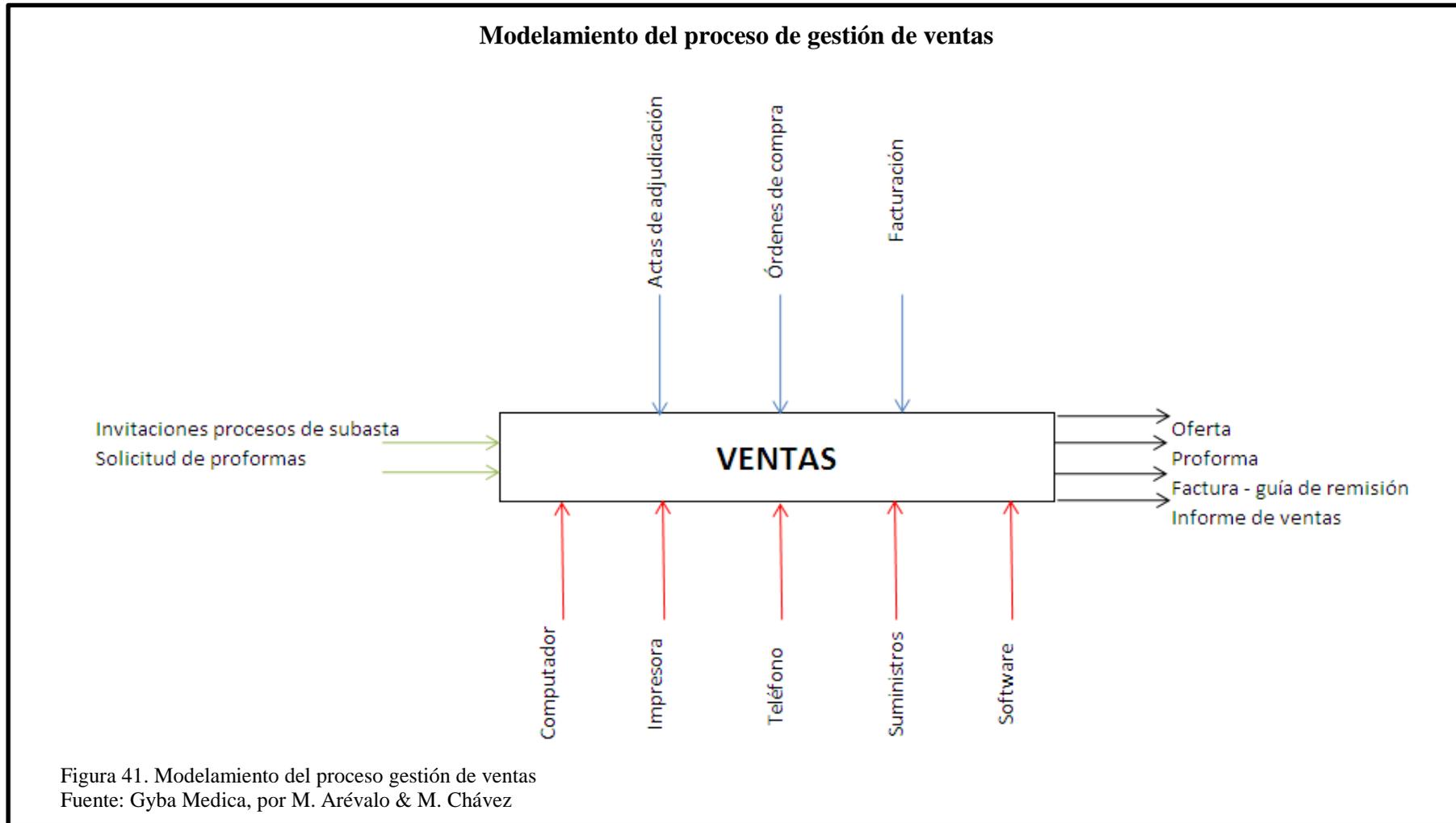
Tabla 27. Caracterización del proceso de gestión de ventas

PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS				
OBJETIVO	<i>Incrementar las ventas al mercado institucional, con una adecuada ejecución y planeación de procedimientos para captar mayor número de adjudicaciones.</i>			
CONTROLES				
BASE LEGAL/DOCUMENTOS		FORMATOS/REGISTROS		
Ley Orgánica de Contratación Pública		Factura		
Certificado Sanitario de Provisión de Medicamentos		Notas de crédito		
Documento de Fijación de precios		Órdenes de compra		
Documento de Buenas Prácticas de Manufactura		Nota de Pedidos		
Documento ISO		Acta de adjudicación		
Manual de procedimientos				
PROCESO				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Clientes	Invitaciones procesos de subasta	Elaborar ofertas técnicas de licitaciones	Oferta	Gestión de bodega
	Solicitud de proformas	Elaborar proformas	Proforma	Cliente
		Realizar subastas y negociaciones	Factura - guía de remisión	
		Elaborar informe de ventas	Informe de ventas	
RECURSOS			INDICADORES	
Responsable de ventas		Computador-impresora-teléfono	% procesos ganados	
Auxiliar de ventas		Software de la empresa	% ventas totales en el mercado	
		Documentos- suministros de oficina	% ventas productos estratégicos	

Nota: Gestión de ventas

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

4.13.2 Modelamiento del proceso de gestión de ventas



4.14 GESTIÓN DE ADQUISICIONES

4.14.1 Caracterización del proceso de gestión de adquisiciones

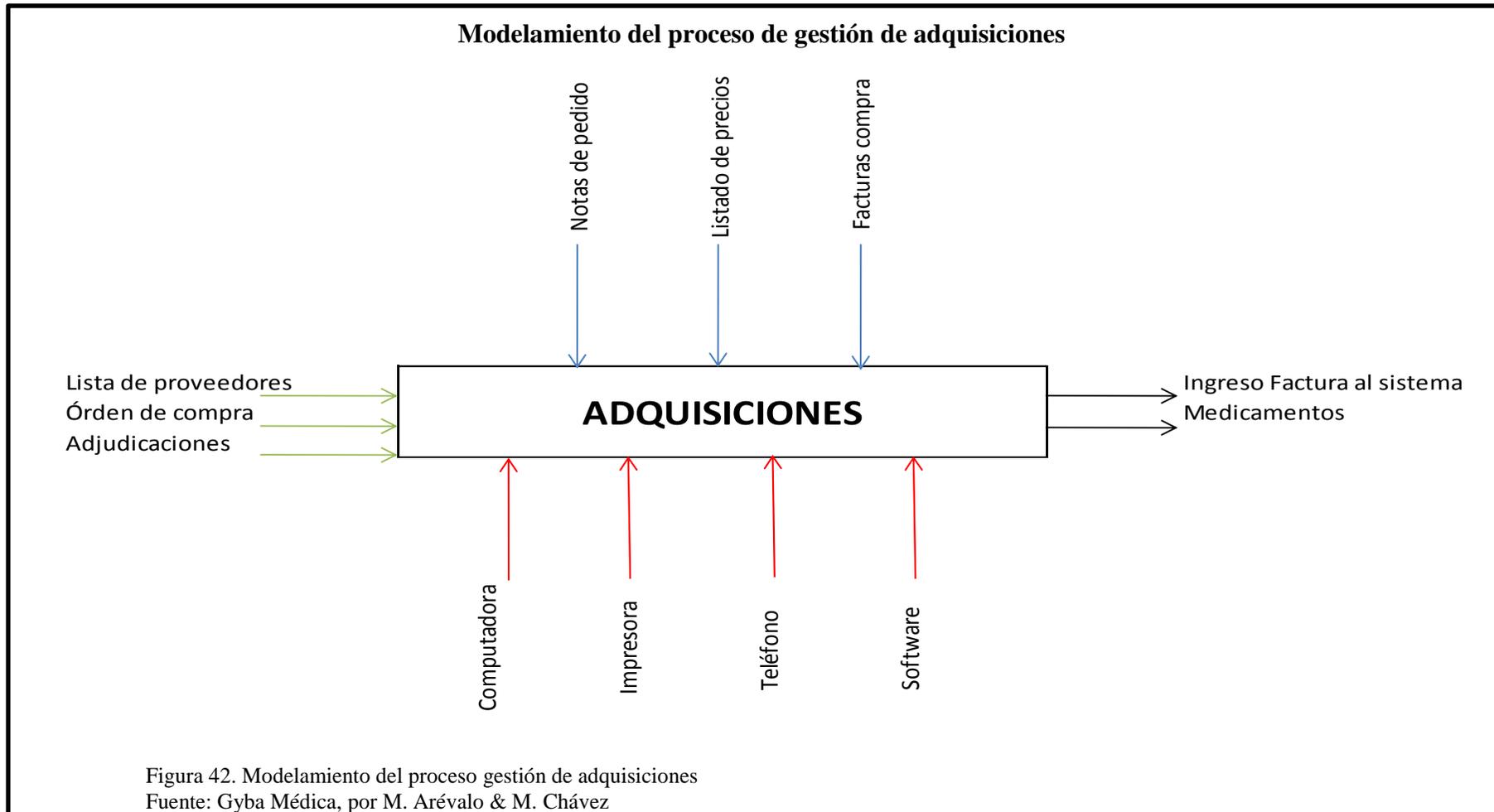
Tabla 28. Caracterización del proceso de gestión de adquisiciones

PROCESO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES				
OBJETIVO	<i>Asegurar la continuidad de las adquisiciones que requiere la empresa, con los proveedores acordados, manteniendo los costos utilizados en las ventas.</i>			
CONTROLES				
BASE LEGAL/DOCUMENTOS			FORMATOS/REGISTROS	
Manual de procedimientos			Listados de medicamentos por proveedor	
			Órdenes de compra	
PROCESO				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Cliente	Lista de proveedores	Realizar pedidos a proveedores	Ingreso producto- factura	Gestión de bodega
Gestión de Ventas	Orden de compra	Verificación de precios		
	Adjudicaciones			
RECURSOS			INDICADORES	
Responsable de Adquisiciones		Computador-impresora	% cumplimiento de pedidos	
Bodeguero		Suministros de oficina	% cantidades recibidas	

Nota: Gestión de adquisiciones

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

4.14.2 Modelamiento del proceso de gestión de adquisiciones



4.15 GESTIÓN DE BODEGA

4.15.1 Caracterización del proceso de gestión de bodega

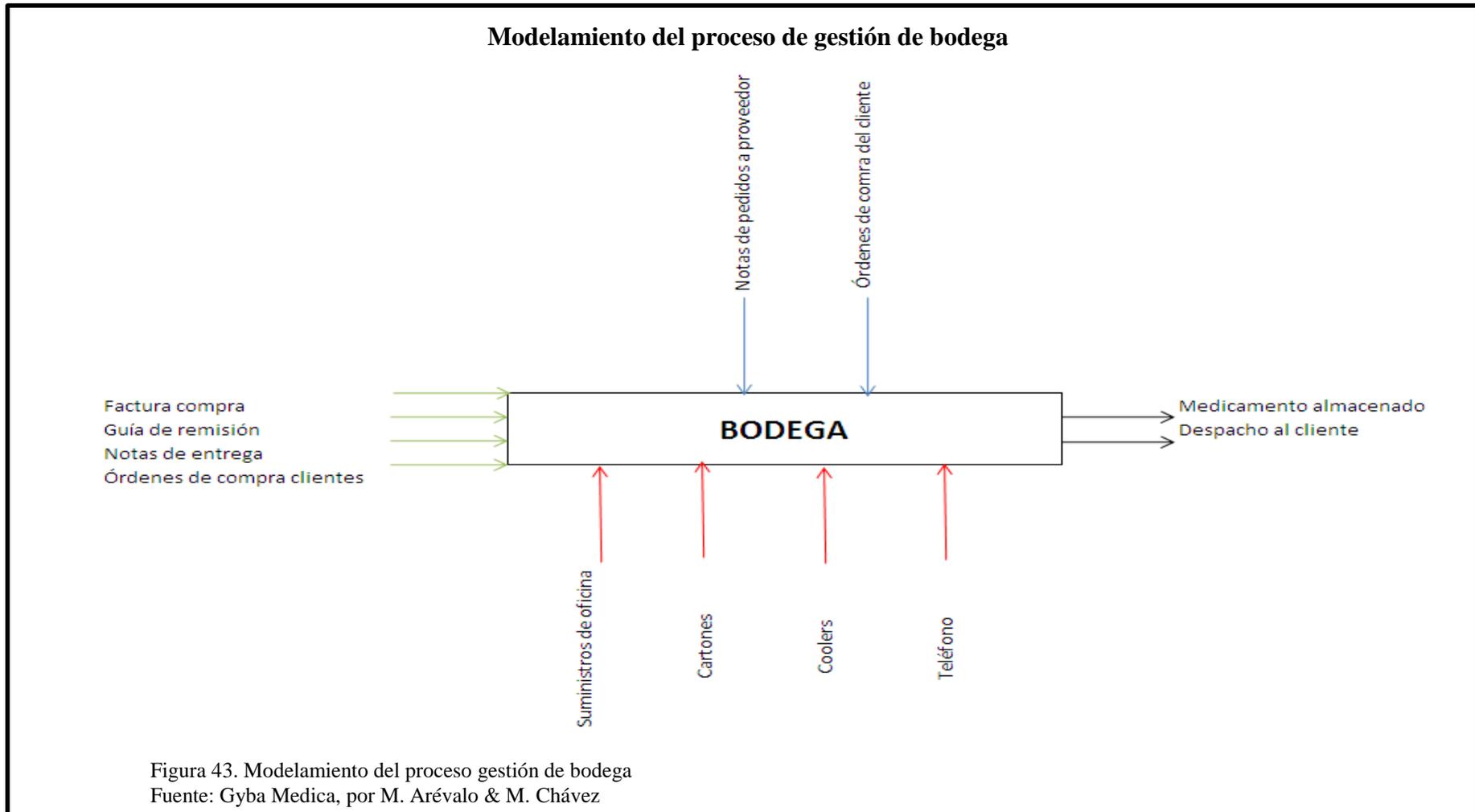
Tabla 29. Caracterización del proceso de gestión de bodega

PROCESO DE GESTIÓN DE BODEGA				
OBJETIVO	<i>Administrar de manera eficiente las mercaderías en bodega a su cargo, despachando correctamente los pedidos, dando la satisfacción del cliente.</i>			
CONTROLES				
BASE LEGAL/DOCUMENTOS			FORMATOS/REGISTROS	
	Manual de procedimientos		Orden de pedido realizado al proveedor	
	Buenas prácticas de almacenamiento		Orden de compra cliente	
PROCESO				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Proveedores	Factura compra	Recepción pedidos, conteo	Almacenamiento	Clientes
Gestión de adquisiciones	Guía de remisión	Preparación de pedidos a clientes	Pedido completo	Despacho courier
	Notas de entrega			
	Órdenes de compra clientes			
RECURSOS			INDICADORES	
	Responsable de bodega	Suministros de oficina	% entregas	
		Cajas de cartón	% de devoluciones	
		Coolers		

Nota: Gestión de bodega

Fuente: Gyba Médica, por M. Arévalo & M. Chávez

4.15.2 Modelamiento del proceso de gestión de bodega



4.16 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

4.16.1 Caracterización del proceso de gestión del talento humano

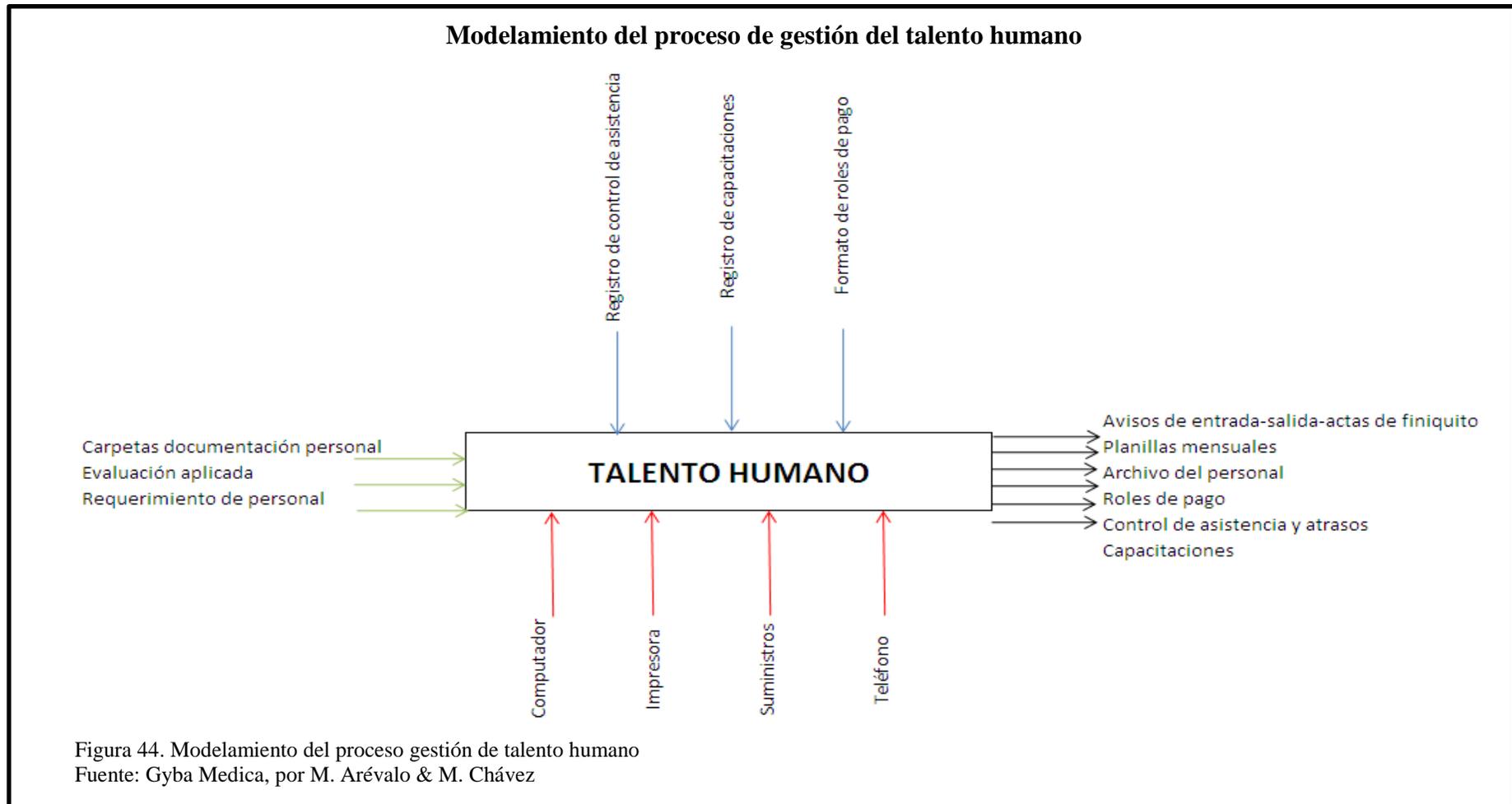
Tabla 30. Caracterización del proceso de gestión del talento humano

PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				
OBJETIVO	<i>Desarrollar y mantener un recurso humano altamente capacitado y motivado que permita alcanzar el logro de objetivos planteados.</i>			
CONTROLES				
BASE LEGAL/DOCUMENTOS			FORMATOS/REGISTROS	
	Código de Trabajo		Registro de control de asistencia	
	Manual de procedimientos		Registro de capacitaciones	
			Formato de roles de pago	
PROCESO				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Todos los procesos	Carpetas documentación personal	Ingresos de entrada y salida al IESS	Avisos de entrada-salida-actas de finiquito	Todos los procesos
	Evaluación aplicada	Generación de planillas para pago	Planillas mensuales	
	Requerimiento de personal	Verificación de documentos del personal	Archivo del personal	
		Elaborar roles de pago	Roles de pago	
		Elaborar registro de asistencia del personal	Control de asistencia y atrasos	
		Coordinar capacitaciones.	Capacitaciones	
RECURSOS			INDICADORES	
Responsable del Talento Humano		Computador-impresora	% capacitaciones dadas	
		Suministros y materiales	% atrasos y faltas	

Nota: Gestión del talento humano

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

4.16.2 Modelamiento del proceso de gestión del talento humano



4.17 GESTIÓN DE CALIDAD

4.17.1 Caracterización del proceso de gestión de calidad

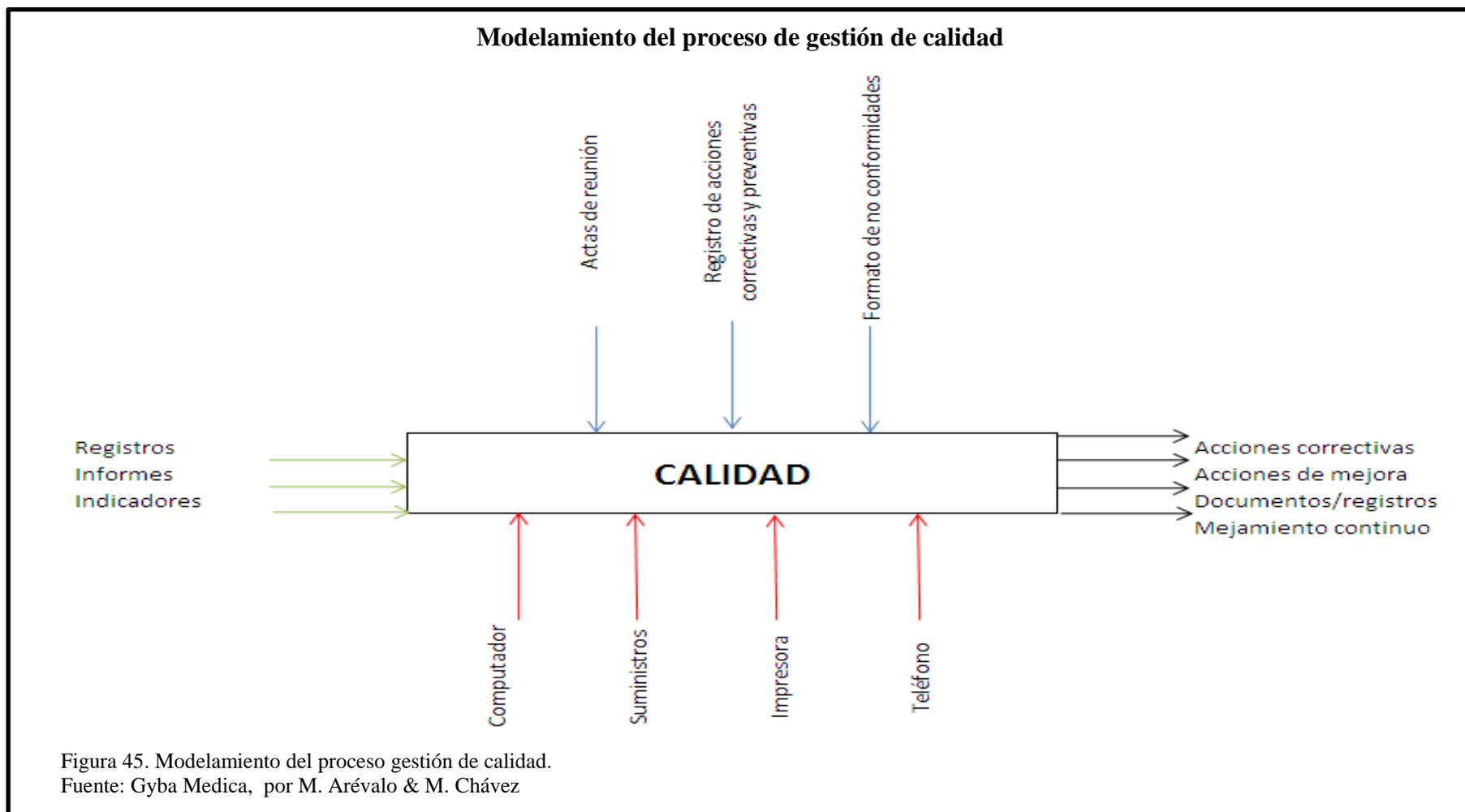
Tabla 31. Caracterización del proceso de gestión de calidad

PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD				
OBJETIVO	<i>Mejorar el desarrollo de los procesos de la empresa, empleando las herramientas adecuadas que le permitan el logro de los objetivos, mediante un seguimiento y mejoramiento continuo.</i>			
CONTROLES				
BASE LEGAL/DOCUMENTOS		FORMATOS/REGISTROS		
Normas ISO 9001:2008		Actas de reunión		
Control de documentos		Registro de acciones correctivas y preventivas		
Control de registros		Formato de no conformidades		
Control de no conformidades				
Auditorías internas				
Acciones preventivas				
Acciones correctivas				
PROCESO				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Todos los procesos	Registros	Análisis de registros	Acciones correctivas	Todos los procesos
	Informes	Evaluación de informes	Acciones de mejora	
	Indicadores	Control de cumplimiento de indicadores.	Documentos/registros	
		Control de documentos		
RECURSOS			INDICADORES	
Responsable de calidad		Computador-impresora	% producto no conforme	
		suministros de oficina	% acciones correctivas	

Nota: Gestión de calidad.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

4.17.2 Modelamiento del proceso de gestión de calidad



4.18 Medición y control de los procesos de Gyba Medica

Para controlar y medir el cumplimiento adecuado de los procesos de Gyba Medica, se utilizarán indicadores de gestión, que ayudarán a evaluar el logro de los objetivos planteados.

4.18.1 Gestión gerencial

Tabla 32. Medición y control gestión gerencial

GESTIÓN GERENCIAL	
PROCESO	Gerencial
RESPONSABLE	Gerente Gerenal
CONTROL	
INDICADOR	% de Objetivos cumplidos
FÓRMULA	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos Planteados}} * 100$
FRECUENCIA	Anual
UNIDAD DE MEDIDA	%
DEFINICIÓN	
El proceso de Gestión Gerencial se medirá por el porcentaje de Objetivos cumplidos anualmente.	

Nota: Medición y control gestión gerencial
Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

4.18.2 Gestión financiera

Tabla 33. Medición y control gestión financiera

GESTIÓN FINANCIERA	
PROCESO	Financiero
RESPONSABLE	Responsable Financiera
CONTROL	
INDICADOR	% cobros pendientes (cartera vencida)
FÓRMULA	$\frac{\text{Cobros pendientes}}{\text{Facturación total}} * 100$
FRECUENCIA	Mensual
UNIDAD DE MEDIDA	%
DEFINICIÓN	
En la Gestión Financiera se evaluará el porcentaje de la cartera vencida que se tiene mensualmente.	

Nota: Medición y control gestión financiera
Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

4.18.3 Gestión de ventas

Tabla 34. Medición y control gestión de ventas

GESTIÓN DE VENTAS	
PROCESO	Ventas
RESPONSABLE	Responsable de ventas
CONTROL	
INDICADOR	% procesos ganados
FÓRMULA	$\frac{\text{Procesos ganados}}{\text{Procesos participados}} * 100$
FRECUENCIA	Trimestral
UNIDAD DE MEDIDA	%
DEFINICIÓN	
La Gestión de Ventas se medirá de acuerdo a los procesos ganados en forma trimestral.	

Nota: Medición y control gestión de ventas
Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 35. Medición y control gestión de ventas

GESTIÓN DE VENTAS	
PROCESO	Ventas
RESPONSABLE	Responsable de ventas
CONTROL	
INDICADOR	% ventas totales en el mercado
FÓRMULA	$\frac{\text{Ventas año actual}}{\text{Ventas año anterior}} - 1 * 100$
FRECUENCIA	Anual
UNIDAD DE MEDIDA	%
OBJETIVO	
Incrementar las ventas en el mercado en un 20%.	

Nota: Medición y control gestión de ventas
 Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 36. Medición y control gestión de ventas

GESTIÓN DE VENTAS	
PROCESO	Ventas
RESPONSABLE	Responsable de ventas
CONTROL	
INDICADOR	% ventas productos estratégicos
FÓRMULA	$\frac{\text{Ventas prod. estrategicos año actual}}{\text{Ventas prod. estrategicos año anterior}} - 1 * 100$
FRECUENCIA	Trimestral
UNIDAD DE MEDIDA	%
OBJETIVO	
Incrementar las ventas de productos estratégicos.	

Nota: Medición y control gestión de ventas
 Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

4.18.4 Gestión de adquisiciones

Tabla 37. Medición y control gestión de adquisiciones

GESTIÓN DE ADQUISICIONES	
PROCESO	Adquisiciones
RESPONSABLE	Responsable de Adquisiciones
CONTROL	
INDICADOR	% cumplimiento de pedidos
FÓRMULA	$\frac{\text{Pedidos recibidos}}{\text{Pedidos realizados}} * 100$
FRECUENCIA	Mensual
UNIDAD DE MEDIDA	%
DEFINICIÓN	
En la Gestión de Adquisiciones es necesario evaluar el nivel de cumplimiento por parte de los proveedores, en forma mensual	

Nota: Medición y control gestión de adquisiciones
 Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 38. Medición y control gestión de adquisiciones recepción de pedidos

GESTIÓN DE ADQUISICIONES	
PROCESO	Adquisiciones
RESPONSABLE	Responsable de Adquisiciones
CONTROL	
INDICADOR	% cantidades recibidas
FÓRMULA	$\frac{\text{Cantidades recibidas}}{\text{Cantidades solicitadas}} * 100$
FRECUENCIA	Mensual
UNIDAD DE MEDIDA	%
OBJETIVO	
Controlar la recepción de los pedidos solicitados de acuerdo a las cantidades requeridas.	

Nota: Medición y control gestión de adquisiciones
 Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

4.18.5 Gestión de bodega

Tabla 39. Medición y control gestión de bodega

GESTIÓN DE BODEGA	
PROCESO	Bodega
RESPONSABLE	Responsable de bodega
CONTROL	
INDICADOR	% entregas
FÓRMULA	$\frac{\text{Pedidos entregados}}{\text{Pedidos facturados}} * 100$
FRECUENCIA	Mensual
UNIDAD DE MEDIDA	%
DEFINICIÓN	
La Gestión de bodega se medirá de acuerdo a la satisfacción del cliente en cuanto a la recepción completa del pedido solicitado.	

Nota: Medición y control gestión de bodega
Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 40. Medición y control gestión de bodega devolución de clientes

GESTIÓN DE BODEGA	
PROCESO	Bodega
RESPONSABLE	Responsable de bodega
CONTROL	
INDICADOR	% devoluciones
FÓRMULA	$\frac{\% \text{ devoluciones}}{\% \text{ facturas emitidas}} * 100$
FRECUENCIA	Mensual
UNIDAD DE MEDIDA	%
OBJETIVO	
Disminuir el número de devoluciones de clientes.	

Nota: Medición y control gestión de bodega
 Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

4.18.6 Gestión de talento humano

Tabla 41. Medición y control gestión de talento humano

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
PROCESO	Talento Humano
RESPONSABLE	Responsable de Talento Humano
CONTROL	
INDICADOR	# capacitaciones realizadas
FÓRMULA	Capacitaciones programadas 8 horas hombre
FRECUENCIA	Semestral
UNIDAD DE MEDIDA	Número de capacitaciones
OBJETIVO	
Capacitar a los empleados.	

Nota: Medición y control gestión del talento humano
Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 42. Medición y control gestión de talento humano atrasos y ausentismo

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
PROCESO	Talento Humano
RESPONSABLE	Responsable de Talento Humano
CONTROL	
INDICADOR	% atrasos y faltas
FÓRMULA	$\frac{\text{Atrasos hora hombre}}{\text{Total hora laborable}} \times 100$
FRECUENCIA	Mensual
UNIDAD DE MEDIDA	%
OBJETIVO	
Reducir el nivel de atrasos y ausentismo.	

Nota: Medición y control gestión de talento humano
 Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

4.18.7 Gestión de calidad

Tabla 43. Medición y control gestión de calidad

GESTIÓN DE CALIDAD	
PROCESO	Calidad
RESPONSABLE	responsable de Calidad
CONTROL	
INDICADOR	% de producto no conforme
FÓRMULA	$\frac{\text{Producto devuelto}}{\text{Producto vendido}} * 100$
FRECUENCIA	Mensual
UNIDAD DE MEDIDA	%
DEFINICIÓN	
Las no conformidades que detectadas indican que hay tareas que mejorar.	

Nota: Medición y control gestión de calidad
Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 44. Medición y control gestión de calidad acciones correctivas

GESTIÓN DE CALIDAD	
PROCESO	Calidad
RESPONSABLE	responsable de Calidad
CONTROL	
INDICADOR	% de acciones correctivas
FÓRMULA	$\frac{\text{Acciones correctivas realizadas}}{\text{Acciones correctivas identificadas}} * 100$
FRECUENCIA	Mensual
UNIDAD DE MEDIDA	%
OBJETIVO	
Aplicar el 90% de acciones correctivas identificadas.	

Nota: Medición y control gestión de calidad
 Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

4.19 Tabla de control de procesos

Tabla 45. Medición y control de procesos

N°	PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA	META	FRECUENCIA
1	GESTIÓN GERENCIAL	% de Objetivos cumplidos	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos Planteados}} * 100$	90%	Anual
2	GESTIÓN FINANCIERA	% cobros pendientes (cartera vencida)	$\frac{\text{Cobros pendientes}}{\text{Facturación total}} * 100$		Mensual
3	GESTIÓN DE VENTAS	% procesos ganados	$\frac{\text{Procesos ganados}}{\text{Procesos participados}} * 100$	20%	Trimestral
		% ventas totales en el mercado	$\frac{\text{Ventas año actual}}{\text{Ventas año anterior}} - 1 * 100$	20%	Anual
		% ventas productos estratégicos	$\frac{\text{Ventas prod. estrategicos año actual}}{\text{Ventas prod. estrategicos año anterior}} - 1 * 100$	20%	Trimestral
4	GESTIÓN DE ADQUISICIONES	% cumplimiento de pedidos	$\frac{\text{Pedidos recibidos}}{\text{Pedidos realizados}} * 100$	95%	Mensual
		% cantidades recibidas	$\frac{\text{Cantidades recibidas}}{\text{Cantidades solicitadas}} * 100$	95%	Mensual
5	GESTIÓN DE BODEGA	% entregas	$\frac{\text{Pedidos entregados}}{\text{Pedidos facturados}} * 100$	95%	Mensual
		% devoluciones	$\frac{\% \text{ devoluciones}}{\% \text{ facturas emitidas}} * 100$	2%	Mensual
6	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	# de capacitaciones realizadas	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones programadas}} * 100$	90%	Semestral
		% atrasos y faltas	$\frac{\text{Atrasos hora hombre}}{\text{Total hora laborable}} * 100$	2%	Mensual
7	GESTIÓN DE CALIDAD	% producto no conforme	$\frac{\text{Producto devuelto}}{\text{Producto vendido}} * 100$	2%	Mensual
		% de acciones correctivas	$\frac{\text{Acciones correctivas realizadas}}{\text{Acciones correctivas identificadas}} * 100$	95%	Mensual

Nota: Medición y control de procesos

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

4.20 Procedimientos de la norma ISO 9001:9008

La norma ISO 9001:2008 menciona estos procedimientos que son obligatorios en el Sistema de Gestión de Calidad, los cuales deben estar documentados para servir como evidencia en el Sistema de Gestión de Calidad.

Tabla 46. Procedimientos obligatorios de la norma

NUMERAL	PROCEDIMIENTO	OBJETO
4.2.3	Control de los documentos	Asegurar la utilización de documentación adecuada y prevenir el uso de documentación obsoleta.
4.2.4	Control de los registros de calidad	Establecer un procedimiento documentado para definir controles de los registros.
8.2.2	Auditorías Internas	Permite identificar la conformidad del sistema de gestión de calidad con los requisitos establecidos por la empresa.
8.3	Control del producto no conforme	Verificar el cumplimiento de los requisitos del producto a fin de prevenir y corregir a tiempo.
8.5.2	Acciones correctivas	Permite eliminar las causas de las no conformidades para prevenir que vuelva a ocurrir.
8.5.3	Acciones preventivas	Determina acciones para eliminar no conformidades de los problemas potenciales para prevenir que ocurra.

Nota: Procedimientos obligatorios de la norma.

Fuente: Norma ISO 9001:2008, por M. Arévalo & M. Chávez

4.20.1 Procedimiento de control de documentos

El sistema documental de Gyba Medica está estructurado de la siguiente forma:

Manual de calidad.- Define lo que la empresa debe ejecutar para cumplir con los objetivos y políticas de Calidad.

Procedimientos. Son la manera como se realiza un proceso.

Instructivos. Son la especificación de la ejecución de las tareas.

Registros. Son los documentos donde se plasma los resultados obtenidos.

4.20.1.1 Formato de los documentos

La documentación de Gyba Medica debe tener el siguiente formato:

- Propósito
- Alcance
- Vocabulario
- Responsables
- Procedimiento
- Referencias
- Registros
- Revisiones

Tipo de letra

- Encabezado: Arial, 10
- Cuerpo: Time New Roman, 12

4.20.1.2 Encabezado del documento

El siguiente es el encabezado de los documento del SGC:

	MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	CÓDIGO: XX-00
FECHA: MM/AÑO	No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 0/0

Elaborado por: Es la persona responsable de la realización del documento. Ej. Mariana Arévalo

Aprobado por: Es la persona que revisó y aprobó el documento después de analizarlo. Ej. José Apolo

Código: Es la identificación del documento, donde XX es el tipo de documento y 00 es el número del documento. Ej. MA-01

Fecha: fecha en la que se elaboró el documento. Ej. Junio/2014

No. Revisión: el número de revisiones que se han hecho al documento. Ej. 01

Página: el número de página. Ej. 1/5

El tipo de documento puedo ser:

- MA Manual
- PR Procedimiento
- IT Instructivo
- RE Registro

4.20.1.3 Identificación de cambios

Cuando se realiza algún tipo de modificación en el documento, se registra en el campo de revisiones, utilizando un número secuencial, para conocer si se han realizado revisiones.

Para un mejor control de cambios realizados en los documentos de los procesos o procedimientos se utilizará el formato siguiente en donde el responsable de calidad deberá llenarlo y dejar constancia las modificaciones realizadas.

Control de Cambios			
Revisión	Descripción del cambio	No. SC	Fecha de emisión

4.20.1.4 Control de documentos internos y disponibilidad en puntos de uso

Los documentos internos que hayan sido aprobados deberán ser controlados de acuerdo a lo establecido y se encontrarán disponibles por la persona delegada para su correcta difusión y uso.

El Responsable de Calidad es el encargado de controlar los documentos internos y externos, y de poner a disposición de los intervinientes en los procesos.

4.20.1.5 Control de documentos externos y disponibilidad en puntos de uso

Los documentos externos con los cuales se guía la ejecución del Sistema de Gestión de Calidad como son Reglamentos, Manuales y registros, se encontrarán impresos y archivados en orden y a disposición del personal que requiera consultar.

4.20.1.6 Documentos obsoletos

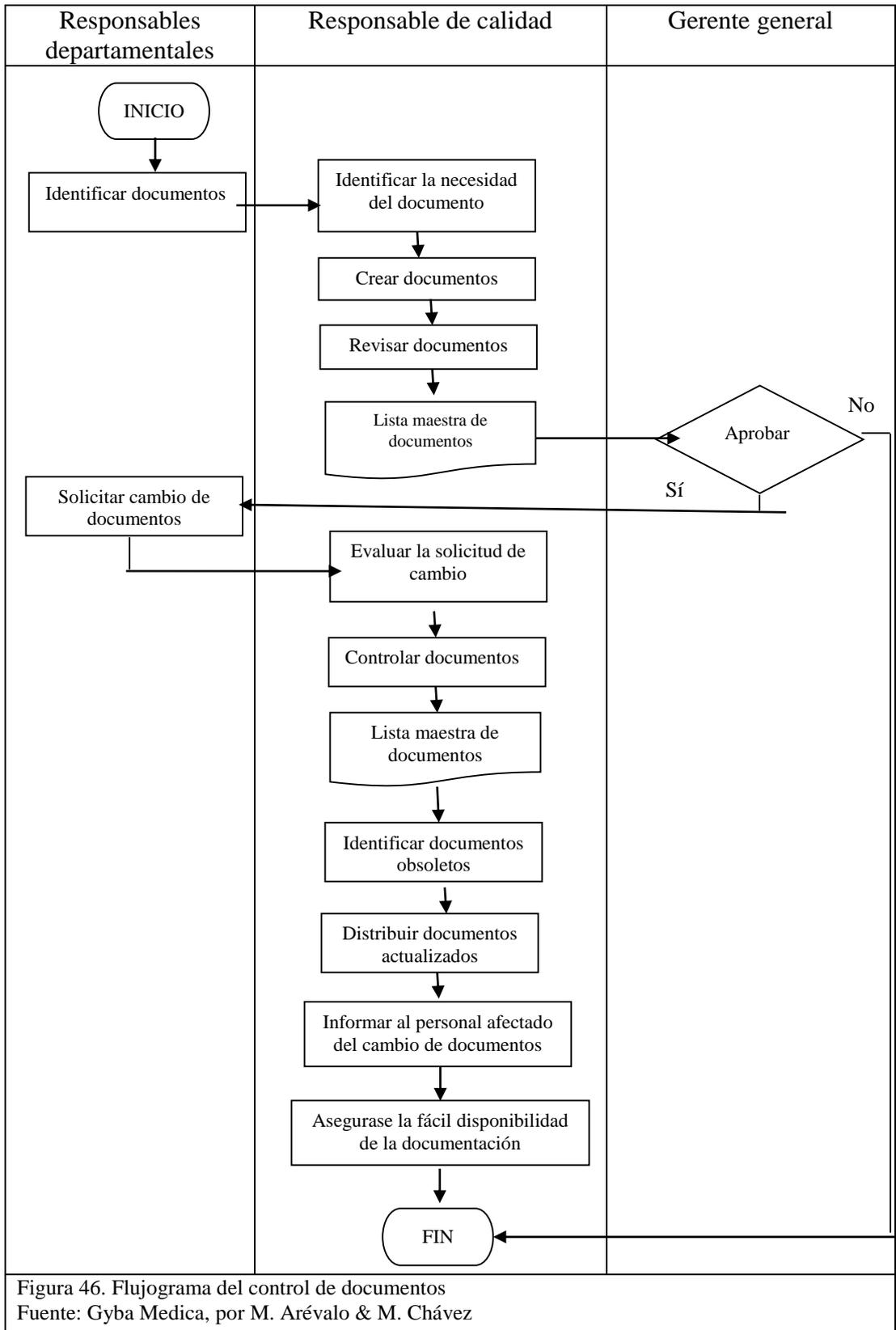
Al momento de la elaboración de un nuevo documento, se identifica la nueva revisión que se ha hecho al mismo y se procede a eliminar el documento obsoleto o cambiado.

4.20.1.7 Instrucciones de trabajo y manuales

Las instrucciones de trabajo como los manuales aplican al control de documentos.

4.20.1.8 Flujograma de control de documentos

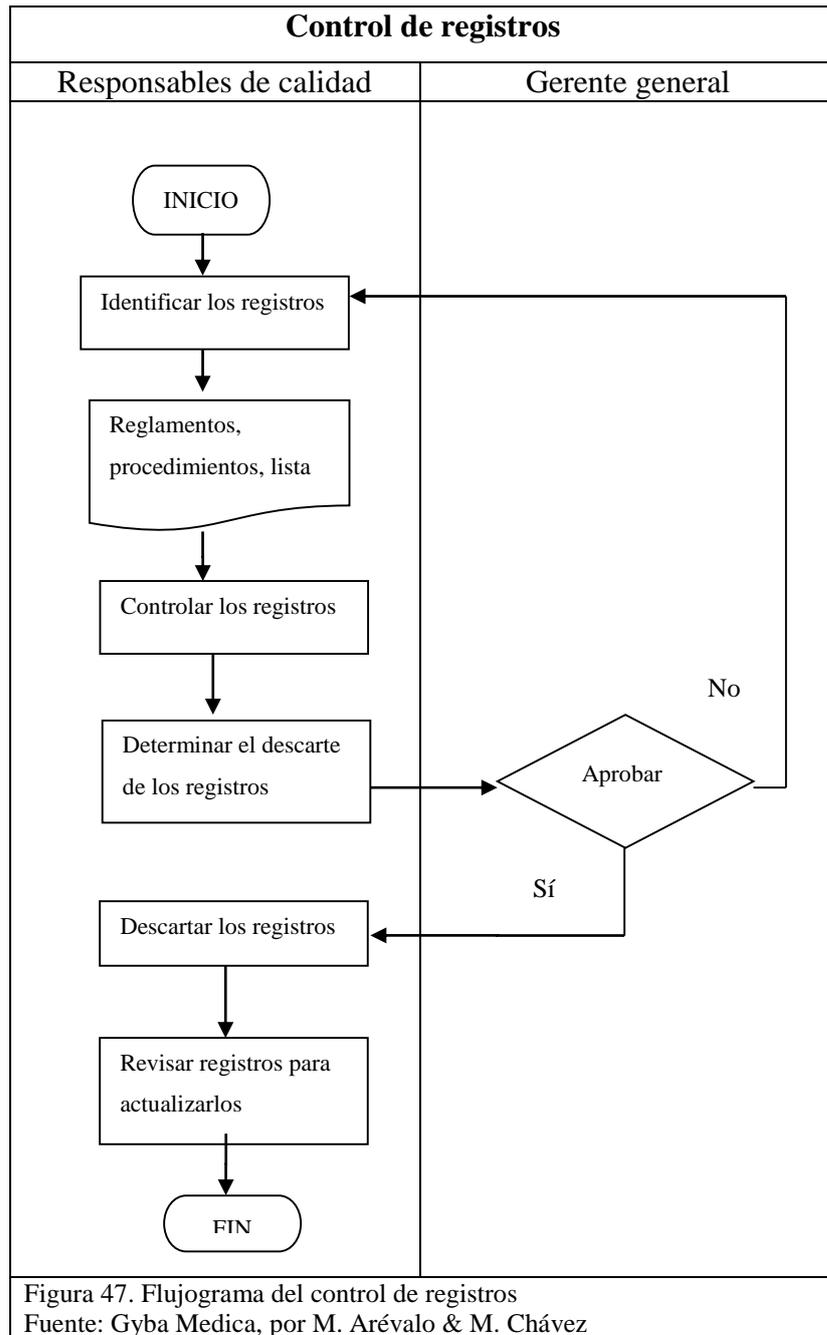
Control de documentos



4.20.2 Procedimiento de control de registros

- **Identificación.** Para poder identificar los registros se utilizará códigos establecidos que permitirán su correcta visualización.
- **Almacenamiento.** Los registros electrónicos deberán estar debidamente almacenados en el disco duro o servidor de la empresa, así mismo los registros en papel deben estar correctamente archivados y ordenados de manera que permita su fácil ubicación.
- **Protección.** Para una buena protección de los registros es indispensable la delegación de un responsable que se encargue de verificar el lugar idóneo para evitar que se dañe, pierda o deteriore cualquier registro.
- **Recuperación.** Los registros tanto electrónicos como en papel deben ser clasificados y ordenados de manera que se pueda visualizar al momento de necesitar la recuperación de los mismos.
- **Retención.** De acuerdo al área que pertenezcan y al uso de los registros, se establecerá un período de tiempo considerable para ser guardados.
- **Disposición.** El responsable de cada proceso debe autorizar la disposición de guardar en forma permanente los registros o eliminarlos, tomando en cuenta la utilización de los mismos. Los registros pueden ser eliminados una vez que se cumpla el tiempo de retención.
- **Revisión de Registros.** El responsable del proceso debe realizar una depuración para disponer si los registros han cumplido el tiempo de Retención establecido.
- **Difusión.** La persona responsable del proceso debe informar al personal involucrado los cambios en un lapso de 5 días.

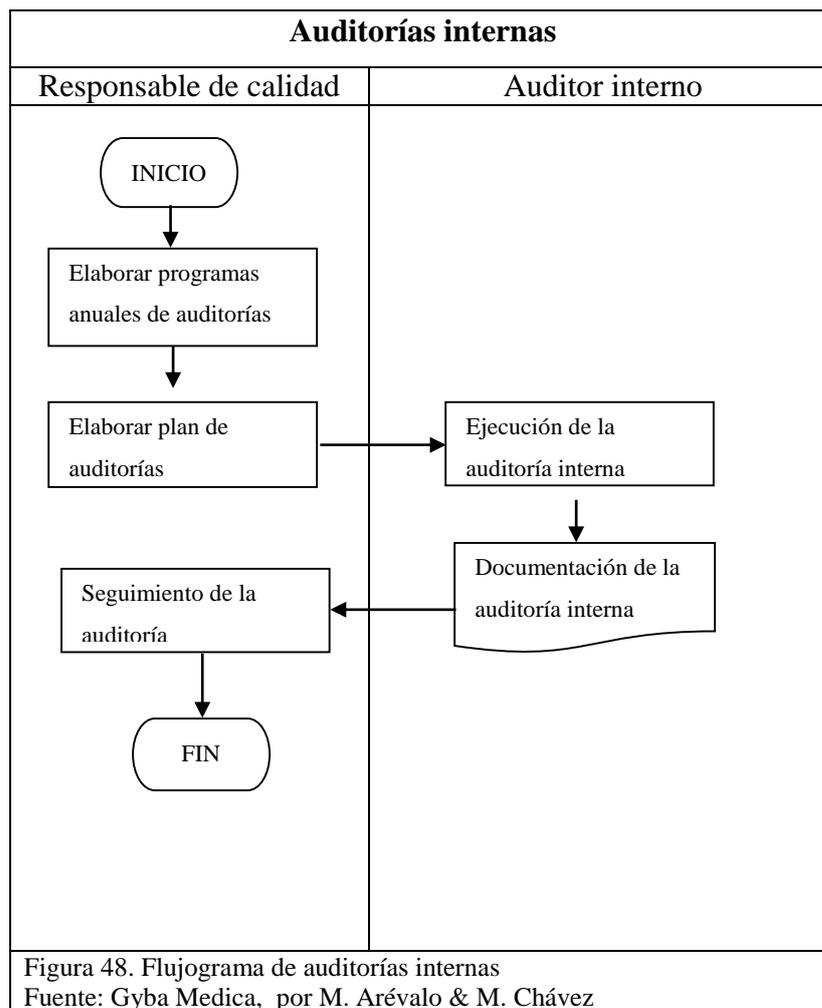
4.20.2.1 Flujograma control de registros



4.20.3 Procedimiento de auditorías internas

- Criterio para la elección del equipo auditor. El representante de calidad es el encargado de decidir si el grupo auditor lo conforman personal de la empresa o ajenos a ella.
- Preparación de la auditoría. La persona responsable de calidad debe estar pendiente de la ejecución de las auditorías que se deben realizar en la empresa y coordinar a tiempo su planificación a fin de que se cumplan los cronogramas establecidos.
- Resultados de la auditoría. Los resultados de la auditoría se plasman en un informe que contiene las conclusiones y problemas detectados en la misma, dicho informe se debe analizar por el representante de calidad para documentar las acciones correctivas a aplicar.

4.20.3.1 Flujograma auditorías internas



4.20.4 Procedimiento de producto no conforme

- Identificación de productos no conformes: En el momento de recepción del producto, el responsable de bodega debe verificar que los pedidos lleguen de acuerdo a las especificaciones acordadas para el adecuado despacho a los clientes. En este procedimiento se identifican los productos que no cumplen con los requisitos necesarios.
- Otra manera de identificar los productos no conformes es mediante la queja de los clientes, debido a la mala transportación del producto hacia las distintas entidades de salud.
- En el momento en que se identifica la queja ya sea en bodega o por quejas de los clientes se debe registrar la misma para proceder a aplicar una acción correctiva.

- Con el respectivo informe sobre la no conformidad encontrada se plantea las respectivas acciones correctivas a aplicar a fin de eliminar la no conformidad.

4.20.4.1 Flujograma de producto no conforme

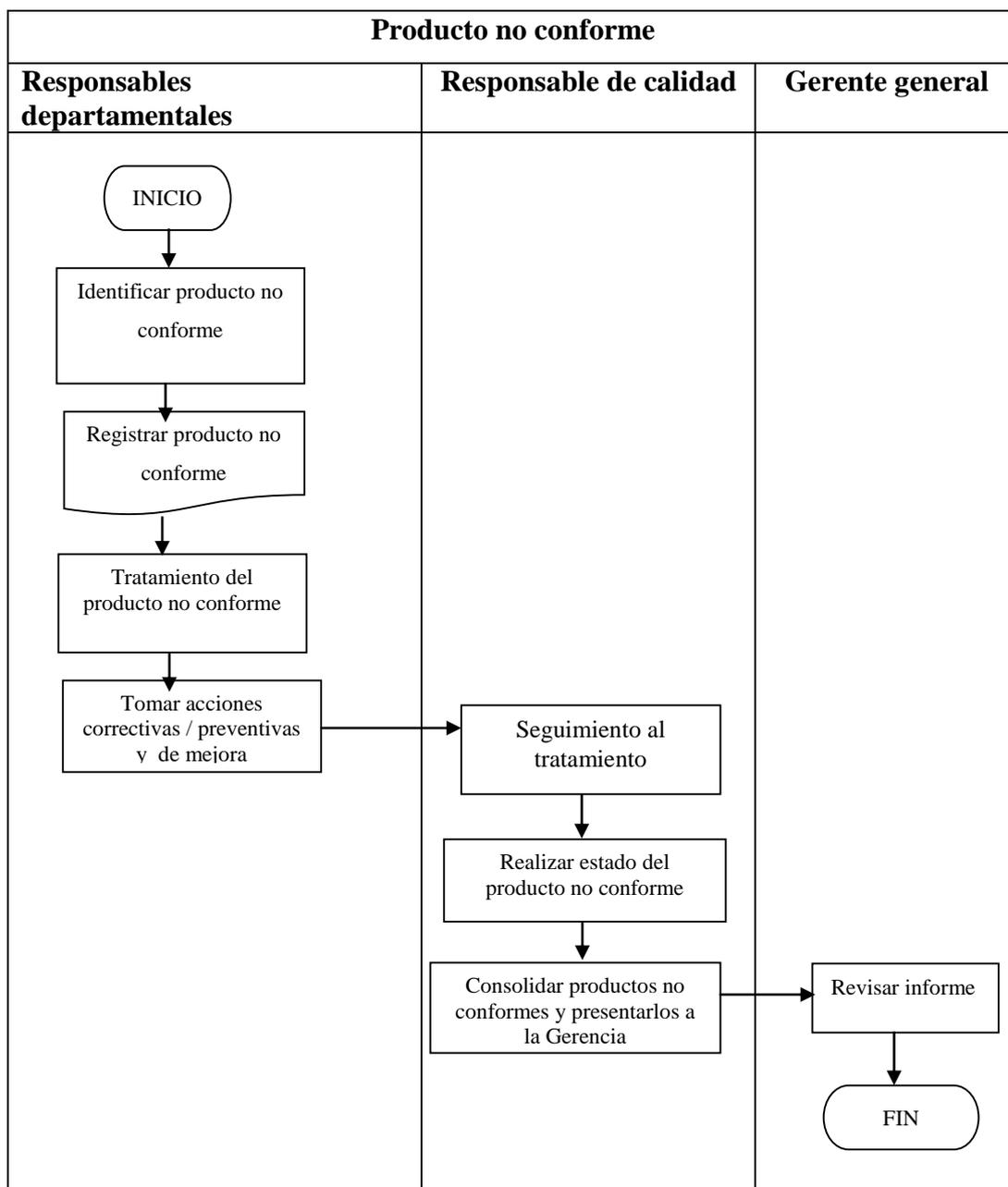


Figura 49. Flujograma de producto no conforme.
Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

4.20.5 Procedimiento de acciones correctivas

- Acciones correctivas

Las acciones correctivas se dirigen a eliminar la causa de una no conformidad real, que ha sido identificado, con el propósito de que no vuelva a ocurrir.

El origen de la Acciones correctivas puede relacionarse con:

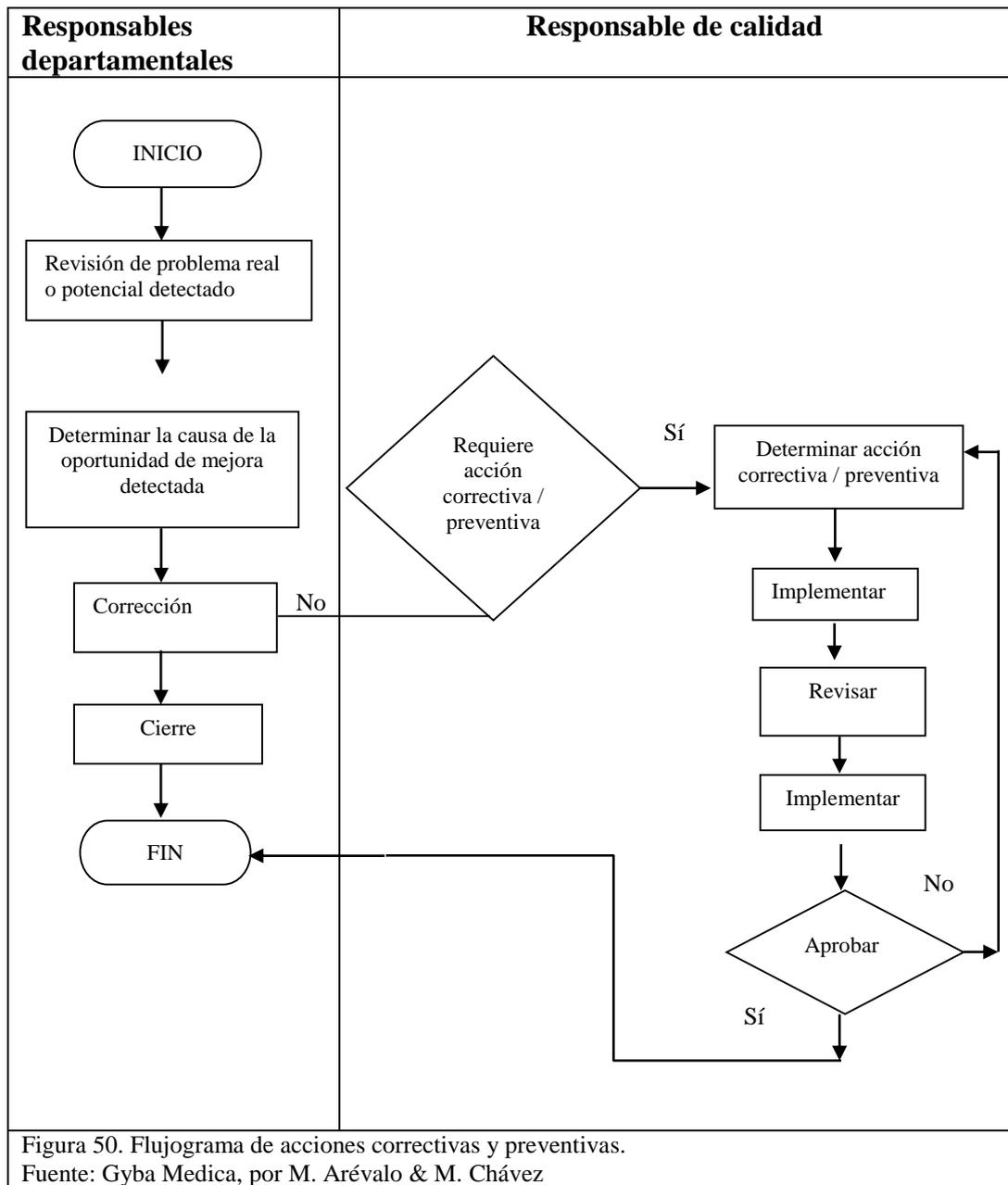
- Auditorías internas
- Quejas de los clientes
- Productos no conformes
- Incumplimiento en procedimiento de Gestión de calidad
- Resultados de análisis de procesos y productos

➤ Inicio de acciones correctivas

Inicia en el momento en que se identifica una no conformidad o problema, o cuando hay problemas repetitivos, el responsable de calidad tienen que evaluar que las acciones propuestas sean las más efectivas para eliminar las no conformidades.

4.20.5.1 Flujograma de acciones correctivas y preventivas

Acciones correctivas y preventivas



4.20.6 Procedimiento de acciones preventivas

- Acciones preventivas

Las acciones preventivas son aquellas que sirven para eliminar una causa potencial o indeseable que pudiera presentarse en la ejecución de los procesos.

- Inicio

Inicia al momento en que una persona identifica situaciones que pudieran provocar no conformidades en la ejecución del Sistema de Gestión de Calidad. A diferencia de las Acciones correctivas, no es necesario que se haya presentado una No conformidad, por ello se trata de prevenir que ocurran.

- Desarrollo y cierre

El responsable de calidad debe determinar el equipo encargado para la acción preventiva a implantarse, luego debe ejecutarse la acción preventiva y darle un seguimiento para verificar la efectividad de la acción aplicada.

4.21 Manual de calidad

El manual de calidad y procedimientos detalla el SGC y describe las interrelaciones y las responsabilidades del personal autorizado para efectuar, gestionar o verificar el trabajo relacionado con la calidad de los productos o servicios incluidos en el sistema. (certificaciones.com, 2014)

El manual de calidad se presenta en el ANEXO 4, es un documento en el que se plasma la información de empresa, así como su estructura, política y objetivos a los cuales debe llegar la empresa. Según la norma ISO 9001:2008 en el apartado 4.2 sobre los requisitos de la documentación, especifica que debe contener los siguientes requisitos:

- El alcance del Sistema, detalles, justificación y exclusiones
- Los procedimientos documentados
- Descripción de la interacción entre los procesos del Sistema

CAPÍTULO 5 ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero permite identificar la factibilidad de implementar el sistema de gestión de calidad en la empresa y analizar los estados financieros para una buena toma de decisiones.

Para las proyecciones realizadas de los balances y flujo de efectivo, se tomó como base la información del año 2013. Estas proyecciones reflejan la rentabilidad que se obtendría con la implantación del sistema de gestión de calidad.

5.1 Presupuesto del sistema de gestión de calidad

Para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en Gyba Medica, es necesario realizar una serie de inversiones que trae consigo el cumplimiento de la norma, por ello se detalla el presupuesto que será necesario en su implementación.

La norma ISO 9001:2008 establece los siguientes requisitos para la implementación del Sistema, de acuerdo con las necesidades de la empresa son los siguientes:

- **Responsable de calidad.-** como se visualiza en el organigrama se delega como responsable de Calidad a un empleado de la empresa, el mismo que tiene su formación académica y experiencia profesional en Gestión de Calidad, por lo cual se toma en cuenta como Honorarios el valor de \$600,00 mensuales.
- **Numeral 5.2 ISO 9001:2008.-** (Enfoque al cliente) Se direcciona a la satisfacción de los requerimientos del cliente, para ello se creará una página web que permita al cliente conocer las líneas de productos con los cuales se trabaja, para poder cubrir sus necesidades.
- **Numeral 6.2.2 ISO 9001:2008.-** (Competencia, formación y toma de conciencia) De acuerdo a la norma es necesario que el personal se encuentre capacitado para lograr las metas propuestas por ello se requiera una inversión en capacitaciones anuales al personal.

- **Numeral 6.3 ISO 9001:2008.-** (Infraestructura) Para cumplir los requerimientos que la norma establece es necesaria la inversión en infraestructura, lo que permitirá tener un buen control del ambiente de trabajo y bodegas que posee la empresa. En vista que la empresa cuenta con una infraestructura amplia, se procede a realizar las adecuaciones necesarias en bodega para el correcto almacenamiento de los medicamentos, así como la separación de sustancias psicotrópicas y productos baja refrigeración.
- **Numeral 8.2.2 ISO 9001:2008.-** (Auditorías) De acuerdo a la norma se establece que la empresa debe tener auditorías en el lapso del año para evaluar el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad. En la empresa Gyba Medica se realizarán tres auditorías en el primer año, para conocer el cumplimiento de los objetivos planteados.

En la siguiente tabla se detalla el presupuesto para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad:

Tabla 47. Presupuesto para la Implementación del SGC

ACTIVIDAD	RECURSOS	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL
Implementación del SGC	Responsable de calidad	7.200,00	600,00
	Suministros y materiales	1.000,00	83,33
Adecuaciones	Materiales	1.000,00	83,33
Diseño de página web	Mano de obra	900,00	75,00
Auditoria Inicial	Auditor Interno	340,00	28,33
Programa de capacitación	Personal Gyba Medica	1.615,00	134,58
Auditoría de verificación	Auditor Interno	340,00	28,33
Certificación (SGS)	Auditor externo	2.000,00	166,67
Auditoria de seguimiento	Auditor Interno	340,00	28,33
Re-Certificación (SGS)	Auditor externo	1600	133,33
Auditoria de seguimiento	Auditor Interno	1360	113,33
TOTAL		17.695,00	1.474,58

Nota: Presupuesto para la implementación del SGC.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

5.1.1 Tipo de Financiamiento para la Implementación del SGC

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 se la financiará con fondos propios del representante de Gyba Medica.

Tabla 48. Financiamiento SGC

NOMBRE	%	VALOR
José Gonzalo Apolo Apolo	100%	17,695.00

Nota: Financiamiento.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

5.2 Cronograma de implementación del Sistema de Gestión de Calidad

Tabla 49. Cronograma de implementación del Sistema de Gestión de Calidad

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8
Análisis de la situación actual	X							
Mapeo de procesos		X						
Documentación de política y plan de calidad		X						
Elaboración de procedimientos e instrucciones de trabajo		X	X					
Elaboración del Manual de Calidad				X				
Capacitación					X			
Primera auditoría interna						X		
Acciones correctivas y preventivas						X		
Implementación						X	X	X
Segunda auditoría interna opcional							X	
Acciones correctivas y preventivas opcional							X	
Auditoría externa								X
Certificación								X

Nota: Cronograma para la implementación del SGC.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

5.3 Situación actual de la empresa

Para el detalle de la situación actual de la empresa, se detallan los balances financieros del año 2013, en función de los cuales se realizará las proyecciones.

5.3.1 Balance General

Tabla 50. Balance general

APOLO APOLO JOSE GONZALO			
BALANCE GENERAL			
AL 31 DE DICIEMBRE 2013			
CUENTAS	PARCIAL	SUBTOTAL	TOTALES
ACTIVO			
CORRIENTE			1,486,908.56
DISPONIBLE		424,912.48	
CAJA CHICA	1,855.76		
MUTUALISTA PICHINCHA	295,255.57		
BANCO PACIFICO	127,801.15		
EXIGIBLE		898,352.88	
CLIENTES	821,936.65		
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	- 8,445.10		
CUENTAS POR COBRAR OXIALFARM	73,859.00		
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	11,002.33		
ANTICIPOS VARIOS		4,216.40	
ANTICIPOS VARIOS PROVEEDORES	4,216.40		
EXIGIBLE IMPUESTOS FISCALES		39,773.44	
RETENCIONES RENTA EN VENTAS	39,773.44		
OTRAS CUENTAS POR COBRAR		2,800.43	
DEPOSITOS EN GARANTIA	2,800.43		
REALIZABLE		116,852.93	
MERCADERIAS	83,437.34		
MATERIALES AUXILIARES	32,457.66		
SUMINISTROS DE OFICINA	957.93		
NO CORRIENTES			126,765.52
FIJO		126,765.52	
MUEBLES Y ENSERES	3,545.00		
DEPRECIACION ACUMULADA	- 782.42		
EQUIPO DE COMPUTACION	6,955.66		
DEPRECIACION ACUMULADA	- 4,524.54		
EQUIPO DE OFICINA	1,214.50		
DEPRECIACION ACUMULADA	- 567.90		
EDIFICIO	36,062.68		
DEPRECIACION ACUMULADA	- 26,055.74		
VEHICULOS	13,507.15		
DEPRECIACION ACUMULADA	- 2,588.87		
TERRENOS	100,000.00		
TOTAL ACTIVOS			1,613,674.08
PASIVO			
CORRIENTE			1,301,572.99
IMPUESTOS FISCALES		9,998.99	
IMPUESTOS POR LIQUIDAR	6,001.48		
IMPUESTO RENTA POR PAGAR	3,997.51		
PROVEEDORES		912,651.78	
PROVEEDORES LOCALES	912,651.78		
SUELDOS		17,210.84	
SUELDO POR PAGAR	17,210.84		
CUENTAS POR PAGAR VARIOS		355,547.99	
CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS	354,292.68		
IESS POR PAGAR	1,255.31		
PROVISIONES POR PAGAR		4,481.13	
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	4,481.13		
ANTICIPOS DE CLIENTES		1,682.26	
ANTICIPO RECIBIDOS DE CLIENTES	1,682.26		
TOTAL PASIVOS			1,301,572.99
PATRIMONIO			312,101.09
CAPITAL		43,832.45	
CAPITAL SOCIAL	43,832.45		
UTILIDADES		268,268.64	
UTILIDAD DEL EJERCICIO CORRIENTE	268,268.64		
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			1,613,674.08

Nota: Balance general.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

5.3.2 Estado de Resultados

Tabla 51. Estado de Resultados

APOLO APOLO JOSE GONZALO				
ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013				
CUENTAS	PARCIAL	SUBTOTAL		TOTALES
INGRESOS				3,872,041.70
OPERACIONALES		3,869,241.11		
VENTAS 12%	20,159.62			
VENTAS 0%	3,849,081.49			
NO OPERACIONALES		2,800.59		
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	2,800.59			
EGRESOS				3,603,773.06
COSTOS			2,885,663.06	
COSTO DE VENTAS		2,885,663.06		
INVENTARIO INICIAL DE MERCADERIA	200,374.76			
COMPRAS NETAS DE MERCADERIAS	2,801,183.30			
INVENTARIO FINAL DE MERCADERIAS	- 115,895.00			
GASTOS			718,110.00	
GASTOS DE VENTAS		298,111.21		
COMBUSTIBLE	71.44			
TRANSPORTE	212,715.03			
COMUNICACIONES	17.74			
SERVICIOS DE VIGILANCIA	64.28			
SERVICIOS BASICOS	38.45			
COMISIONES	83,616.16			
SUMINISTROS Y MATERIALES	200.53			
ALQUILER DE BIENES	1,361.62			
TRAMITES LEGALES	7.00			
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	18.96			
GASTOS ADMINISTRATIVOS		419,998.79		
SUELDOS Y SALARIOS	70,063.20			
BENEFICIOS SOCIALES	14,683.63			
FONDO DE RESERVA	4,834.72			
APORTE PATRONAL	8,512.78			
SUMINISTROS Y MATERIALES	6,784.43			
UNIFORMES	1,488.57			
ALIMENTACION	15,081.13			
SERVICIOS CAPACITACION	1,260.00			
AGASAJOS	571.81			
DONACIONES	600.00			
COMISIONES	13,252.22			
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	59,880.37			
COMBUSTIBLES	1,108.16			
REACONDICIONAMIENTO DE PRODUCTO	153,466.53			
CONTROL DE INVENTARIOS	5,100.00			
GASTO DE SEGUROS	4,014.53			
GASTOS DE VIAJE	5,397.16			
GASTOS DE GESTION	209.72			
SERVICIOS BANCARIOS	898.07			
TRAMITES LEGALES	2,356.95			
VIGILANCIA Y GUARDIANIA	321.40			
ARRIENDO DE BIENES	318.00			
IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES	13,648.11			
IVA AL GASTO	11,956.28			
SERVICIOS BASICOS	1,691.09			
SERVICIOS PROFESIONALES	2,037.76			
COMUNICACIONES	380.40			
AGASAJOS	1,267.49			
DETEREORO DE MERCADERIA	902.82			
PARQUEADERO Y PEAJE	333.60			
DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FUOS	7,065.95			
OTROS SERVICIOS	3,875.46			
CUENTAS INCOBRABLES	6,636.85			
UTILIDAD DEL EJERCICIO				268,268.64
PARTICIPACION A TRABAJADORES				40,240.30
UTILIDAD DESPUES DE TRABAJADORES				228,028.34
GASTOS NO DEDUCIBLES				11,421.63
UTILIDAD GRABABLE				239,449.97
IMPUESTO RENTA 2013				30,159.58
UTILIDAD LIQUIDA				197,868.76

Nota: Estado de resultados.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Una vez que se ha obtenido información sobre la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en las normas ISO 9001:2008, y considerando que al

obtener la certificación la empresa contará con una mayor ventaja competitiva que le permitirá obtener mayor rentabilidad, además de los beneficios internos que trae el trabajar con lineamientos de calidad siendo una herramienta práctica y necesaria para que la empresa cumpla los objetivos planteados.

Para conocer el impacto económico que traerá consigo la implementación del SGC, se realizará una proyección de las ventas y los gastos para cinco años, tomando como base el año 2013, tomando en cuenta la implementación del Sistema de Gestión de Calidad como sin ella.

Con estos datos se realizará una comparación con y sin la propuesta que permitirán hacer una evaluación para la adecuada toma de decisiones.

5.4 Análisis sin diseño del sistema de gestión de calidad

Para el presente análisis sin diseño de Gestión de Calidad, se realizará la proyección de acuerdo a los porcentajes de crecimiento obtenidos tanto en ventas, costos y para los gastos se tomará el promedio de inflación durante los tres últimos años.

5.4.1 Proyección de ventas y costo de ventas

Para realizar la proyección de ventas y costo de ventas, se tomará los valores de los balances de los años 2012-2013, para determinar el % de variación.

Tabla 52. Crecimiento de las Ventas

VENTAS ANUALES	
AÑO	VENTAS
2012	\$ 3.650.493,48
2013	\$ 3.872.041,70
% VARIACIÓN	6,07

Nota: Crecimiento de Ventas.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

La variación obtenida para las proyecciones de ventas de los años 2012-2013, es 6,07%.

Tabla 53. Crecimiento del costo de ventas

COSTO DE VENTAS ANUAL	
AÑO	COSTO DE VENTAS
2012	\$ 2.755.978,97
2013	\$ 2.885.663,06
% VARIACIÓN	4,71

Nota: Crecimiento del costo de ventas.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Con la información de los años 2012-2013 la variación obtenida con la que se va a realizar las proyecciones para el costo de ventas es de 4,71%.

5.4.2 Proyección de Gastos

Para realizar la proyección de los gastos se calculará el promedio de los porcentajes de inflación de los cuatro últimos años.

Tabla 54. Porcentaje de Inflación anual

AÑO	INFLACIÓN
2011	5.41%
2012	4.16%
2013	2.70%
2014	3.59%
SUMA	15,86%
PROMEDIO	3,97%

Nota: Porcentaje de inflación anual.

Fuente: BCE Banco Central del Ecuador, por M. Arévalo & M. Chávez

5.4.3 Estado de Resultado Proyectado sin SGC

Tabla 55. Estado de Resultado Proyectado sin SGC

CUENTA	2013	2014	2015	2016	2017	2018
VENTAS NETAS	3.869.241,11	4.104.104,05	4.353.223,16	4.617.463,81	4.897.743,86	5.195.036,91
COSTO DE VENTAS	2.885.663,06	3.021.577,79	3.163.894,10	3.312.913,52	3.468.951,74	3.632.339,37
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	2.800,59	2.800,59	2.800,59	2.800,59	2.800,59	2.800,59
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	986.378,64	1.085.326,85	1.192.129,65	1.307.350,88	1.431.592,71	1.565.498,13
GASTOS DE VENTAS	298.111,21	309.946,23	322.251,09	335.044,46	348.345,72	362.175,05
COMBUSTIBLE	71,44	74,28	77,22	80,29	83,48	86,79
TRANSPORTE	212.715,03	221.159,82	229.939,86	239.068,47	248.559,49	258.427,30
COMUNICACIONES	17,74	18,44	19,18	19,94	20,73	21,55
SERVICIOS DE VIGILANCIA	64,28	66,83	69,49	72,24	75,11	78,09
SERVICIOS BASICOS	38,45	39,98	41,56	43,21	44,93	46,71
COMISIONES	83.616,16	86.935,72	90.387,07	93.975,44	97.706,26	101.585,20
SUMINISTROS Y MATERIALES	200,53	208,49	216,77	225,37	234,32	243,62
ALQUILER DE BIENES	1.361,62	1.415,68	1.471,88	1.530,31	1.591,07	1.654,23
TRAMITES LEGALES	7,00	7,28	7,57	7,87	8,18	8,50
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	18,96	19,71	20,50	21,31	22,15	23,03
GASTOS ADMINISTRATIVOS	419.998,79	436.672,74	454.008,65	472.032,79	490.772,50	510.256,16
SUELDOS Y SALARIOS	70.063,20	72.844,71	75.736,64	78.743,39	81.869,50	85.119,72
BENEFICIOS SOCIALES	14.683,63	15.266,57	15.872,65	16.502,80	17.157,96	17.839,13
FONDO DE RESERVA	4.834,72	5.026,66	5.226,22	5.433,70	5.649,42	5.873,70
APORTE PATRONAL	8.512,78	8.850,74	9.202,11	9.567,44	9.947,26	10.342,17
SUMINISTROS Y MATERIALES	6.784,43	7.053,77	7.333,81	7.624,96	7.927,67	8.242,40
UNIFORMES	1.488,57	1.547,67	1.609,11	1.672,99	1.739,41	1.808,46
ALIMENTACION	15.081,13	15.679,85	16.302,34	16.949,54	17.622,44	18.322,05
SERVICIOS CAPACITACION	1.260,00	1.310,02	1.362,03	1.416,10	1.472,32	1.530,77
AGASAJOS	571,61	594,30	617,90	642,43	667,93	694,45
DONACIONES	600,00	623,82	648,59	674,33	701,11	728,94
COMISIONES	13.252,22	13.778,33	14.325,33	14.894,05	15.485,34	16.100,11

MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	59.880,37	62.257,62	64.729,25	67.299,00	69.970,77	72.748,61
COMBUSTIBLES	1.108,16	1.152,15	1.197,89	1.245,45	1.294,90	1.346,30
REACONDICIONAMIENTO DE PRODUCTO	153.466,53	159.559,15	165.893,65	172.479,63	179.327,07	186.446,35
CONTROL DE INVENTARIOS	5.100,00	5.302,47	5.512,98	5.731,84	5.959,40	6.195,99
GASTO DE SEGUROS	4.014,53	4.173,91	4.339,61	4.511,89	4.691,02	4.877,25
GASTOS DE VIAJE	5.397,16	5.611,43	5.834,20	6.065,82	6.306,63	6.557,00
GASTOS DE GESTION	209,72	218,05	226,70	235,70	245,06	254,79
SERVICIOS BANCARIOS	898,07	933,72	970,79	1.009,33	1.049,40	1.091,06
TRAMITES LEGALES	2.356,95	2.450,52	2.547,81	2.648,95	2.754,12	2.863,46
VIGILANCIA Y GUARDIANIA	321,40	334,16	347,43	361,22	375,56	390,47
ARRIENDO DE BIENES	318,00	330,62	343,75	357,40	371,59	386,34
IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES	13.648,11	14.189,94	14.753,28	15.338,99	15.947,94	16.581,08
IVA AL GASTO	11.956,28	12.430,94	12.924,45	13.437,55	13.971,02	14.525,67
SERVICIOS BASICOS	1.691,09	1.758,23	1.828,03	1.900,60	1.976,05	2.054,50
SERVICIOS PROFESIONALES	2.037,76	2.118,66	2.202,77	2.290,22	2.381,14	2.475,67
COMUNICACIONES	380,40	395,50	411,20	427,53	444,50	462,15
AGASAJOS	1.267,49	1.317,81	1.370,13	1.424,52	1.481,07	1.539,87
DETEREORO DE MERCADERIA	902,62	938,45	975,71	1.014,45	1.054,72	1.096,59
PARQUEADERO Y PEAJE	333,60	346,84	360,61	374,93	389,81	405,29
DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS	7.065,95	7.346,47	7.638,12	7.941,36	8.256,63	8.584,42
OTROS SERVICIOS	3.875,46	4.029,32	4.189,28	4.355,59	4.528,51	4.708,29
CUENTAS INCOBRABLES	6.636,85	6.900,33	7.174,28	7.459,09	7.755,22	8.063,10
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	718.110,00	746.618,97	776.259,74	807.077,25	839.118,22	872.431,21
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJA	268.268,64	338.707,88	415.869,91	500.273,63	592.474,49	693.066,92
15% PARTICIPACION A TRABAJADORES	40.240,30	50.806,18	62.380,49	75.041,04	88.871,17	103.960,04
UTILIDAD DESPUES DE TRABAJADORES	228.028,34	287.901,70	353.489,42	425.232,58	503.603,32	589.106,88
GASTOS NO DEDUCIBLES	11421,63	11.875,07	12.346,51	12.836,67	13.346,28	13.876,13
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	239.449,97	299.776,77	365.835,93	438.069,25	516.949,60	602.983,01
IMPUESTO RENTA 2013	29.099,58	47.496,83	67.509,84	89.458,88	113.545,96	139.937,32
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	198.928,76	240.404,87	285.979,58	335.773,71	390.057,36	449.169,57

Nota: Estado de resultados proyectado sin SGC.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

De acuerdo con la información obtenida se puede identificar que la empresa tendrá un crecimiento considerable en función de los porcentajes con los que se calculó, pero los objetivos esperados son mayores por ello es necesaria la implementación de SGC que incremente en mayor porcentaje tanto las ventas como la utilidad de la empresa.

Para el cálculo del impuesto a la renta, tomando en cuenta que Gyba Medica consta como Persona Natural Obligada a Llevar contabilidad a nombre del señor José Gonzalo Apolo Apolo. Se utilizó las siguientes tablas:

Tabla 56. Cálculo del Incremento de la Fracción Básica

FRACCION BÁSICA	AÑO	% VARIACION
93.890,00	2011	
99.080,00	2012	5,53%
103.810,00	2013	4,77%
106.200,00	2014	2,30%
110.190,00	2015	3,62%
	PROMEDIO	4,06%

Nota: Cálculo del incremento de la fracción básica.

Fuente: Servicio de Rentas Internas SRI, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 57. Cálculo para Impuesto a la Renta Persona Natural

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad Antes de Impuestos	239.449,97	299.776,77	365.835,93	438.069,25	516.949,60	602.983,01
Fracción Básica	103.810,00	106.200,00	110.190,00	114.663,71	119.319,06	124.163,41
Excedente x 35%	47.473,99	67.751,87	89.476,08	113.191,94	139.170,69	167.586,86
Impuesto Fracción Básica	20.318,00	20.786,00	21.566,00	22.441,58	23.352,71	24.300,83
Total	67.791,99	88.537,87	111.042,08	135.633,52	162.523,40	191.887,69
Anticipos impuesto a la renta	38.692,41	41.041,04	43.532,23	46.174,64	48.977,44	51.950,37
Impuesto a la Renta	29.099,58	47.496,83	67.509,84	89.458,88	113.545,96	139.937,32

Nota: Cálculo para el impuesto a la renta.

Fuente: Servicio de Rentas Internas SRI, por M. Arévalo & M. Chávez

5.4.4 Flujo de Efectivo Proyectado sin SGC

Tabla 58. Flujo de Efectivo sin SGC

CUENTA	0	2014	2015	2016	2017	2018
A. FLUJO DE BENEFICIOS		4.104.104,05	4.353.223,16	4.617.463,81	4.897.743,86	5.195.036,91
Ventas netas		4.104.104,05	4.353.223,16	4.617.463,81	4.897.743,86	5.195.036,91
B. FLUJO DE COSTOS	- 185.335,57	3.768.196,76	3.940.153,84	4.119.990,77	4.308.069,96	4.504.770,58
Inversión Capital de Trabajo	- 185.335,57					
Costo de ventas		3.021.577,79	3.163.894,10	3.312.913,52	3.468.951,74	3.632.339,37
Gastos administrativos		436.672,74	454.008,65	472.032,79	490.772,50	510.256,16
Gastos de ventas		309.946,23	322.251,09	335.044,46	348.345,72	362.175,05
C. FLUJO ECONÓMICO		98.303,01	129.890,33	164.499,92	202.417,13	243.897,36
15% Impuesto trabajadores		50.806,18	62.380,49	75.041,04	88.871,17	103.960,04
(-) Impuesto a la renta		47.496,83	67.509,84	89.458,88	113.545,96	139.937,32
FLUJO FINANCIERO.	- 185.335,57	237.604,28	283.178,99	332.973,12	387.256,77	446.368,98

Nota: Flujo de caja proyectado sin SGC.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

5.5 Análisis con diseño del sistema de gestión de calidad

Para realizar la proyección del Estado de Resultados con diseño de Gestión de Calidad se tomará en consideración los siguientes datos:

5.5.1 Proyección de ventas

Para la proyección de las ventas se tomará en cuenta el porcentaje de crecimiento de los dos últimos años que es de 6,07% según la tabla N°67, además hay que considerar el porcentaje de incremento que se planteó en los objetivos de calidad en el capítulo IV, que es del 10%.

Se tomará el porcentaje de 16,07% para proyectar las ventas. Considerando que con la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad habrá un incremento adicional del 10% debido a que se mejorarán los procesos de la empresa.

5.5.2 Proyección de costo de ventas

Para la proyección del costo de ventas se tomará en cuenta el porcentaje de crecimiento de los dos últimos años que es de 4,71% según la Tabla 68, además el incremento planteado en los objetivos de calidad que es del 10%, Teniendo el porcentaje de 14,71% para las proyecciones del costo de ventas.

Debido a que las ventas se incrementarán, es necesario la adquisición de mercaderías por ello también se incrementa el costo de ventas, según el porcentaje indicado.

5.5.3 Proyección de gastos

Para la proyección de gastos se tomará en cuenta el porcentaje promedio de inflación de los tres últimos años, como se detalla en la tabla N°69, que es de 3.97%, además se incrementarán los gastos en ciertas cuentas que intervienen en la Implantación del Sistema de Gestión de Calidad como son:

- Servicios profesionales \$10.220,00
- Suministros y materiales \$1.000,00
- Servicios de capacitación \$1.615,00
- Mantenimiento y reparaciones \$1.000,00
- Publicidad y promoción \$900,00

Tomando en cuenta la recertificación que se realizará en el año 3:

- Servicios profesionales \$1.600,00

Auditorías anuales de seguimiento que establece la norma ISO, a partir del año 2 hasta el año 5:

- Servicios profesionales \$340,00

5.5.4 Estado de Resultados proyectado con Sistema de Gestión de Calidad

Tabla 59. Estado de Resultados Proyectado con SGC

CUENTA	2013	2014	2015	2016	2017	2018
VENTAS NETAS	3.869.241,11	4.491.028,16	5.212.736,38	6.050.423,12	7.022.726,11	8.151.278,20
COSTO DE VENTAS	2.885.663,06	3.310.144,10	3.797.066,29	4.355.614,74	4.996.325,67	5.731.285,18
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	2.800,59	2.800,59	2.800,59	2.800,59	2.800,59	2.800,59
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	986.378,64	1.183.684,65	1.418.470,68	1.697.608,96	2.029.201,03	2.422.793,61
GASTOS DE VENTAS	298.111,21	310.846,23	323.186,82	336.017,34	349.357,23	363.226,71
COMBUSTIBLE	71,44	74,28	77,22	80,29	83,48	86,79
TRANSPORTE	212.715,03	221.159,82	229.939,86	239.068,47	248.559,49	258.427,30
COMUNICACIONES	17,74	18,44	19,18	19,94	20,73	21,55
SERVICIOS DE VIGILANCIA	64,28	66,83	69,49	72,24	75,11	78,09
SERVICIOS BASICOS	38,45	39,98	41,56	43,21	44,93	46,71
COMISIONES	83.616,16	86.935,72	90.387,07	93.975,44	97.706,26	101.585,20
SUMINISTROS Y MATERIALES	200,53	208,49	216,77	225,37	234,32	243,62
ALQUILER DE BIENES	1.361,62	1.415,68	1.471,88	1.530,31	1.591,07	1.654,23
TRAMITES LEGALES	7,00	7,28	7,57	7,87	8,18	8,50
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	18,96	919,71	956,23	994,19	1.033,66	1.074,69
GASTOS ADMINISTRATIVOS	419.998,79	450.507,74	468.732,90	489.281,60	509.046,07	529.595,20
SUELDOS Y SALARIOS	70.063,20	72.844,71	75.736,64	78.743,39	81.869,50	85.119,72
BENEFICIOS SOCIALES	14.683,63	15.266,57	15.872,65	16.502,80	17.157,96	17.839,13
FONDO DE RESERVA	4.834,72	5.026,66	5.226,22	5.433,70	5.649,42	5.873,70
APORTE PATRONAL	8.512,78	8.850,74	9.202,11	9.567,44	9.947,26	10.342,17
SUMINISTROS Y MATERIALES	6.784,43	8.053,77	8.373,51	8.705,93	9.051,56	9.410,91
UNIFORMES	1.488,57	1.547,67	1.609,11	1.672,99	1.739,41	1.808,46
ALIMENTACION	15.081,13	15.679,85	16.302,34	16.949,54	17.622,44	18.322,05
SERVICIOS CAPACITACION	1.260,00	2.925,02	3.041,15	3.161,88	3.287,41	3.417,92
AGASAJOS	571,61	594,30	617,90	642,43	667,93	694,45
DONACIONES	600,00	623,82	648,59	674,33	701,11	728,94
COMISIONES	13.252,22	13.778,33	14.325,33	14.894,05	15.485,34	16.100,11

MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	59.880,37	63.257,62	65.768,95	68.379,98	71.094,66	73.917,12
COMBUSTIBLES	1.108,16	1.152,15	1.197,89	1.245,45	1.294,90	1.346,30
REACONDICIONAMIENTO DE PRODUCTO	153.466,53	159.559,15	165.893,65	172.479,63	179.327,07	186.446,35
CONTROL DE INVENTARIOS	5.100,00	5.302,47	5.512,98	5.731,84	5.959,40	6.195,99
GASTO DE SEGUROS	4.014,53	4.173,91	4.339,61	4.511,89	4.691,02	4.877,25
GASTOS DE VIAJE	5.397,16	5.611,43	5.834,20	6.065,82	6.306,63	6.557,00
GASTOS DE GESTION	209,72	218,05	226,70	235,70	245,06	254,79
SERVICIOS BANCARIOS	898,07	933,72	970,79	1.009,33	1.049,40	1.091,06
TRAMITES LEGALES	2.356,95	2.450,52	2.547,81	2.648,95	2.754,12	2.863,46
VIGILANCIA Y GUARDIANIA	321,40	334,16	347,43	361,22	375,56	390,47
ARRIENDO DE BIENES	318,00	330,62	343,75	357,40	371,59	386,34
IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES	13.648,11	14.189,94	14.753,28	15.338,99	15.947,94	16.581,08
IVA AL GASTO	11.956,28	12.430,94	12.924,45	13.437,55	13.971,02	14.525,67
SERVICIOS BASICOS	1.691,09	1.758,23	1.828,03	1.900,60	1.976,05	2.054,50
SERVICIOS PROFESIONALES	2.037,76	12.338,66	13.168,50	15.631,29	16.591,86	17.590,55
COMUNICACIONES	380,40	395,50	411,20	427,53	444,50	462,15
AGASAJOS	1.267,49	1.317,81	1.370,13	1.424,52	1.481,07	1.539,87
DETEREORO DE MERCADERIA	902,62	938,45	975,71	1.014,45	1.054,72	1.096,59
PARQUEADERO Y PEAJE	333,60	346,84	360,61	374,93	389,81	405,29
DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS	7.065,95	7.346,47	7.638,12	7.941,36	8.256,63	8.584,42
OTROS SERVICIOS	3.875,46	4.029,32	4.189,28	4.355,59	4.528,51	4.708,29
CUENTAS INCOBRABLES	6.636,85	6.900,33	7.174,28	7.459,09	7.755,22	8.063,10
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	718.110,00	761.353,97	791.919,72	825.298,93	858.403,30	892.821,91
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	268.268,64	422.330,68	626.550,96	872.310,03	1.170.797,73	1.529.971,70
15% PARTICIPACION A TRABAJADORES	40.240,30	63.349,60	93.982,64	130.846,50	175.619,66	229.495,75
UTILIDAD DESPUES DE TRABAJADORES	228.028,34	358.981,08	532.568,32	741.463,53	995.178,07	1.300.475,94
GASTOS NO DEDUCIBLES	11421,63	11.875,07	12.346,51	12.836,67	13.346,28	13.876,13
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	239.449,97	370.856,15	544.914,82	754.300,19	1.008.524,35	1.314.352,07
IMPUESTO RENTA 2013	30159,58	47.496,83	67.509,84	89.458,88	113.545,96	139.937,32
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	197.868,76	311.484,25	465.058,47	652.004,65	881.632,11	1.160.538,63

Nota: Estado de resultados proyectado con SGC.
Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Como podemos visualizar en la Tabla 74 la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad es de gran importancia para la empresa, ya que en la proyección nos muestra los elevados incrementos financieros que la empresa tendría con su ejecución y correcta aplicación de la norma.

Los costos para la implementación son altos, pero se compensan con los resultados que se obtendrán según las proyecciones realizadas, además se trabajará de manera correcta y organizada en base a los lineamientos establecidos por la norma, por ello se evitarán errores y re procesos que existían continuamente. Habrá un continuo seguimiento de los procesos para asegurar su calidad y el desempeño de los trabajadores.

De acuerdo con la evaluación realizada se reconoce la importancia de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, tanto en el incremento de las ventas como en la rentabilidad que generará la ejecución óptima de los procesos, logrando el cumplimiento de los objetivos de calidad planteados.

Tabla 60. Comparación de las Ventas con SGC y sin SGC

AÑO	SIN PROPUESTA	CON PROPUESTA
2014	4.104.104,05	4.491.028,16
2015	4.353.223,16	5.212.736,38
2016	4.617.463,81	6.050.423,12
2017	4.897.743,86	7.022.726,11
2018	5.195.036,91	8.151.278,20

Nota: Comparación de ventas con SGC y sin SGC.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 61. Comparación de la Utilidad Neta con SGC y sin SGC

AÑO	SIN PROPUESTA	CON PROPUESTA
2014	240.404,87	311.484,25
2015	285.979,58	465.058,47
2016	335.773,71	652.004,65
2017	390.057,36	881.632,11
2018	449.169,57	1.160.538,63

Nota: Comparación utilidad neta con SGC y sin SGC.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

5.5.5 Flujo efectivo con Sistema de Gestión de Calidad

Tabla 62. Flujo Efectivo con SGC

CUENTA	0	2014	2015	2016	2017	2018
A. FLUJO DE BENEFICIOS		4.491.028,16	5.212.736,38	6.050.423,12	7.022.726,11	8.151.278,20
Ventas netas		4.491.028,16	5.212.736,38	6.050.423,12	7.022.726,11	8.151.278,20
B. FLUJO DE COSTOS	- 203.030,57	4.071.498,06	4.588.986,01	5.180.913,68	5.854.728,97	6.624.107,09
Inversión Capital de Trabajo	- 185.335,57					
Inversión Sistema de Gestión de Calidad	- 17.695,00					
Costo de ventas		3.310.144,10	3.797.066,29	4.355.614,74	4.996.325,67	5.731.285,18
Gastos administrativos		450.507,74	468.732,90	489.281,60	509.046,07	529.595,20
Gastos de ventas		310.846,23	323.186,82	336.017,34	349.357,23	363.226,71
C. FLUJO ECONÓMICO		110.846,43	161.492,49	220.305,38	289.165,62	369.433,07
15% Impuesto trabajadores		63.349,60	93.982,64	130.846,50	175.619,66	229.495,75
(-) Impuesto a la renta		47.496,83	67.509,84	89.458,88	113.545,96	139.937,32
FLUJO FINANCIERO.	- 203.030,57	308.683,66	462.257,88	649.204,06	878.831,52	1.157.738,04

Nota: Flujo de efectivo con SGC.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

5.6 Capital de trabajo

Para realizar el cálculo del Capital de Trabajo se tomará en cuenta el método corriente donde:

$$KT = AC - PC$$

En base a la fórmula y de acuerdo con la información del año base 2013 tenemos:

Tabla 63. Capital de trabajo

A. ACTIVO CORRIENTE	
Caja	1,855.76
Bancos	423,056.72
Cuentas por Cobrar	821,936.65
Provisión Cuentas incobrables	- 8,445.10
Otras cuentas por Cobrar	84,861.33
Anticipo proveedores	4,216.40
Retenciones en la renta en ventas	39,773.44
Depósitos en garantía	2,800.43
Mercaderías	116,852.93
TOTAL	1,486,908.56
B. PASIVO CORRIENTE	
Impuestos fiscales x pagar	9,998.99
Cuentas por Pagar	912,651.78
Sueldos por Pagar	17,210.84
Otras cuentas por pagar	355,547.99
Provisiones por Pagar	4,481.13
Anticipos recibidos de clientes	1,682.26
TOTAL	1,301,572.99
CAPITAL DE TRABAJO (A-B)	185,335.57

Nota: Capital de trabajo.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

5.7 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio nos permite determinar el momento que los ingresos logran cubrir los costos, a partir del mismo el incremento en las ventas dará como resultado un beneficio económico.

El punto de equilibrio ayuda a la empresa a conocer el nivel de ventas que necesita alcanzar para recuperar la inversión.

Fórmula para calcular el punto de equilibrio:

$$PE = \frac{CF}{1 - \left(\frac{CV}{VN} \right)}$$

Dónde:

CF: Costos Fijos

CV: Costos Variables

VN: Ventas Netas

Con la aplicación de la fórmula se obtendrá el valor monetario de las ventas.

5.7.1 Cálculo del punto de equilibrio

Tabla 64. Costos fijos

DETALLE	2013	2014	2015	2016	2017	2018
SUELDOS Y SALARIOS	70.063,20	72.844,71	75.736,64	78.743,39	81.869,50	85.119,72
BENEFICIOS SOCIALES	14.683,63	15.266,57	15.872,65	16.502,80	17.157,96	17.839,13
FONDO DE RESERVA	4.834,72	5.026,66	5.226,22	5.433,70	5.649,42	5.873,70
APORTE PATRONAL	8.512,78	8.850,74	9.202,11	9.567,44	9.947,26	10.342,17
SERVICIOS BASICOS VENTAS	38,45	39,98	41,56	43,21	44,93	46,71
SERVICIOS BASICOS ADMINISTRACIÓN	1.691,09	1.758,23	1.828,03	1.900,60	1.976,05	2.054,50
SUMINISTROS Y MATERIALES VENTAS	200,53	208,49	216,77	225,37	234,32	243,62
SUMINISTROS Y MATERIALES ADMINISTRACIÓN	6.784,43	8.053,77	8.373,51	8.705,93	9.051,56	9.410,91
SERVICIOS DE VIGILANCIA VENTAS	64,28	66,83	69,49	72,24	75,11	78,09
VIGILANCIA Y GUARDIANIA ADMINISTRACIÓN	321,40	334,16	347,43	361,22	375,56	390,47
SERVICIOS PROFESIONALES	2.037,76	12.338,66	13.168,50	15.631,29	16.591,86	17.590,55
IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES	13.648,11	14.189,94	14.753,28	15.338,99	15.947,94	16.581,08
TOTAL COSTOS FIJOS	122.880,38	138.978,73	144.836,19	152.526,18	158.921,47	165.570,66

Nota: Costos fijos.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 65. Costos variables

DETALLE	2013	2014	2015	2016	2017	2018
SERVICIOS CAPACITACION	1.260,00	2.925,02	3.041,15	3.161,88	3.287,41	3.417,92
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	59.880,37	63.257,62	65.768,95	68.379,98	71.094,66	73.917,12
GASTO DE SEGUROS	4.014,53	4.173,91	4.339,61	4.511,89	4.691,02	4.877,25
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	18,96	919,71	956,23	994,19	1.033,66	1.074,69
GASTOS DE VIAJE	5.397,16	5.611,43	5.834,20	6.065,82	6.306,63	6.557,00
TOTAL COSTOS VARIABLES	70.571,02	76.887,69	79.940,13	83.113,75	86.413,37	89.843,98

Nota: Costos variables.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 66. Costos totales

DETALLE	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Costos Fijos	122.880,38	138.978,73	144.836,19	152.526,18	158.921,47	165.570,66
Costos Variables	70.571,02	76.887,69	79.940,13	83.113,75	86.413,37	89.843,98
COSTOS TOTALES	193.451,40	215.866,42	224.776,32	235.639,94	245.334,84	255.414,64

Nota: Costos totales.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 67. Ventas netas

VENTAS NETAS						
DETALLE	2013	2014	2015	2016	2017	2018
VENTAS	3.869.241,11	4.491.028,16	5.212.736,38	6.050.423,12	7.022.726,11	8.151.278,20

Nota: Ventas netas.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

Tabla 68. Punto de equilibrio

DETALLE	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Punto de Equilibrio	125.163,23	141.399,53	147.091,92	154.650,60	160.901,33	167.415,93

Nota: Punto de equilibrio.

Fuente: Gyba Medica, por M. Arévalo & M. Chávez

5.8 Resultados Financieros

- ❖ El compromiso por parte de la gerencia de Gyba Medica para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en las Normas ISO 9001:2008, se ve respaldado a través del análisis económico, ya que la propuesta sin un método cuantitativo de análisis de resultados de su aplicación queda reducida únicamente a la teoría.
- ❖ De conformidad con el estado de resultados sin la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad, Gyba Medica obtiene resultados positivos en los años proyectados, con un incremento del 6,07% en sus ventas, lo que podría generar que la empresa al crecer debido a la sinergia del mercado y la situación de desarrollo y estabilidad económica del país, incremente sus costos y gastos debido a la ineficiencia en sus procesos.
- ❖ Las herramientas y productos desarrollados en la construcción del Sistema de Gestión de Calidad, permitirá la eliminación de reprocesos y duplicidad de actividades, lo que significará un incremento en la productividad y su correspondiente reducción de costos, por consiguiente un incremento en las utilidades de la empresa.
- ❖ El compromiso de cambio que generará el sistema de gestión de calidad para quienes forman parte de Gyba Medica, permitirá un mejoramiento continuo de los procesos como pilar fundamental para la satisfacción del cliente interno y externo.
- ❖ El enfoque de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad como una inversión presupuestada en \$ 17.695 permitirá incrementar las ventas en un 10%.
- ❖ La mejora continua de los diferentes procesos permitirá incrementar la participación de mercado de Gyba Medica a través de la obtención de nuevos clientes.

CONCLUSIONES

- Por medio de la investigación realizada se puede determinar que el personal de Gyba Medica, no se encuentra trabajando correctamente ya que no hay interrelación entre los diferentes departamentos, por ello existen muchos errores y re procesos.
- Un aspecto importante encontrado en el análisis interno es que los empleados no tienen constantes capacitaciones lo que influye directamente en el desempeño de las actividades a su cargo.
- Del análisis externo realizado se puede concluir que los clientes externos no tienen una satisfacción completa respecto al servicio que le brinda el personal al momento de solucionar un problema, por ello existen retrasos en las cancelaciones de las facturas.
- Actualmente, se han incrementado el número de competidores nacionales que son una amenaza para la organización, debido a los diferentes precios de mercado que manejan, mismos que deben ser analizados para poder superarlos y mantenerse en la participación que posee la empresa.
- La propuesta de Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, trae consigo grandes beneficios tanto a nivel interno para una correcta organización de las distintas áreas, como a nivel económico, permitiendo a la empresa la participación en más licitaciones con el respaldo de un certificado de calidad, lo que incrementará las ventas y las ganancias para la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar el Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Gyba Medica, propuesto en la investigación
- Cumplir estrictamente los procedimientos establecidos para el correcto desempeño de cada área, dando el seguimiento adecuado y aplicando los controles identificados para poder evaluar el nivel de cumplimiento que hay por parte de los intervinientes.
- Dar las capacitaciones planteadas al momento de la implementación para que el personal tenga el conocimiento del Sistema de Calidad a implementarse y se comprometa con su participación en el proceso.
- La Dirección debe estar altamente comprometida con la implementación y su rol como líder de la empresa para que pueda guiar al personal hacia el cumplimiento de los objetivos y política de calidad.

GLOSARIO

- Acción correctiva: Acción tomada para eliminar una inconformidad identificada, no deseada.
- Acción preventiva: Acción tomada para eliminar una inconformidad potencial indeseable.
- Aseguramiento de calidad: parte de la gestión de calidad que proporciona confianza en el cumplimiento de requisitos.
- Calidad: propiedad inherentes a un objeto que le confiere la capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.
- Clase: categoría o rango dado a diferentes requisitos de calidad para productos, procesos o sistemas.
- Cliente: organización o persona que recibe el producto o servicio.
- Control de calidad.- verifica el cumplimiento de los requisitos de calidad.
- Defecto.- incumplimiento de un determinado requisito solicitado.
- Diseño: conjunto de actividades que transforma los requisitos en características especificadas de un producto.
- Eficacia.- es la realización y cumplimiento de las actividades requeridas.
- Eficiencia.- es una relación entre el cumplimiento de actividades y los recursos utilizados.
- Estructura organizacional: disposiciones al personal de responsabilidades, autoridad y relaciones.
- Gestión de Calidad.- actividades que sirven para controlar y dirigir calidad en una organización.
- Información: conjunto de datos con algún significado.
- Manual de gestión: documento que especifica el sistema de gestión de calidad de una organización.
- Mejora continua.- actividades recurrentes que aumentan la capacidad del cumplimiento de los requisitos de calidad.

- Organización.- es el conjunto de personas e instalaciones que tienen responsabilidades, autoridades y relaciones.
- Planificación de la calidad.- es una parte de la Gestión de calidad que establece los objetivos de la calidad y procesos necesarios para el cumplimiento de objetivos de calidad.
- Proceso: es un conjunto de actividades interrelacionadas que permiten transformar entradas en resultados.
- Sistema de Gestión de Calidad.- conjunto de actividades que interactúan entre sí para cumplir objetivos establecidos y controlar la calidad en una organización.

LISTA DE REFERENCIAS

- AENOR. (diciembre de 2000). *Sistemas de gestión de calidad. Directrices para la mejora del desempeño*. Recuperado el 12 de mayo de 2014, de: <https://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/3042/5/36146-5.pdf>
- Alabarta, E. (enero de 2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando: Books google*. Recuperado el 19 de mayo de 2014, de books google: http://books.google.com.ec/books?id=7quB5Mgz8QgC&pg=PA146&lpg=PA146&dq=alabarta+eduardo+mapa+de+procesos&source=bl&ots=8xQueq7_by&sig=xDsb0wbdEgRCUs9mRgmWqSCjr_c&hl=es&sa=X&ei=DSd6U8-hN5HMqSy64HACw&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=alabarta%20eduardo%20mapa%20
- Banco Central del Ecuador.(2014). Estadísticas económicas. Recuperado el 9 de mayo de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Certificaciones.com, N. y. (2014). *El Manual de Calidad*. Recuperado el 2 de julio de 2014, de <http://www.normasycertificaciones.com/el-manual-de-calidad>
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Constitución del Ecuador. (24 de julio de 2008). Recuperado el 10 de octubre de 2014, de http://www.efemerides.ec/1/cons/index.htm#ASAMBLEA_CONSTITUYENTE
- Debitoor.es. (2014). *Defición de inflación*. Recuperado el 1 de mayo de 2014, de <https://debitoor.es/glosario/definicion-inflacion>
- Departamento Administrativo, d. l. (2012). *Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia*. Recuperado el 19 de mayo de 2014, de <http://portal.dafp.gov.co>
- Eficargasas.com. (5 de abril de 2013). *Resumen explicativo de la norma ISO 9001:2008*. Recuperado el 2 de mayo de 2014, de: <http://www.eficargasas.com/index.php/component/content/article/22-intereses/23-resumen-explicativo-de-la-norma-iso-90012008.html>
- Emprede, P. (24 de mayo de 2013). *La cadena de valor de Porter:El análisis estratégico de tu pyme*. Recuperado el 19 de mayo de 2014, de

<http://www.emprendepymes.es/la-cadena-de-valor-de-porter-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/>

- Espinosa, R. (1 de mayo de 2014). *Blog de Marketing y ventas*. Recuperado el 20 de junio de 2014, de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Gestión empresarial. (2014). *Sistemas de Gestión*. Recuperado el 2 de mayo de 2014, de <https://gestionempresarial4.wordpress.com/sistemas-de-gestion-de-calidad/>
- Gestipolis.com. (2003). *La administración, la calidad personal y la calidad en el servicio al cliente*. Recuperado el 2 de mayo de 2014, de <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/admcals.htm>
- ISO 9001. (15 de noviembre de 2008). *Sistemas de Gestión de la Calidad*. Recuperado el 19 de mayo de 2014, de: <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- ISO 9001, p. 1. (2009). *ISO 9001 para la pequeña empresa*. Madrid: AENOR.
- ISO, 9. (15 de noviembre de 2008). *Sistemas de Gestión de la Calidad*. Recuperado el 19 de mayo de 2014, de *Sistemas de Gestión de la Calidad*: <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- Organización Internacional de Normalización. (2010). *ISO 9001 para la pequeña empresa*. Recuperado el 12 de abril de 2014, de http://www.aenor.es/aenor/normas/ediciones/fichae.asp?codigo=10686#.VQdW7dKG_JI
- Reyes, J. L. (2009). *Kaoru Ishikawa y la Gestión de Calidad Total*. Recuperado el 20 de junio de 2014, de <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO/alumnos/autores/Ishikawa.pdf>
- Yáñez, C. (5 de diciembre de 2008). *Internacional Eventos*. Recuperado el 19 de mayo de 2014, de *Sistema de Gestión de Calidad en Base a la Norma ISO 9001*: <http://www.internacionaleventos.com/articulos/articuloiso.pdf>

ANEXO 1

Encuesta aplicada al personal de la empresa Gyba Medica, para determinar el nivel satisfacción en su lugar de trabajo.

1. **¿Considera que la empresa le brinda estabilidad laboral?**

Sí

No

2. **¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?**

Sí

No

3. **¿Considera que la empresa le brinda un ambiente laboral?**

MUY AGRADABLE

AGRADABLE

POCO AGRADABLE

NADA AGRADABLE

4. **¿Considera que las herramientas e insumos de trabajo son adecuados para desarrollar sus tareas?**

Sí

No

5. **¿Cree usted que recibe un justo reconocimiento de su labor en la empresa?**

Sí

No

6. **¿La empresa brinda capacitaciones a los empleados?**

Sí

No

- 7. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados, en la toma de decisiones?**

Sí
No

- 8. ¿Considera que a través de sus logros en el trabajo, tiene la posibilidad de crecimiento en la empresa?**

Sí
No

- 9. ¿A recibido usted sus días de vacaciones como lo dispone la ley?**

Sí
No

ANEXO 2

Encuesta telefónica realizada a los clientes de Gyba Medica, para determinar su nivel de satisfacción con el servicio prestado.

6. ¿Los pedidos son entregados a tiempo?
7. ¿La documentación entregada es completa?
8. ¿El servicio de entrega es bueno?
9. ¿Los productos recibidos cumplen con los requisitos de calidad?
10. ¿La atención prestada por los vendedores es buena?

ANEXO 3

Programa de Capacitaciones para el personal de Gyba Medica 2014

Nombre	Curso	Institución	Duración	Fecha	Costo
Javier Apolo	Sistema de Gestión de Calidad Requisitos de la norma ISO 9001:2008	SGC	16 Horas	29 y 30 enero	540
Manuel Vargas					
Patricia Gonzalez					
Javier Apolo	Formación de Auditores Internos	SGC	24 Horas	25, 26 y 27 de febrero	475
Manuel Vargas					
Patricia Gonzalez					
Todo el personal	Conocimiento y aplicación de Normas ISO 9001:2008	CCQ	24 Horas	3, 4 y 5 de marzo	600,00
					1.615,00

ANEXO 4

Formato de caracterizaciones

	<h2 style="margin: 0;">FORMATO CARACTERIZACIONES</h2>	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez	APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: XX-00
FECHA: Junio/2014	No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 0/0

PROCESO DE				
OBJETIVO				
CONTROLES				
BASE LEGAL/DOCUMENTOS			FORMATOS/REGISTROS	
PROCESO				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
RECURSOS			INDICADORES	

ANEXO 5

 José Gonzalo Apolo Apolo	MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez	APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015	No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 1/30

MANUAL DE LA CALIDAD ISO 9001:2008

GYBA MEDICA

Comercialización de medicamentos

Marianitas, Vancouver y Calle D

Quito-Ecuador

Abril 2015

	MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez	APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015	No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 2/30

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

- 1.1. Introducción
- 1.2. Estructura organizacional
- 1.3. Misión
- 1.4. Visión
- 1.5. Valores

CAPÍTULO 2: ALCANCE Y EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

- 2.1. Alcance
- 2.2. Exclusiones

CAPÍTULO 3: POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD

- 3.1. Política de calidad
- 3.2. Objetivos de calidad

CAPÍTULO 4: DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

- 4.1. Mapa de procesos

CAPÍTULO 5: ANEXOS

	MANUAL DE LA CALIDAD		
	ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez	APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
	FECHA: Abril/2015	No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 3/30

CAPÍTULO 1: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Introducción

1.2.

La Empresa GYBA MEDICA es una distribuidora de medicamentos para uso humano, que ha venido trabajando desde el año 2003, es una empresa familiar y con el paso de los años el Estado ecuatoriano se ha convertido en su único cliente, captando el 100% de sus ventas. Esto debido a que los últimos 5 años se ha enfocado en la comercialización a través del Portal de Compras Públicas, logrando así un notable incremento en su nivel de ventas a nivel nacional.

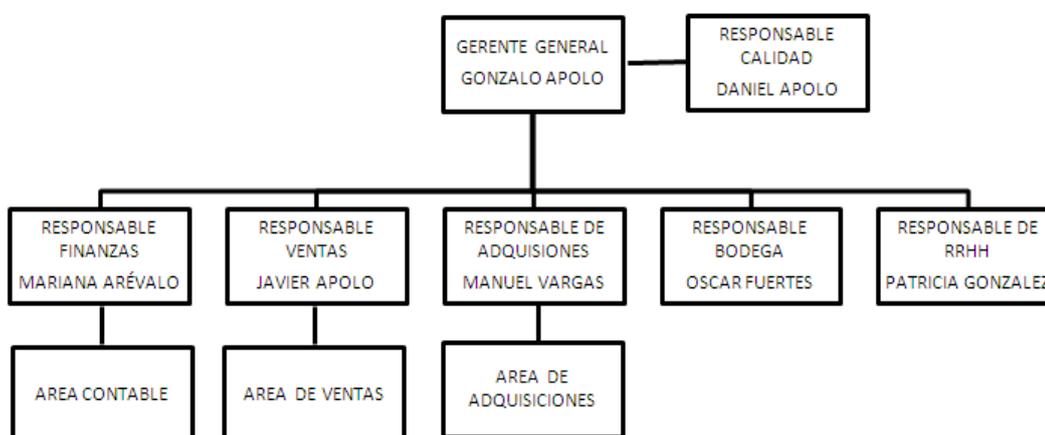
Datos de la empresa:

RAZÓN SOCIAL	Apolo Apolo José Gonzalo
NOMBRE COMERCIAL	GYBA MÉDICA
RUC	0701189359001
DIRECCIÓN	Marianitas, Vancouver L8-1 y Calle D
TELÉFONOS	02-2063270
ACTIVIDAD PRINCIPAL	Comercialización de medicamentos
N° DE TRABAJADORES	10

		MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez		APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015		No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 4/30

1.2. Estructura organizacional

La empresa GYBA MÉDICA se encuentra estructurada de acuerdo siguiente organigrama



1.3. Misión

Gyba Médica comercializa productos farmacéuticos de consumo humano de alta calidad, encaminando siempre las actividades de la empresa a las necesidades patológicas contemporáneas y de salud de la población, de la mano de una vanguardia constante de los avances tecnológicos y científicos de la industria a nivel mundial. Garantizando la rentabilidad necesaria que le permita un crecimiento sostenido y la inversión social y ambiental en el país.

1.4 Visión

Posicionar la organización al 2017, como la farmacéutica con mayor crecimiento a nivel nacional y latinoamericano, garantizando una contribución ética y solidaria con la población y fraterna con el medio ambiente.

	MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez	APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015	No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 5/30

1.4. Valores

- HONESTIDAD.- Ésta se ve reflejada en el fiel compromiso de la empresa para con todo el ambiente que le rodea, con productos de efectiva acción terapéutica para sus clientes y médicos prescriptores, remuneraciones justas y reconocimientos al trabajo de cada colaborador, cumplimiento puntual de obligaciones con terceros y transparencia de acciones en general.

-CALIDAD.- A través de una cadena de valor horizontal y vertical la empresa se abastece de materias primas, excipientes, insumos, material de empaque y productos terminados de calidad, a la vez fabrica sus productos en plantas de manufactura con certificación ISO, sus procesos logísticos, administrativos y comerciales son direccionados bajo la normativa de manuales pres establecidas en función de la competitividad mundial y de referentes de excelencia.

- RESPONSABILIDAD SOCIAL.- El enfoque comercial de nuestra empresa no dirige sus esfuerzos de ninguna manera tan solo a encabezados económicos y réditos para sus socios. Nuestra labor es principalmente la de brindar salud y bienestar a la población en general, por medio de la comercialización de medicamentos a precios justos y accesibles. Consideramos también que los problemas sociales de la población parten de la falta de educación, por esto somos consecuentes con la sociedad y colaboramos con la creación de centros de estudio y preparación a nivel nacional.

	MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez	APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015	No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 6/30

CAPÍTULO 2: ALCANCE Y EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

2.1. Alcance

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad es la “Comercialización de Medicamentos Genéricos y de Marca de consumo humano”

2.2. Exclusiones

El Sistema de Gestión de Calidad excluye los siguientes puntos:

- (7.3) Diseño y Desarrollo.-la empresa no realiza innovación del diseño o desarrollo del producto.

- (7.5.2) Validación de los procesos de la producción y prestación del servicio.- debido a los controles establecidos, permite que el producto pueda verificarse en sus diferentes etapas.

- (7.5.4) Propiedad del cliente.- la organización no tiene bajo su control bienes que sean propiedad del cliente.

	MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez	APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015	No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 7/30

CAPITULO 3: POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD

3.1. Política de calidad

Gyba Médica es una empresa que mediante el trabajo de un grupo de personas comprometidas a desempeñar sus funciones con los más altos estándares de calidad y enfocada en la mejora continua de sus procesos, busca satisfacer la demanda de productos farmacéuticos de consumo humano por parte del Estado Ecuatoriano, y así aportar a la satisfacción sus clientes internos y externos.

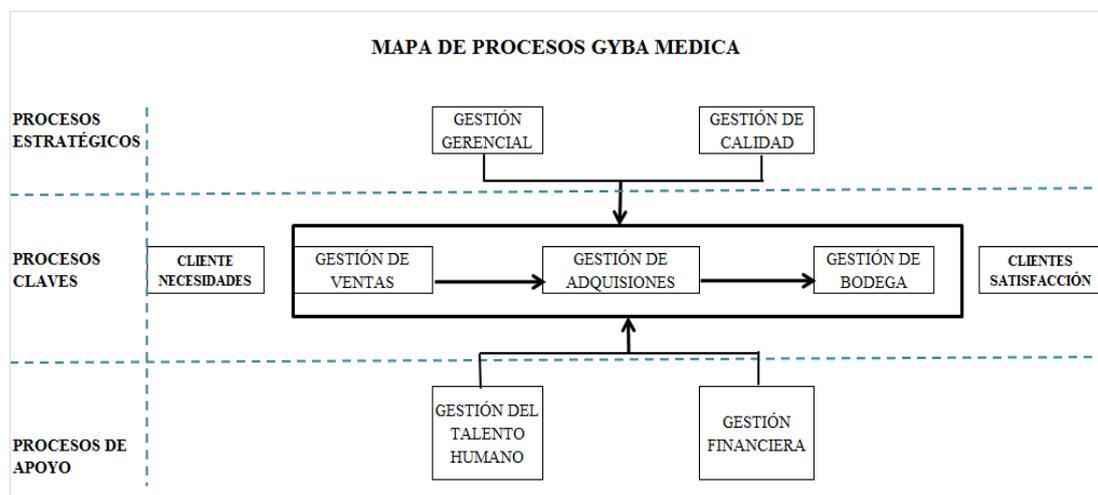
3.2. Objetivos de calidad

- ✓ Incrementar las ventas en el mercado en un 20%.
- ✓ Incrementar el número de procesos de ventas a participar en un 20%.
- ✓ Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10%.
- ✓ Incrementar el número de mejoras en la empresa.
- ✓ Brindar una capacitación permanente a los empleados.
- ✓ Incrementar la satisfacción a los clientes.

		MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez		APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015		No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 8/30

CAPÍTULO 4: DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.1. Mapa de procesos



		MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez		APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015		No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 9/30

CAPÍTULO 5: ANEXOS

5.1. Caracterización de procesos

Anexo	Proceso
1	Caracterización Proceso Gestión Gerencial
2	Caracterización Proceso Gestión Financiera
3	Caracterización Proceso Gestión de Ventas
4	Caracterización Proceso Gestión de Adquisiciones
5	Caracterización Proceso Gestión de Bodega
6	Caracterización Proceso Gestión del Talento Humano
7	Caracterización Proceso Gestión de Calidad

5.2. Procedimientos Obligatorios Norma ISO

Anexo	Procedimientos Norma ISO
8	Control de los documentos
9	Control de los registros de calidad
10	Auditorías Internas
11	Control del producto no conforme
12	Acciones correctivas y preventivas

	MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez	APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015	No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 10/30

5.3. Diagrama de Flujo de los procesos

Anexo	Diagramas de Flujo
13	Flujograma Proceso Gestión de Ventas
14	Flujograma Proceso Gestión de Adquisiciones
15	Flujograma Proceso Gestión de Bodega
16	Flujograma Proceso Gestión Gerencial
17	Flujograma Proceso Gestión de Calidad
18	Flujograma Proceso Gestión del Talento Humano
19	Flujograma Proceso Gestión Financiera

		MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez		APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015		No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 11/30

Anexo 1. Caracterización Proceso de Gestión Gerencial

PROCESO DE GESTIÓN GERENCIAL				
OBJETIVO	<i>Administrar de forma eficiente los recursos económicos y humanos de la empresa de forma planificada y organizada de acuerdo a las políticas establecidas.</i>			
CONTROLES				
BASE LEGAL/DOCUMENTOS		FORMATOS/REGISTROS		
Ley Organica de Contratación Pública		Actas de reunión		
Código de trabajo				
Manual de procedimientos				
PROCESO				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Cientes	Documentos	Gestionar relaciones públicas con el entorno de la empresa.	Permisos	Todos los procesos
Todos los procesos	Informe de ventas	Convocar reuniones	Certificados	
	Informe financiero	Analizar informes	Contratos	
	Informe de bodega	Realizar trámites	Adjudicaciones	
	Licitaciones		Evaluación de la situación de la empresa	
RECURSOS		INDICADORES		
Gerente General		Computador	% de Objetivos cumplidos	
		Documentación		
		Vehículo		

Anexo 2. Caracterización Proceso de Gestión Financiera

PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA				
OBJETIVO	<i>Administrar eficientemente los recursos financieros y económicos de a empresa con un sistema contable acorde a las necesidades de la empresa.</i>			
CONTROLES				
BASE LEGAL/DOCUMENTOS		FORMATOS/REGISTROS		
Normas NIIF-NEC		Facturas		
Estados de cuenta bancarios		Notas de crédito		
Manual de procedimientos		Retenciones		
Régimen tributario		Comprobantes de Ingreso y Egreso		
Código de trabajo		Estados de Situación Financiera		
PROCESO				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Todos los procesos	Facturas de compra	Contabilidad	Retenciones	Todos los procesos
	Información contable	Declaración de impuestos	Pago de obligaciones	
	Retenciones	Verificación documentos contables	Flujo de caja	
	Notas de crédito	Elaboración Flujo de caja	Informes financieros	
	Ingresos - egresos	Realizar informes	Reporte de cartera vencida	
		Pagos a proveedores	Cheques y transferencias	
RECURSOS		INDICADORES		
Responsable Financiero		Computador	% cobros pendientes (cartera vencida)	
Contador		Documentos		
		Sistema contable		

		MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez		APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015		No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 12/30

Anexo 3. Caracterización Proceso de Gestión de Ventas

PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS				
OBJETIVO	<i>Incrementar las ventas al mercado institucional, con una adecuada ejecución y planeación de procedimientos para captar mayor número de adjudicaciones.</i>			
CONTROLES				
BASE LEGAL/DOCUMENTOS		FORMATOS/REGISTROS		
Ley Orgánica de Contratación Pública		Factura		
Certificado Sanitario de Provisión de Medicamentos		Notas de crédito		
Documento de Fijación de precios		Órdenes de compra		
Documento de Buenas Prácticas de Manufactura		Nota de Pedidos		
Documento ISO		Acta de adjudicación		
Manual de procedimientos				
PROCESO				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Clientes	Invitaciones procesos de subasta	Elaborar ofertas técnicas de licitaciones	Oferta	Gestión de bodega
	Solicitud de proformas	Elaborar proformas	Proforma	Cliente
		Realizar subastas y negociaciones	Factura - guía de remisión	
		Elaborar informe de ventas	Informe de ventas	
RECURSOS		INDICADORES		
Responsable de ventas		Computador-impresora-teléfono		% procesos ganados
Auxiliar de ventas		Software de la empresa		% ventas totales en el mercado
		Documentos- suministros de oficina		% ventas productos estratégicos

Anexo 4. Caracterización Proceso de Gestión de Adquisiciones

PROCESO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES				
OBJETIVO	<i>Asegurar la continuidad de las adquisiciones que requiere la empresa, con los proveedores acordados, manteniendo los costos utilizados en las ventas.</i>			
CONTROLES				
BASE LEGAL/DOCUMENTOS		FORMATOS/REGISTROS		
Manual de procedimientos		Listados de medicamentos por proveedor		
		Órdenes de compra		
PROCESO				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Cliente	Lista de proveedores	Realizar pedidos a proveedores	Ingreso producto- factura	Gestión de bodega
Gestión de Ventas	Orden de compra	Verificación de precios		
	Adjudicaciones			
RECURSOS		INDICADORES		
Responsable de Adquisiciones		Computador-impresora		% cumplimiento de pedidos
Bodeguero		Suministros de oficina		% cantidades recibidas

		MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez		APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015		No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 13/30

Anexo 5. Caracterización Proceso de Gestión de Bodega

PROCESO DE GESTIÓN DE BODEGA				
OBJETIVO	<i>Administrar de manera eficiente las mercaderías en bodega a su cargo, despachando correctamente los pedidos, dando la satisfacción del cliente.</i>			
CONTROLES				
BASE LEGAL/DOCUMENTOS		FORMATOS/REGISTROS		
Manual de procedimientos		Orden de pedido realizado al proveedor		
Buenas prácticas de almacenamiento		Orden de compra cliente		
PROCESO				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Proveedores	Factura compra	Recepción pedidos, conteo	Almacenamiento	Clientes
Gestión de adquisiciones	Guía de remisión	Preparación de pedidos a clientes	Pedido completo	Despacho courier
	Notas de entrega			
	Órdenes de compra clientes			
RECURSOS		INDICADORES		
Responsable de bodega		Suministros de oficina	% entregas	
		Cajas de cartón	% de devoluciones	
		Coolers		

Anexo 6. Caracterización Proceso de Gestión del Talento Humano

PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				
OBJETIVO	<i>Desarrollar y mantener un recurso humano altamente capacitado y motivado que permita alcanzar el logro de objetivos planteados.</i>			
CONTROLES				
BASE LEGAL/DOCUMENTOS		FORMATOS/REGISTROS		
Código de Trabajo		Registro de control de asistencia		
Manual de procedimientos		Registro de capacitaciones		
		Formato de roles de pago		
PROCESO				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Todos los procesos	Carpetas documentación personal	Ingresos de entrada y salida al IESS	Avisos de entrada-salida-actas de finiquito	Todos los procesos
	Evaluación aplicada	Generación de planillas para pago	Planillas mensuales	
	Requerimiento de personal	Verificación de documentos del personal	Archivo del personal	
		Elaborar roles de pago	Roles de pago	
		Elaborar registro de asistencia del personal	Control de asistencia y atrasos	
		Coordinar capacitaciones.	Capacitaciones	
RECURSOS		INDICADORES		
Responsable del Talento Humano		Computador-impresora	% capacitaciones dadas	
		Suministros y materiales	% atrasos y faltas	

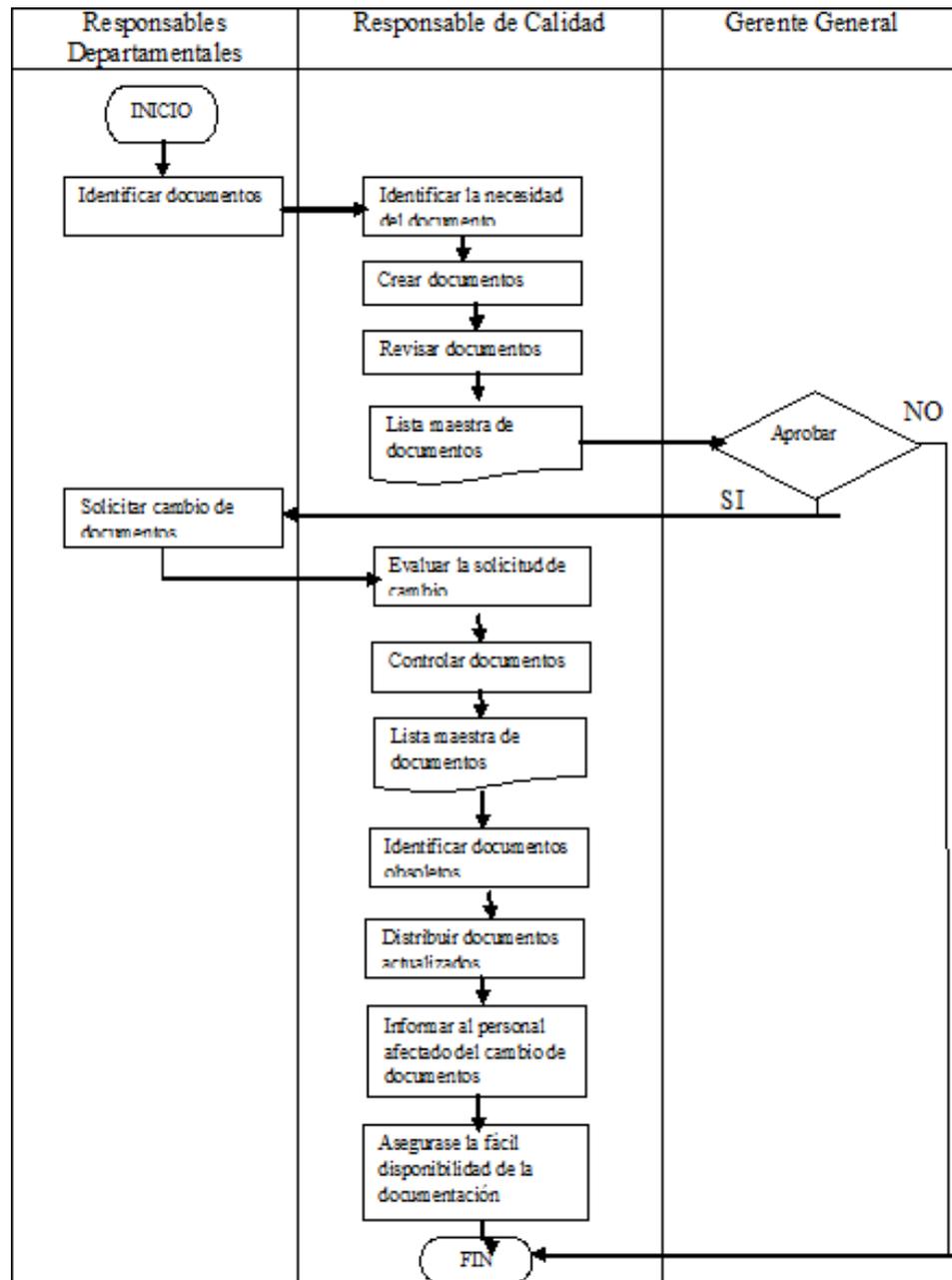
		MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez		APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015		No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 14/30

Anexo 7. Caracterización Proceso de Gestión de Calidad

PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD				
OBJETIVO	<i>Mejorar el desarrollo de los procesos de la empresa, empleando las herramientas adecuadas que le permitan el logro de los objetivos, mediante un seguimiento y mejoramiento continuo.</i>			
CONTROLES				
BASE LEGAL/DOCUMENTOS		FORMATOS/REGISTROS		
Normas ISO 9001:2008		Actas de reunión		
Control de documentos		Registro de acciones correctivas y preventivas		
Control de registros		Formato de no conformidades		
Control de no conformidades				
Auditorías internas				
Acciones preventivas				
Acciones correctivas				
PROCESO				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE
Todos los procesos	Registros	Análisis de registros	Acciones correctivas	Todos los procesos
	Informes	Evaluación de informes	Acciones de mejora	
	Indicadores	Control de cumplimiento de indicadores.	Documentos/registros	
		Control de documentos		
RECURSOS			INDICADORES	
Responsable de calidad		Computador-impresora	% producto no conforme	
		suministros de oficina	% acciones correctivas	

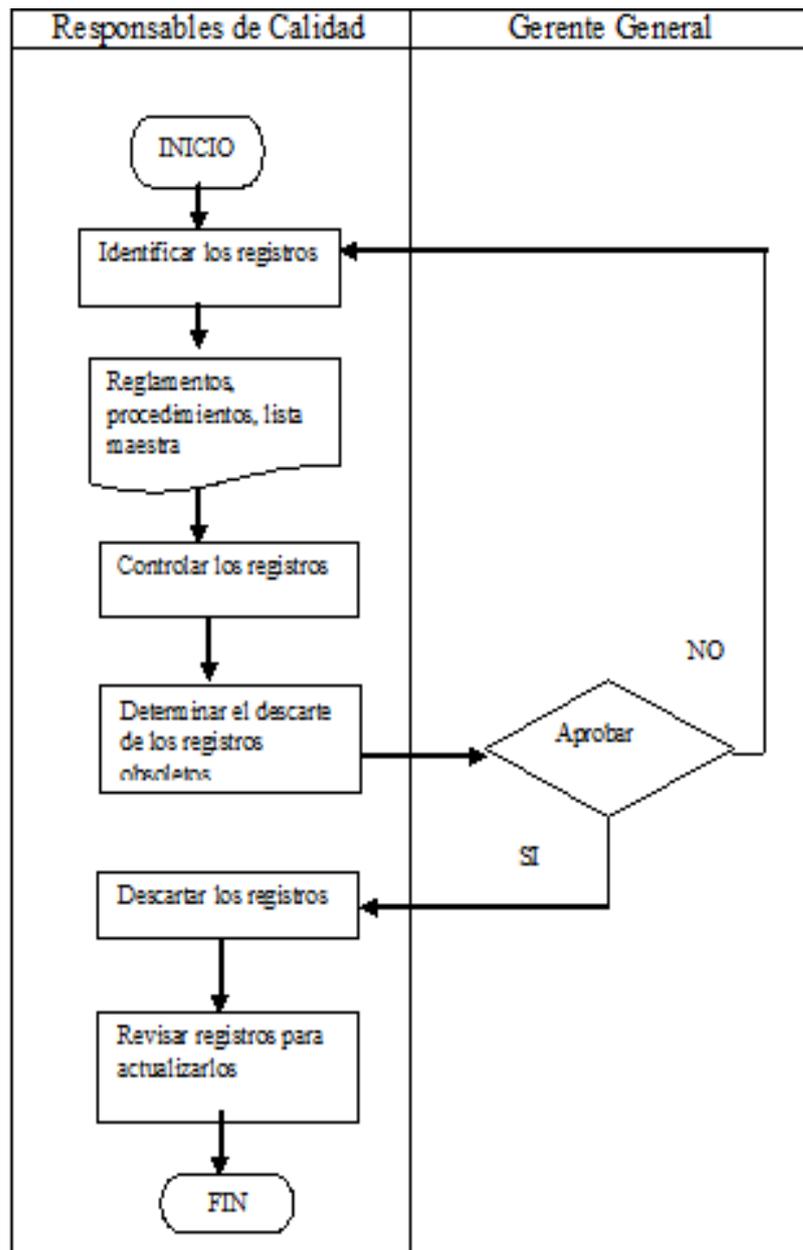
 GYBA MEDICA DISTRIBUIDORA José Gonzalo Apolo Apolo		MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez		APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015		No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 15/30

Anexo 8. Control de Documentos



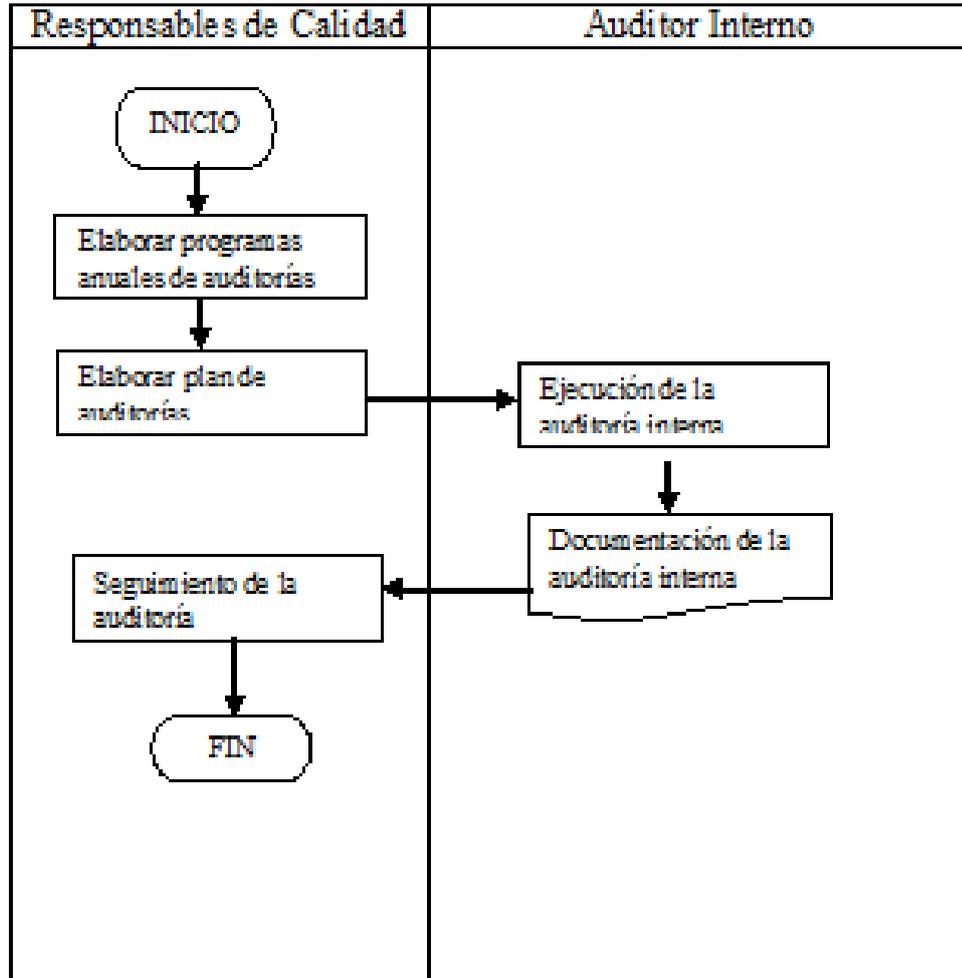
		MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez		APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015		No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 16/30

Anexo 9. Control de Registros



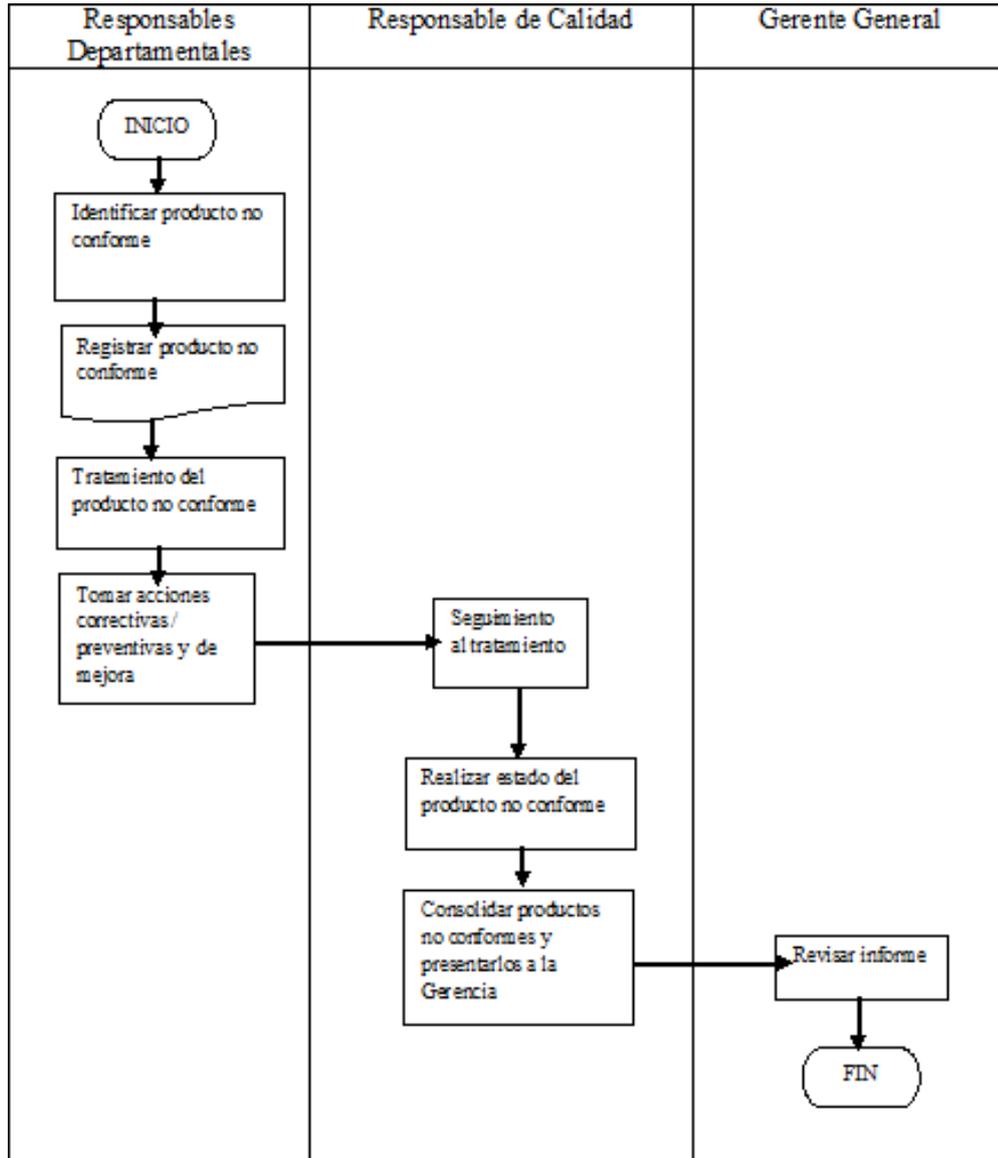
 GYBA MEDICA DISTRIBUIDORA José Gonzalo Apolo Apolo		MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez		APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015		No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 17/30

Anexo 10. Auditorías Internas



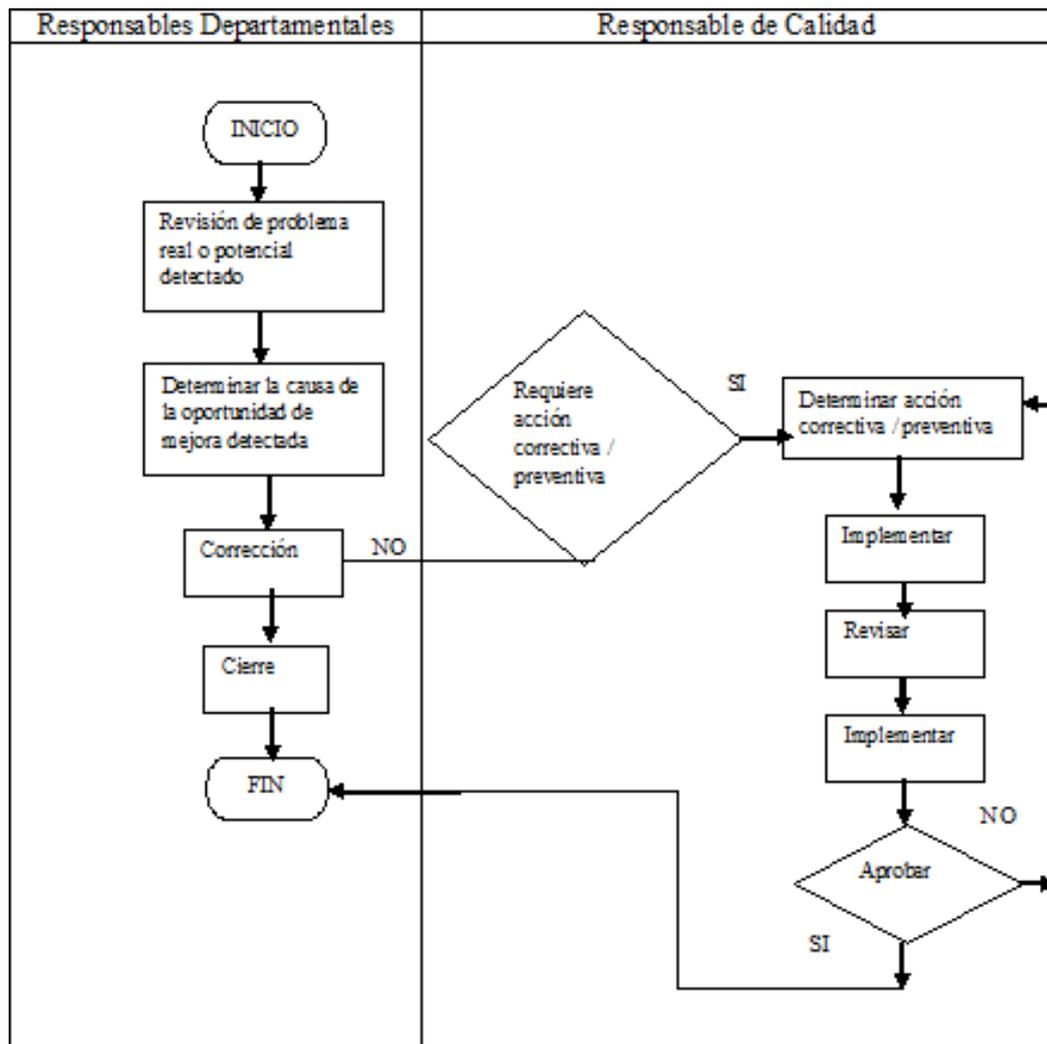
 GYBA MEDICA DISTRIBUIDORA José Gonzalo Apolo Apolo		MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez		APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015		No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 18/30

Anexo 11. Producto No Conforme



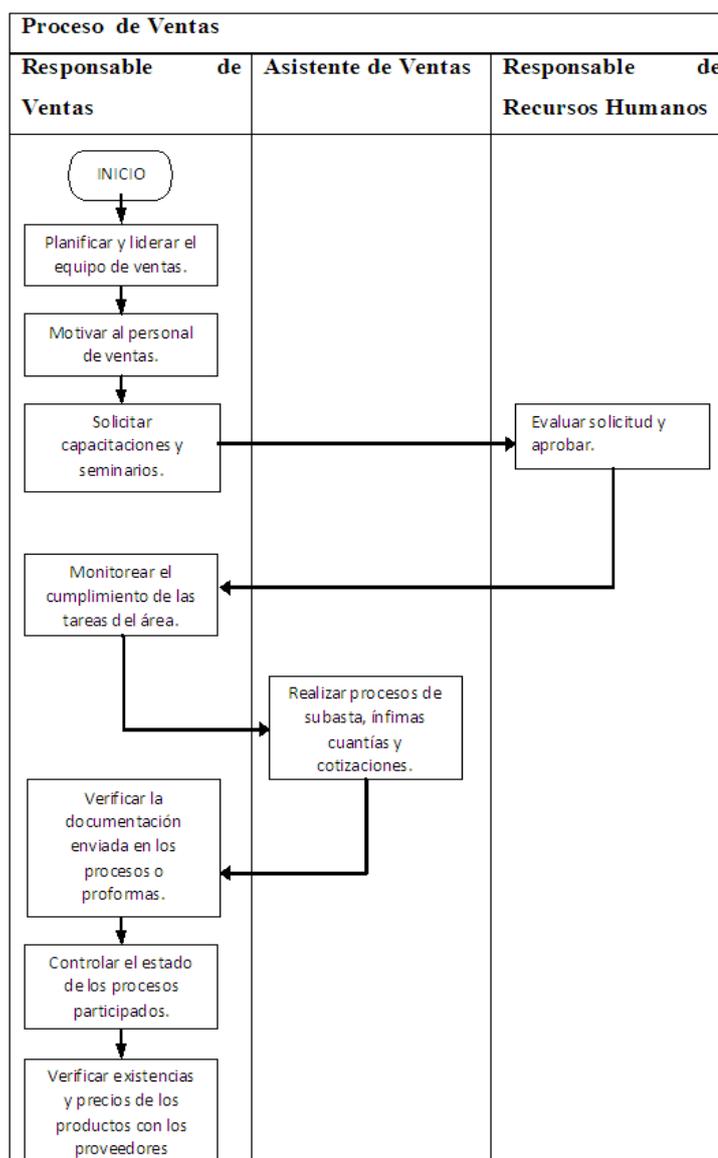
		MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez		APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015		No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 19/30

Anexo 12. Acciones Correctivas/Preventivas



		MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez		APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015		No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 20/30

Anexo 13. Proceso de Gestión de Ventas



ELABORADO POR:
 Mariana Arévalo - Marco Chávez

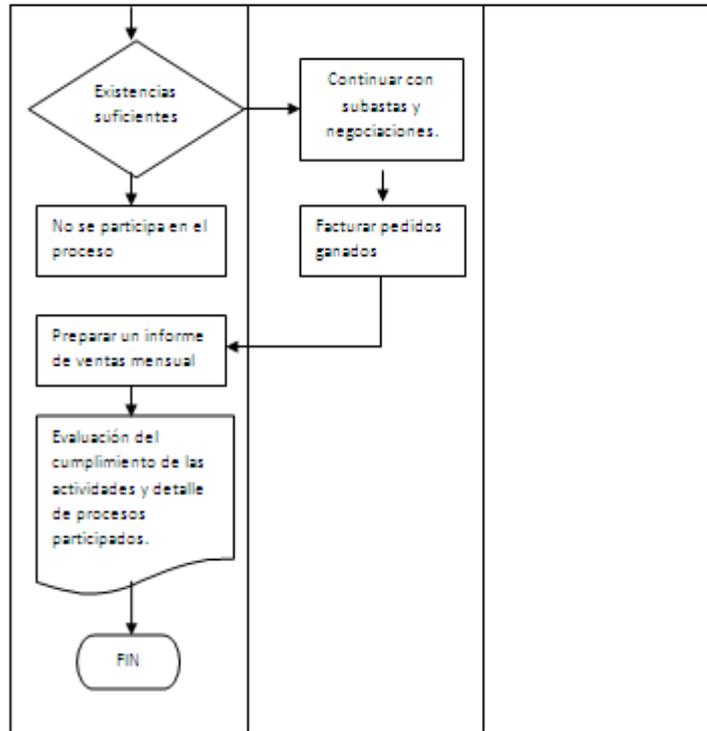
APROBADO POR:
 José Apolo Apolo

CÓDIGO:
 MC-01

FECHA:
 Abril/2015

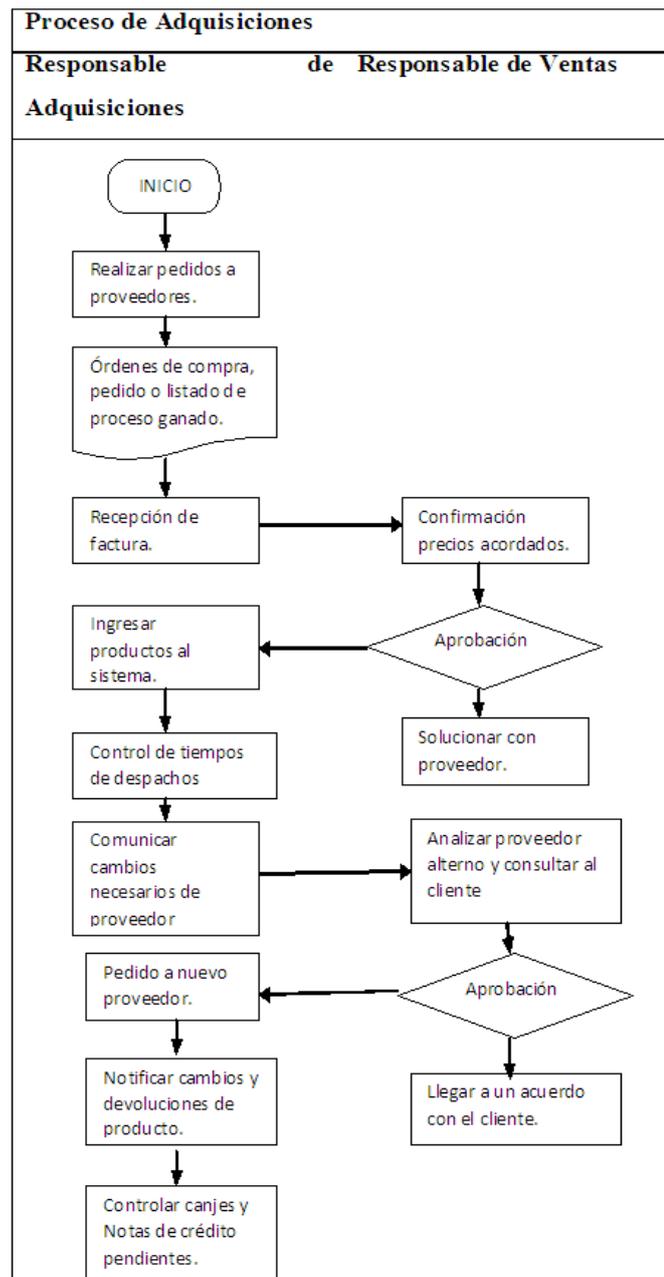
No. REVISIÓN:
 00

PÁGINA:
 21/30

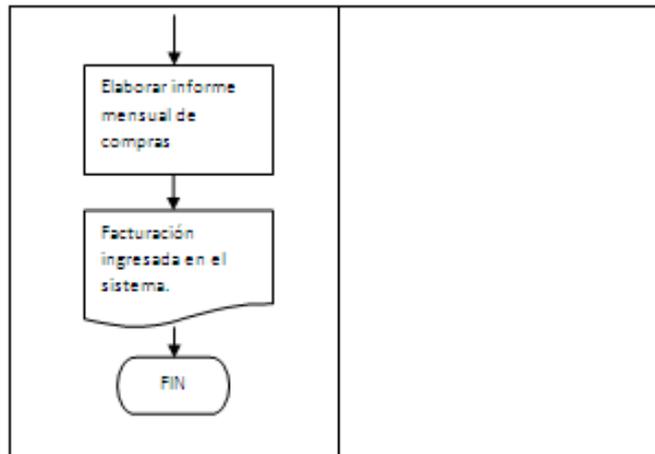


		MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez		APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015		No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 22/30

Anexo 14. Proceso de Gestión de Adquisiciones

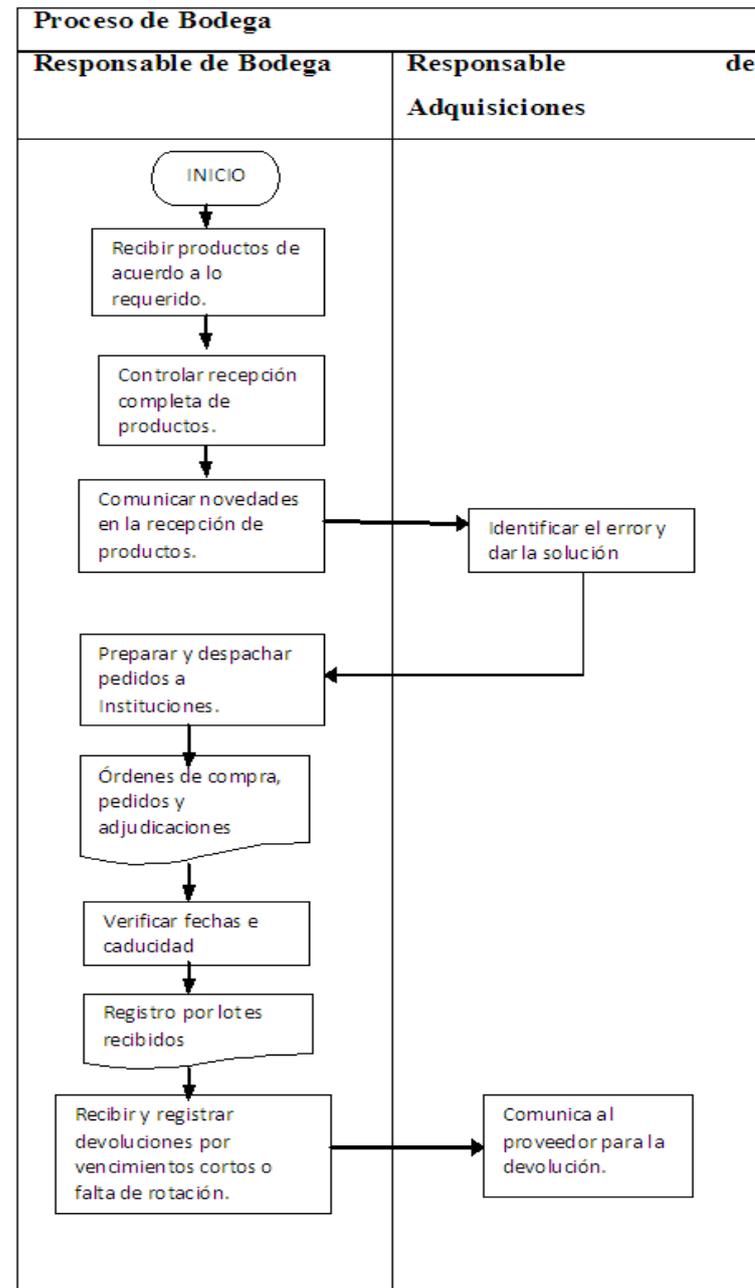


	MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez	APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015	No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 23/30

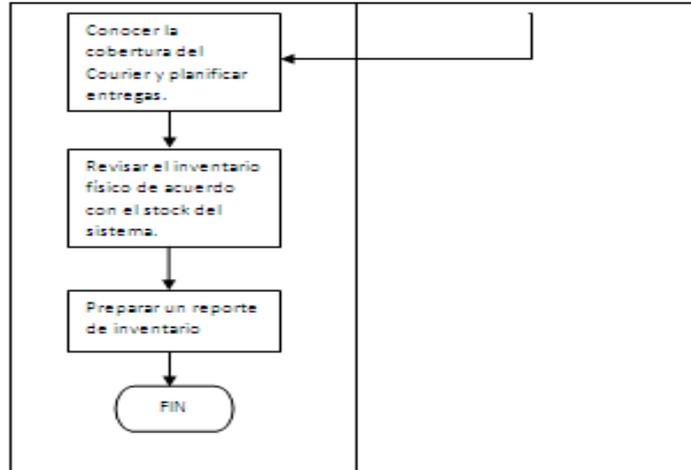


		MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez		APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015		No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 24/30

Anexo 15. Proceso de Gestión de Bodega

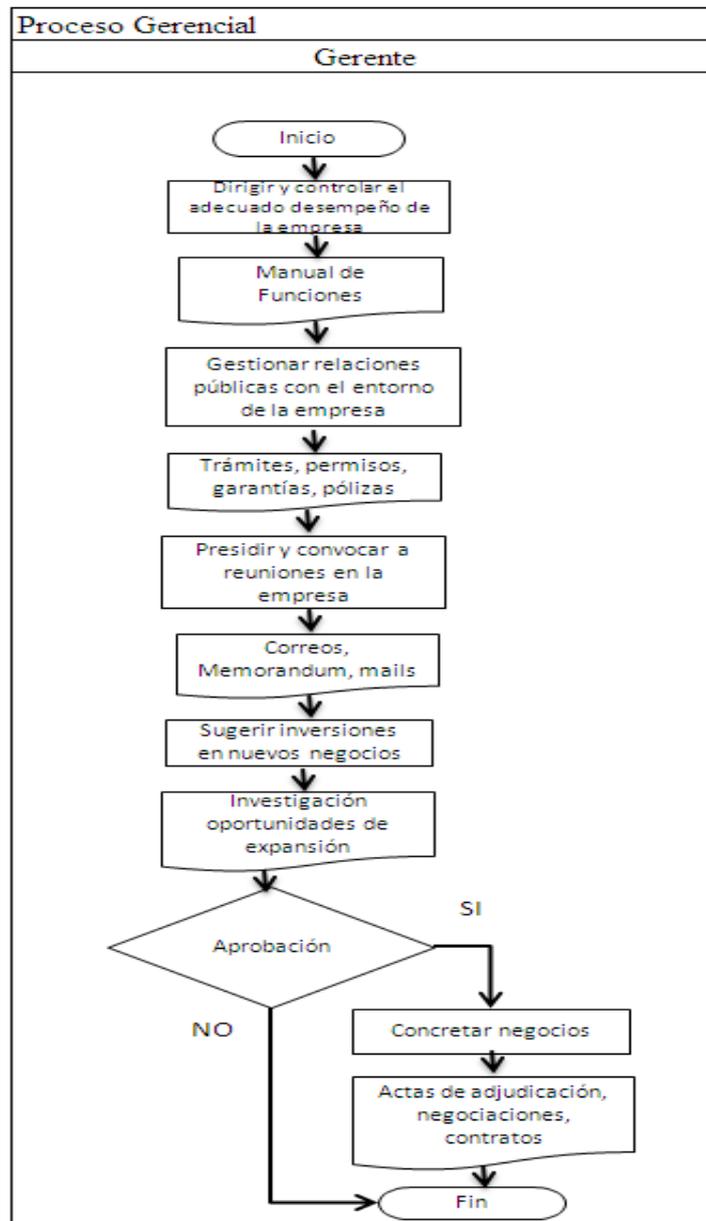


	MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez	APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015	No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 25/30



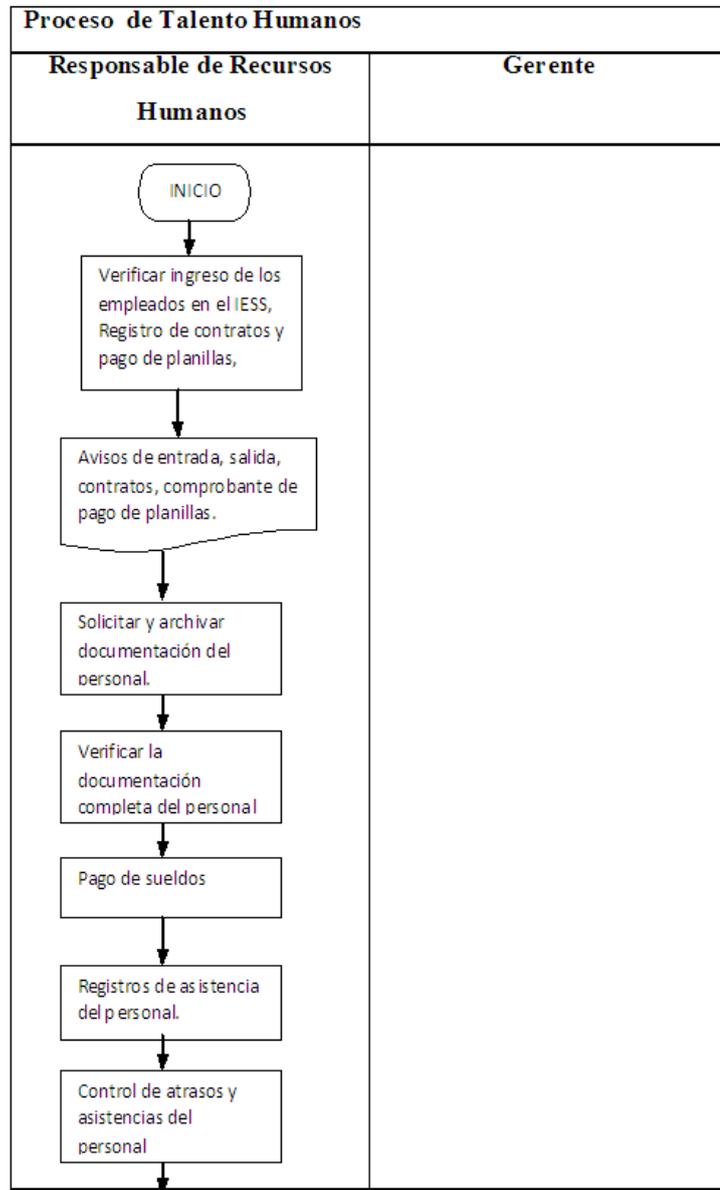
 GYBA MEDICA DISTRIBUIDORA José Gonzalo Apolo Apolo	MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez	APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015	No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 26/30

Anexo 16. Proceso de Gestión Gerencial

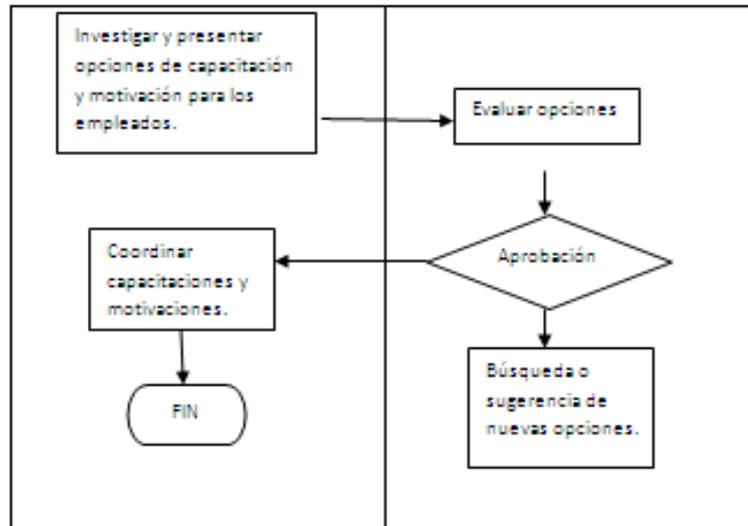


 GYBA MEDICA DISTRIBUIDORA José Gonzalo Apolo Apolo		MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez		APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015		No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 28/30

Anexo 18. Proceso de Gestión del Talento Humano



	MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez	APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015	No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 29/30



 GYBA MEDICA DISTRIBUIDORA José Gonzalo Apolo Apolo		MANUAL DE LA CALIDAD	
ELABORADO POR: Mariana Arévalo - Marco Chávez		APROBADO POR: José Apolo Apolo	CÓDIGO: MC-01
FECHA: Abril/2015		No. REVISIÓN: 00	PÁGINA: 30/30

Anexo 19. Proceso de Gestión Financiera

