



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TECNIEMPRESARIAL “WISSEN”

CARRERA:

Tecnología Superior en Administración de Empresas.

TEMA:

“Análisis y Propuesta de Mejora de Procesos Internos de la Distribuidora de Medicamentos Dispresfarma Cía. Ltda.”.

PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

MODALIDAD:

Presencial.

AUTOR:

María Emilia Flores Quezada.

TUTOR:

Economista Carlos Peña.

Cuenca – Ecuador

2026

ÍNDICE

Capítulo 1 Introducción.....	7
1.1. Contexto de la empresa:.....	7
1.2. Planteamiento del Problema.....	8
1.3. Justificación	9
1.3.1. Justificación Técnica	9
1.3.2. Justificación Práctica.....	10
1.3.3. Justificación Metodológica.....	11
1.3.4. Justificación Social.	11
1.4. Objetivos.	11
1.4.1. Objetivo General.	11
1.4.2. Objetivos Específicos.....	11
1.5. Alcance del proyecto.....	12
1.5.1. Alcance Temporal.....	12
1.5.2. Alcance Temático.....	12
1.5.3. Alcance Organizacional.....	13
1.5.4. Alcance Geográfico.....	13
1.5.5. Limitaciones del Proyecto	14
1.5.6. Resultado Esperados	14
Capítulo 2 Marco Teórico.....	14
2.1. Conceptos Fundamentales de Procesos Interno	15
2.1.1. Definición de proceso.....	15
2.1.2. Clasificación de Procesos	15
2.1.3. Componentes de un Proceso	15
2.2. Estandarización de Procesos y Procedimiento Operativos Estandarizados (POEs).....	16
2.2.1. Concepto de Estandarización.....	16
2.2.2. Procedimientos Operativos Estandarizados (POEs/ SOPs).....	16
2.2.3. Beneficios de Estandarización	16
2.3. Modelos y Enfoques Teóricos de Gestión de Procesos	17
2.3.1. Reingeniería de Procesos.....	18
2.3.2. Ciclo PHVA de Mejora Continua.....	18
2.3.3. Gestión por Procesos y Rendimiento.....	19
2.3.4. Mejoramiento de Procesos.	20
2.3.5. Gestión del Talento Humano.	21
2.3.6. Marketing y Satisfacción del Cliente.....	22

2.4. Gestión Logística y Control de Inventarios.	24
2.4.1. Conceptos Básicos de Inventario.	24
2.4.2. Costos Asociados al Inventario.	24
2.4.3. Modelo de Gestión de Inventarios.	24
2.4.4. Aplicación en Distribuidoras Farmacéuticas	25
2.5. Gestión del Talento Humano por Competencias	25
2.5.1. Concepto de Competencia Laboral.	25
2.5.2. Tipos de Competencias	25
2.5.3. Perfiles de Puesto por Competencias	25
2.5.4. Evaluación del Desempeño	26
2.6. Indicadores de Gestión (KPIs).	26
2.6.1. Concepto de Indicador de Gestión	26
2.6.2. Características de un Buen Indicador (Criterio SMART)	26
2.6.3. Tipos de Indicadores	27
2.6.4. Ejemplos de KPIs para Distribuidoras Farmacéuticas	27
Capítulo 3 Metodología.	28
3.1. Tipo y Enfoque de Investigación	28
3.1.1. Tipo de Investigación	29
3.1.2. Enfoque Metodológico	29
3.1.3. Diseño de Investigación	30
3.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	30
3.2.1. Entrevistas Estructuradas	30
3.2.2. Observación Directiva	31
3.2.3. Análisis Documental	32
3.2.4. Encuesta Express al Personal Operativo	32
3.3. Población y Muestra	34
3.3.1. Población	34
3.3.2. Muestra.	34
3.3.3. Justificación del Censo Completo.	35
3.4. Procedimientos de Análisis de la Información	35
3.4.1. Análisis de Contenido. – Datos Cualitativos.	35
3.4.2. Análisis Estadístico Descriptivo. – Datos Cuantitativos	35
3.4.3. Diagrama de Procesos Actuales.	35
3.4.4. Diagrama de Ishikawa – Causa-Efecto.	36
3.4.5. Diagrama de Pareto (80/20).	36
3.4.6. Matriz de Análisis de POEs Existentes.	36

3.5.	Consideraciones Éticas.....	36
3.6.	Limitaciones del Estudio	37
Capítulo 4 Diagnóstico y Resultados.....		38
4.1.	Proceso Actual de Procesos Actuales.	38
4.1.1	Proceso Actual de Compras.....	38
4.1.2	Proceso Actual de Ventas.....	40
4.1.3	Proceso Actual de Bodega y Logística.....	42
4.1.4	Gestión Actual de Talento Humano.	44
4.2	Análisis de Problemas: Diagramas de Ishikawa y Pareto.....	45
4.2.1	Diagrama de Ishikawa – Proceso de Compras	45
4.2.2	Diagrama de Ishikawa – Proceso de Ventas	45
4.2.3	Diagrama de Ishikawa – Gestión de Talento Humano.	46
4.2.4	Análisis de Pareto – Priorización de Problemas.....	46
4.3	Evaluación Operativa y Financiera.....	48
4.3.1	Impacto Operativo.....	48
4.3.2	Impacto Financiero.....	48
4.4.	Hallazgos Principales del diagnóstico	49
Capítulo 5 Propuesta de Mejora y Estandarización.		50
5.1.	Diseño de Procesos Mejorados.....	50
5.1.1.	Proceso de Compras Mejorado (TO BE)	51
5.1.2.	Proceso de Ventas Mejorado (TO BE)	52
5.1.3.	Gestión de Talento Humano (TO BE).....	54
5.2.	Procedimiento Operativos Estandarizados (POEs) Propuestos.....	54
5.2.1.	Estructura Estandar de los POEs.....	55
5.2.2.	POEs Propuestos para el Área de Compras.	55
5.2.3.	POEs Propuestos para el Área de Ventas.	56
5.2.4.	POEs Propuesto para Gestión de Talento Humano.....	57
5.2.5.	Actualizaciones Propuestas para POEs de Bodega.	57
5.3.	Sistema de Indicadores de Gestión (KPIs).....	58
5.3.1.	Indicadores del Área de Compras.....	58
5.3.2.	Indicadores del Área de Ventas.....	58
5.3.3.	Indicadores del Área de Bodega.....	59
5.3.4.	Indicadores del Área de Talento Humano.....	59
5.4.	Visibilidad Técnica y Económica.....	60
5.4.1.	Viabilidad Técnica.....	60
5.4.2.	Viabilidad Económica.	60

5.5. Plan de Implementación.....	61
5.5.1. Cronograma de Implementación.....	61
5.5.2. Matriz de Responsabilidades (RACI).....	62
5.5.3. Gestión del Cambio.	62
5.5.4. Riesgos y Estrategias de Mitigación.	62
Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones.....	65
6.1. Conclusiones.	65
6.2. Recomendaciones.....	67
Capítulo 7 Bibliografía.....	72
Capítulo 8 Anexos.	73

Índice de Tablas.

Tabla 1: Nivel Organizacional	7
Tabla 2: Resumen de Alcance y Limitaciones del Proyecto.....	14
Tabla 3: Secuencia Metodológica del Estudio.....	28
Tabla 4: Entrevistas.....	31
Tabla 5: Población.	34
Tabla 6: Datos Cualitativos del Área de Compras.....	40
Tabla 7: Datos Cuantitativos.	42
Tabla 8: Datos de Bodega.	43
Tabla 9: Datos de RRHH.	44
Tabla 10: Análisis de Pareto - Problemas.....	47
Tabla 11: Resumen Comparativo AS IS – Problemas Clave Identificados.	49
Tabla 12: Correlación entre hallazgos del diagnóstico y objetivos estratégicos.....	50
Tabla 13: Justificación de POEs propuestos por problema crítico.....	54
Tabla 14: POEs para el Área de Compras.	55
Tabla 15: POEs para el Área de Ventas.	56
Tabla 16: POEs para RRHH.....	57
Tabla 17: Resumen de POEs.....	57
Tabla 18: Indicadores de Área de Compras.....	58
Tabla 19: Indicadores de Área de Ventas.	58
Tabla 20: Indicadores del Área de Bodega.....	59
Tabla 21: Indicadores del Área de Bodega.....	59
Tabla 22: Diagrama integrador de procesos mejorados, POEs y KPIs.	60
Tabla 23: Viabilidad Económica.	61
Tabla 24: Cronograma de Implementación.	61
Tabla 25: Matriz RACI.....	62
Tabla 26: Riesgos y Estrategias de Mitigación.....	63
Tabla 27: Responsables de Actualización de POEs y seguimiento de indicadores.	64
Tabla 28: Mejora de PHVA (6 meses).	64
Tabla 29: Beneficios Esperados de la Propuesta de Mejora.....	65
Tabla 30: Indicadores de Éxito para los primeros 6 meses de Implementación.....	67

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Relación entre los Marcos Teóricos y los Componentes de la Propuesta	17
Ilustración 2: Ciclo PHVA.....	19
Ilustración 3: Flujograma Proceso de Compras Actual (AS IS).....	39
Ilustración 4: Flujograma Proceso de Ventas Actual (AS IS).	41
Ilustración 5: Diagrama de Ishikawa - Compras.....	45
Ilustración 6: Diagrama de Ishikawa - Ventas.	46
Ilustración 7: Diagrama de Ishikawa - RRHH.	46
Ilustración 8: Análisis de Pareto.	47
Ilustración 9: Flujograma Proceso de Compras Mejorado (To Be).....	52
Ilustración 10: Flujograma Proceso de Ventas Mejorado (To Be).	53
Ilustración 11: Ejemplo de POE Desarrollado: POE – COM – 006.....	56

Capítulo 1

Introducción.

1.1. Contexto de la empresa:

Distribuidora Dispresfarma Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana dedicada a la distribución de medicamentos y productos farmacéuticos, ubicada en la Av. Los Andes 2-05 y Moctezuma, en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. Fundada en el año 2015, la empresa opera bajo el RUC 0190411877001 y con trayectoria de 11 años en el mercado farmacéutico ecuatoriano.

Misión:

"Distribuir productos farmacéuticos de calidad a farmacias, clínicas, hospitales y centros de salud, garantizando un servicio oportuno, eficiente y confiable que contribuya al bienestar y salud de la población ecuatoriana."

Visión:

"Ser la distribuidora farmacéutica líder en la región austral del Ecuador, reconocida por su excelencia operativa, cumplimiento de estándares de calidad y compromiso con la salud pública."

Valores Corporativos:

- **Responsabilidad:** Compromiso con calidad y seguridad en distribución de medicamentos.
- **Integridad:** Transparencia y ética en todas las operaciones comerciales.
- **Eficiencia:** Optimización de procesos para brindar un servicio ágil y confiable.
- **Trabajo en equipo:** Colaboración entre todas las áreas para alcanzar objetivos comunes.
- **Mejora continua:** Búsqueda constante de la excelencia operativa.

La empresa cuenta con una estructura organizacional compuesta por 23 colaboradores distribuidos en cuatro niveles jerárquicos (Anexo1):

Tabla 1: Nivel Organizacional

Nivel Organizacional	Personal
Nivel Estratégico	CEO/ Director Ejecutivo, Gerente General, Secretaria (3 personas)
Nivel Gerencial	CFO, CRO, Representante Técnico (3 personas)
Nivel Administrativo	Contador, Director RRHH (2 personas)
Nivel Operativo	Personal de Ventas (6), Personal de Bodega y Logística (9), Farmacovigilancia (1 persona externa)

Nota: Elaboración Propia.

Dispresfarma Cía. Ltda. opera en el sector de distribución farmacéutica, un segmento estratégico para el sistema de salud ecuatoriano que exige altos estándares de calidad, cumplimiento normativo y eficiencia operativa. La empresa trabaja con aproximadamente 30 proveedores activos; su TOP 5 que compran más son: Fresenius Kabi, Vitalis, Genecom, Life y Corporación Magma. Atiende a alrededor de 150 clientes institucionales, su TOP 10 son: Clínica Latinoamericana, Clínica Santa Inés Cuenca, Hospital del Río, Sinaifarm, Clínica Santa Ana, Severmar, Clínica Santa Inés Loja, Cevascop, Ortega Novillo, Fundación Pablo, Jaramillo.

La naturaleza del negocio farmacéutico demanda procesos internos resistentes y estandarizados que garantizan la calidad, trazabilidad, y disponibilidad de productos. La empresa cumple con las **Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte (BPADT) establecidas por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), contando con 23 Procedimientos Operativos Estandarizados (POEs)** enfocados exclusivamente en los procesos de bodega y logística.

1.2. Planteamiento del Problema.

A pesar de contar con 11 años de experiencia en el mercado farmacéutico y cumplir con las normativas de almacenamiento y distribución, **Dispresfarma Cía. Ltda. enfrenta Deficiencias en Estandarización de Procesos Internos.**

El análisis preliminar realizado en la empresa evidencia que, si bien existe documentación formal para los 23 POEs de bodega y logística, los procesos de compra, venta y gestión de talento humano no cuenta con procedimientos estandarizados ni documentados.

Situación Actual Identificada:

1. Proceso de Compras:

- Solicitud de pedidos a proveedores mediante WhatsApp sin registro formal.
- Ausencia de órdenes de compra estandarizadas, pero si utilizan a veces.
- Falta de definición de stock mínimo y máximo de inventario.
- No existe evaluación formal del desempeño de proveedores.
- Proceso de autorización de compras no formalizado.
- Gestión de crédito con proveedores con algunos criterios documentados (90% dan crédito a 60 días).
- Descoordinación sobre la mercadería que llegará a bodega.

2. Proceso de Ventas:

- No existe clasificación formal de clientes (ABC u otra metodología).
- Ausencia de calendario de cobranzas estructurado.
- Falta de límites de crédito establecidos por cliente.

- Gestión de cartera vencida basada únicamente en conversaciones informales.
- Autorización de crédito a criterio del vendedor sin parámetros definidos.
- 90% de clientes operan a crédito (30-60 días, algunos hasta 90+) sin control formal.
- Procedimientos de facturación y seguimiento post-venta no documentado.

3. Gestión de Talento Humano:

- El departamento de RRHH es percibido como para trámites de permisos y vacaciones.
- Falta de procedimiento formal de evaluación de desempeño.
- Procesos de reclutamiento y selección basados en contactos personales sin metodología estructurada.
- Ausencia de plan formal de desarrollo y carrera profesional.
- Necesidad de mayor protagonismo del área de RRHH en gestión estratégica del talento.

Consecuencias de esta Situación:

- Duplicidad de actividades y funciones no claramente definidas
- Retrasos en la ejecución de tareas operativas y administrativas
- Riesgo de errores en procesos críticos de compra y venta
- Dificultad para medir y mejorar el desempeño organizacional
- Tiempos muertos y uso ineficiente de recursos
- Cuellos de botella en procesos de toma de decisiones
- Dependencia del conocimiento tácito del personal
- Dificultad para la inducción de nuevo personal
- Problemas en la competitividad y sostenibilidad empresarial

Dentro de este contexto, la pregunta a resolver dentro del proyecto; es la siguiente: ¿Cómo diseñar y estandarizar los procesos internos de compra, venta y talento humano para reducir errores operativos, optimizar recursos, mejorar tiempos de respuesta y aumentar la productividad y competitividad de Dispresfarma Cía. Ltda.?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación Técnica

El presente proyecto se fundamenta en teorías de la administración moderna y gestión de procesos. Según Chiavenato (2017), la gestión eficiente de procesos organizacionales es un pilar fundamental para la competitividad empresarial, porque permite alinear las actividades operativas con objetivos estratégicos de la organización. La estandarización de procesos, definida como documentación formal y sistemática de actividades que agregan valor (Harrington, 2015), reduce la variabilidad, minimiza errores y facilita la mejora continua.

La reingeniería de procesos propuesta por Hammer y Champy (1993) enfatiza que las organizaciones se deben rediseñar radicalmente los procesos cuando estos ya no responden a necesidades actuales del negocio. En el caso de Dispresfarma Cía. Ltda., la ausencia total de procedimientos documentados en compras y ventas da una oportunidad para diseñar procesos desde cero, aplicando las mejores prácticas de la industria farmacéutica.

Por su parte, el ciclo Planear, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA) de Deming (1986) proporciona un marco metodológico robusto que implementa mejoras de forma sistemática y sostenible. Este enfoque de mejora continua es especialmente importante en el sector farmacéutico, donde los estándares de calidad y cumplimiento normativo son exigencias permanentes.

Rummler y Brache (1995) destacan que la verdadera eficiencia organizacional se logra cuando estos procesos están alineados horizontal y verticalmente con la estrategia empresarial. La estandarización de procesos de compra, venta y talento humano en Dispresfarma permitirá esta alineación estratégica y mejorará el desempeño general de la organización.

1.3.2. Justificación Práctica.

El proyecto tiene una aplicación directa e inmediata para Dispresfarma Cía. Ltda., porque proporciona herramientas concretas y documentación formal que la empresa actualmente no posee. Algunos de estos beneficios prácticos pueden ser:

- Reducir errores operativos en procesos de compra y venta.
- Mayor control en la gestión de proveedores y clientes.
- Optimizar niveles de inventario y reducir costos de almacenamiento
- Mejora en tiempos de respuesta a clientes.
- Facilitar la toma de decisiones basada en información estructurada.
- Claridad en funciones y responsabilidades del personal.
- Base documental para certificaciones y auditorías.
- Facilitar inducción y capacitación de nuevo personal.
- Mejora del clima laboral al reducir la ambigüedad en tareas.
- Incremento de competitividad empresarial.

Kotler y Keller (2016) señalan que la satisfacción del cliente es el resultado directo de procesos internos eficientes. Al estandarizar los procesos de venta, Dispresfarma puede ofrecer un servicio más confiable y consistente a los clientes, fortaleciendo la posición competitiva en el mercado farmacéutico regional.

1.3.3. Justificación Metodológica.

El enfoque metodológico mixto (cualitativo y cuantitativo) es el más adecuado para este tipo de proyecto aplicada. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el triángulo metodológico permite obtener una comprensión más profunda y completa en fenómenos organizacionales. El proyecto, las entrevistas estructuradas permitirán capturar el conocimiento tácito del personal, mientras que la observación directa y el análisis documental proporcionarán evidencia objetiva de la situación actual.

El trabajo con el trabajo realizado con los 23 colaboradores garantiza representatividad total y validez interna de los hallazgos, eliminando sesgos de muestreo. Esta decisión metodológica es especialmente importante en empresas pequeñas y medianas, donde cada colaborador tiene un rol crítico en los procesos operativos.

1.3.4. Justificación Social.

Porter (1985) enfatiza que la eficiencia en cadena de valor genera beneficios que se transfieren a lo largo de todo el sistema. Al mejorar sus procesos internos, Dispresfarma aumenta su propia competitividad, contribuye a un sistema de salud más eficiente en la región austral del Ecuador.

Además, la mejora en la gestión de talento humano impacta positivamente en calidad de vida de los 23 colaboradores de la empresa, quienes tendrán mayor claridad en sus funciones, oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente laboral más organizado y predecible.

La distribución farmacéutica es un eslabón crítico en la cadena de suministro de salud. Una empresa distribuidora con procesos eficientes garantiza que los medicamentos lleguen de forma oportuna y en condiciones óptimas a farmacias, clínicas y hospitales, beneficia indirectamente a miles de pacientes que dependen de estos productos para su tratamiento y bienestar.

1.4. Objetivos.

1.4.1. Objetivo General.

Analizar los procesos internos de compra, venta y talento humano de Dispresfarma Cía. Ltda. para proponer mejoras basadas en estandarización que optimicen la eficiencia operativa, la productividad y la competitividad empresarial.

1.4.2. Objetivos Específicos.

1. Identificar y documentar los procesos internos actuales de compra, venta y talento humano de la empresa mediante entrevistas estructuradas, observación directa y análisis documental.

2. Diagnosticar las principales falencias, cuellos de botella y tiempos muertos en la ejecución de estos procesos, utilizando herramientas de análisis como diagramas de Ishikawa y Pareto.
3. Analizar el impacto de los procesos internos actuales en la eficiencia administrativa, productividad y competitividad de Dispresfarma Cía. Ltda.
4. Diseñar una propuesta de mejora y estandarización de procesos de compra, venta y talento humano, incluyendo la creación de Procedimientos Operativos Estandarizados (POEs), indicadores de gestión (KPIs) y herramientas de control.

Los hallazgos preliminares obtenidos durante la visita de reconocimiento inicial a Dispresfarma Cía. Ltda. revelaron tres brechas críticas: (1) ausencia total de procedimientos documentados en áreas de compras y ventas, (2) carencia de indicadores formales de desempeño y (3) dependencia del conocimiento tácito del personal con mayor antigüedad.

Estas constataciones iniciales guardan correspondencia directa con los objetivos específicos planteados: el primero y segundo objetivo específico abordan el diagnóstico de estas falencias, mientras que el tercer y cuarto objetivo diseñan las soluciones (POEs y KPIs) para superarlas.

1.5. Alcance del proyecto.

El presente proyecto de titulación enmarca los siguientes límites y alcances específicos:

1.5.1. Alcance Temporal.

El proyecto desarrolla en un período de 3 meses (enero a marzo de 2026), donde llevará a cabo el diagnóstico, análisis, diseño de propuestas y elaboración de recomendaciones. La implementación de propuestas queda a criterio de gerencia de Dispresfarma y podrá extenderse en un plazo de 6 meses adicionales.

1.5.2. Alcance Temático.

El proyecto se enfoca en tres áreas funcionales críticas:

A. Proceso de Compras:

- Selección y evaluación de proveedores.
- Solicitud y análisis de cotizaciones.
- Generar y autorizar órdenes de compra.
- Definición de stock mínimo y máximo.
- Negociar condiciones comerciales y a crédito.
- Seguimiento de pedidos y recepción técnica.
- Gestión de pagos y control de cuentas por pagar.
- Indicadores de desempeño del área de compras.

B. Proceso de Ventas:

- Recepción y procesamiento de pedidos de clientes.
- Verificar disponibilidad de inventario.
- Clasificar y segmentar clientes.
- Evaluación crediticia y establecimiento de límites de crédito.
- Proceso de facturación.
- Gestión de cobranzas y calendario de pagos.
- Control de cartera vencida.
- Atención de quejas y reclamos.
- Seguimiento post-venta.
- Indicadores de desempeño del área de ventas.

C. Gestión de Talento Humano:

- Definición de perfiles de cargo y competencias.
- Proceso de reclutamiento y selección.
- Inducción y capacitación del personal.
- Evaluación de desempeño.
- Plan de desarrollo y carrera profesional.
- Gestión del clima laboral.
- Indicadores de gestión del talento humano.

1.5.3. Alcance Organizacional.

El proyecto involucrará a todas las áreas y niveles de la organización, trabajando con el censo completo de 23 colaboradores de Dispresfarma Cía. Ltda. Se realizarán entrevistas a los responsables de cada área funcional (Compras, Ventas, Bodega, Talento Humano y Gerencia) y se analizarán los procesos desde una perspectiva integral.

1.5.4. Alcance Geográfico.

El estudio se realizará en las instalaciones de Dispresfarma Cía. Ltda., ubicadas en la Av. Los Andes 2-05 y Moctezuma, ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, Ecuador.

1.5.5. Limitaciones del Proyecto

Tabla 2: Resumen de Alcance y Limitaciones del Proyecto.

DIMENSIÓN	ALCANCE	LIMITACIONES
Temporal	Enero – Julio 2026 (7 meses)	No incluye seguimiento post-implementación en el presente estudio
Temático	Procesos de compras, ventas y gestión de talento humano	No abarca procesos de bodega (ya estandarizados con 23 POEs)
Organizacional	Todas las áreas funcionales de Dispresfarma Cía. Ltda.	Excluye subsidiarias o sucursales fuera del ámbito analizado
Geográfico	Sede principal de Dispresfarma, región sierra-centro del Ecuador	No se extiende a distribuidores o aliados comerciales externos
Metodológico	Censo completo (13 personas), triangulación cualitativa y cuantitativa	Posible sesgo de respuesta en encuestas internas al personal

Nota: Elaboración Propia.

1.5.6. Resultado Esperados

- Documento completo de diagnóstico de los procesos actuales.
- 19 a 21 POEs para Compras, Ventas y Talento Humano.
- Flujogramas de los procesos mejorados.
- Manual de perfiles de puesto (actualización y estandarización).
- Matriz de competencias por cargo.
- Sistema de indicadores de gestión (KPIs) para cada área.
- Plan de implementación con cronograma y responsables.
- Análisis de viabilidad técnica y económica.
- Conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 2

Marco Teórico.

El presente capítulo 2 desarrolla el marco conceptual y teórico que sustenta el análisis y propuesta de mejora de procesos internos de compra, venta y talento humano en Dispresfarma Cía. Ltda., se aborda principios fundamentales de gestión por procesos, estandarización operativa, y aportes de reconocidos teóricos de la administración que proporcionan bases metodológicas para el diseño de las propuestas de mejora.

2.1. Conceptos Fundamentales de Procesos Interno

2.1.1. Definición de proceso.

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas (inputs) en salidas (outputs) de valor para el cliente u organización. Según Harrington (1991), un proceso empresarial es "cualquier actividad o grupo de actividades que toma un insumo, le agrega valor y provee un producto a un cliente interno o externo".

Los procesos son la columna vertebral de cualquier organización, ya que permite transformar recursos (materiales, humanos, financieros, información) en productos o servicios que satisfacen necesidades. La gestión eficiente de procesos es fundamental para la competitividad empresarial, porque determina la capacidad de organizar para responder a las demandas del mercado con rapidez, calidad y costo adecuado.

2.1.2. Clasificación de Procesos

Los procesos organizacionales se clasifican tradicionalmente en tres categorías:

- A. Procesos Estratégicos:** También llamados procesos de dirección o gobernantes, definen y controlan las metas de la organización, sus políticas y estrategias; como: planificación estratégica, gestión de calidad, gestión del cambio.
- B. Procesos Operativos (Clave o Misionales):** Directamente se relaciona con la generar el producto o servicio que se entrega al cliente, se agrega valor de manera directa. En Dispresfarma Cía. Ltda., los procesos de compra de medicamentos y venta a clientes son procesos operativos clave, ya que constituyen la razón de ser del negocio.
- C. Procesos de Apoyo (Soporte):** Proporciona recursos necesarios para que los procesos operativos funcionen. No agregan valor directo al cliente, pero esencial para la operación; como, gestión de: talento humano, financiera, tecnología y mantenimiento de infraestructura.

En el presente proyecto, se abordan tanto procesos operativos (compra y venta) como procesos de apoyo (gestión de talento humano), reconociendo que ambos son críticos para el desempeño organizacional de Dispresfarma Cía. Ltda.

2.1.3. Componentes de un Proceso

Cada proceso tiene los siguientes constitutivos:

- **Inputs (Entradas):** Recursos, información, materiales que ingresan al proceso.
- **Actividades:** Conjunto de tareas que transforman las entradas.
- **Outputs (Salidas):** Productos, servicios o resultados del proceso.
- **Responsables:** Personas, áreas encargadas de ejecutar y supervisar el proceso.

- **Recursos:** Herramientas, tecnología, presupuesto necesarios.
- **Controles:** Mecanismos de medición y seguimiento (indicadores, auditorías).
- **Clientes:** Destinatarios del resultado del proceso (internos o externos).
- **Proveedores:** Quienes suministran las entradas del proceso.

2.2. Estandarización de Procesos y Procedimiento Operativos Estandarizados (POEs).

2.2.1. Concepto de Estandarización.

La estandarización de procesos consiste en documentar de forma clara, precisa y sistemática las actividades que conforman un proceso, establece la secuencia de pasos, responsables, recursos necesarios y criterios de calidad esperada. Según Harrington (2015), la estandarización es "la mejor manera conocida de realizar una actividad", captura las buenas prácticas en documentos formales.

La estandarización reduce la variabilidad en la ejecución de tareas, minimiza errores, facilita la capacitación del personal y proporciona una base sólida para la mejora continua. En el sector farmacéutico, la estandarización también es un requisito normativo para garantizar la calidad, trazabilidad y seguridad de los productos.

2.2.2. Procedimientos Operativos Estandarizados (POEs/ SOPs)

Los POEs o SOPs en inglés Standard Operating Procedures, son documentos escritos que describen paso a paso cómo realizar una actividad específica. Responden preguntas como:

- ¿Qué se hace? (Descripción de actividad)
- ¿Quién lo hace? (Responsables)
- ¿Cómo se hace? (Procedimiento detallado)
- ¿Cuándo se hace? (Frecuencia o condiciones)
- ¿Con qué se hace? (Recursos necesarios)
- ¿Cómo se controla? (Indicadores y registros)

La Organización Mundial de Salud (OMS) y Organización Panamericana de Salud (OPS) enfatizan que los POEs son herramientas fundamentales que asegura la calidad en procesos farmacéuticos, incluye la distribución de medicamentos. En Ecuador, la ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria) exige que las distribuidoras farmacéuticas cuenten con POEs documentados que cumpla con las Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte (BPADT).

2.2.3. Beneficios de Estandarización

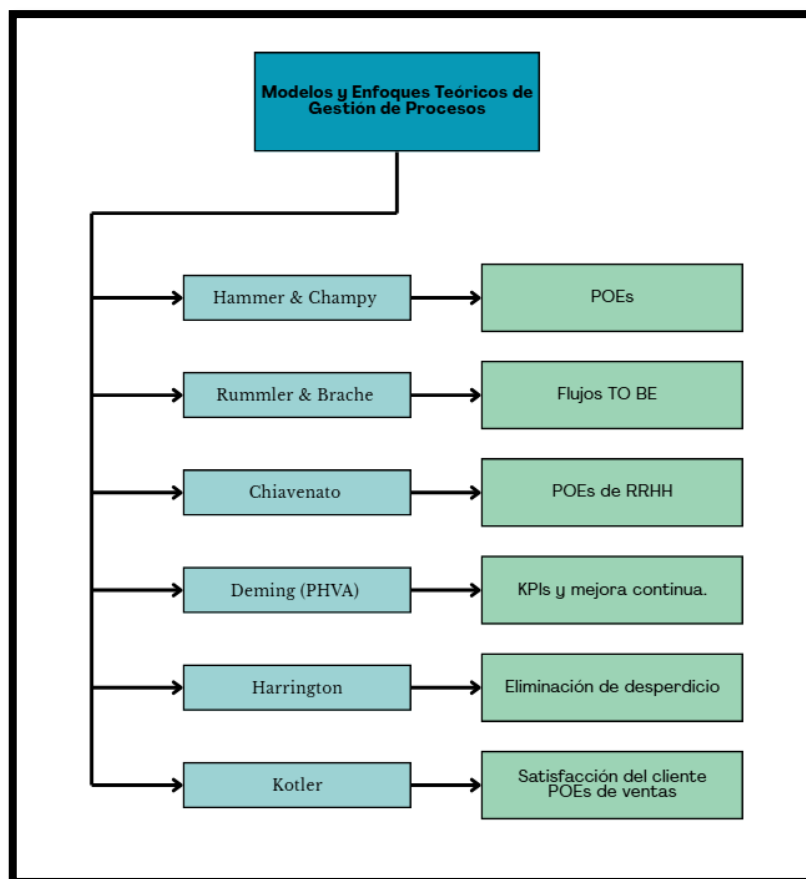
- Reducir errores operativos al eliminar ambigüedades.

- Facilita entrenamiento de personal nuevo.
- Mejora en calidad y consistencia de resultados.
- Base documentada para auditorías y certificaciones.
- Identifica oportunidades de mejora.
- Reduce tiempos de ciclo y costos operativos.
- Claridad en responsabilidades y autoridad.
- Continuidad operativa ante rotación de personal.
- Cumplimiento de requisitos normativos y legales.
- Mejora en la satisfacción del cliente.

2.3. Modelos y Enfoques Teóricos de Gestión de Procesos

Los enfoques teóricos de este capítulo se han organizado en tres grandes bloques temáticos: (a) fundamentos de procesos y estandarización (secciones 2.1 y 2.2), (b) modelos de gestión y mejora continua (sección 2.3) y (c) gestión del talento humano y orientación al cliente (secciones 2.4, 2.5 y 2.6). Cada bloque es mutuamente excluyente en sus definiciones centrales; cuando un concepto reúne elementos de dos bloques, se referencia de forma cruzada para evitar su repetición.

Ilustración 1: Relación entre los Marcos Teóricos y los Componentes de la Propuesta



Nota: Elaboración Propia.

2.3.1. Reingeniería de Procesos.

Michael Hammer y James Champy (1993) introdujeron el concepto de reingeniería de procesos empresariales: BPR, Business Process Reengineering; en obra seminal "Reengineering the Corporation". Define la reingeniería como "el rediseño radical de procesos de negocio para lograr mejoras en medidas críticas de rendimiento, como: costo, calidad, servicio y rapidez".

La reingeniería implica cuestionar los supuestos fundamentales sobre cómo se realiza el trabajo y rediseña procesos desde cero, eliminando actividades que no agregan valor. A diferencia de la mejora incremental, la reingeniería busca cambios radicales y transformadores.

Principios Clave de la Reingeniería:

- Organiza alrededor de resultados, no de tareas.
- Hacer que quienes usan el output del proceso lo produzcan ellos mismos.
- Integra el procesamiento de información en el trabajo que la genera.
- Tratar los recursos geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados.
- Vincular actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados.
- Colocar el punto de decisión donde se realiza el trabajo.
- Capturar la información una sola vez, en la fuente.

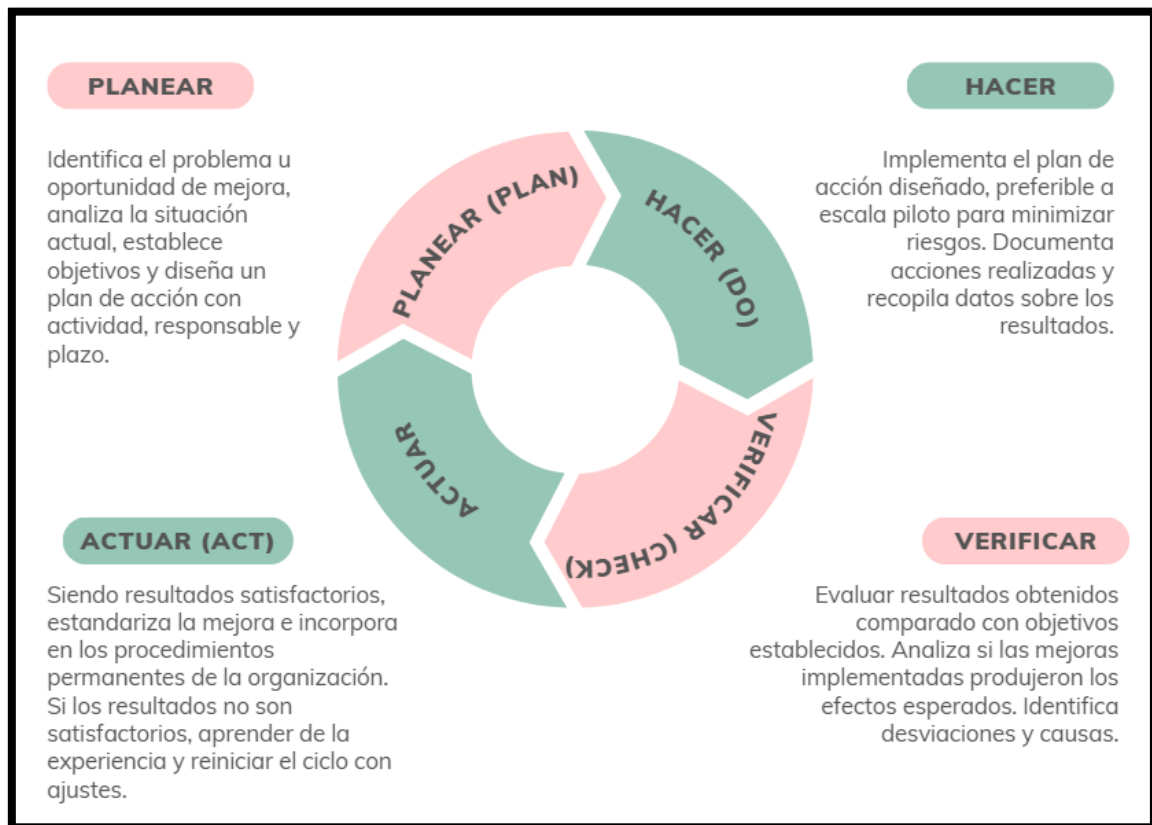
En Dispresfarma hay la ausencia total de procesos documentados en compra y venta representa, oportunidad para aplicar los principios de reingeniería, diseñando los procesos con enfoque en agregación de valor, eliminación de redundancias y optimización de tiempos. El rediseño radical propuesto por Hammer y Champy es especialmente relevante cuando los procesos actuales son ineficientes o inexistentes.

2.3.2. Ciclo PHVA de Mejora Continua.

W. Edwards Deming (1986), pilar en la gestión de calidad total, popularizó el ciclo Planear, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA), conocido como ciclo Deming o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act). El modelo da un enfoque sistemático en mejora continua de procesos organizacionales. Deming enfatiza que la mejora continua debe ser hábito organizacional, no "evento aislado". El ciclo PHVA es iterativo siendo completado, se reinicia buscando nueva oportunidad de mejora.

Etapas del Ciclo PHVA:

Ilustración 2: Ciclo PHVA



Nota: Elaboración Propia.

En Dispresfarma el ciclo PHVA será una metodología base para implementar los POEs propuestos. La fase de Planear corresponde al diagnóstico y diseño de nuevos procesos; Hacer será la implementación piloto; Verificar implicará el monitoreo de indicadores; y Actuar permitirá la estandarización definitiva y la búsqueda de mejoras adicionales.

2.3.3. Gestión por Procesos y Rendimiento.

Geary Rummler y Alan Brache (1995) en su obra "Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart" propone un enfoque integral de gestión donde lo coloca en el centro del desempeño organizacional. Argumenta que a la estructura organizacional tradicional solo muestra las relaciones jerárquicas, ignorando flujos horizontales de trabajo que realmente generan valor.

Los Tres Niveles de Desempeño de Rummler & Brache:

1. **Nivel Organizacional:** Desempeño de la organización como sistema completo. Incluye la estrategia, metas corporativas, estructura organizacional y cultura. Pregunta clave: ¿La organización está haciendo lo correcto?

2. **Nivel de Proceso:** Cómo fluye el trabajo entre diferentes áreas funcionales. Los procesos cruzan las fronteras departamentales y conectan actividades para generar valor al cliente. Pregunta clave: ¿Los procesos están diseñados correctamente?
3. **Nivel Individual:** Desempeño de cada colaborador. Incluye competencias, motivación, recursos y retroalimentación. Pregunta clave: ¿Los individuos tienen las capacidades y el apoyo necesario para ejecutar sus tareas?

Rummler y Brache dicen que el desempeño óptimo solo se logra cuando estos tres niveles están alineados. Un proceso mal diseñado (nivel 2) puede sabotear la estrategia corporativa (nivel 1), y colaboradores capaces (nivel 3) no podrán rendir si trabajan dentro de procesos ineficientes.

Gestión del "Espacio en Blanco":

Los autores utilizan la metáfora del "espacio en blanco" (white space) que se refiere a áreas que no aparecen en el organigrama, pero donde ocurre el trabajo real: interfaces entre departamentos, punto de entrega entre áreas, coordinación informal. Espacios donde surgen la mayoría de problemas operativos: retrabajos, errores de comunicación, cuellos de botella.

En Dispresfarma el enfoque de Rummler y Brache es relevante para el proyecto, ya que los procesos de compra y venta cruzan múltiples áreas (bodega, ventas, administración, finanzas). Al estandarizar estos procesos, se gestiona precisamente el "espacio en blanco", aclarando las interfaces y reduciendo fricciones entre departamentos. Además, se busca alinear los tres niveles de desempeño para asegurar resultados sostenibles.

2.3.4. Mejoramiento de Procesos.

H. James Harrington, en su obra "Business Process Improvement" (1991, actualizada en 2015), propone una metodología sistemática que mejorar procesos empresariales enfocándose en eliminar el desperdicio, reducir costos, disminuir tiempos de ciclo e incremento de satisfacción al cliente. A diferencia de la reingeniería radical de Hammer y Champy, Harrington propone mejoras incrementales y continuas.

Metodología de Mejoramiento de Procesos (5 Fases):

1. **Organizar para el Mejorar:** Obtener el compromiso de alta dirección, establecer equipos de mejora, definir alcance y objetivos. Seleccionar los procesos críticos a mejorar.
2. **Comprender el Proceso:** Documentar el proceso actual (as is) mediante flujogramas. Identificar clientes, proveedores, entradas, salidas. Recopilar datos sobre tiempos, costos y calidad.

3. **Modernización (Streamlining):** Eliminar burocracia, duplicación, retrabajo y actividades sin valor agregado. Simplifica el proceso, automatizar lo posible, estandariza actividades repetitivas.
4. **Mediciones y Controles:** Establecer indicadores de desempeño (KPIs) que monitorea el proceso mejorado. Implementar sistemas de retroalimentación y control de calidad.
5. **Mejora Continua:** Instituciona la cultura de mejora continua. Evalúa periódicamente el proceso y buscar nuevas oportunidades de optimización.

Principios de Optimización de Harrington:

- Eliminar la burocracia: aprobación innecesaria, documento redundante.
- Eliminar la duplicación: misma tarea realizada por múltiples personas o áreas.
- Evaluar el valor agregado de cada actividad: conservar las que agregan valor al cliente.
- Simplificar: reducir complejidad, consolidar pasos.
- Reducir tiempo de ciclo: hacer más rápido.
- Minimizar errores y retrabajos: prueba de errores, mejora de calidad.
- Estandarizar: documentar la mejor práctica conocida.
- Automatizar: usar tecnología cuando sea costo-efectivo.

En Dispresfarma la metodología de Harrington será aplicada identificando ineficiencias en procesos actuales de compra y venta (Fase 2: Comprensión), diseñar procesos mejorados eliminando desperdicios (Fase 3: Modernización), establece KPIs (Fase 4: Mediciones) e implementa cultura de mejora continua (Fase 5). Los principios de eliminación duplica y simplifica son relevantes dado el contexto de informalidad actual en la empresa.

2.3.5. Gestión del Talento Humano.

Idalberto Chiavenato (2017), en su obra "Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones", da un enfoque integral de gestión del talento que trasciende a funciones administrativas tradicionales (nómina, contratación) para posicionar al área de Recursos Humanos como un socio estratégico del negocio.

Los Seis Procesos de la Gestión del Talento Humano:

1. **Admisión de Personas:** Incluye reclutamiento (atrae candidatos) y selección (escoge a los adecuados). Chiavenato da importancia de definir perfiles de puesto claros basados en competencias técnicas y comportamentales.
2. **Aplicación de Personas:** Diseño de puestos, análisis y descripción de cargos. Incluye definir responsabilidades, funciones, relaciones jerárquicas y requisitos del puesto. Un diseño adecuado de puestos previene ambigüedades y conflictos de rol.

3. **Compensación de Personas:** Remuneración, beneficios e incentivos. La compensación debe ser justa, competitiva y alineada al desempeño. Chiavenato sostiene que la compensación es un factor clave de motivación y retención.
4. **Desarrollo de Personas:** Capacitación, desarrollo profesional y gestión del conocimiento. Las organizaciones deben invertir en el aprendizaje continuo del personal para mantener la competitividad. Incluye planes de carrera y sucesión.
5. **Mantenimiento de Personas:** Gestión del clima laboral, relación con empleados, higiene y seguridad ocupacional. Ambiente de trabajo positivo reduce rotación y aumenta productividad.
6. **Evaluación de Personas:** Evaluación del desempeño y gestión por competencias. La evaluación proporciona retroalimentación al colaborador, identifica brechas de competencia y sustenta decisiones de promoción, compensación y capacitación.

Gestión por Competencias:

Chiavenato propone enfoque en gestión por competencias, que implica identificar, desarrollar y evaluar capacidades que requiere cada puesto. Se clasifican en:

- **Competencias Técnicas:** Conocimientos específicos del puesto.
- **Competencias Comportamentales:** Habilidades interpersonales y actitudinales.
- **Competencias Organizacionales:** Valores y cultura empresarial que todos deben demostrar.

En Dispresfarma los seis procesos de Chiavenato es el marco para estructurar propuestas de mejora en el área de talento humano. Se desarrollarán POEs para reclutamiento y selección (Admisión), se actualizarán perfiles de puesto (Aplicación), se propondrá un sistema formal de evaluación de desempeño (Evaluación) y se fortalecerá el plan de capacitación (Desarrollo). La gestión por competencias permitirá alinear las capacidades del personal con las necesidades estratégicas de la empresa.

2.3.6. Marketing y Satisfacción del Cliente.

Philip Kotler, reconocido como el padre del marketing moderno, en su obra "Marketing Management" (Kotler & Keller, 2016) propone que el marketing no es solo publicidad o ventas, sino una filosofía organizacional centrada en identificar y satisfacer las necesidades del cliente de manera rentable. Kotler sostiene que satisface al cliente como resultado directo de procesos internos eficientes y orientados al valor.

Orientación al Cliente y Creación de Valor:

Kotler dice que las empresas exitosas son las que crean, comunican y entregan valor superior a los clientes. El valor aparte de ser el producto, es experiencia al cliente: disponibilidad del producto, rapidez en entrega, confiabilidad, atención post-venta, facilidad de pago, etc.

La satisfacción del cliente (Customer Satisfaction) es percepción del cliente sobre el grado en el desempeño del producto o servicio que iguale o supere expectativas. Clientes satisfechos son más leales, generan recompra y recomendaciones (word of mouth), reduciendo costos de adquisición de nuevos clientes.

Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM):

Kotler propone el concepto de Customer Relationship Management (CRM), que implica construir relaciones a largo plazo con clientes mediante la comprensión profunda de sus necesidades, personalización del servicio y gestión proactiva de experiencia al cliente. En el sector B2B (empresa a empresa), como en Dispresfarma, las relaciones sólidas con clientes institucionales son críticas para la sostenibilidad del negocio.

Segmentación y Diferenciación:

Kotler enfatiza que no todos los clientes son iguales. La segmentación de clientes permite identificar grupos con necesidades, comportamientos y rentabilidad similares, y adaptar la oferta y el nivel de servicio a cada segmento. La clasificación ABC (clientes A: alta rentabilidad, B: media, C: baja) es una herramienta básica de segmentación que guía la asignación de recursos comerciales.

Calidad del Servicio y Procesos Internos:

Kotler y Keller destacan que la calidad del servicio percibida por el cliente es una consecuencia directa de eficiencia de los procesos internos de la empresa. Si el proceso de venta es rápido, confiable y sin errores, el cliente percibirá alta calidad. Si hay demoras, falta de disponibilidad de productos o errores en facturación, la satisfacción disminuirá.

Los autores proponen el modelo de "brechas de calidad" (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985), que identifica cinco posibles desconexiones entre lo que el cliente espera y lo que recibe. Una de estas brechas es la diferencia entre estándares de servicio establecidos y servicio realmente entregado, lo cual se soluciona mediante la estandarización de procesos.

En Dispresfarma los principios de Kotler serán aplicados al proceso de ventas para asegurar que esté diseñado con foco en la satisfacción del cliente. Se propondrá la segmentación de clientes (clasificación ABC), establecimiento de estándares de servicio (tiempos de respuesta, disponibilidad de productos), y medición sistemática de satisfacción del cliente mediante indicadores. La estandarización del proceso de venta garantizará consistencia en experiencia del cliente y reduce las brechas de calidad.

2.4. Gestión Logística y Control de Inventarios.

La gestión logística en una distribuidora farmacéutica es crítica para asegurar la disponibilidad oportuna de productos, minimizar costos de almacenamiento y cumplir con las exigencias normativas de calidad y trazabilidad. Los procesos de compra están relacionados en gestión de inventario, porque determina qué, cuánto, cuándo y a quién comprar.

2.4.1. Conceptos Básicos de Inventario.

El inventario es el conjunto de bienes almacenados destinados a la venta o utilización futura. En una distribuidora, el inventario representa la mayor inversión de capital de trabajo y gestión eficiente impacta directamente en rentabilidad y liquidez de la empresa.

Tipos de Inventario:

- **Inventario de Seguridad (Safety Stock):** Cantidad adicional que previene desabastecimientos por variabilidad en demanda o retrasos de proveedores.
- **Inventario de Ciclo:** Cantidad que se agota entre una reposición y la siguiente.
- **Inventario en Tránsito:** Productos que están en camino desde el proveedor.

2.4.2. Costos Asociados al Inventario.

- **Costo de Adquisición:** Precio de compra del producto más costos de transporte.
- **Costo de Ordenar:** Costo administrativo de procesar el pedido (personal, comunicación, gestión).
- **Costo de Mantener:** Almacenamiento, seguros, obsolescencia, deterioro, costo de oportunidad del capital inmovilizado.
- **Costo de Faltante:** Ventas perdidas, insatisfacción del cliente, pérdida de imagen.

La gestión óptima de inventarios minimiza la suma de estos costos, balancea el riesgo de desabastecimiento con el costo de mantener stock excesivo.

2.4.3. Modelo de Gestión de Inventarios.

Modelo EOQ (Economic Order Quantity): Desarrollado por Ford Harris en 1913, este modelo calcula la cantidad óptima a ordenar que minimiza los costos totales de inventario (mantener + ordenar). Aunque asume demanda constante, sigue siendo útil como referencia.

Sistema de Stock Mínimo y Máximo: Se define un nivel mínimo de inventario que dispara automáticamente una reposición, y un nivel máximo que no debe sobrepasarse. Este sistema es simple y práctico para empresas medianas.

Clasificación ABC: Basada en el principio de Pareto (80/20), clasifica los productos en:

- **A:** 20% de SKUs representan 80% del valor: control riguroso, conteo frecuente.

- **B:** 30% de SKUs representan 15% del valor: control moderado.
- **C:** 50% de SKUs representan 5% del valor: control básico.

2.4.4. Aplicación en Distribuidoras Farmacéuticas

Las distribuidoras farmacéuticas enfrentan desafíos particulares en gestión de inventarios:

- Productos con fecha de vencimiento (requieren rotación FEFO: First Expire, First Out).
- Normativas estrictas de almacenamiento y trazabilidad (BPADT).
- Demanda variable y urgencias médicas.
- Productos de alto costo y baja rotación (especialidades).
- Necesidad de disponibilidad inmediata para clientes críticos (hospitales).

Por ello, la estandarización del proceso de compra en Dispresfarma debe incluir criterios claros de stock mínimo y máximo por producto, considerando rotación, costo, lead time del proveedor y criticidad para los clientes.

2.5. Gestión del Talento Humano por Competencias

2.5.1. Concepto de Competencia Laboral.

Una competencia laboral es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que la persona debe poseer y demostrar para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo. Spencer y Spencer (1993) definen la competencia como "una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en un trabajo". Las competencias son observables y medibles, lo que permite utilizar como base para el reclutamiento, evaluación, capacitación y desarrollo del personal.

2.5.2. Tipos de Competencias

- **Competencias Básicas:** Capacidad fundamental para la vida laboral (lectura, escritura, cálculo básico, uso de computadora).
- **Competencias Genéricas (Transversales):** Aplicables a cualquier puesto (comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, orientación a resultados).
- **Competencias Técnicas (Específicas):** Conocimientos y habilidades propios de un puesto o profesión (conocimiento de normativa farmacéutica, manejo de sistemas de gestión, etc.).

2.5.3. Perfiles de Puesto por Competencias.

Un perfil de puesto por competencias describe:

- Identificación del puesto (nombre, área, supervisor).
- Misión del puesto (para qué existe).
- Funciones y responsabilidades principales.
- Competencias técnicas requeridas.

- Competencias comportamentales requeridas.
- Nivel de formación y experiencia.
- Indicadores de desempeño del puesto.

Los perfiles de puesto son herramientas fundamentales para el reclutamiento (qué busca), selección (evalúa candidatos), evaluación de desempeño (medir cumplimiento) y desarrollo (identificar brechas de competencia).

2.5.4. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático que mide y juzga el rendimiento de un colaborador en su puesto de trabajo. Según Chiavenato (2017), la evaluación tiene múltiples propósitos:

- Proporcionar retroalimentación al colaborador sobre su desempeño.
- Identificar fortalezas y áreas de mejora.
- Tomar decisiones sobre promociones, aumentos salariales, capacitación.
- Detectar necesidades de capacitación.
- Validar procesos de reclutamiento y selección.
- Fomentar el diálogo entre supervisor y colaborador.
- Establecer planes de desarrollo individual.

La evaluación puede realizarse mediante diversos métodos: evaluación por objetivos (resultados), evaluación por competencias (comportamientos), evaluación 360° (múltiples fuentes), escalas de calificación, etc. Lo importante es que sea periódica (mínimo anual), objetiva, documentada y vinculada a consecuencias (reconocimientos, desarrollo, corrección).

2.6. Indicadores de Gestión (KPIs).

2.6.1. Concepto de Indicador de Gestión

Un indicador de gestión, también conocido como KPI (Key Performance Indicator), es una medida cuantificable que permite evaluar el desempeño de un proceso, área o actividad en relación con un objetivo establecido. Peter Drucker acuñó la frase: "Lo que no se mide, no se puede mejorar". Los indicadores son la base de gestión basada en evidencia, permitiendo tomar decisiones fundamentadas en datos reales y no en suposiciones.

2.6.2. Características de un Buen Indicador (Criterio SMART)

Un indicador efectivo debe cumplir con los criterios SMART:

- **Specific (Específico):** Define claramente qué se mide.
- **Measurable (Medible):** Puede cuantificarse objetivamente.
- **Achievable (Alcanzable):** Es realista y factible de lograr.

- **Relevant (Relevante):** Está alineado con objetivos estratégicos.
- **Time-bound (Temporal):** Tiene un período de medición definido.

2.6.3. Tipos de Indicadores

- **Indicadores de Eficiencia:** Miden el uso óptimo de recursos.
- **Indicadores de Eficacia:** Miden el logro de objetivos (%).
- **Indicadores de Calidad:** Miden la conformidad con estándares (%).
- **Indicadores de Productividad:** Miden la relación output/input.
- **Indicadores Financieros:** Miden resultados económicos.

2.6.4. Ejemplos de KPIs para Distribuidoras Farmacéuticas.

Indicadores de Compras:

- Días promedio de reposición de inventario.
- % de compras realizadas a tiempo vs. compras urgentes.
- Número de proveedores activos vs. número óptimo.
- % de órdenes de compra con errores.
- Costo promedio de procesar una orden de compra.

Indicadores de Ventas:

- % de pedidos entregados completos (fill rate).
- Tiempo promedio de respuesta a pedidos.
- Días promedio de cartera (DSO: Days Sales Outstanding).
- % de cartera vencida sobre cartera total.
- Tasa de retención de clientes (% clientes que repiten compra).

Indicadores de Talento Humano:

- Tasa de rotación de personal (% empleados que se van al año).
- Tiempo promedio de contratación (días).
- Horas de capacitación por empleado al año.
- % de puestos con perfil documentado.
- % de empleados evaluados formalmente.

El marco teórico presentado en este capítulo proporciona las bases conceptuales y metodológicas para abordar el análisis y diseño de mejoras en procesos internos de Dispresfarma Cía. Ltda., la integración de aportes de Hammer y Champy (reingeniería), Deming (mejora continua), Rummler y Brache (gestión por procesos), Harrington (optimización), Chiavenato

(talento humano) y Kotler (satisfacción del cliente) ofrece un enfoque multidimensional y robusto que garantiza propuestas fundamentadas y aplicables.

En el siguiente capítulo se presentará la metodología de investigación que permitirá diagnosticar la situación actual de procesos de compra, venta y talento humano, sentando las bases para el diseño de las propuestas de mejora desarrolladas en los capítulos posteriores.

En el Capítulo V de este proyecto se diseñará un sistema integral de indicadores de gestión para las áreas de compra, venta y talento humano de Dispresfarma, con metas específicas y frecuencias de medición.

Todas las referencias citadas en este capítulo han sido verificadas con la lista bibliográfica del Capítulo 7: Hammer & Champy (1993, 2016), Deming (1986), Rummler & Brache (1995), Harrington (1991, 2015), Chiavenato (2017), Kotler & Keller (2016), Hernández Sampieri et al. (2014), Ishikawa (1986), Porter (1985), Spencer & Spencer (1993), Parasuraman et al. (1985), George (2002) y Juran (1951). Las citas en el cuerpo del texto siguen formato APA 7ª edición con apellido, año y número de página cuando corresponde.

Capítulo 3

Metodología.

El capítulo describe el enfoque metodológico utilizado para realizar el diagnóstico de los procesos internos de compra, venta y talento humano en Dispresfarma Cía. Ltda., para diseñar las propuestas de mejora. Se detallan el tipo de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, la población de estudio y los procedimientos de análisis empleados.

3.1. Tipo y Enfoque de Investigación

Tabla 3: Secuencia Metodológica del Estudio.

FASE	ACTIVIDAD	INSTRUMENTO	RESULTADO
1. Diseño	Definición de enfoque mixto y técnicas	Revisión bibliográfica	Protocolo de investigación
2. Recolección	Entrevistas, observación y encuesta express	Guías de entrevista, matrices	Datos cualitativos y cuantitativos
3. Procesamiento	Codificación, estadística descriptiva	Excel, matrices de análisis	Tablas y gráficos diagnósticos
4. Análisis	Ishikawa, Pareto, brechas AS IS	Diagramas causa-efecto	Problemas priorizados

FASE	ACTIVIDAD	INSTRUMENTO	RESULTADO
5. Diseño de solución	Creación de POEs, KPIs y plan	Marcos teóricos, benchmarks	Propuesta de mejora (Cap. 5)
6. Validación	Revisión de consistencia interna	Triangulación de datos	Hallazgos verificados

Nota: Elaboración Propia.

3.1.1. Tipo de Investigación

El presente estudio es una investigación aplicada y descriptiva. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación aplicada busca generar conocimiento con aplicación directa a problemas concretos, en contraposición a la investigación básica que amplía el conocimiento teórico sin una aplicación inmediata.

Es aplicada porque tiene como propósito resolver una problemática específica de Dispresfarma Cía. Ltda.: la ausencia de estandarización en procesos de compra, venta y talento humano. Los resultados del estudio se traducen en propuestas concretas e implementables (POEs, indicadores, herramientas de gestión) que la empresa podrá utilizar de forma inmediata.

Es descriptiva porque caracteriza de manera sistemática y detallada la situación actual de los procesos internos, identificando componentes, secuencias, responsables, problemas y oportunidades de mejora. No se establece causalidad experimental, sino que se documenta "qué existe y cómo funciona" o no funciona actualmente.

3.1.2. Enfoque Metodológico.

La investigación utiliza un enfoque mixto, integrando elementos cualitativos y cuantitativos. Según Creswell y Plano Clark (2018), el enfoque mixto permite obtener una comprensión más completa y profunda del fenómeno estudiado, compensando debilidades del enfoque con fortalezas del otro.

a. Componente Cualitativo:

Permite comprender en profundidad los procesos actuales mediante la exploración de experiencias, percepciones y conocimiento tácito del personal. Se utiliza:

- Entrevistas individuales estructuradas a los responsables de cada área (Compras, Ventas, Bodega, RRHH, Gerencia).
- Observación directa de los flujos de trabajo.
- Análisis documental de registros, formatos y POEs existentes.

Esto es fundamental para identificar problemas no evidentes en cifras, como informalidad en comunicaciones, ambigüedad en responsabilidades, duplicación de tareas, y cuellos de botella en las interfaces entre áreas.

b. Componente Cuantitativo:

Permite medir variables específicas y cuantificar la magnitud de los problemas. Recopila datos numéricos sobre:

- Número de proveedores activos y clientes.
- Volúmenes de transacciones (compras/mes, ventas/día).
- Tiempos aproximados de ciclo de procesos.
- Porcentajes de crédito otorgado (proveedores y clientes).
- Número de POEs existentes por área.
- Estructura organizacional (número de empleados por nivel).

Estos datos proporcionan una base objetiva para dimensionar los procesos, establecer líneas base y definir metas cuantificables en la propuesta de mejora.

3.1.3. Diseño de Investigación

El diseño es no experimental transversal porque no se manipulan variables ni se realizan experimentos controlados; se observa y analiza la realidad tal como existe en contexto natural. Transversal porque los datos se recopilan en momento temporal (enero-febrero 2025, sin seguimiento longitudinal).

3.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para garantizar la triangulación de datos y validez de hallazgos, se emplearon múltiples técnicas complementarias de recolección de información.

3.2.1. Entrevistas Estructuradas.

Las entrevistas estructuradas son conversaciones guiadas por un cuestionario realizado definido con preguntas específicas y secuencia fija, lo que permite obtener información comparable entre diferentes entrevistados (Kvale & Brinkmann, 2009).

Características de las entrevistas realizadas:

Tabla 4: Entrevistas.

Entrevistado	Cargo	Área	Nº Preguntas
Karla Muñoz	Administradora de Compras y ventas	Compras	25
Karla Muñoz	Administradora de Compras y ventas	Ventas	30
Fernando Durazno	Supervisor de Bodega	Bodega/Logística	40
Sebastián Manzano	Director de RRHH	Talento Humano	38
Dra. Rocío Montalvo.	CEO / Administrativa Gerencial	Estratégico	3

Nota: Elaboración Propia.

Las guías de entrevista se diseñaron para capturar información sobre:

- Descripción paso a paso de procesos actuales.
- Identificar problemas, cuellos de botella y tiempos muertos.
- Existencia o ausencia de documentación formal.
- Criterios de toma de decisiones.
- Datos numéricos aproximados (volúmenes, tiempos, cantidades).
- Percepción sobre necesidades de mejora.

Las entrevistas fueron realizadas de forma presencial en las instalaciones de Dispresfarma, grabadas con consentimiento del entrevistado y transcritas para su análisis posterior.

3.2.2. Observación Directiva

La observación directa permitió visualizar in situ cómo se ejecutan realmente los procesos, identificando discrepancias entre lo que el personal describe (procesos declarados) y lo que realmente ocurre (procesos reales).

Se observaron:

- Flujo de trabajo en área de bodega (recepción, almacenamiento, despacho).
- Proceso de atención de pedidos de clientes.
- Coordinación entre áreas (ventas-bodega, compras-bodega).
- Espacios físicos y distribución de personal.
- Herramientas y sistemas utilizados (software, formatos, registros).

La observación se documentó mediante notas de campo y fotografías (con autorización de la empresa) de las instalaciones y áreas de trabajo.

3.2.3. Análisis Documental

El análisis documental consistió en la revisión sistemática de la documentación existente en la empresa para identificar qué procesos están formalizados y cuáles no.

Documentos revisados:

- Los 23 Procedimientos Operativos Estandarizados (POEs) de Bodega y Logística.
- Organigrama oficial de la empresa.
- Perfiles de puesto existentes (23 cargos).
- Formatos y registros utilizados (si existen).
- Misión, visión y valores corporativos.
- Certificaciones y normativas aplicables (BPADT, ARCSA).

El análisis documental permitió confirmar un hallazgo importante: Dispresfarma cuenta con 23 POEs enfocados exclusivamente en procesos de bodega y logística, pero carece por completo de documentación formal para procesos de compra, venta y aspectos clave de talento humano.

3.2.4. Encuesta Express al Personal Operativo

El objetivo de complementar la información obtenida mediante entrevistas estructuradas y observación directa, se aplicó una encuesta breve de 10 preguntas al personal operativo de Dispresfarma Cia. Ltda. (14 respondientes), dirigida a medir la percepción general sobre claridad de funciones, existencia de procedimientos escritos, capacitación y reconocimiento. Se presentan los principales hallazgos.

Pregunta 1 – Área de trabajo: La mayoría de los encuestados pertenece al área de Bodega/Logística (64,3%), seguido por Ventas (21,4%) y Administración (14,3%), lo que refleja la distribución real del personal operativo de la empresa.

Pregunta 2 – Tiempo en la empresa: La mayoría del personal (50%) tiene entre 1 y 3 años laborando en Dispresfarma, un 28,6% lleva más de 5 años y el 21,4% restante entre 3 y 5 años. Esto indica una dotación relativamente estable con baja rotación.

Pregunta 3 – Claridad de funciones y responsabilidades: La mayoría del personal (57,1%) considera que sus funciones son “muy claras”, mientras que el 42,9% las considera “claras en general”. Ningún colaborador reportó tener funciones poco o nada claras, lo que evidencia que a nivel operativo existe relativa claridad de roles, aunque a nivel de procedimientos escritos persisten debilidades.

Pregunta 4 – Existencia de procedimientos escritos: El 50% de los encuestados indica que sí existen procedimientos escritos y los sigue, mientras que el 35,7% reconoce que existen, pero no siempre los sigue, y el 14,3% desconoce si existen. Este hallazgo confirma que, si bien el área de

bodega cuenta con POEs formalizados, su aplicación no es uniforme y las áreas de compras y ventas carecen de documentación escrita.

Pregunta 5 – Resolución de dudas en tareas: Cuando tienen dudas sobre cómo realizar una tarea, la mayoría de los colaboradores (64,3%) acude a su jefe inmediato, el 28,6% consulta a un compañero y solo el 7,1% consulta un manual o procedimiento escrito. Esto evidencia la alta dependencia del conocimiento tácito y la ausencia de documentación de consulta rápida en las áreas de compras y ventas.

Pregunta 6 – Capacitación recibida en los últimos 6 meses: La mayoría del personal (71,4%) no ha recibido ninguna capacitación formal en los últimos seis meses, mientras que el 28,6% recibió al menos una. Esto es consistente con lo reportado por el Director de RRHH, quien señaló que las capacitaciones se enfocan principalmente en el área de bodega (BPADT) y son escasas para otras áreas.

Pregunta 7 – Temas de capacitación deseados: Los temas más demandados son “Uso de sistemas informáticos” y “Procesos de mi área” (ambos con 50% de preferencia), seguidos por “Trabajo en equipo” (28,6%), “Liderazgo” y “Seguridad y salud ocupacional” (21,4% cada uno). La demanda de capacitación en procesos internos refuerza la necesidad de estandarizar y documentar los procedimientos de compras y ventas.

Pregunta 8 – Evaluación formal de desempeño: La mayoría del personal (64,3%) reporta que nunca ha sido evaluado formalmente en su desempeño, mientras que el 28,6% no está seguro. Solo un porcentaje mínimo confirma haber sido evaluado. Esto coincide plenamente con lo expresado por el Director de RRHH, quien reconoció que el sistema de evaluación de desempeño aún no está implementado.

Pregunta 9 – Reconocimiento del buen desempeño: La mayoría (64,3%) indica que su buen desempeño sí es reconocido siempre o a veces, mientras que el 35,7% siente que casi nunca se reconoce su trabajo. Esto sugiere que, si bien existe cierta cultura de reconocimiento informal, un sistema formal de evaluación y reconocimiento fortalecería la motivación del equipo.

Pregunta 10 – Principal problema en el área de trabajo: En las respuestas abiertas, la mayoría de colaboradores (aproximadamente 7 de 14) identificó la “falta de comunicación” como el principal problema de su área. En segundo lugar, se mencionaron problemas tecnológicos como inestabilidad del internet, demora en respuesta de correos y descoordinación de archivos. Estos hallazgos son coherentes con los problemas detectados en las entrevistas a jefes de área y refuerzan la propuesta de estandarizar canales de comunicación y procedimientos formales.

Los resultados de la encuesta permiten triangular y validar los hallazgos obtenidos mediante las entrevistas a jefes de área y la observación directa. La información es consistente y refuerza

la necesidad de implementar POEs, sistemas de evaluación de desempeño y planes formales de capacitación en Dispresfarma Cia. Ltda.

Para asegurar la confiabilidad y consistencia de datos recolectados se aplica las siguientes estrategias:

- **Triangulación de fuentes:** Las cantidades fueron examinados mediante tres técnicas independientes (entrevista, observación directa y análisis documental), de modo que se concluye únicamente en validar al menos dos fuentes convergieron en el mismo hallazgo.
- **Revisión de transcripciones:** Las entrevistas grabadas fueron transcritas y devueltas al entrevistado para su validación (member checking), reduce el riesgo de malinterpretar.
- **Consistencia interna de encuesta express:** Se verificó que las respuestas de los 13 participantes al cuestionario operativo no presentan contradicciones internas entre ítems relacionados; en caso de discrepancia, se acude al dato de observación directa como árbitro.
- **Manejo de discrepancias:** Cuando los datos cualitativos y cuantitativos divergieron, se registró la divergencia como hallazgo adicional y se discutió en la sección de análisis de resultados (4.2).

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población

La población de estudio está constituida por totalidad del personal de Dispresfarma Cía. Ltda.: 23 colaboradores distribuidos en cuatro niveles organizacionales: estratégico, gerencial, administrativo y operativo.

Tabla 5: Población.

Nivel Organización	Áreas / Cargos	N° Personas
Estratégico	CEO, secretaria	3
Gerencial	CFO, CRO, Represente Técnico	3
Administración	Contadora, Director de RRHH	2
Operativo	Ventas (6), Bodega / Logística (9)	15
Total:		23

Nota: Elaboración Propia.

3.3.2. Muestra.

Dado que la población es pequeña 23 personas, se decidió trabajar con un censo completo en lugar de una muestra. Esto significa que todos los colaboradores fueron considerados en el estudio, ya sea mediante entrevistas directas a personal clave o como parte del contexto analizado a personal operativo. Según Hernández et al. (2014), cuando la población es accesible y de tamaño

reducido, es preferible trabajar con el censo completo para garantizar representatividad total y eliminar errores de muestreo.

3.3.3. Justificación del Censo Completo.

- Tamaño poblacional reducido 23 personas, lo que hace viable y deseable incluir a todos.
- Acceso completo garantizado por parte de la gerencia de Dispresfarma.
- Cada colaborador tiene un rol específico en los procesos analizados; excluir a alguno generaría pérdida de información crítica.
- Garantiza validez interna total de hallazgos.
- Facilita la futura implementación de propuestas, al involucrar personal en el diagnóstico.

3.4. Procedimientos de Análisis de la Información

La información recopilada fue procesada y analizada mediante técnicas cualitativas y cuantitativas, utilizando herramientas específicas de gestión de procesos.

3.4.1. Análisis de Contenido. – Datos Cualitativos.

Las transcripciones de entrevistas y notas de observación fueron analizadas mediante la técnica de análisis de contenido, que consiste en identificar, codificar y categorizar patrones temáticos en datos cualitativos (Krippendorff, 2013).

Proceso de análisis:

- Transcripción literal de entrevistas grabadas.
- Lectura repetida para familiarización con los datos.
- Codificación abierta: identificar problemas, actividades, responsables mencionados.
- Agrupación de códigos en categorías temáticas ("problemas de compras", "ausencia de documentación", "tiempos muertos").
- Identificar patrones recurrentes y hallazgos principales.
- Triangulación con datos de observación y análisis documental para validar hallazgos.

3.4.2. Análisis Estadístico Descriptivo. – Datos Cuantitativos.

Los datos numéricos recopilados como proveedores, clientes, volúmenes de transacciones, porcentajes de crédito, etc.; fueron organizados en respuestas y resúmenes de conversaciones estadísticas por los encuestados Microsoft Word.

3.4.3. Diagrama de Procesos Actuales.

En base a la información obtenida de entrevistas y observación, se elaboraron flujogramas básicos que representan visualmente la secuencia de actividades de procesos actuales (as is). Estos diagramas facilitan la identificación de cuellos de botella, redundancias y actividades sin valor agregado.

3.4.4. Diagrama de Ishikawa – Causa-Efecto.

El diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado o diagrama de causa-efecto, es una herramienta de análisis que identifica causas raíz de un problema organizándolas en categorías (Ishikawa, 1986). Las categorías tradicionales son: Métodos, Maquinaria, Mano de obra, Materiales, Medición y Medio ambiente (las 6M).

Se construyó diagramas de Ishikawa para principales problemas identificado en cada área:

- Proceso de Compras: Informalidad y falta de control.
- Proceso de Ventas: Gestión deficiente de cartera y crédito.
- Gestión de Talento Humano: Rol limitado del área de RRHH.

3.4.5. Diagrama de Pareto (80/20).

El diagrama de Pareto es una herramienta basada en el principio de Pareto (80/20), que establece que el 80% de efectos provienen del 20% de causas (Juran, 1951). Esta herramienta permite priorizar los problemas o causas más críticas que generan el mayor impacto.

Se aplicó el análisis de Pareto para:

- Identificar los 3-5 problemas más frecuentes o de mayor impacto en cada proceso.
- Priorizar las propuestas de mejora enfocándose en causas vitales y no en triviales.
- Fundamentar la asignación de recursos a las áreas de mayor necesidad.

3.4.6. Matriz de Análisis de POEs Existentes.

Se elaboró una matriz para evaluar los 23 POEs existentes de bodega y logística en:

- Vigencia (actualizado o desactualizado).
- Nivel de cumplimiento (alto, medio, bajo).
- Necesidad de actualización.
- Observaciones o problemas identificados.

Esta matriz permitió identificar oportunidades de mejora incluso en procesos que ya cuentan con documentación formal.

3.5. Consideraciones Éticas

El desarrollo del proyecto se rigió por principios éticos que garantizaron el respeto a los participantes y a la información empresarial:

- **Consentimiento informado:** Todos los entrevistados fueron informados sobre el propósito del estudio y aceptaron voluntariamente participar. Las grabaciones solo se realizaron con autorización explícita.

- **Confidencialidad:** La información sensible de la empresa (datos financieros, nombres de clientes y proveedores específicos, precios) se maneja con absoluta confidencialidad. Los nombres de clientes y proveedores fueron autorizados por gerencia.
- **Anonimato:** Aunque las entrevistas a jefes de área son nominales (son informantes clave), se garantiza que sus opiniones personales no serán utilizadas en contra.
- **Veracidad:** Toda la información presentada en este documento es real y verificable. No se han inventado datos ni se han manipulado resultados.
- **Reciprocidad:** Los resultados del estudio serán entregados a Dispresfarma como un aporte concreto para mejora organizacional, en correspondencia a la apertura brindada.
- **Propiedad intelectual:** Se respetan los derechos de autor de todas las fuentes bibliográficas citadas, utilizando correctamente el formato APA 7ma edición.

3.6. Limitaciones del Estudio

Como todo estudio aplicado, la investigación presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados:

- **Alcance temporal limitado:** El diagnóstico se realizó en un período de 2 meses (enero-febrero 2026), no permite observar variaciones estacionales o cíclicas en procesos.
- **Datos aproximados:** Algunos datos numéricos proporcionados por los entrevistados son aproximaciones ("alrededor de 30 proveedores", "entre 2 y 6 entregas diarias"), no cifras exactas extraídas de sistemas informáticos, debido a la ausencia de reportes automatizados en ciertas áreas.
- **Encuesta no aplicada:** Por limitaciones en el trabajo de campo, la encuesta express al personal operativo no fue aplicada en totalidad. Sin embargo, la información se obtuvo por entrevistas a jefes de área y comentarios informales con sus colaboradores.
- **Generalización limitada:** Los hallazgos son específicos de Dispresfarma Cía. Ltda. y no necesariamente generalizables a otras distribuidoras farmacéuticas, aunque pueden servir de referencia.
- **Sesgo de autopercepción:** La información proporcionada en las entrevistas refleja la percepción de entrevistados, que puede contener sesgos. Se mitigó este riesgo mediante la triangulación con observación directa y análisis documental.
- **No se realizó implementación:** Este proyecto genera el diagnóstico y propuestas, pero no incluye implementación completa ni la medición de resultados post-implementación. Esto quedará a cargo de gerencia de Dispresfarma.

Los hallazgos metodológicos obtenidos en esta fase orientaron directamente el diseño de la propuesta: las brechas de proceso identificadas mediante Ishikawa determinaron cuáles de 27 POEs son prioritarios; los datos cuantitativos de cartera y cumplimiento de entregas fijaron las

metas iniciales de los 18 KPIs; y las brechas de competencias detectadas en las entrevistas de talento humano fundamentaron la selección de los cinco POEs de RRHH.

Capítulo 4

Diagnóstico y Resultados.

El capítulo presenta hallazgos del diagnóstico realizado en Dispresfarma Cía. Ltda. mediante entrevistas estructuradas, observación directa y análisis documental. Se documentan procesos actuales de compra, venta y talento humano, se identifican las principales falencias y cuellos de botella, y se analizan las causas raíz de problemas mediante diagramas de Ishikawa y Pareto. Los resultados presentados constituyen la base para el diseño de propuestas de mejora que se desarrollarán en el Capítulo 5.

4.1. Proceso Actual de Procesos Actuales.

A través de entrevistas realizadas a los responsables de cada área, se levantó información detallada sobre cómo se ejecutan actualmente los procesos de compra, venta y gestión de talento humano en Dispresfarma Cía. Ltda. Se presenta la descripción de cada proceso.

4.1.1 Proceso Actual de Compras

Responsable: Karla Muñoz, Administradora de Compras y Ventas.

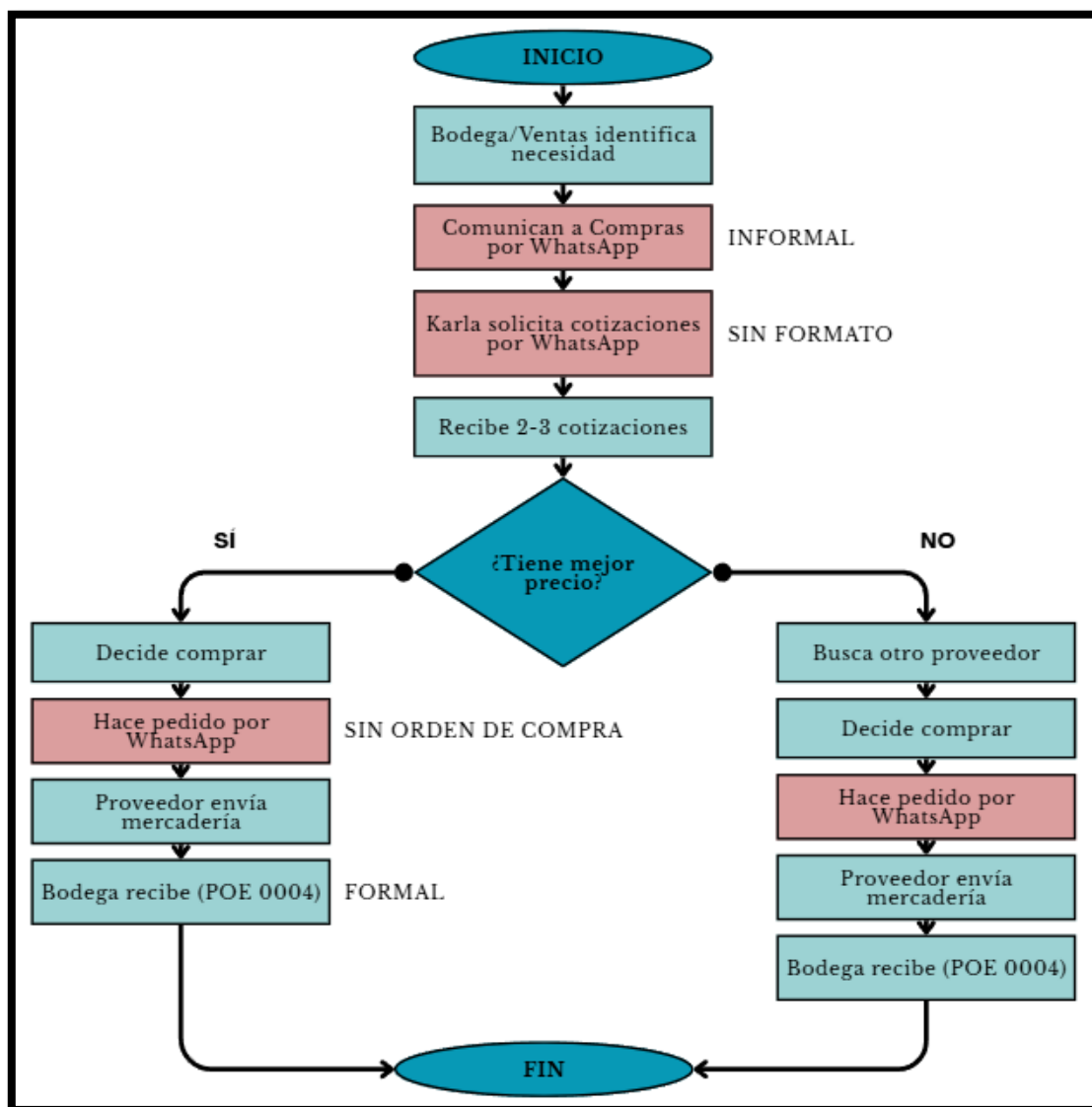
Descripción del Proceso Actual (AS IS):

El proceso de compras en Dispresfarma se caracteriza por su alta informalidad y ausencia total de documentación estandarizada. Según la entrevista realizada a la Administradora de Compras, el proceso funciona de la siguiente manera:

- **Paso 1:** Identificación de necesidad: El personal de bodega o ventas identifica que hay productos con stock bajo o que un cliente solicita un producto que no hay. Comunican la necesidad de compra de manera informal (verbalmente o WhatsApp) al área de compras.
- **Paso 2:** Solicitud de cotización: Karla contacta a proveedores mediante WhatsApp o llamada telefónica para solicitar cotizaciones. NO existe un formato estándar de solicitud de cotización. La comunicación es totalmente informal.
- **Paso 3:** Evaluación y selección de proveedor: Se comparan las cotizaciones recibidas (generalmente 2-3 proveedores) considerando precio, disponibilidad y condiciones de crédito. La decisión se toma en conjunto con el área financiera, pero NO hay criterios documentados ni matriz de evaluación formal.

- **Paso 4:** Realización del pedido: Una vez decidido el proveedor, se realiza el pedido nuevamente por WhatsApp o llamada. No se genera órdenes de compra formales. Genera que bodega no sepa con certeza qué mercadería llegará ni cuándo.
- **Paso 5:** Seguimiento: Karla hace seguimiento informal al proveedor preguntando cuándo enviarán el pedido. No hay un registro sistemático de pedidos pendientes.
- **Paso 6:** Recepción: Cuando la mercadería llega a bodega, el proceso de recepción está formalizado (POE 0004 Recepción), donde se verifica cantidad, calidad, temperatura y documentación. Aquí empieza la formalización.

Ilustración 3: Flujograma Proceso de Compras Actual (AS IS).



Nota: Elaboración Propia.

Datos Cuantitativos del Área de Compras:

Tabla 6: Datos Cualitativos del Área de Compras.

Indicador	Valor Actual
Número de Proveedores Activos.	Más de 30 proveedores.
Top 5 proveedores principales.	Fresenius Kabi, Vitalis, Genecom, Life, Corporación Magma.
Porcentaje de proveedores que dan a crédito.	90% (60 Días).
Evaluación de desempeño de Proveedores.	No existe.
Procedimientos Documentados.	Cero (0 POEs).

Nota: Elaboración Propia.

Problemas identificados en el proceso de compras:

- Informalidad total: pedidos por whatsapp sin registro formal ni trazabilidad.
- Falta de control de stock: no hay stock mínimo ni máximo definido.
- Descoordinación con bodega: bodega no sabe qué mercadería llegará a veces.
- Sin evaluación de proveedores: no se mide desempeño (cumplimiento, calidad, precios).
- Sin órdenes de compra: no hay documento formal que respalde el pedido. En tal caso son realizadas luego de manera ordenada.
- Proceso no documentado: cero POEs para el área de compras.
- Dependencia del conocimiento tácito: solo Karla sabe cómo funciona el proceso.

4.1.2 Proceso Actual de Ventas.

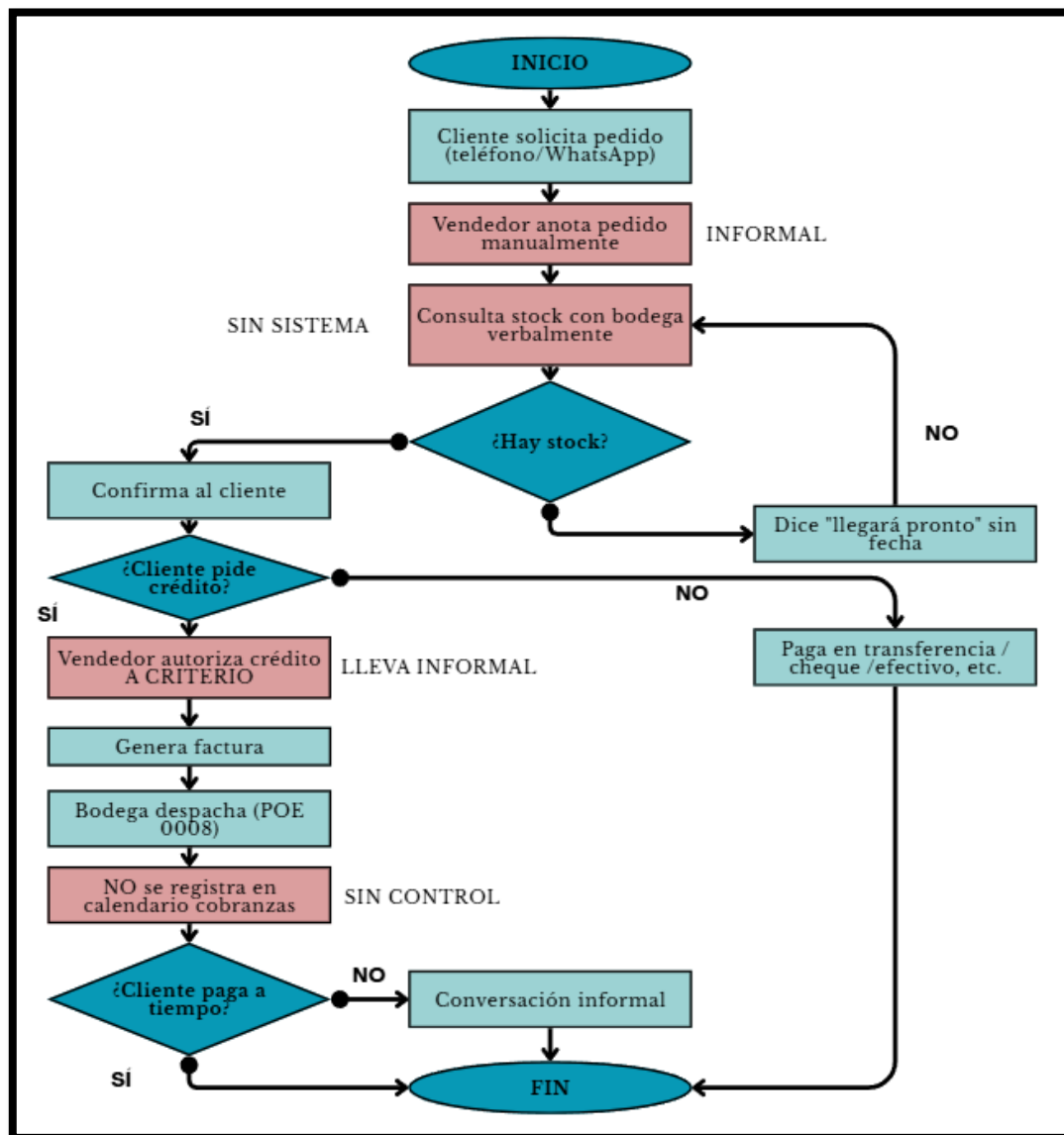
Responsable: Karla Muñoz, Administradora de Compras y Ventas.

Descripción del Proceso Actual (AS IS):

- **Paso 1:** Recepción del pedido: Los clientes (farmacias, clínicas, hospitales) realizan pedidos por teléfono, WhatsApp o email al vendedor, él anota el pedido en sistema o por WhatsApp.
- **Paso 2:** Verificación de disponibilidad: El vendedor consulta con bodega (informalmente) si hay stock disponible. O directamente entra en el sistema a observar, pero no es preciso.
- **Paso 3:** Confirmación al cliente: Si hay stock, se confirma el pedido al cliente indicando que se despachará. Si no hay, se informa que "está pendiente" o "llegará pronto".
- **Paso 4:** Autorización de crédito: El 90% de clientes compran a crédito (30, 60 o incluso 90+ días). La autorización de crédito la da el vendedor directamente, sin criterios formales. No hay límites de crédito establecidos por cliente.
- **Paso 5:** Facturación: Se genera la factura en el sistema contable. Este paso está parcialmente formalizado.

- **Paso 6:** Despacho: Bodega prepara el pedido siguiendo el POE 0008 Despacho. Este proceso SÍ está estandarizado.
- **Paso 7:** Entrega y transporte: El transportista entrega al cliente siguiendo el POE 0009 Transporte.
- **Paso 8:** Cobranza: No existe un calendario formal de cobranzas. La gestión de cobro se realiza mediante conversaciones informales cuando el cliente está vencido. No hay acciones estructuradas para morosos.

Ilustración 4: Flujograma Proceso de Ventas Actual (AS IS).



Nota: Elaboración Propia.

Datos Cuantitativos del Área de Ventas:

Tabla 7: Datos Cuantitativos.

Indicador	Valor Actual
Número de Proveedores Activos.	Más de 150 clientes.
Top 10 clientes principales.	Clínica Latinoamericana, Clínica Santa Inés Cuenca, Hospital del Río, Sinaifarm, Clínica Santa Ana, Severmar, Clínica Santa Inés Loja, Cevascop, Ortega Novillo, Fundación Pablo, Jaramillo.
Porcentaje de clientes que dan a crédito.	90% (30-60 Días, algunos 90+).
Clasificación de clientes (ABC).	No existe.
Procedimientos Documentados.	Cero (0 POEs).

Nota: Elaboración Propia.

Problemas identificados en el proceso de ventas:

- Sin clasificación de clientes, no se diferencia entre clientes a, b, c.
- Sin calendario de cobranzas: no hay fechas programadas de cobro.
- Sin límites de crédito: cada cliente puede comprar sin tope definido.
- Autorización informal: el vendedor decide el crédito sin criterios objetivos.
- Gestión de morosos reactiva: solo se actúa cuando ya hay vencimiento.
- Proceso no documentado: cero POEs para el área de ventas.
- Alto riesgo de cartera incobrable: sin control formal, el riesgo es elevado

4.1.3 Proceso Actual de Bodega y Logística.

Responsable: Fernando Durazno, Supervisor de Bodega

A diferencia de las áreas de compra y venta, el área de bodega y logística sí cuenta con 23 Procedimientos Operativos Estandarizados (POEs) que cumplen con las Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte (BPADT) exigidas por ARCSA.

POEs Existentes de Bodega/Logística (23):

- POE 0001 - Recepción
- POE 0002 - Reportes de incidentes
- POE 0003 - Control y registro de temperatura
- POE 0004 - Mapeo de temperatura
- POE 0005 - Inventarios
- POE 0006 - Limpieza

- POE 0008 - Despacho
- POE 0009 - Transporte
- POE 0010 - Reclamos y devoluciones
- POE 0011 - Retiro del mercado
- POE 0012 - Uniformes y equipos de protección
- POE 0013 - Capacitaciones
- POE 0014 - Auditorías internas
- POE 0015 - Protocolos de enfermedades transmisibles
- POE 0016 - Almacenamiento
- POE 0017 - Manual de operación y calibración de equipos
- POE 0018 - Pallets y cartones sobrepuestos
- POE 0019 - Validación de cadena de frío
- POE 0020 - Control de plagas
- POE 0022 - Guía de POEs y control de documentos
- POE 0023 - Mantenimiento de equipos
- (2 POEs eliminados: 0007 y 0021)

Datos del Área de Bodega:

Tabla 8: Datos de Bodega.

Indicador	Valor Actual
Área de Bodega.	125.37 m ² .
Entregas recibidas diarias.	2 – 6 entregas (variables, impredecible).
Inventario Físico.	Mensual
Notas de devolución al día.	10 – 50 notas.

Nota: Elaboración Propia.

Problemas identificados en bodega:

Aunque el área de bodega cuenta con POEs y en general se cumplen, se identificaron algunas oportunidades de mejora:

- Entregas impredecibles: debido a la informalidad en compras, bodega no sabe cuántas entregas llegarán ni qué productos.
- Falta capacitación técnica: necesitan más capacitaciones especializadas.
- Ambiente laboral mejorable: problemas de conductas personales entre algunos colaboradores.
- Sin evaluación de desempeño formal: no hay sistema de evaluación estructurado.

- Algunos POEs desactualizados: 2-3 POEs requieren actualización.

4.1.4 Gestión Actual de Talento Humano.

Responsable: Sebastián Manzano, Director de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos en Dispresfarma es relativamente nueva (el director lleva 9 años en la empresa, pero el área de RRHH se formalizó recientemente). Actualmente el área es percibida por el personal principalmente como el lugar donde se tramitan permisos, vacaciones y temas administrativos, pero tiene poca participación estratégica.

Procesos Actuales de RRHH:

- **Reclutamiento y Selección:** Se realiza principalmente mediante contactos personales y referencias. No hay un proceso formal documentado con perfiles claros, pruebas estandarizadas ni matrices de evaluación de candidatos. Aunque sí existen perfiles de puesto escritos (los 23 cargos), estos no se utilizan sistemáticamente en reclutamiento.
- **Inducción:** Se realiza inducción básica al nuevo personal, pero no hay un POE formal que estandarice el proceso. Cada supervisor realiza la inducción a su manera.
- **Capacitación:** Se realizan capacitaciones cada 3 meses, principalmente enfocadas en temas de bodega y BPADT. Existe el POE 0013 de Capacitaciones, pero enfocado en bodega. Falta un plan integral de capacitación para todas las áreas.
- **Evaluación de Desempeño:** No existe un proceso formal de evaluación de desempeño. No se mide el rendimiento del personal de forma estructurada. Esto impide identificar fortalezas, debilidades y necesidades de desarrollo.
- **Gestión de Clima Laboral:** El clima laboral es un tema pendiente. Se identificaron problemas de conductas personales en bodega que afectan el ambiente de trabajo, pero no hay herramientas para medirlo o mejorarlo sistemáticamente.

Datos del Área de RRHH:

Tabla 9: Datos de RRHH.

Indicador	Valor Actual
Total de colaboradores.	23 personas.
Perfiles de puesto documentados.	Sí. 23 personas.
Tipo de contratos.	Indefinidos.
Frecuencia de capacitaciones.	Cada 3 meses (Enfoque: Bodega/ Logística)

Nota: Elaboración Propia.

Problemas identificados en RRHH:

- Rol limitado de RRHH: solo para trámite administrativos sin protagonismo estratégico.
- Sin evaluación de desempeño: no hay sistema formal de evaluación.
- Reclutamiento informal: basado en contactos personales sin proceso estructurado.
- Sin plan de carrera: no hay desarrollo profesional estructurado.
- Clima laboral sin medición: problemas identificados, pero no se miden ni gestionan.
- Pocas capacitaciones integrales: enfoque solo en bodega, falta capacitación en compras, ventas, servicio al cliente.
- Procedimientos no documentados: falta POEs de reclutamiento, evaluación, desarrollo.

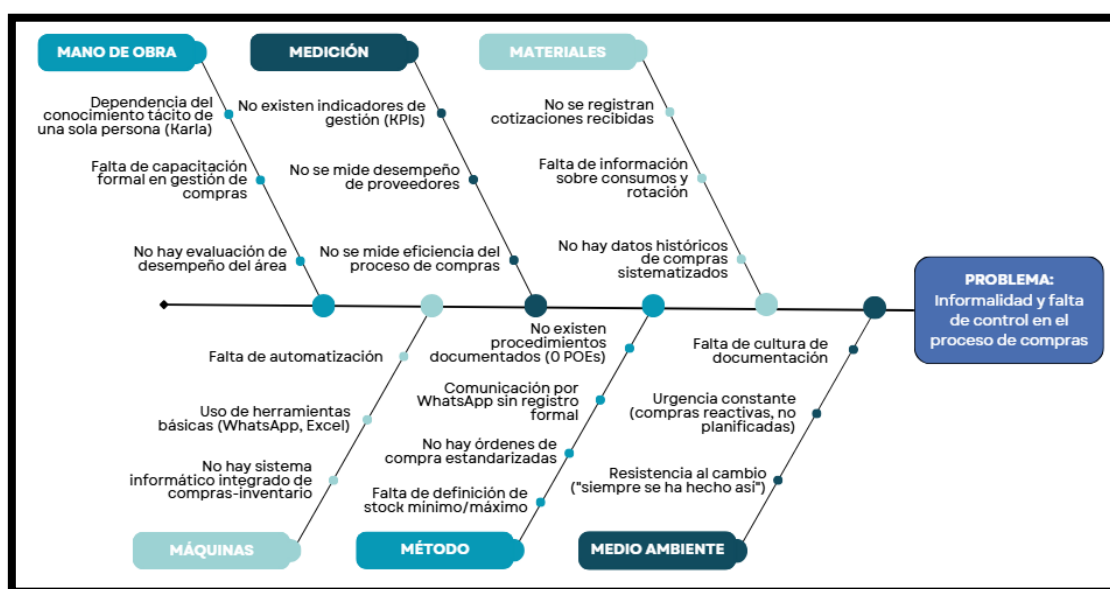
4.2 Análisis de Problemas: Diagramas de Ishikawa y Pareto.

Para identificar las causas raíz de los principales problemas detectados en cada área, se aplicaron dos herramientas de análisis: el Diagrama de Ishikawa (causa-efecto) y el Análisis de Pareto (80/20). Estas herramientas permiten priorizar las acciones de mejora enfocándose en las causas vitales que generan el mayor impacto.

4.2.1 Diagrama de Ishikawa – Proceso de Compras

Problema Central: "Informalidad y falta de control en el proceso de compras"

Ilustración 5: Diagrama de Ishikawa - Compras.

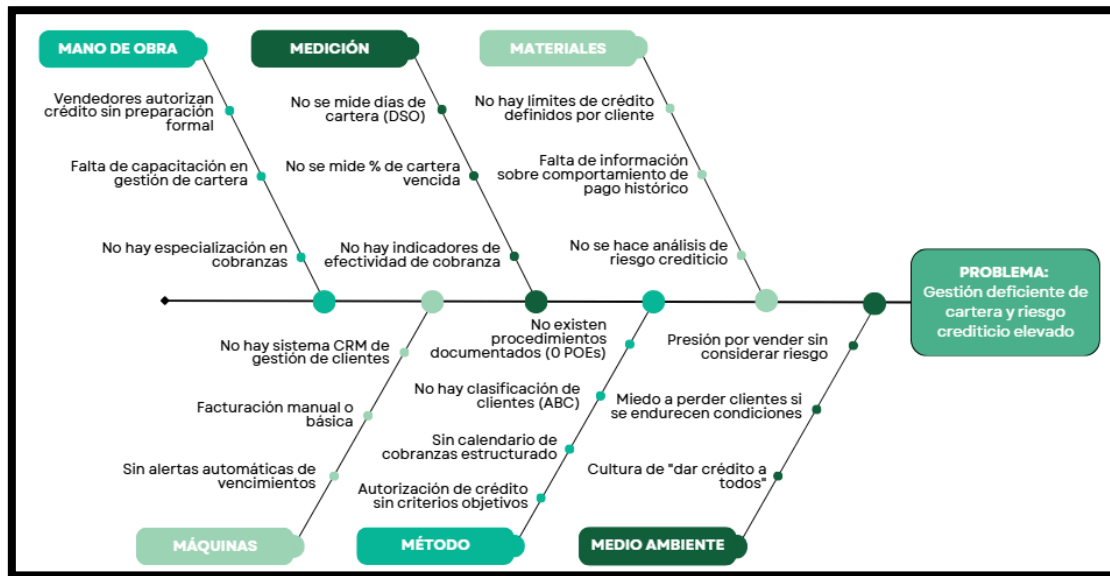


Nota: Elaboración Propia.

4.2.2 Diagrama de Ishikawa – Proceso de Ventas

Problema Central: "Gestión deficiente de cartera y riesgo crediticio elevado"

Ilustración 6: Diagrama de Ishikawa - Ventas.

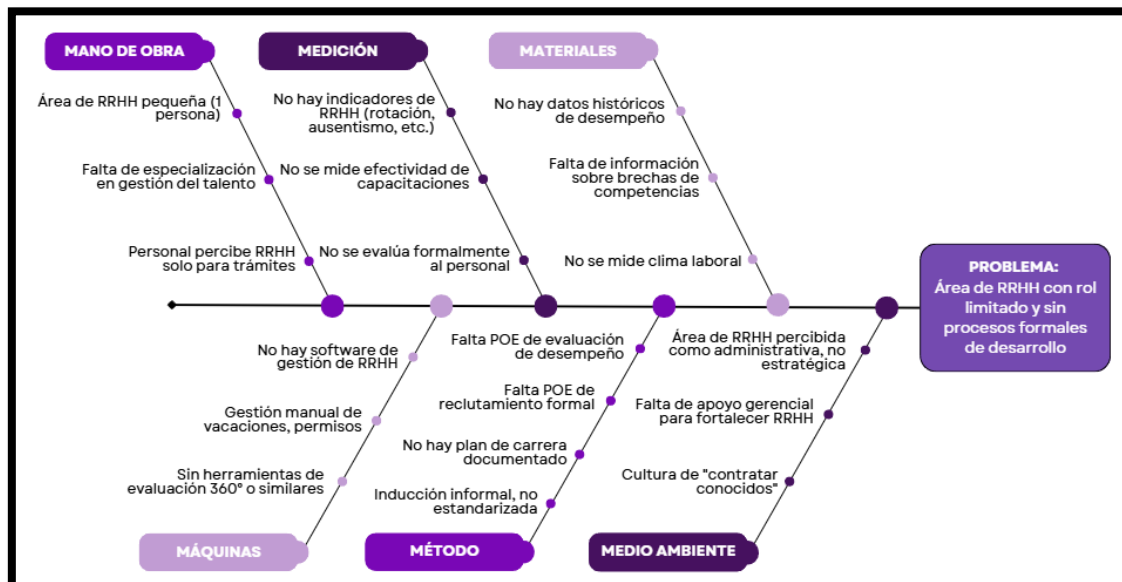


Nota: Elaboración Propia.

4.2.3 Diagrama de Ishikawa – Gestión de Talento Humano.

Problema Central: "Área de RRHH con rol limitado y sin procesos formales de desarrollo"

Ilustración 7: Diagrama de Ishikawa - RRHH.



Nota: Elaboración Propia.

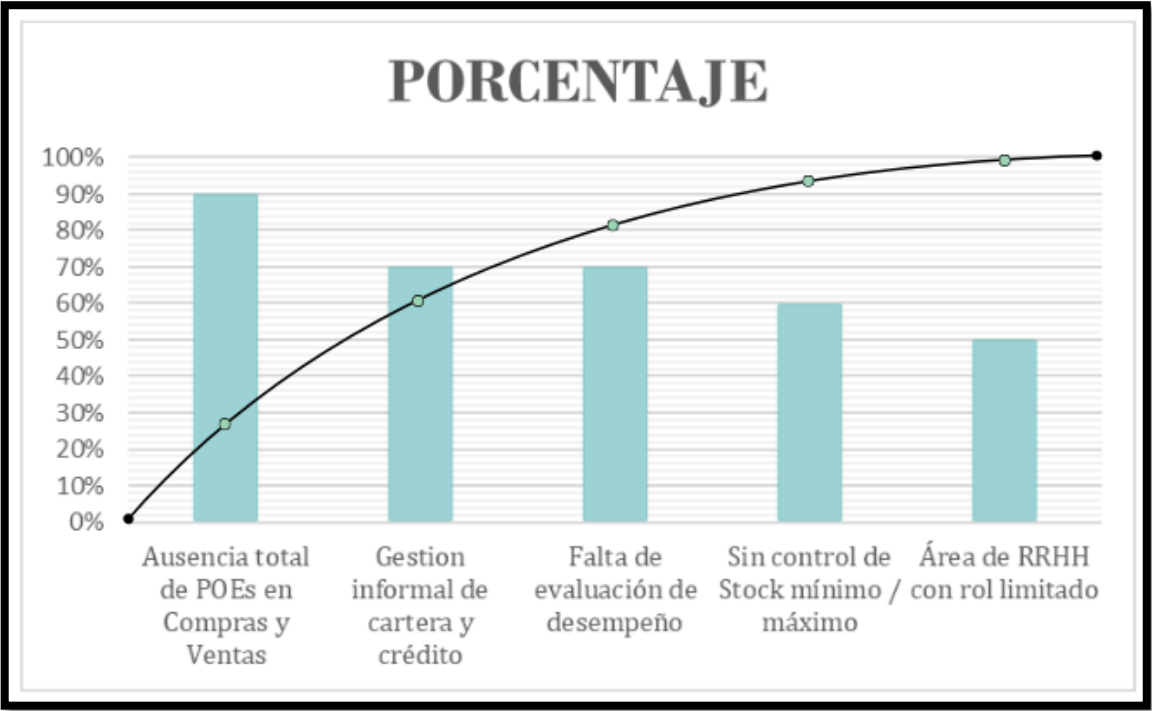
4.2.4 Análisis de Pareto – Priorización de Problemas.

Aplicando el principio de Pareto (80/20), se identifica los problemas Vitales, pocos, pero de alto impacto que debe ser priorizados en propuesta de mejora. Los problemas fueron evaluados

según dos criterios: Frecuencia, qué tan a menudo ocurren e Impacto, qué tan grave es su consecuencia.

Problemas Vitales Identificados (20% de causas que generan 80% de impacto):

Ilustración 8: Análisis de Pareto.



Nota: Elaboración Propia.

Tabla 10: Análisis de Pareto - Problemas.

Problema	Área	Frecuencia	Impacto	Porcentaje
Ausencia total de POEs en Compras y Ventas	Compras / Ventas	Permanente	Crítico	90%
Gestion informal de cartera y crédito	Ventas	Diaria	Alto	70%
Falta de evaluación de desempeño	RRHH (todas áreas)	Anual	Alto	70%
Sin control de Stock mínimo / máximo	Compras	Semanal	Medio – Alto	60%
Área de RRHH con rol limitado	RRHH	Permanente	Medio	50%

Nota: Elaboración Propia.

Interpretación: La ausencia de POEs en compras y ventas es el problema más crítico porque tiene impacto permanente y afecta la operación diaria de áreas clave del negocio. La gestión informal de cartera es el segundo problema vital por su impacto financiero directo en el riesgo de incobrabilidad. La falta de evaluación de desempeño es el tercer problema vital porque afecta a toda la organización y limita el desarrollo del talento.

4.3 Evaluación Operativa y Financiera

Aunque este proyecto no incluye un análisis financiero exhaustivo como: estados de resultados, balances, ratios financieras; es importante señalar el impacto operativo y económico de los problemas identificados.

4.3.1 Impacto Operativo

- **Pérdida de eficiencia:** La informalidad en procesos genera tiempos muertos, duplicación de esfuerzos, retrabajos y errores que consumen recursos sin agregar valor.
- **Riesgo de desabastecimiento:** Sin control de stock mínimo/máximo, Dispresfarma corre el riesgo de quedarse sin algunos productos, afecta la capacidad de responder a la demanda.
- **Dificultad de crecimiento:** Sin procesos estandarizados, escalar la operación como: contratar más personal, abrir más bodegas, atender más clientes; es muy difícil porque todo depende del conocimiento tácito de pocas personas.
- **Vulnerabilidad ante rotación:** Si Karla Muñoz, quien maneja parte administrativa de compras y ventas renuncia o se ausenta, la operación se vería seriamente comprometida porque no hay documentación ni back-up.

4.3.2 Impacto Financiero

- **Riesgo de cartera incobrable:** El 90% de clientes compran a crédito sin límites ni control formal. Esto genera un alto riesgo de que una parte de la cartera se vuelva incobrable, afectando el flujo de caja y rentabilidad.
- **Costos ocultos de ineficiencia:** Los errores, retrabajos, duplicaciones y tiempo perdido tienen un costo económico real como horas-hombre mal utilizadas, productos mal despachados que generan devoluciones, etc..
- **Pérdida de oportunidad comercial:** Sin disponibilidad de productos por mala gestión de inventario, se pierden ventas. Con servicio deficiente demoras y errores, se pierden clientes.
- **Costo de capital inmovilizado:** Sin criterios de stock óptimo, es posible que haya sobre-stock de productos de baja rotación (capital inmovilizado) o sub-stock de productos de alta rotación como ventas perdidas.

4.4. Hallazgos Principales del diagnóstico

El diagnóstico realizado en Dispresfarma Cía. Ltda. permite concluir hallazgos principales, los cuales servirán como base para el diseño de propuestas de mejora del Capítulo 5.

Tabla Resumen de Hallazgos por Área:

Tabla 11: Resumen Comparativo AS IS – Problemas Clave Identificados.

Área	AS IS – Problema Clave	TO BE - Mejora Propuesta
Compras	Sin procedimientos documentados; selección de proveedores empírica; órdenes de compra verbales o informales; sin niveles de autorización.	8-10 POEs formales (POE-COM-001 a 010); matriz de evaluación de proveedores; OC con código único y aprobación escalonada.
Ventas	Crédito otorgado discrecionalmente por el vendedor; sin segmentación de clientes; sin calendario de cobranzas; cartera vencida sin control.	8-10 POEs formales (POE-VEN-001 a 010); clasificación ABC; límites de crédito formales; alertas automáticas de cobranza.
Bodega / Logística	Procesos ya estandarizados (23 POEs); 2 POEs desactualizados (capacitaciones y auditorías).	Actualización de POE 0013 y POE 0014 para incluir todas las áreas.
Talento humano	RRHH en rol administrativo; sin evaluación de desempeño; sin plan de capacitación formal; sin gestión del clima laboral.	4-5 POEs (POE-RRHH-001 a 005); evaluación anual de desempeño; plan de capacitación; encuesta de clima.

Nota: Elaboración Propia.

Un riesgo transversal identificado en el diagnóstico es la concentración del conocimiento tácito en personas clave. En las áreas de compras y ventas, los procedimientos no están documentados: residen exclusivamente en la memoria y experiencia del Jefe de Compras y de los vendedores senior. Este fenómeno genera tres tipos de riesgo:

- **Riesgo operativo por rotación:** si una persona clave sale de la organización, los procesos asociados a ella se interrumpen o degradan significativamente.
- **Riesgo de calidad:** las decisiones tomadas sin criterios documentados varían según el estado de ánimo, la carga de trabajo o el criterio individual, generando inconsistencias que afectan la experiencia del cliente.
- **Riesgo de escalabilidad:** la organización no puede crecer ni incorporar personal nuevo con rapidez, pues no existe un corpus documentado que facilite la inducción.

La estandarización de procesos mediante POEs es la respuesta directa a este riesgo, pues convierte el conocimiento tácito en conocimiento explícito, codificado y transferible.

Los diagramas de Ishikawa permitieron identificar las causas raíz de problemas como falta de métodos documentados, ausencia de medición, dependencia del conocimiento tácito. El análisis de Pareto priorizó los problemas vitales que deben ser atacados con mayor urgencia: la creación de POEs para compras y ventas, la implementación de controles de crédito y cartera, y el fortalecimiento del área de RRHH con procesos de evaluación y desarrollo.

Tabla 12: Correlación entre hallazgos del diagnóstico y objetivos estratégicos.

HALLAZGO DIAGNÓSTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO VINCULADO	INTERVENCIÓN PROPUESTA
Informalidad en compras (sin OC, sin criterios)	Reducir costos de adquisición y asegurar continuidad de suministro	10 POEs de compras + 5 KPIs de compras
Cartera vencida sin control (90% crédito informal)	Mejorar liquidez y reducir riesgo de incobrabilidad	POE-VEN-004, 005, 007, 008 + KPI DSO
RRHH en rol administrativo	Fortalecer capacidades organizacionales y retención de talento	5 POEs de RRHH + 4 KPIs de talento humano
Conocimiento tácito concentrado en pocas personas	Reducir vulnerabilidad ante rotación de personal	Documentación de 27 POEs + plan de inducción

Nota: Elaboración Propia.

Capítulo 5

Propuesta de Mejora y Estandarización.

Con base en el diagnóstico presentado en el Capítulo 4, este capítulo desarrolla la propuesta integral de mejora y estandarización de procesos internos de compra, venta y talento humano de Dispresfarma Cía. Ltda. La propuesta está diseñada para ser práctica, aplicable y sostenible en el tiempo.

5.1. Diseño de Procesos Mejorados.

A continuación, se presenta el diseño conceptual de procesos mejorados para cada área. Estos diseños aplican los principios de reingeniería (Hammer & Champy), mejora continua (Deming), optimización (Harrington) y orientación al cliente (Kotler) desarrollados en el marco teórico.

5.1.1. Proceso de Compras Mejorado (TO BE)

Objetivo: Garantizar el abastecimiento oportuno de medicamentos y productos farmacéuticos con la calidad requerida, al mejor costo posible, mediante un proceso formalizado y controlado.

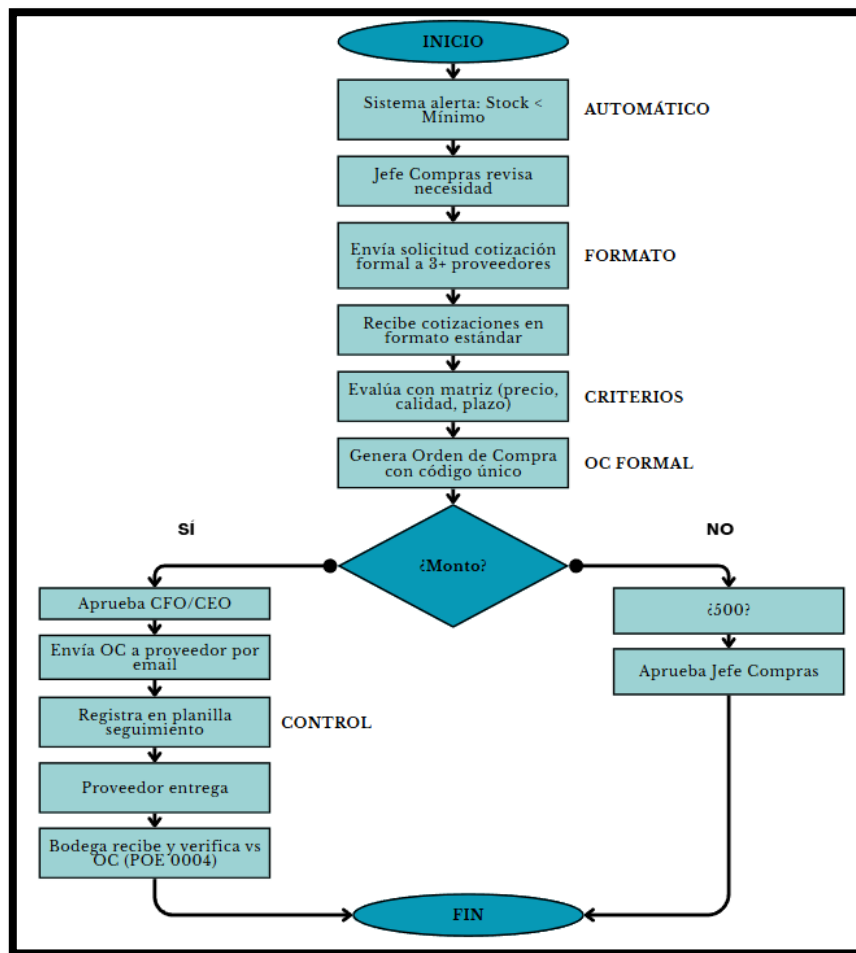
Principios de Mejora Aplicados:

- **Formalización:** Reemplazar WhatsApp por órdenes de compra documentadas.
- **Planificación:** Establecer stock mínimo y máximo para evitar compras reactivas.
- **Evaluación:** Implementar matriz de evaluación de proveedores.
- **Trazabilidad:** Registrar todas las cotizaciones y decisiones.
- **Control:** Definir niveles de autorización según montos.

Proceso Propuesto (Pasos):

1. **Identificación de Necesidad:** Sistema automático genera alerta cuando stock llega al mínimo. Bodega/Ventas pueden solicitar compras mediante formato estandarizado.
2. **Solicitud de Cotización:** Jefe de Compras envía solicitud formal de cotización a 3+ proveedores usando formato estándar. Se registra en base de datos.
3. **Evaluación y Selección:** Se comparan cotizaciones usando matriz de evaluación como precio, plazo, calidad, condiciones. Decisión documentada.
4. **Generación de Orden de Compra:** Se emite Orden de Compra formal con código único, detalle de productos, cantidades, precios, condiciones y fecha esperada.
5. **Autorización:** Orden es aprobada por nivel correspondiente: <\$500 Jefe Compras, \$500-\$2000 CFO, >\$2000 CEO.
6. **Envío a Proveedor:** Orden aprobada se envía al proveedor por email, registra fecha de envío.
7. **Seguimiento:** Jefe de Compras hace seguimiento semanal de pedidos pendientes. Se registra en planilla de control.
8. **Recepción:** Bodega recibe mercadería siguiendo POE 0004 existente. Coteja con Orden de Compra.

Ilustración 9: Flujograma Proceso de Compras Mejorado (To Be)



Nota: Elaboración Propia.

5.1.2. Proceso de Ventas Mejorado (TO BE)

Objetivo: Atender los pedidos de clientes de forma rápida, confiable y rentable, controlando el riesgo crediticio y maximizando la satisfacción del cliente.

Principios de Mejora Aplicados:

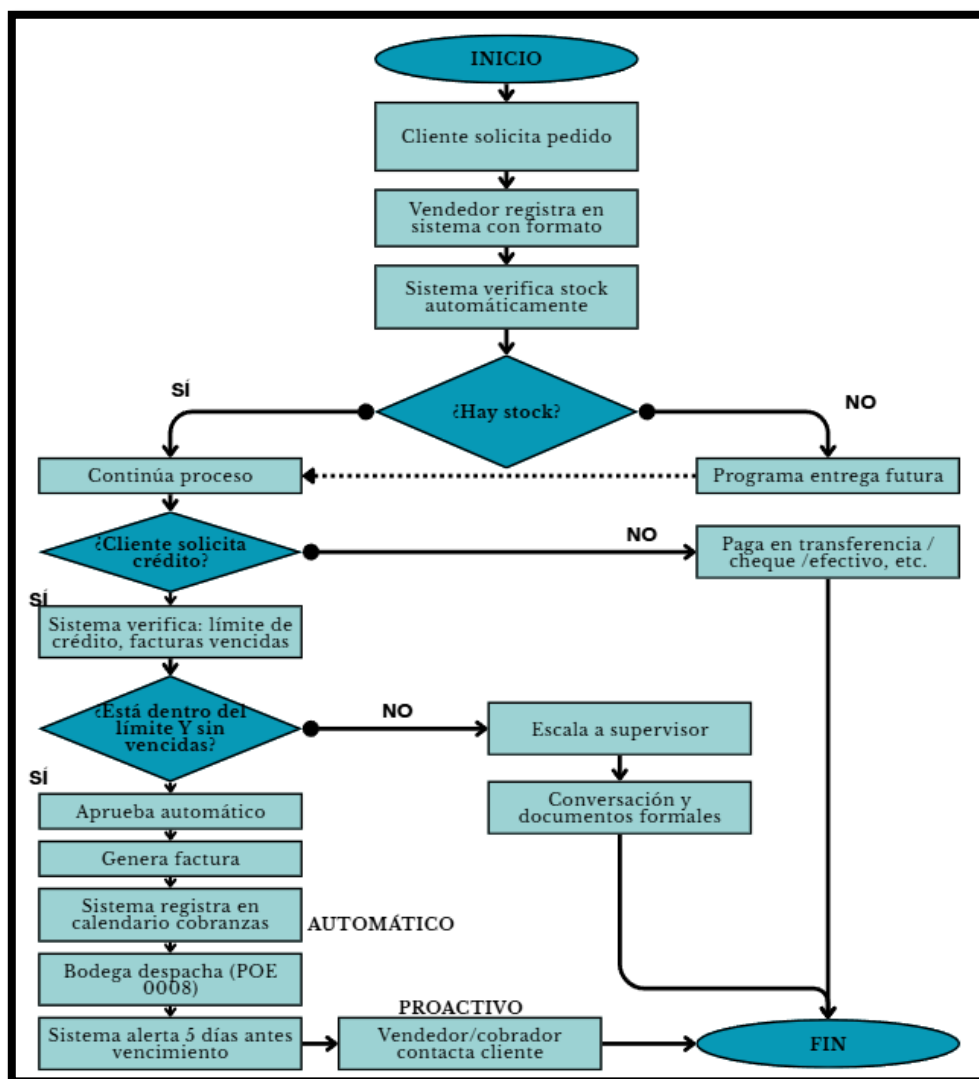
- Segmentación: Clasificar clientes en A, B, C según rentabilidad y volumen.
- Control de crédito: Establecer límites formales y criterios de aprobación.
- Calendario de cobranzas: Programar contactos de cobro antes del vencimiento.
- Gestión proactiva: Actuar antes de que la cartera se venza.
- Satisfacción del cliente: Medir y mejorar continuamente.

Proceso Propuesto (Pasos):

1. **Recepción de Pedido:** Cliente realiza pedido por canal establecido como teléfono / email / plataforma. Vendedor registra en sistema con formato estándar.

2. **Verificación de Disponibilidad:** Sistema consulta inventario en tiempo real. Si hay stock, continúa. Si no, se programa para entrega futura.
3. **Evaluación de Crédito:** Sistema verifica: ¿Cliente tiene límite de crédito aprobado? ¿Está dentro del límite? ¿Tiene facturas vencidas? Decisión automática o escalada a supervisor.
4. **Confirmación Cliente:** Se confirma pedido indicando fecha de entrega y condición de pago.
5. **Facturación:** Se genera factura en sistema contable. Copia se envía a bodega para despacho.
6. **Despacho y Entrega:** Bodega procesa pedido (POE 0008). Transportista entrega (POE 0009).
7. **Registro en Calendario de Cobranzas:** Factura se registra automáticamente en calendario de cobranzas con fecha de vencimiento.
8. **Gestión de Cobranza:** Sistema alerta 5 días antes del vencimiento. Vendedor o cobrador contacta cliente para confirmar pago.

Ilustración 10: Flujograma Proceso de Ventas Mejorado (To Be).



Nota: Elaboración Propia.

5.1.3. Gestión de Talento Humano (TO BE).

Objetivo: Fortalecer el rol estratégico del área de RRHH, implementando procesos formales de desarrollo, evaluación y gestión del talento que contribuyan al crecimiento organizacional y al bienestar del personal.

Principios de Mejora Aplicados (Chiavenato):

- **Gestión por competencias:** Basar decisiones en competencias técnicas y comportamental.
- **Evaluación continua:** Implementar evaluación de desempeño anual formal.
- **Desarrollo del talento:** Crear planes de capacitación y carrera.
- **Comunicación:** Posicionar a RRHH como socio estratégico del negocio.
- **Medición:** Establecer KPIs de gestión del talento.

5.2. Procedimiento Operativos Estandarizados (POEs) Propuestos.

Se propone la creación de 21 POEs nuevos para estandarizar los procesos de compra, venta y talento humano. Cada POE sigue la estructura estándar recomendada por las Buenas Prácticas de Documentación (BPD) y es consistente con los 23 POEs existentes de bodega.

Tabla 13: Justificación de POEs propuestos por problema crítico.

POE	PROBLEMA CRÍTICO QUE ABORDA	HALLAZGO DIAGNÓSTICO (Cap. 4)
POE-COM-001 a 003	Compras sin criterios de selección de proveedores ni control de stock	Ishikawa compras – causas raíz: falta de procedimiento y criterios
POE-COM-004 a 008	Órdenes de compra informales y sin seguimiento de pedidos	Pareto – 2° problema de mayor impacto en compras
POE-VEN-003 a 005	Crédito otorgado sin criterios objetivos ni segmentación de clientes	90% clientes a crédito informal; cartera sin control
POE-VEN-007 a 008	Sin calendario de cobranzas ni control de cartera vencida	Ishikawa ventas – causa raíz: ausencia de proceso de cobro
POE-RRHH-001 a 002	Personal nuevo sin proceso formal de reclutamiento ni inducción	Entrevistas RRHH – inducción verbal e inconsistente
POE-RRHH-003 a 004	Sin evaluación de desempeño ni plan de capacitación	Brechas de competencias no identificadas formalmente
POE-RRHH-005	Clima laboral no medido ni gestionado	Encuesta express: 62% reportó bajo nivel de reconocimiento

Nota: Elaboración Propia.

5.2.1. Estructura Estandar de los POEs.

Todos los POEs propuestos contienen las siguientes secciones:

- 1. Código y Título del POE.
- 2. Objetivo.
- 3. Alcance
- 4. Responsables
- 5. Definiciones (si aplica)
- 6. Procedimiento (paso a paso)
- 7. Registros y Formatos
- 8. Referencias
- 9. Control de cambios
- 10. Anexos (formatos, matrices)

5.2.2. POEs Propuestos para el Área de Compras.

Tabla 14: POEs para el Área de Compras.

Código	Nombre del POE	Objetivo
POE-COM-001	Identificar Necesidades de Compra	Establecer mecanismos para detectar oportunamente cuando se requiere comprar productos.
POE-COM-002	Definición y Control de Stock Mínimo y Máximo	Definir niveles óptimos de inventario por producto para evitar desabastecimiento y sobre-stock.
POE-COM-003	Selección y Evaluación de Proveedores	Establecer criterios objetivos para seleccionar y evaluar el desempeño de proveedores.
POE-COM-004	Solicitud de Cotizaciones	Estandarizar el proceso de solicitud de cotizaciones a proveedores.
POE-COM-005	Análisis y Comparación de Cotizaciones	Comparar cotizaciones recibidas usando criterios técnicos y económicos.
POE-COM-006	Generación y Emisión de Órdenes de Compra	Formalizar el pedido al proveedor mediante órdenes de compra documentadas.
POE-COM-007	Niveles de Autorización de Compras	Definir quién autoriza compras según el monto involucrado.

POE-COM-008	Seguimiento de Pedidos a Proveedores	Hacer seguimiento sistemático de pedidos pendientes para asegurar entregas oportunas.
POE-COM-009	Gestión de Cuentas por Pagar	Controlar las obligaciones con proveedores y programar pagos.
POE-COM-010	Negociación de Condiciones Comerciales	Establecer pautas para negociar precios, plazos de pago y condiciones con proveedores.

Nota: Elaboración Propia.

Ejemplo de POE Desarrollado: POE-COM-006

POE-COM-006: GENERACIÓN Y EMISIÓN DE ÓRDENES DE COMPRA

Ilustración 11: Ejemplo de POE Desarrollado: POE – COM – 006.

[POE-COM-006 Dispresfarma.pdf](#)



POE-COM-006_Dispresfarma.pdf (Línea de comandos)

Nota: Elaboración Propia.

5.2.3. POEs Propuestos para el Área de Ventas.

Tabla 15: POEs para el Área de Ventas.

Código	Nombre del POE	Objetivo
POE-VEN-001	Recepción y Registro de Pedidos	Estandarizar el proceso de recepción de pedidos de clientes.
POE-VEN-002	Verificación de Disponibilidad de Inventario	Confirmar disponibilidad de productos antes de comprometer entregas.
POE-VEN-003	Clasificación y Segmentación de Clientes (ABC)	Clasificar clientes según rentabilidad y volumen para priorizar recursos comerciales.
POE-VEN-004	Evaluación Crediticia de Clientes	Establecer criterios para evaluar el riesgo crediticio de clientes nuevos y existentes.
POE-VEN-005	Aprobación y Límites de Crédito	Definir límites de crédito por cliente y proceso de aprobación.
POE-VEN-006	Proceso de Facturación	Estandarizar la emisión de facturas y documentos de venta.

POE-VEN-007	Gestión de Cobranzas	Establecer calendario y acciones de cobranza preventiva y correctiva.
POE-VEN-008	Control de Cuentas por Cobrar y Cartera Vencida	Monitorear la cartera de clientes y gestionar cuentas vencidas.
POE-VEN-009	Atención de Quejas y Reclamos de Clientes	Establecer mecanismo formal para recibir, investigar y resolver quejas.
POE-VEN-010	Seguimiento Post-Venta y Satisfacción del Cliente	Medir y mejorar continuamente la satisfacción del cliente.

Nota: Elaboración Propia.

5.2.4. POEs Propuesto para Gestión de Talento Humano.

Tabla 16: POEs para RRHH.

Código	Nombre del POE	Objetivo
POE-RRHH-001	Reclutamiento y Selección de Personal	Establecer proceso formal para atraer, evaluar y seleccionar candidatos idóneos.
POE-RRHH-002	Inducción de Personal Nuevo	Estandarizar el proceso de inducción para facilitar la integración del nuevo colaborador.
POE-RRHH-003	Evaluación de Desempeño	Implementar evaluación anual formal del desempeño de todos los colaboradores.
POE-RRHH-004	Plan de Capacitación y Desarrollo	Planificar, ejecutar y evaluar capacitaciones para cerrar brechas de competencias.
POE-RRHH-005	Gestión del Clima Laboral	Medir y mejorar el clima organizacional mediante encuestas y acciones correctivas.

Nota: Elaboración Propia.

5.2.5. Actualizaciones Propuestas para POEs de Bodega.

El área de bodega ya cuenta con 23 POEs, se identificaron 2 que requieren actualización:

- **POE 0013 - Capacitaciones (Actualización):** Ampliar el alcance para incluir capacitaciones de todas las áreas (no solo bodega). Incluir plan anual de capacitación.
- **POE 0014 - Auditorías Internas (Actualización):** Incluir auditorías de los nuevos procesos de compra y venta, no solo de bodega.

RESUMEN DE POEs PROPUESTOS:

Tabla 17: Resumen de POEs.

Área	Cantidad de POEs
Compras	10 POEs nuevos
Ventas	10 POEs nuevos
RRHH	5 POEs nuevos
Bodega	2 actualizaciones

TOTAL: 25 POEs nuevos + 2 actualizaciones = 27 documentos

Nota: Elaboración Propia.

5.3. Sistema de Indicadores de Gestión (KPIs).

Para medir la eficacia de procesos mejorados y facilitar la toma de decisiones, se propone un sistema de 18 indicadores clave de desempeño (KPIs) distribuidos entre las áreas funcionales.

5.3.1. Indicadores del Área de Compras.

Tabla 18: Indicadores de Área de Compras.

KPI	Fórmula	Meta	Frecuencia
% de compras con OC formal	$(\text{Compras con OC} / \text{Total compras}) \times 100$	100%	Mensual
Días promedio de reposición	Promedio días entre pedido y recepción	≤ 7 días	Mensual
% de cumplimiento de proveedores	$(\text{Entregas a tiempo} / \text{Total entregas}) \times 100$	$\geq 90\%$	Mensual
% de productos con stock óptimo	$(\text{SKUs en rango} / \text{Total SKUs}) \times 100$	$\geq 85\%$	Semanal
Costo promedio por orden	$\text{Suma costos admin} / \text{N}^\circ \text{órdenes}$	Reducir 10%/año	Trimestral

Nota: Elaboración Propia.

5.3.2. Indicadores del Área de Ventas.

Tabla 19: Indicadores de Área de Ventas.

KPI	Fórmula	Meta	Frecuencia
DSO - Días de Cartera	$(\text{Cuentas x cobrar} / \text{Ventas diarias promedio})$	≤ 45 días	Mensual
% de cartera vencida	$(\text{Cartera vencida} / \text{Cartera total}) \times 100$	$\leq 10\%$	Mensual
Fill Rate (% pedidos completos)	$(\text{Pedidos completos} / \text{Total pedidos}) \times 100$	$\geq 95\%$	Semanal

Tasa de retención de clientes	(Clientes que repiten / Total clientes) x 100	$\geq 80\%$	Anual
Tiempo promedio de respuesta	Promedio horas entre pedido y confirmación	≤ 2 horas	Mensual
% de quejas resueltas	(Quejas resueltas / Total quejas) x 100	$\geq 90\%$	Mensual

Nota: Elaboración Propia.

5.3.3. Indicadores del Área de Bodega.

Tabla 20: Indicadores del Área de Bodega.

KPI	Fórmula	Meta	Frecuencia
Rotación de inventario	Costo ventas / Inventario promedio	≥ 6 veces/año	Mensual
% de exactitud de inventario	(SKUs correctos / Total SKUs) x 100	$\geq 98\%$	Mensual
% de cumplimiento POEs	(POEs cumplidos / Total POEs) x 100	100%	Trimestral

Nota: Elaboración Propia.

5.3.4. Indicadores del Área de Talento Humano.

Tabla 21: Indicadores del Área de Bodega.

KPI	Fórmula	Meta	Frecuencia
Tasa de rotación	(Salidas / Promedio empleados) x 100	$\leq 15\%$	Anual
Horas capacitación por empleado	Total horas capacitación / N° empleados	≥ 20 horas/año	Anual
% de empleados evaluados	(Evaluados / Total empleados) x 100	100%	Anual
Índice de clima laboral	Promedio encuesta clima (escala 1-5)	≥ 4.0	Anual

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 22: Diagrama integrador de procesos mejorados, POEs y KPIs.

ÁREA	PROCESO TO BE	POEs	KPIs ASOCIADOS
COMPRAS	Compra formal con OC, evaluación de proveedores y seguimiento	COM-001 a COM-010 (10 POEs)	5 KPIs: % OC formal, días reposición, % cumplimiento proveedores, % stock óptimo, costo por OC
VENTAS	Pedido → crédito → factura → despacho → cobranza proactiva	VEN-001 a VEN-010 (10 POEs)	6 KPIs: DSO, % cartera vencida, Fill Rate, retención clientes, tiempo respuesta, % quejas resueltas
BODEGA	Procesos existentes + auditorías ampliadas a todas las áreas	Actualización POE-0013 y POE-0014	3 KPIs: rotación inventario, exactitud inventario, % cumplimiento POEs
RRHH	Reclutamiento → inducción → evaluación → capacitación → clima	RRHH-001 a RRHH-005 (5 POEs)	4 KPIs: rotación, horas capacitación, % evaluados, índice clima laboral

Nota: Elaboración Propia.

5.4. Visibilidad Técnica y Económica.

5.4.1. Viabilidad Técnica.

La propuesta es técnicamente viable porque:

- No requiere inversión tecnológica mayor (nuevos software complejos, servidores, etc.).
- Se puede implementar con herramientas actuales (Excel, Word, email) más alguna plantilla
- El personal actual tiene la capacidad de aprender y ejecutar los nuevos procedimientos.
- Los POEs están diseñados para ser prácticos y aplicables en el contexto de Dispresfarma.
- Se cuenta con el apoyo de la gerencia para implementar cambios.

5.4.2. Viabilidad Económica.

El costo de implementación de esta propuesta es BAJO en comparación con los beneficios esperados. A continuación, se presenta el presupuesto estimado:

Tabla 23: Viabilidad Económica.

Concepto	Detalle	Costo (USD)
Redacción de POEs	27 POEs x \$5 promedio	\$135
Diseño de formatos	20 formatos x \$5	\$100
Capacitación al personal	4 sesiones x \$50	\$200
Impresión de documentos	Manuales, POEs impresos	\$40
Material de oficina	Archivadores, carpetas	\$40
Consultoría externa (opcional)	Revisión POEs por experto	\$200
Imprevistos (10%)	Contingencia	\$50
TOTAL ESTIMADO:		\$765 USD

Nota: Elaboración Propia.

Este presupuesto es RECUPERABLE en menos de 6 meses mediante:

- Reducción de errores y retrabajos, ahorro en tiempo del personal.
- Mejor control de cartera, reducción de incobrables.
- Optimización de inventario, reducción de sobre-stock y faltantes.
- Mejora en negociación con proveedores, mejores precios.
- Reducción de rotación de personal, ahorro en reclutamiento y capacitación.

5.5. Plan de Implementación.

La implementación se realizará en 6 fases a lo largo de 6 meses, siguiendo una estrategia gradual que minimiza la resistencia al cambio y permite ajustes durante el proceso.

5.5.1. Cronograma de Implementación

Tabla 24: Cronograma de Implementación.

Fase	Actividades	Duración	Responsable
Fase 1: Preparación	Comunicación del proyecto. Conformación de equipo de implementación. Capacitación inicial.	Mes 1	Gerencia / RRHH
Fase 2: POEs Compras	Redacción, revisión y aprobación de 10 POEs de Compras. Diseño de formatos.	Mes 2	Jefe Compras / Equipo
Fase 3: POEs Ventas	Redacción, revisión y aprobación de 10 POEs de Ventas. Diseño de formatos.	Mes 3	Jefe Ventas / Equipo

Fase 4: POEs RRHH	Redacción, revisión y aprobación de 5 POEs de RRHH. Diseño de formatos.	Mes 4	Director RRHH / Equipo
Fase 5: Capacitación	Capacitación masiva a todo el personal en nuevos POEs. Socialización.	Mes 5	RRHH / Jefes de Área
Fase 6: Seguimiento	Monitoreo de cumplimiento. Medición de KPIs. Ajustes necesarios.	Mes 6	Gerencia / Todos

Nota: Elaboración Propia.

5.5.2. Matriz de Responsabilidades (RACI).

RACI: R=Responsable, A=Aprobador, C=Consultado, I=Informado

Tabla 25: Matriz RACI.

Actividad	CEO	Jefes Área	RRHH	Personal
Aprobación del proyecto	A	C	C	I
Redacción de POEs	I	R	C	I
Revisión y aprobación POEs	A	C	R	I
Capacitación	I	C	R	I
Ejecución de POEs	I	A	C	R

Nota: Elaboración Propia.

5.5.3. Gestión del Cambio.

La implementación de nuevos procesos genera resistencia natural. Para minimizar esta resistencia, se propone:

- **Comunicación clara:** Explicar el "por qué" del cambio, no solo el "qué".
- **Participación:** Involucrar al personal en redactar POEs de sus áreas.
- **Capacitación práctica:** Usar ejemplos reales, no solo teoría.
- **Implementación gradual:** Empezar con procesos piloto antes de escalar.
- **Reconocimiento:** Premiar a quienes adopten rápidamente los nuevos procesos.
- **Apertura al feedback:** Escuchar sugerencias de mejora del personal.
- **Liderazgo visible:** Que la gerencia demuestre compromiso con el cambio.

5.5.4. Riesgos y Estrategias de Mitigación.

Tabla 26: Riesgos y Estrategias de Mitigación.

Riesgo	Probabilidad	Estrategia de Mitigación
Resistencia al cambio del personal	Media	Comunicación, capacitación, participación, reconocimiento
Falta de tiempo para implementar	Media	Implementación gradual, delegación de tareas, apoyo externo si necesario
POEs muy complejos o poco prácticos	Baja	Diseño participativo con personal que ejecuta los procesos
Falta de seguimiento post-implementación	Media	Designar responsable de seguimiento, establecer reuniones mensuales de revisión

Nota: Elaboración Propia.

La propuesta presentada en este capítulo ofrece una solución integral, práctica y viable para resolver los problemas identificados en el diagnóstico. Los 27 POEs propuestos (25 nuevos + 2 actualizaciones) proporciona una estructura documental necesaria para estandarizar los procesos críticos de compra, venta y talento humano. El sistema de 18 KPIs permite monitorear el desempeño y tomar decisiones basadas en datos. El plan de implementación de 6 meses es realista y contempla la gestión del cambio necesaria que asegure adoptar los nuevos procesos.

La inversión estimada de \$765 USD es mínima comparada con los beneficios esperados en términos de reducción de errores, mejor control de cartera, optimización de inventario y fortalecimiento organizacional. Esta propuesta posiciona a Dispresfarma para crecer de forma sostenible, reducir su vulnerabilidad ante rotación de personal y mejorar su competitividad en el mercado farmacéutico regional.

5.5.5. Mecanismo de control y Auditoría Periódica.

Para garantizar la efectividad y sostenibilidad de los POEs implementados, se propone el siguiente sistema de control:

- **Revisión mensual de KPIs:** el equipo de implementación se reunirá el último viernes de cada mes para analizar los 18 KPIs. Las desviaciones superiores al 10% respecto a la meta activarán un plan de acción correctiva documentado.
- **Auditoría interna trimestral:** el área de RRHH, en coordinación con el responsable de cada área, verificará el cumplimiento de los POEs conforme al POE 0014 actualizado. Los resultados se reportarán a gerencia.
- **Responsables de actualización de POEs:** cada jefe de área es el custodio de sus POEs. Debe solicitar revisión formal cuando cambien condiciones internas o regulatorias. La aprobación de cambios requiere firma del CFO o CEO.

- **Auditoría externa anual (opcional):** en el segundo año de implementación, se recomienda contratar una revisión externa para validar la efectividad del sistema antes de aspirar a certificaciones ISO 9001.

Tabla 27: Responsables de Actualización de POEs y seguimiento de indicadores.

ÁREA	CUSTODIO DE POEs	RESPONSABLE DE KPIs	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Compras	Jefe de Compras	Jefe de Compras / CFO	Mensual
Ventas	Jefe de Ventas / CRO	Jefe de Ventas / CRO	Mensual
Bodega	Jefe de Bodega	Jefe de Bodega	Semanal (Fill Rate) / Mensual
RRHH	Director de RRHH	Director de RRHH	Anual (KPIs estratégicos)
Global / Auditoría	CFO	Gerencia General	Trimestral

Nota: Elaboración Propia.

5.5.6. Plan de Mejora Continua Post-Implementación (PHVA – Ciclo 2)

Concluido el primer ciclo de implementación (6 meses), Dispresfarma iniciará un segundo ciclo PHVA orientado a la consolidación y mejora:

Tabla 28: Mejora de PHVA (6 meses).

FASE PHVA	ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE
PLANEAR	Analizar resultados de KPIs del primer ciclo e identificar brechas residuales	Mes 7	Gerencia / Jefes de Área
HACER	Ajustar POEs que presentaron desviaciones; incorporar lecciones aprendidas	Mes 7–8	Custodios de POEs
VERIFICAR	Auditoría interna de segundo ciclo; comparar KPIs actuales vs línea base	Mes 9	RRHH / CFO
ACTUAR	Estandarizar ajustes; publicar versión 2.0 de POEs modificados; considerar certificación ISO	Mes 10–12	Gerencia / Todos

Nota: Elaboración Propia, basado en Deming (1986).

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones.

6.1.Conclusiones.

Tabla 29: Beneficios Esperados de la Propuesta de Mejora.

DIMENSIÓN	SITUACIÓN ACTUAL (AS IS)	BENEFICIO ESPERADO (TO BE)	INDICADOR DE REFERENCIA
Documentación	0 POEs en compras y ventas	27 POEs aprobados y vigentes	% POEs implementados = 100%
Control de crédito	90% clientes con crédito informal	Límites formales por cliente; cartera vencida $\leq 10\%$	DSO ≤ 45 días
Abastecimiento	Compras sin OC ni criterios formales	100% compras con OC; cumplimiento proveedor $\geq 90\%$	Días reposición ≤ 7
Talento humano	Sin evaluación de desempeño ni capacitación formal	100% personal evaluado; ≥ 20 h capacitación/año	Índice clima $\geq 4.0/5.0$
Rotación de personal	Conocimiento tácito no documentado	Inducción estandarizada; reducción de riesgo de pérdida	Tasa rotación $\leq 15\%$
Costo / Inversión	\$765 USD estimados	Recuperación en < 6 meses por eficiencias generadas	ROI $> 200\%$

Nota: Elaboración Propia en base a diagnóstico y propuesta.

Al término del proyecto de titulación, se presentan las siguientes conclusiones derivadas del diagnóstico realizado y la propuesta de mejora diseñada para Dispresfarma Cía. Ltda.:

Dispresfarma Cía. Ltda. presenta una asimetría crítica en estandarizar sus procesos internos: mientras que el área de bodega y logística cuenta con 23 Procedimientos Operativos Estandarizados (POEs) que cumplen con normativas BPADT de ARCSA, las áreas de compra y venta operan en completa informalidad, sin ningún procedimiento documentado. Esta situación genera vulnerabilidad operativa, dependencia del conocimiento tácito de pocas personas y riesgos financieros significativos, especialmente en la gestión de cartera y crédito.

El diagnóstico realizado mediante entrevistas estructuradas, observación directa y análisis documental permitió identificar las causas raíz de problemas utilizando diagramas de Ishikawa: la ausencia de métodos documentados, la falta de medición y control, y dependencia del conocimiento tácito son factores principales que explican la informalidad e ineficiencia en los procesos de compra y venta. El análisis de Pareto permitió priorizar los problemas vitales (20% de causas que generan 80% del impacto), confirmando que la creación de POEs para compras y ventas es la intervención de mayor impacto potencial.

La gestión actual de cartera y crédito constituye un riesgo financiero elevado para Dispresfarma. El 90% de clientes compran a crédito (30-60 días, algunos 90+ días) sin límites formales de crédito, sin clasificación por riesgo (ABC) y sin calendario estructurado de cobranzas. La autorización de crédito la realiza el vendedor de forma discrecional, sin criterios objetivos. Esta situación expone a la empresa a un alto riesgo de cartera incobrable que podría comprometer su liquidez y sostenibilidad financiera.

El área de Recursos Humanos tiene un **potencial estratégico desaprovechado**. Actualmente su rol se limita a funciones administrativas como permisos, vacaciones; cuando podría ser un socio estratégico del negocio mediante la implementación de procesos formales de evaluación de desempeño, desarrollo del talento y gestión del clima laboral. La ausencia de evaluación de desempeño impide identificar brechas de competencias, reconocer al personal destacado y tomar decisiones fundamentadas sobre promociones y desarrollo.

La propuesta diseñada en este proyecto es **técnica y económicamente viable**. La creación de 27 POEs (25 nuevos + 2 actualizaciones), el diseño de 18 indicadores de gestión (KPIs) y el plan de implementación de 6 meses requieren una inversión estimada de \$765 USD, monto recuperable en menos de 6 meses mediante la reducción de errores, mejor control de cartera, optimización de inventario y mejoras en negociación con proveedores. La propuesta no requiere inversiones tecnológicas significativas y puede implementarse con las herramientas actuales de la empresa.

La aplicación integrada de los marcos teóricos de *Hammer & Champy*, *Deming*, *Rummler & Brache*, *Harrington*, *Chiavenato* y *Kotler* proporcionó una base sólida para el diseño de la propuesta. La reingeniería de Hammer & Champy justificó el rediseño radical de procesos inexistentes; el ciclo PHVA de Deming guiará la implementación y mejora continua; el enfoque de gestión por procesos de Rummler & Brache permitió identificar el "espacio en blanco" entre áreas; los principios de optimización de Harrington eliminaron actividades sin valor; la gestión del talento por competencias de Chiavenato estructuró las propuestas de RRHH; y la orientación al cliente de Kotler aseguró que los procesos de venta generen satisfacción y fidelización.

El proyecto cumplió satisfactoriamente con los **objetivos específicos** planteados: se identificó y documentó los procesos actuales de compra, venta y talento humano mediante entrevistas y observación; se diagnosticó las principales falencias usando herramientas de análisis como Ishikawa y Pareto; se analizó el impacto de procesos en la eficiencia, productividad y competitividad; se diseñó una propuesta integral de mejora con 27 POEs, KPIs y herramientas de control; y se estableció recomendaciones prácticas para la implementación, considerando viabilidad técnica, económica y organizacional.

La estandarización de procesos no es solo un ejercicio de documentación, sino una inversión estratégica que fortalece la capacidad organizacional de Dispresfarma para crecer, competir y adaptarse a cambios del entorno. Los POEs propuesto facilita la inducción de nuevo personal, reducir vulnerabilidad ante rotación, permitir auditorías y certificaciones, y proporcion una base sólida para la mejora continua. En un sector altamente regulado como el farmacéutico, la documentación formal no es opcional sino esencial para la sostenibilidad del negocio.

6.2. Recomendaciones.

Con base en los hallazgos del diagnóstico y propuesta desarrollada, se presentan las siguientes recomendaciones dirigidas a la gerencia de Dispresfarma Cía. Ltda.:

Se recomienda a la gerencia aprobar formalmente el proyecto y designar un equipo de implementación liderado por el Director Financiero-Administrativo (CFO) o Director de Ingresos-Ventas (CRO). La implementación debe seguir el cronograma propuesto de 6 meses, comenzando por el área de compras (mes 2), luego ventas (mes 3) y finalmente RRHH (mes 4). Esta secuencia permite aprender de la experiencia en cada fase y ajustar la metodología antes de continuar con la siguiente área.

Tabla 30: Indicadores de Éxito para los primeros 6 meses de Implementación.

INDICADOR DE ÉXITO	META (6 MESES)	FRECUENCIA	RESPONSABLE	ESTADO
POEs redactados y aprobados	27/27 (100%)	Mes 4	Jefes de Área	Meta
Personal capacitado en POEs	≥ 90% del personal	Mes 5	RRHH	Meta
% cumplimiento de POEs	≥ 80%	Mensual	Jefes de Área	KPI
% cartera vencida	≤ 10%	Mensual	CRO / Ventas	KPI
% pedidos completos (Fill Rate)	≥ 95%	Semanal	Bodega	KPI

INDICADOR DE ÉXITO	META (6 MESES)	FRECUENCIA	RESPONSABLE	ESTADO
% compras con OC formal	100%	Mensual	Compras	KPI
Auditoría interna realizada	1 por trimestre	Trimestral	Gerencia	Hito
Índice de clima laboral	≥ 4.0 / 5.0	Semestral	RRHH	KPI

Nota: Elaboración Propia.

Para que la mejora continua se institucionalice en Dispresfarma más allá de este proyecto, se propone:

- **Designar un Coordinador de Mejora Continua:** puede ser el Director de RRHH o el CFO, responsable de custodiar el sistema de POEs, coordinar las auditorías trimestrales y reportar el estado de los KPIs a la Gerencia General.
- **Incorporar la revisión de POEs al calendario organizacional:** establecer como hito anual (mes 12 de cada año) la revisión y actualización formal de todos los POEs, documentando el control de cambios correspondiente.
- **Vincular la evaluación de desempeño con el cumplimiento de POEs:** el grado de adherencia de cada colaborador a los POEs de su área debe ser un criterio explícito en la evaluación anual de desempeño (POE-RRHH-003), creando un incentivo intrínseco para el cumplimiento.

Los POEs deben ser redactados con la participación activa del personal que ejecuta los procesos como los Jefes de Compras, Ventas, Bodega, RRHH y personal operativo clave. Esto asegura que los procedimientos sean prácticos, aplicables y cuenten con el compromiso de quienes deberán cumplirlos. Se recomienda realizar talleres de trabajo donde el personal describa sus actividades actuales y proponga mejoras, en lugar de imponer procedimientos diseñados verticalmente por la gerencia o consultores externos.

Dado el alto riesgo identificado en la gestión de cartera (90% de clientes a crédito sin controles formales), se recomienda implementar con máxima prioridad los siguientes POEs: POE-VEN-003: Clasificación ABC de clientes, POE-VEN-004: Evaluación crediticia, POE-VEN-005: Límites de crédito y POE-VEN-007: Gestión de cobranzas. Estas cuatro herramientas pueden implementarse en 2-3 meses y reducirán significativamente el riesgo de incobrabilidad.

Se recomienda implementar los 18 KPIs propuestos y establecer una rutina mensual de revisión de indicadores en reunión de gerencia. Los KPIs deben presentarse en un tablero de control visual (dashboard) simple que permita identificar rápidamente desviaciones. En los

primeros 3 meses, los KPIs servirán como línea base; a partir del mes 4 se establecerán metas de mejora. La medición disciplinada es la clave para la mejora continua.

La resistencia al cambio es natural y debe gestionarse activamente. Se recomienda invertir en capacitación práctica no solo lectura de POEs, sino simulaciones y role-playing, y reconocer públicamente a colaboradores y áreas que adopten los nuevos procedimientos. El reconocimiento puede ser simbólico como certificados, mención en reuniones o material como bonos, días libres. El objetivo es crear momentum positivo que motive al resto del personal.

Se recomienda posicionar al Director de RRHH como líder del proceso de gestión del cambio organizacional, no solo como ejecutor de trámites administrativos. Esto implica darle voz en las decisiones estratégicas, involucrarlo en la planificación de capacitaciones y desarrollo, y asignarle la responsabilidad de implementar el POE de Evaluación de Desempeño. Si el área de RRHH está sobrecargada, considerar contratar un asistente de RRHH para liberar tiempo del director para tareas estratégicas.

Aunque la propuesta actual puede implementarse con herramientas básicas (Excel, Word, email), en el mediano plazo (12-18 meses) se recomienda evaluar la inversión en un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) o software de gestión que integre compras, ventas, inventario, facturación y cartera. Lo que permite automatizar flujos, generar reportes en tiempo real y reducir errores manuales. La estandarización de procesos con POEs es un prerequisite para implementar exitosamente un ERP, pero solo funcionan bien si los procesos son claros.

Una vez implementados los POEs, es fundamental verificar que se estén cumpliendo. Se recomienda actualizar el POE 0014 (Auditorías Internas) para incluir auditorías de los procesos de compra, venta y RRHH, no solo de bodega. Las auditorías deben realizarse trimestralmente durante el primer año, con resultados reportados a gerencia. Las desviaciones identificadas deben generar planes de acción correctiva con responsables y plazos.

Se recomienda que al finalizar la implementación (mes 6), el equipo de implementación elabore un documento de "lecciones aprendidas" que registre qué funcionó bien, qué no funcionó, qué ajustes se hicieron y qué se haría diferente en un futuro proyecto similar. Los POEs deben revisarse y actualizarse al menos una vez al año o cuando cambien condiciones internas o externas como nueva normativa, nuevos productos, reorganización, etc.

En el largo plazo (2-3 años), Dispresfarma podría considerar obtener certificaciones de calidad como ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad) o certificaciones específicas del sector farmacéutico. Estas certificaciones son cada vez más valoradas por clientes institucionales (hospitales, clínicas) y pueden ser un diferenciador competitivo. La estandarización de procesos

mediante POEs es el primer paso hacia la certificación, ya que los organismos certificadores exigen documentación formal de todos los procesos críticos.

La implementación exitosa de esta propuesta dependerá del compromiso de la gerencia, la participación activa del personal y la disciplina en el seguimiento. El camino de la mejora continua no termina con la implementación de los POEs; es un viaje permanente que requiere medir, aprender, ajustar y mejorar constantemente.

Como dijo W. Edwards Deming: "No es necesario cambiar. La supervivencia no es obligatoria." Dispresfarma tiene la oportunidad de elegir la mejora y el crecimiento. Este proyecto proporciona el mapa; la empresa debe recorrer el camino.

6.3. Lecciones aprendidas del proceso de investigación

- La triangulación de datos (entrevistas + observación + encuesta) fue decisiva para identificar discrepancias entre lo que el personal declaraba hacer y lo que realmente ocurría en los procesos: varias brechas críticas solo fueron visibles mediante la observación directa.
- La participación temprana del personal operativo en el diagnóstico generó mayor receptividad hacia la propuesta de mejora, confirmando que el involucramiento es tan importante como la calidad técnica de los POEs.
- El uso de Pareto como herramienta de priorización resultó esencial para enfocar la propuesta en los problemas de mayor impacto, evitando dispersar esfuerzos en causas secundarias.

6.4. Recomendaciones para la sostenibilidad estratégica a largo plazo.

- **Implementar un ERP o software de gestión integrado en el horizonte de 12–18 meses:** la estandarización de procesos mediante POEs es el prerequisite necesario para que un sistema tecnológico funcione correctamente, pues los sistemas solo automatizan lo que ya está bien definido.
- **Explorar la certificación ISO 9001 a partir del segundo año:** Dispresfarma tiene el potencial de convertirse en la primera distribuidora farmacéutica de su segmento en obtener esta certificación en la región, lo que representaría una ventaja competitiva significativa frente a clientes institucionales.
- **Actualizar los POEs ante cambios normativos de ARCSA:** el sector farmacéutico ecuatoriano está en constante evolución regulatoria. Se recomienda suscribirse a las alertas de ARCSA y designar al Jefe de Bodega como responsable del monitoreo normativo, dada su experiencia en BPADT.
- **Replicar la metodología en futuras expansiones:** si Dispresfarma abre nuevas sucursales o incorpora nuevas líneas de productos, la metodología de diagnóstico + POEs

+ KPIs desarrollada en este proyecto puede replicarse sistemáticamente, reduciendo significativamente el tiempo de puesta en marcha operativa.

Capítulo 7

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10ma ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- George, M. L. (2002). *Lean Six Sigma: Combining Six Sigma quality with lean production speed*. McGraw-Hill.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. HarperBusiness.
- Hammer, M., & Champy, J. (2016). *Reingeniería de la empresa (Edición actualizada)*. Parramón Paidotribo.
- Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.
- Harrington, H. J. (2015). *Mejoramiento de los procesos de la empresa (Edición actualizada)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Ishikawa, K. (1986). *Guide to quality control (2nd ed.)*. Asian Productivity Organization.
- Juran, J. M. (1951). *Quality control handbook*. McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis: An introduction to its methodology (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing (2nd ed.)*. SAGE Publications.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
<https://doi.org/10.2307/1251430>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart (2nd ed.)*. Jossey-Bass.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

NORMATIVAS Y REGULACIONES CONSULTADAS:

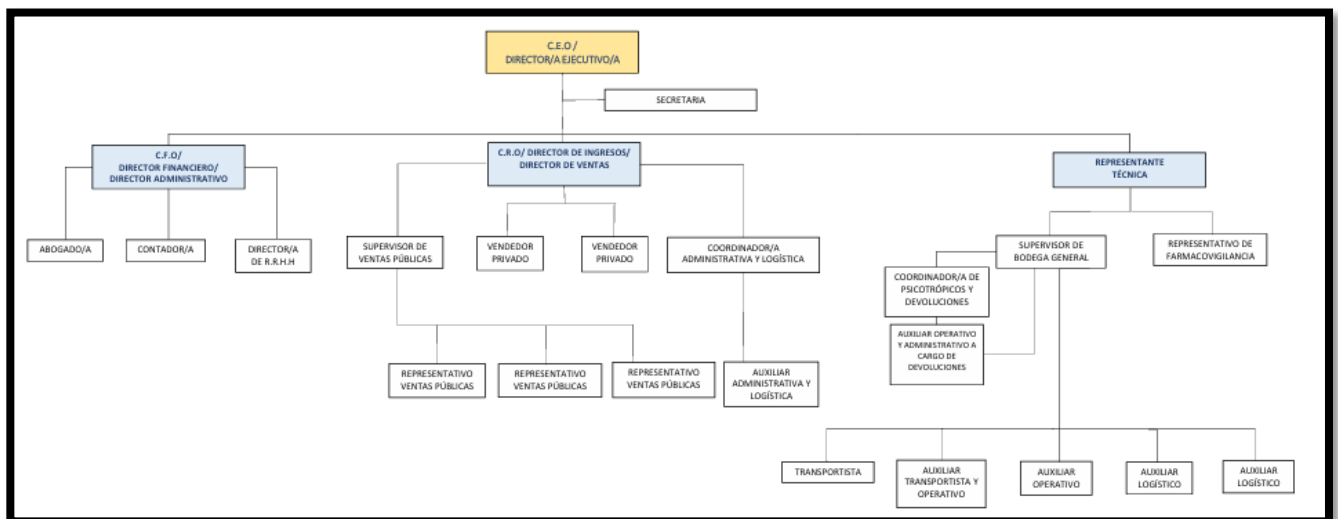
Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA. (2023). *Normativa de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte (BPADT) para Establecimientos Farmacéuticos*. ARCSA.

Organización Mundial de la Salud - OMS. (2014). *Buenas prácticas de almacenamiento para productos farmacéuticos*. Serie de Informes Técnicos de la OMS, No. 908.

Organización Panamericana de la Salud - OPS. (2016). *Guía de buenas prácticas de distribución y transporte de productos farmacéuticos*. OPS/OMS.

Capítulo 8

Anexos.



Anexo 1: Organigrama Empresarial.

Contenido en Documentos Empresariales:

- POE y Documentos.
- Perfiles de Cargo.
- Organigrama Empresarial Dispresfarma Cía. Ltda.
- Entrevistas Totales.
- Encuesta Para Personal Operativo.
- Respuestas de Colaboradores.

https://drive.google.com/drive/folders/193ueeIJ_KN7zzgtULefuoZoBJA66-dKH?usp=sharing

Anexo 2: Documentos Empresariales para el Proyecto de Titulación.



DISPRESFARMA CIA. LTDA.
DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS

DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS DISPRESFARMA CIA LTD
RUC : 019041877001
LOS ANDES S/N Y MOCTEZUMA
CUENCA - ECUADOR
Tfía : 2458672
dispresfarma@hotmail.com

CLAVE DE ACCESO : 1802202601019041187700120020210000222360020210116
AMBIENTE : PRODUCCIÓN EMISION : NORMAL
CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION No. Res. 1213

FACTURA NRO. 002-021-000022236

FECHA : 18 de febrero de 2026 14:19:33
NOMBRE : CLINICA DE ESPECIALIDADES MEDICAS PAUCARBAMBA CLEM
DIRECCION: CUENCA AV PAUCARBAMBA 4-138 Y SANTIAGO CARRASCO
CED/RUC : 0190083462001 TLF.: 2881988
E-MAIL : clinicapaucarbamba@hotmail.com

Cantidad	+Pro U.	Medida	Descripcion	Precio	Valor
1	0	FRASC	AMINOVEN INFANT 10% FCO 100ML FK	15.0000	15.00
		16TG1426	1 RSanitario 29196-03-10 Caduca 2026-07-15 Elabora 2024-07-15		
		16UE3937	1 RSanitario 29853-05-11 Caduca 2027-05-14 Elabora 2025-05-14		

Son : TREINTA DOLARES CON 00/100
Nota:

Condiciones de Pago
CONTADO : 0.00
CREDITO : 30.00

SUBTOTAL : 30.00
BASE TARIFA 0 % : 30.00
BASE TARIFA 15.00 : 0.00
DESCUENTO : 0.00
IVA 15.00 : 0.00
FLETE : 0.00
TOTAL USD \$ --> : 30.00

AUTORIZADO POR _____
RECIBI CONFORME _____

Anexo 3: Diseño de Factura Empresarial.