

ANÁLISIS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
CON ENFOQUE EN LA GENERACIÓN DE VALOR HACIA EL CLIENTE EN LA
ORGANIZACIÓN DISTRIGUER LTDA.

LUIS FELIPE BUCHELI BASTIDAS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2010

ANÁLISIS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
CON ENFOQUE EN LA GENERACIÓN DE VALOR HACIA EL CLIENTE EN LA
ORGANIZACIÓN DISTRIGUER LTDA.

LUIS FELIPE BUCHELI BASTIDAS

Informe final de la Pasantía para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor
Prof. GERARDO TORRES

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2010

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de investigación son de responsabilidad exclusiva de su autor”.

Artículo 1º del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, febrero de 2010

A mis padres que con su esfuerzo y ejemplo lograron enseñarme el real significado del sacrificio.

AGRADECIMIENTOS

El autor agradece a la Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, y al Programa de Administración de Empresas. Al asesor Gerardo Torres y a los profesores Jairo Medina y Milton Miranda, quienes con su conocimiento contribuyeron al desarrollo y comprensión del presente estudio.

Al equipo de trabajo de DISTRIGUER LTDA, que con sus conocimientos y esfuerzos contribuyeron participativamente para que el plan de mejoramiento se cumpla satisfactoriamente y a su representante legal Josefina Amparo Matabajoy que brindo al autor la oportunidad y el apoyo suficiente a lo largo de este tiempo.

A todas las personas que durante el transcurso de esta experiencia, de una u otra manera brindaron su apoyo y fortaleza incondicional. Hoy y siempre mil gracias.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	17
1. TEMA.....	19
1.1 ANÁLISIS DE ENTORNO.....	19
1.2 GENERACIÓN DE LA IDEA CENTRAL	20
1.3 DEFINICIÓN DE LA IDEA CENTRAL.....	20
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
2.1.1 Diagnóstico	21
2.1.2 Pronóstico.....	22
2.1.3 Control al pronóstico	22
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
3. OBJETIVOS.....	24
3.1 OBJETIVO GENERAL	24
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
4. MARCO REFERENCIAL.....	25
4.1 MARCO TEÓRICO	25
5. JUSTIFICACIÓN.....	30
5.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	30
5.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	30
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	31
6. 1 TIPO DE ESTUDIO	31
6.2 METODO DE INVESTIGACIÓN	31
6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	31
6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	32
7. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLE MÁS RELEVANTES QUE GENERAN VALOR PARA EL CLIENTE	33
7.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA DISTRIGUER LTDA.....	33

7.1.1 Actividad Económica.....	33
7.1.2 Objetivos Gerenciales.....	34
7.1.3 Estructura Organizacional.....	34
7.1.4 Principios Corporativos:	35
7.1.5 Análisis DOFA.....	35
7.2 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES DE VALOR	37
7.2.1 Análisis de resultados encuesta.....	39
7.3 PRINCIPIOS DE LA CADENA DE VALOR.....	43
7.3.1 Actividades Primarias	44
7.3.1.1 Ventas.....	44
7.3.1.2 Personal de Contacto	44
7.3.1.3 Soporte técnico y habilidades:	44
7.3.1.4 Prestación.....	45
7.3.1.5 Clientes y clientes potenciales	45
7.3.2 Actividades de apoyo	45
7.3.2.1 Dirección general y de recursos humanos.....	45
7.3.2.2 Organización interna y tecnológica	46
7.3.2.3 Infraestructura y ambiente	46
7.3.2.4 Abastecimiento	46
7.3.2.5 Margen de servicio.....	46
8. DISEÑO PROCESO CLAVE Y SECUENCIA DE LOS PROCESOS QUE LO COMPONENTE	47
8.1 DEFINICIÓN DE PROCESO CLAVE.....	47
8.1.1 Gestión comercial y ventas	48
8.1.2 Compras y recepción.....	48
8.1.3 Realización de servicio o prestación.....	48
8.1.4 Despacho y entrega	48
8.2 SISTEMA DE ACTIVIDADES Y FLUJOS DE PROCESO.....	50
8.2.1 Actividades primarias	50
8.2.2 Actividades de apoyo	56

9. EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE CONLLEVAN LOS PROCESO.....	58
10. ESTABLECIMIENTO DE LOS PARÁMETROS DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO DE PROCESOS	65
10.1 ACTIVIDAD DE GESTIÓN DE MARKETING Y VENTAS.....	65
10.2 ACTIVIDAD DE COMPRAS Y ALMACENAMIENTO.....	67
10.3 ACTIVIDAD DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	68
10.4 ACTIVIDAD DE DESPACHO Y ENTREGA	69
11. CONCLUSIONES	71
12. RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	73
NETGRAFÍA	74
ANEXOS	75

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Base de datos clientes	¡Error! Marcador no definido. 38
Cuadro 2. Importancia relativa de variables de valor	¡Error! Marcador no definido. 40
Cuadro 3. Puntuación de variables de valor	¡Error! Marcador no definido. 41
Cuadro 4. Mapa de proceso de Distriguer Ltda	49
Cuadro 5. Líneas de producto.....	¡Error! Marcador no definido. 60
Cuadro 6. Factores críticos de éxito actividad de marketing y ventas.....	66
Cuadro 7. Factores críticos de éxito actividad compra y Almacenamiento.....	67
Cuadro 8. Factores críticos de éxito actividad de prestación de servicio.....	¡Error! Marcador no definido. 68
Cuadro 9. Factores críticos de éxito actividad de despacho y entrega	69

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Procesos	26
Gráfica 2. Estructura organizacional.....	34
Gráfica 3. Porcentaje de preferencia de variable de valor	39
Gráfica 4. Posición en el mercado de competencia directa	42
Gráfica 5. Cadena de Valor.....	44
Gráfica 6. Proceso clave empresa Distriguer Ltda.....	48
Gráfica 7. Diagrama de flujo actividad de gestión de marketing y ventas.....	51
Gráfica 8. Diagrama de flujo actividad de compras y almacenamiento	53
Gráfica 9. Diagrama de flujo actividad de prestación del servicio	54
Gráfica 10. Diagrama de flujo actividad de despacho y entrega.....	55
Gráfica 11. Resultados primer ajuste inventarios.....	61

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato encuesta de satisfacción al cliente.....	76
Anexo B. Ficha técnica instructiva de gráficos de proceso.....	78
Anexo C. Estados de cuenta clientes fuertes Distriguer Ltda.....	79
Anexo D. Formato cuenta de cobro.....	80
Anexo E. Cronogramas políticas de devolución proveedores (Laboratorios) 2010.....	81
Anexo F. Ficha técnica proveedor.....	83
Anexo G. Estados de cuenta proveedores Distriguer Ltda.....	85
Anexo H. Política para devolución de medicamentos.....	86

GLOSARIO

CLIENTE: se define como la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. También según los analistas de marketing se denomina cliente a aquella persona que compra de manera frecuente y esta activamente vinculada a la organización.

CALIDAD: es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas del cliente, actualmente la calidad abarca muchos aspectos en la empresa desde la forma de hacer hasta el resultado final, pero todos con un mismo fin de satisfacer o solucionar alguna necesidad sobrepasando las expectativas de quien se beneficia.

CREACIÓN DE VALOR: que es el diseño de mecanismos que incrementen los niveles de satisfacción del cliente además de garantizar la rentabilidad del negocio, desde luego esta creación de valor debe conllevar a unos resultados que se puedan medir con los indicadores de gestión que la gerencia considere. El valor es algo valioso de importancia que solucione una necesidad o que brinde mayor satisfacción.

MEDICAMENTOS: es toda sustancia o composición química purificada utilizada en el tratamiento, cura, prevención o el diagnóstico de una enfermedad, o para evitar la aparición de un proceso fisiológico no deseado.

MEDICAMENTO DE VENTA LIBRE: son aquellos medicamentos que se distribuyen libremente en las farmacias, sin necesidad de receta o prescripción médica. Se dividen en dos categorías:

- **Especialidades farmacológicas publicitarias (EFP)** se corresponden con medicamentos publicitados de comunicación masiva un ejemplo de ellos son los que se publicitan en televisión y radio.
- **Productos OTC ("Over the Counter")** son fármacos destinados al alivio, tratamiento o prevención de afecciones menores, con los que se posee una amplia experiencia de uso y han sido expresamente autorizados como tales.

MEDICAMENTOS CON PATENTE O DE MARCA: aquellos medicamentos de investigación propia del laboratorio que los comercializa, sujetos a la protección comercial que brindan las agencias internacionales de patentes.

La patente no se limita a la molécula, sino también a la formulación, mecanismo de producción, o asociación con otras moléculas. Mediante sucesión de patentes las casas farmacéuticas consiguen prolongar el periodo de exclusividad de sus presentaciones comerciales, aun cuando presentaciones anteriores de la misma molécula hayan quedado libres.

MEDICAMENTOS GENÉRICOS: aquellas presentaciones de moléculas que ya no están protegidas por la patente de su investigador. Pueden ser libremente producidas por otros laboratorios y suelen conllevar un menor precio. Las distintas Agencias del medicamento y organizaciones reguladores nacionales aseguran las similares bioequivalencia y biodisponibilidad de los medicamentos genéricos frente a aquellos que les son referencia.

MEDICAMENTOS ONCOLÓGICOS: son aquellos destinados a contrarrestar tumores benignos y malignos, pero con especial atención a los malignos, esto es, al cáncer.

PROCESO: secuencia lógica de actividades que transforman los insumos o entradas en un producto o servicio final de manera tal que satisfaga una necesidad, se debe tener claro que los procesos vinculan un personal interdisciplinario e involucra áreas de la empresa que de alguna forma estaban aisladas.

SERVICIO: resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a objetos, es un esfuerzo o desempeño que no es posible ver pero si percibir.

RESUMEN

Para el desarrollo de este trabajo se realizó en primera instancia un diagnóstico de la empresa DISTRIGUER LTDA. encontrando que sus áreas de trabajo no interactuaban de forma dinámica trayendo como consecuencia pérdida de tiempo y aumento de costos, motivo por el cual se decidió emprender el desarrollo de un plan enfocado en los mapas de procesos, que brindan a la empresa la posibilidad de organizar sus actividades y los esfuerzos del recurso humano en los objetivos de la organización, se identificaron las variables de valor más importantes para el cliente donde se encontró que la disponibilidad del producto, el precio y cumplimiento de entrega, son las más influyentes en la decisión de compra, así mismo el trabajo se basó en la cadena de valor propuesta por Michael Porter, para luego desarrollar diagramas de flujo, unas actividades que permitirán que se lleven a cabo sin contratiempos y por supuesto unos indicadores o parámetros que le permiten a la gerencia medir el desempeño de la organización, elementos que la afianzan en el mejoramiento y buen nombre de la familia DISTRIGUER LTDA.

ABSTRACT

For the development of this work was conducted at first instance a first diagnosis of DISTRIGUER LTDA. Finding their work areas interact dynamically consequently resulting in wasted time and increased costs, why it was decided to undertake the development of a plan focused on the process maps, which give the company the possibility of organizing their activities and efforts of human resources in the objectives of the organization, identified the variables most important value for the customer where it was found that product availability, price and delivery performance are the most influential in the decision buy, also the work was based on the value chain proposed by Michael Porter, then develop flow charts, some activities will be carried out smoothly and of course some indicators or metrics that allow management to measure the performance of the organization, elements that secured in the improvement an good family name DISTRIGUER LTDA.

INTRODUCCIÓN

Las nuevas formas de trabajo en los equipos no dependen de una sola persona sino de la interacción de los conocimientos y habilidades de sus integrantes, en el caso de las organizaciones ocurre lo mismo en el sentido en que un excesivo nivel de especialización concentrado en áreas aisladas no garantiza el éxito de la misma, es decir es necesario el intercambio de conocimientos y fluidez de información para el logro de los resultados y el cumplimiento de la razón social de la empresa ya que todas las actividades que se dan en la misma son complementarias y en algunos casos secuenciales.

Así mismo los cambios constantes en el mercado se han convertido en un reto de cuidado para las organizaciones en el ámbito mundial, aspecto que no pasa desapercibido por las empresas nariñenses que en sus intenciones por el mejoramiento transforman sus formas de trabajar en la medida de satisfacer las necesidades del cliente. Desde luego la empresa nariñense debe adentrarse a nuevos conceptos y formas de trabajo que permitan sinergia en el personal.

Por lo tanto el presente trabajo se enfoca en la propuesta de herramientas administrativas necesarias para sumar esfuerzos y canalizar todas las actividades de la empresa hacia la generación de valor para el cliente, con el fin de lograr confianza en la marca como consecuencia de la calidad en los productos que distribuye y rapidez de atención, sin contar con otras variables que son importantes a la hora de lograr la recordación en la mente del consumidor, en esa medida se propone un plan de mejoramiento fundamentado en la gestión por procesos en la empresa DISTRIGUER LTDA contribuyendo a que las áreas de la empresa no trabajen de forma aislada como islas sino en conjunto, así mismo se empieza a tener conciencia de reducir al máximo los errores humanos y pérdida de tiempo.

El texto expuesto en cuatro capítulos describe todas las fases que se llevaron a cabo en la empresa, enfocándose en su parte operativa consistente en la prestación de servicio de dispensación de medicamentos e insumos quirúrgicos, por ser para la empresa un cambio en su praxis, en primera instancia se hace un reconocimiento del cliente para fijar los lineamientos respectivos que dieron como resultado el planteamiento adecuado de los distintos procesos de DISTRIGUER LTDA.

La definición del proceso clave y las actividades que lo componen se hace tomando en cuenta la cadena de valor propuesta por Michael Porter que simplifica el modelo y diferencia de manera clara las actividades estratégicas de las de apoyo, luego en los siguientes capítulos se acoge las actividades preámbulo con

el fin de que los procesos se lleven sin contratiempos, por ultimo se determinan sus parámetros que miden el desempeño en general de la organización.

1. TEMA

ANÁLISIS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS CON ENFOQUE EN LA GENERACIÓN DE VALOR HACIA EL CLIENTE EN LA ORGANIZACIÓN DISTRIGUER LTDA.

1.1 ANÁLISIS DE ENTORNO:

DISTRIGUER LTDA se encuentra ubicada al sur occidente colombiano en la ciudad de San Juan De Pasto, sus oficinas están ubicadas en la Calle 22 No 10-100 Parque Bolívar La cual se dedica a la distribución de medicamentos tanto genéricos como de alto costo.

En Colombia la industria farmacéutica esta compuesta de laboratorios nacionales y laboratorios filiales de empresas transnacionales los cuales superaban los 300 en el año 2002, en donde no todos los medicamentos son producidos en Colombia muchos de ellos son importados desde la casa matriz, en la década de los cincuenta y cuarenta se dio la llegada de laboratorios de empresas multinacionales mientras que en la década de los setenta y ochenta se comienza a dar la creación de laboratorios de capital nacional que pasan a suplir las necesidades de los depósitos de medicamentos de las ciudades menos desarrolladas.

En este sentido el sector al cual pertenece la empresa en la ciudad de Pasto se ve poco desarrollado en la medida en que no hay productores directos de la industria farmacéutica ubicados en la ciudad lo cual indica que todos los medicamentos deben ser importados de las ciudades principales del país como lo es Bogota, Cali, Medellín, Pereira entre otras debido a que varios proveedores como laboratorios Abbot, Tecnoquimicas, Glaxo, Farmacoop, Genfar, Ropshon Therapeutics, Grupo Farmaceutico Biotoscana, etc... Tienen ubicadas sus plantas productivas en estas ciudades.

Lo que conlleva a que varios de los productos sobretodo aquellos denominados de alto costo tengan por lo menos un día de espera al deposito, el mercado de los productos farmacéuticos tiene la característica de ser constante además de tener la garantía de que cada uno de los medicamentos pasa por un riguroso programa de control de calidad ya sea en los medicamentos tanto sólidos como líquidos. En la ciudad de Pasto entre los distribuidores que representan gran competencia se encuentran DROMAYOR. BIOMEDICA COLOMBIANA, MEGAFARMA, EMPROMED que tienen la característica de ser proveedores y clientes al tiempo por lo que se puede hacer alianzas estratégicas. En cuanto a la parte legal y de reglamentación los depósitos son vigilados por el Instituto Departamental De Salud De Nariño.

Mientras que el mercado de DISTRIGUER LTDA lo constituyen las diferentes farmacias de la ciudad, las empresas promotoras de salud, los depósitos de medicamentos y hospitales y clínicas del departamento.

1.2 GENERACIÓN DE LA IDEA CENTRAL

Esta idea surgió a partir de la necesidad de hacer énfasis en las nuevas estructuras organizacionales que le permiten a la empresa generar valor relevante en el producto o servicio que cumpla con las expectativas de los clientes, además las estructuras funcionales carecen de dinamismo y fluidez de la información en los canales de comunicación de las empresas modernas por lo tanto el plan de mejoramiento debe contribuir a una mejora en el desempeño competitivo en bloque de DISTRIGUER LTDA. Con el fin de brindar una atención más rápida y sin contratiempos hacia el usuario

1.3 DEFINICIÓN DE LA IDEA CENTRAL

De esta forma el tema principal en que se basa el proyecto es: **“LA GESTIÓN POR PROCESOS CON ENFOQUE A LA GENERACIÓN DE VALOR HACIA EL CLIENTE EN DISTRIGUER LTDA”**

2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1 Diagnóstico. DISTRIGUER LTDA es una empresa que ha venido creciendo a lo largo de los años, motivo por el cual ya es reconocida dentro del mercado en el cual se desempeña como una marca confiable y oportuna cuando un paciente requiere de un medicamento, una de sus fortalezas es el buen servicio por parte del personal que labora en el establecimiento además de contar con buenos fuentes de abastecimiento a la hora de buscar medicamentos que no se encuentran en su stock de inventarios y que son específicos para un tipo de paciente.

En cuanto al talento humano no existen políticas que promuevan el crecimiento y desarrollo de las facultades personales, por lo tanto se busca una línea gerencial que pueda enfocar el talento humano a los objetivos de la empresa y que le brinde bienestar a su personal. Más sin embargo DISTRIGUER LTDA cuenta con un personal muy calificado que tiene un conocimiento pleno del negocio en cuanto a las condiciones técnicas que requieren las formulas médicas y las orientaciones que se deben hacer en algunos casos con los usuarios que tienen inquietudes con respecto a los medicamentos que se les expide. La mayoría de los conflictos se resuelven por medio del dialogo sin embargo gran parte de ellos se resuelve buscando culpables o con la intervención de la alta gerencia lo cual da a entender la rivalidad entre empleados de la misma área.

En cuanto a las condiciones del mercado este es muy incierto por que no hay épocas en las que se dan mayor demanda como suele ocurrir con otras industrias como es la automovilística, aunque debido a las condiciones de vida que presenta la región gran parte de los medicamentos de los cuales se abastece a la comunidad para el tratamiento de sus enfermedades son directamente tratadas en su gran mayoría por entidades promotoras de salud que vienen a ser los clientes mas fuertes en los cuales la empresa se debe enfocar y debe hacer lo posible por hacer los respectivos contratos que le aseguren una demanda constante, aspecto en el que se tiene que ser muy cauteloso ya que hay una serie de variables que inciden de gran manera en el alcance de este tipo de clientes como son políticas gubernamentales, disponibilidad de producto, los precios que se manejan ya que hay laboratorios que de alguna forma algunas veces intervienen en las licitaciones que se presentan, también el rango de clientes lo conforman los otros depósitos de la ciudad y las farmacias.

A pesar de que no hay una planeación adecuada del trabajo como lo es la elaboración de presupuestos, cronograma de actividades, monitoreos de evaluación entre otros la gerencia esta bien informada de lo que ocurre en el entorno y de acuerdo a esas situaciones actúa, con los factores y el personal que

cuenta. Como consecuencia se puede perder oportunidades ya que la empresa tiene una característica reactiva ante los sucesos del entorno y no prevé con anticipación lo que puede ocurrir el problema yace en que es muy difícil predecir cuando ha de ocurrir algo que sea una oportunidad o una amenaza debido a que muchos programas de las entidades promotoras de salud y gubernamentales son inesperados y sobretodo rápidos.

Un elemento favorable es que el trabajador tiene todo a su disposición para el trabajo es así como este aspecto no perjudica su desempeño, lo cual se denomina en la teoría administrativa como factores higiénicos, como lo es la iluminación adecuada, el espacio de cada trabajador, la limpieza, y el orden. Debido a que el rendimiento y la motivación no solo son influenciados solo por estas variables conviene decir que el trabajador siente que tiene una estabilidad a excepción de los que son nuevos ya que la gerencia define de manera lenta la situación laboral del personal nuevo.

Mas sin embargo no hay un reconocimiento adecuado del trabajo extraordinario que hace el empleado no hay un sistema de remuneración que permita ese reconocimiento y por ende la satisfacción del trabajo. Mientras que las relaciones de trabajo son fraternales y hay una gran informalidad con la gerencia que hace que los lazos entre empleado y jefe sean fuertes e influyan en las medidas disciplinarias y en las formas de trabajo ya que los empleados no se ven inhibidos para aportar y dar sus ideas con respecto a situaciones que se pueden dar en cualquier momento

2.1.2 Pronóstico. De seguir así DISTRIGUER LTDA. Podría perder oportunidades con clientes potenciales en razón la capacidad de respuesta a sus expectativas y necesidades por otra parte la empresa puede fortalecer aun más sus métodos de trabajo y disminuir los errores humanos en el procesamiento de datos así como en los errores de comunicación aspectos que generan el aumento de los costos y pérdida injustificada de tiempo.

2.1.3 Control al pronóstico. Este proyecto práctico se centrará en el fortalecimiento y mejora del servicio que ofrece la empresa DISTRIGUER LTDA a partir de la gestión por procesos que es una herramienta gerencial que le permite a cada área de la empresa no trabajar de manera independiente como si fuesen islas separadas, sino como un bloque que esta alineado a los objetivos estratégicos que quiere alcanzar la organización donde el conocimiento y la información se mueva mas rápido.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Que Gestión organizacional se puede proponer para generar valor agregado al cliente en la organización DISTRIGUER LTDA.?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las variables más relevantes que generan valor para el cliente?
- ¿Cómo enfocar los esfuerzos de las distintas áreas de la organización hacia los objetivos estratégicos?
- ¿Qué acciones se deben tomar para hacer posible la aplicación de la Gestión por Procesos?
- ¿Cómo medir el impacto de la gestión por procesos con enfoque a la generación de valor hacia el cliente en DISTRIGUER LTDA?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL PLAN DE TRABAJO

Proponer el cambio de una Gestión organizacional funcional a una fundamentada en los procesos concentrándose en la generación de valor agregado para el cliente

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar las variables más relevantes que generan valor para el cliente.
- Diseñar el proceso clave y la secuencia de los procesos que lo componen.
- Facilitar la ejecución de las actividades que conllevan a los procesos.
- Establecer parámetros de medición de desempeño de procesos.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

La aplicación de los modelos de gestión en la empresa han venido cambiando en la medida en que las circunstancias del entorno toman diferentes formas, de esta manera se da la posibilidad de aplicar nuevos enfoques entre los cuales esta la gestión por procesos que es una herramienta administrativa que enlaza la ejecución de trabajo que de alguna manera estaba fraccionada, de esta manera se pasa de un estado rígido a uno mas dinámico en donde priman los intereses de la organización y sus integrantes.

Desde esta perspectiva varios conceptos teóricos se involucran en el tema que son guías y complemento para empezar a implementar cualquier enfoque de gestión, en primera instancia se debe tener claro que es la gestión por procesos y que implica para la organización, aspecto que abarca muchos significados de los cuales el mas acertado y ambicioso para la elaboración del trabajo es el de: *Una forma de conducir la empresa o administrar la organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas*¹, es así como se toma un rumbo hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, como también la creación de escenarios de trabajo que permitan la satisfacción del personal por ende su motivación y mejoramiento en el desempeño.

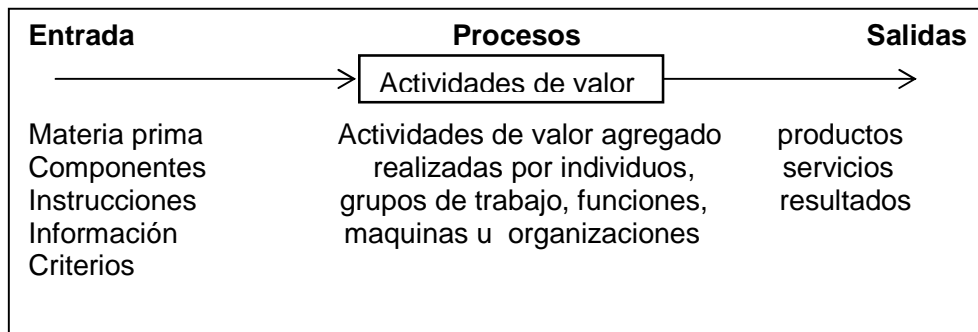
Según Davenport proceso es el conjunto de actividades lógicamente relacionadas que se efectúan con la intención de obtener un determinado resultado, es así como se convierte en una propuesta que pretende alinear los esfuerzos humanos de una manera ordenada para el alcance de los objetivos de la empresa de tal manera que se reduzcan los errores que suceden de manera frecuente, encontrando sus causas raíz y tomar las acciones correctivas necesarias a tiempo, al manejar los procesos de manera eficaz se pueden conseguir mejoras significativas en el desempeño en general en la medida en que las fronteras entre departamentos se eliminan o se disminuyen en gran medida debido a que varias personas se involucran y participan en las actividades de la organización.

Todo proceso recibe entradas que también se denominan insumos los cuales por medio de actividades de valor agregado se transforman para convertirse en salidas (ver gráfica 1), que son el resultado final y por lo tanto el producto o servicio para el cliente inmediato ya sea interno o externo, en todas las empresas los procesos deben enfocarse en las actividades de valor para así atraer y retener clientes, aquellas actividades que no agreguen valor o que no tengan un rango de importancia para el mercado o perfil del cliente son suprimidas con el fin de ganar en tiempo de atención. Entre los procesos más comunes de las empresas

¹LOPEZ, Francisco José, ISO 9000 y la planificación de la calidad, Bogota, Norma, 2002, p 34.

están el servicio al cliente, instalación y mantenimiento de equipos, control de producción o de stock de inventarios, contratación, supervisión, inspección, entrega y mejoramiento de producto y servicios.

Gráfica 1: Procesos



Para un análisis más profundo de las actividades que realmente agregan valor para el cliente el enfoque teórico de la cadena de valor de Michael Porter trae conceptos fundamentales sobre el grado de contribución que genera cada actividad así como el grado de interrelación entre ellas.

El modelo propuesto permite analizar el desempeño de la organización en virtud de cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo, donde cada una tiene una fuente potencial de ventajas competitivas en costos y diferenciación, las actividades primarias tienen que ver con la transformación de materias primas e insumos (entradas) en un producto determinado (salidas), las cuales son discriminadas como sigue:

- ❖ **Logística de entrada.** Recopilación de datos, recepción, almacenamiento y manipuleo de materias primas, materiales e insumos.
- ❖ **Procesos:** Transformación de materias primas, materiales e insumos en el producto final
- ❖ **Logística de salida:** Depósitos, procesamiento de pedidos, documentación, informes y despacho de productos terminados
- ❖ **Marketing y ventas:** Actividades de impulsión, publicidad, fuerza de ventas, promoción y desarrollo de propuestas
- ❖ **Posventa:** asistencia técnica, mantenimiento, garantías.

Por su parte, las actividades de apoyo son las que permiten que las primarias puedan desarrollarse sin contratiempos en toda su potencialidad, por lo tanto son también vitales porque de ellas depende el funcionamiento de los factores de control y monitoreo de la empresa como también que gran parte de la información para que se lleve a cabo las demás actividades este lista, las cuales son discriminadas como sigue:

- ❖ **Infraestructura de la empresa:** planificación contabilidad, finanzas, gestión de inversiones
- ❖ **Administración de recursos humanos:** incorporación de talentos, capacitación, motivación, compensaciones.
- ❖ **Desarrollo de tecnología:** diseño de productos y servicios, investigación, control, gestión de tecnología.
- ❖ **Compras y abastecimiento:** adquisición de materiales, insumos materias primas, espacios publicitarios, servicios de salud y otros.

Entendiendo los conceptos básicos de la cadena de valor es propicio concentrarse en la naturaleza de la empresa, sin duda alguna los fundamentos de Porter van ligados a la organización industrial caso que para las empresas de servicio debe ser diferente aspecto que es tratado posteriormente, sin embargo para tener mayor claridad en la reformulación del modelo se hace necesaria la inclusión y claridad del concepto de servicio, que de acuerdo a Lamb, Hair y McDaniel, *"un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente"*², aspecto que para la empresa DISTRIGUER LTDA. Es acertado en la medida que su personal orienta sus esfuerzos y recursos en la distribución oportuna y a tiempo de medicamentos a clientes o usuarios (pacientes), que en algunos casos es de gran urgencia debido a la gravedad de las dolencias o enfermedad de la comunidad.

Adicionalmente el servicio tiene características de **intangibilidad**; es decir solo se los puede percibir en el momento en que sea ejecutado, además no se puede tocar, almacenar o manipular físicamente, de **variabilidad**; que tiene que ver con el concepto de que depende mucho de su ejecutor y de las condiciones en las que se presta, en este punto el factor humano es imprescindible y de sus estados emocionales y profesionales depende un buen servicio dado es el caso por ejemplo en las consultorías donde el punto de contacto asesor-usuario determina la efectividad del mismo, de **inseparabilidad**; El servicio no puede prescindir de su ejecutor ya que en cualquiera de su forma todo servicio tiene alguien que lo

²Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definición-servicios.html>

brinda, de **caducidad**; los servicios no se guardan ni almacenan, solo se terminan con su prestación.

Dichas características son el inicio para entender la naturaleza de la empresa e identificar los elementos que se necesitan para contar con un mejoramiento sostenible que enriquezca en todos los sentidos los conocimientos de la empresa, la gerencia debe cerciorarse de que la implementación del sistema de gestión no sea superficial y no se quede solo en la elaboración de dibujos, mapas o diagramas sin ninguna utilidad.

Es inevitable que la teoría del cambio quede por fuera del plan de mejoramiento por que supone una modificación en las formas de trabajo, que tienen la connotación de tener un mayor grado de relaciones sociales entre los integrantes de la empresa, así mismo se da un encuentro de saberes distintos lo que pueda llevar a enfrenamientos mientras se normaliza la situación.

El cambio trae consigo incertidumbre y en algunos casos inseguridad en los estudios de Lewin se concluye que las personas no están dispuestos (o no pueden) modificar las conductas arraigadas desde mucho tiempo atrás, como también que tras un breve período de intentar hacer las cosas de forma diferente los individuos, a menudo, vuelven a sus patrones tradicionales de conducta aspecto que se puede contrarrestar a partir de tres facetas:

DESCONGELAMIENTO: consiste en desarraigar las conductas que se vienen dando por medio de hacer ver la necesidad de cambiar, conviene crear un estado de insatisfacción con el estado actual en el que se resalten las desventajas y los errores en los que se incurre, luego se puede proporcionar información acerca de los beneficios que traerán las nuevas formas de trabajar con el fin de no tener una reacción preventiva o de resistencia.

INTRODUCCIÓN DE LOS CAMBIOS: consiste en emprender las acciones de cambio que comienzan con la formación del personal con el fin de que se comprendan los nuevos lineamientos en los procedimientos de trabajo, otro punto a consideración es la escogencia de un agente de cambio que ayude a influenciar en los demás y sirva de orientador, las buenas fuentes de información son otro aspecto importante por que permite la solución de dudas que se pueden presentar por ultimo la gerencia debe permitirle al empleado explorar y adaptarse.

RECONGELAMIENTO: la ultima parte del proceso que consiste en arraigar los nuevos comportamientos pues como se dijo anteriormente algunas personas tienden a volver a sus patrones tradicionales de conducta, es necesario que los comportamientos se hagan hábitos y traigan satisfacción al personal por el cumplimiento de la tarea y mejoramiento en sus capacidades.

Solo se tendrán en cuenta conceptos muy básicos de la teoría del cambio y se procederá tan solo a aplicar la fase de descongelamiento, finalmente el mejoramiento de la prestación del servicio tiene como objetivo la satisfacción de las necesidades del cliente, en la generación de valor que incida en la decisión de compra, la calidad es el ultimo fundamento teórico tenido en cuenta es el de la calidad que va directamente asociada con el proceso en el sentido de la reducción de fallas y la exclusión de actividades que no generen valor para el cliente

En el servicio la calidad puede verse como la entrega de soluciones a las necesidades del cliente superando sus expectativas, aspecto que también tiene que ver con el personal ya que el trabajo prestado debe en lo posible ser una fuente de satisfacción, la calidad tiene la característica en los procesos de centrarse en la realización correcta de las actividades de ahí uno de los conceptos fundamentales de la calidad total que es hacer las cosas bien desde el principio, lo que implica una disminución en los costos de servicio postventa por fallas o inconformidad en el servicio.

En la calidad al igual que en los procesos se pretende la disminución de tiempos como la eliminación de desperdicios enfocándose principalmente en la tarea, es decir se basan en las practicas de trabajo, aspecto que en la prestación de un servicio hace que no halla un rango amplio de variabilidad e inestabilidad. Por lo tanto el concepto se asemeja mucho a lo que busca un proceso además de ser un punto de referencia más para emprender actividades para mejorar.

5. JUSTIFICACIÓN

5.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

En el entorno moderno la competitividad de las empresas es mucho más compleja en la medida en que todas las empresas de los diferentes sectores económicos se están especializando en el uso de las nuevas herramientas de conocimiento y comunicación lo que las lleva a tener un ahorro en el tiempo de llegada al cliente de una forma que satisfaga las expectativas que este último tiene con respecto al bien o servicio que se ofrece, por lo tanto es vital para DISTRIGUER LTDA una adaptación rápida a los distintos cambios que se presentan a su alrededor y sobretodo saber utilizar los recursos físicos, de conocimiento, y de habilidades y destrezas del talento humano.

En vista de esto es necesario sumar los esfuerzos y canalizar todas las actividades que en la empresa se dan hacia la generación de valor para el cliente, con el fin de lograr confianza en la marca por su calidad en los productos que distribuye y rapidez de atención sin contar con otras variables que son importantes a la hora de lograr la recordación en la mente del consumidor, para lo cual se pretende implementar la gestión por procesos que permita que las áreas de la empresa no trabajen de forma aislada sino en conjunto, como también le puede permitir a la empresa no depender demasiado de ciertos empleados cuando se de su ausencia debido a que hay una excesiva especialización de las funciones, en ultima instancia lo que se trata es de reducir al máximo los errores humanos y pérdida de tiempo.

5.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La propuesta de un mejoramiento continuo a partir de la Gestión por procesos debe partir del conocimiento que la empresa tiene acerca del cliente y sus necesidades que impacte en su manera de pensar en el momento de la compra por lo que es necesario el uso de fuentes tanto primarias como secundarias que permitirán hacer un análisis profundo basado en conceptos y las variables generadoras de valor

El apoyo metodológico para ello será un tipo de estudio exploratorio – descriptivo, ya que se pretende implementar una forma de gestión y plasmar teóricamente los resultados que la aplicación de la misma conlleva. Además el análisis será deductivo con miras a solucionar la problemática que presenta DISTRIGUER LTDA.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio la implementación de la gestión por procesos enfocada en el cliente será EXPLORATORIO DESCRIPTIVO.

Será Exploratorio se indagara directamente en el campo empresarial y se hará el análisis basándose en la información primaria y secundaria que se logre recolectar, de igual forma la manipulación de la de la misma se hace aplicar parte de la teoría administrativa en el lugar donde se llevara a cabo la pasantía, por medio del desarrollo de unos procesos que conllevan a la realización de unas actividades y unos resultados.

Será descriptivo por que lo que se pretende es hacer un seguimiento de la forma en como la organización reacciona a las nuevas formas de trabajo y documentar las ocurrencias que se den en la empresa DISTRIGUER LTDA.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método a utilizarse es el **ANALÍTICO – DEDUCTIVO**, porque partiendo de la resolución de unos objetivos específicos, se desea cumplir con un objetivo general, que es implementar la gestión por procesos enfocada a la creación de valor para el cliente de la empresa DISTRIGUER LTDA, con miras de solucionar la problemática que seda en la misma.

Es *analítico* porque se busca comprender la forma en como se da la gestión por procesos en la empresa DISTRIGUER LTDA, por medio de unos objetivos secuenciales que conlleven a un análisis lógico y las correcciones a tiempo antes de un resultado final y definitivo de donde se desprende la síntesis. Es *deductivo* porque parte del contexto del problema en el proceso seleccionado, para su solución o mejoramiento por medio del uso de la técnica de la gestión por procesos.

6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la obtención de la información se utilizaran tres clases de fuentes: primarias, secundarias y terciarias dentro de las fuentes de información primaria están las distintas encuestas que se harán a los clientes de DISTRIGUER LTDA que constaran de preguntas abiertas y de selección múltiple que permitan identificar las variables de mayor impacto.

En cuanto a las fuentes de información secundarias para el uso de la técnica se hará uso de libros, publicaciones impresas, así como revistas, tesis, informes producidos por entidades oficiales acerca de la gestión por procesos en las distintas empresas en el ámbito nacional, regional y local. Por último dentro de las fuentes de información terciaria están la consulta de medios electrónicos y magnéticos, páginas de entidades oficiales bibliotecas virtuales entre otras que permitan orientar la investigación

6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información que se obtenga a partir de las encuestas será procesada por medio de la tabulación y elaboración de cuadros, presentando los resultados obtenidos de modo tal que resulten fácilmente entendibles con el propósito de realizar un buen análisis de las variables más relevantes que permitan generar valor para el cliente para alcanzar los objetivos propuestos. El procesamiento estadístico de los datos se realizará con la ayuda del programa de cálculo y registro Microsoft Excel. La presentación de los datos y la información se hará de forma escrita complementándola con la representación de cuadros y gráficas con los correspondientes análisis explicativos.

Para con la información secundaria, se elaborarán fichas de lectura que contendrán resúmenes o síntesis que planteen las ideas principales de cada fuente consultada de la misma forma será clasificada de acuerdo al tema y la relevancia para el proyecto

Finalmente para la edición y presentación de la información se procederá a redactarla en un trabajo final que recolecta todo lo acontecido durante el tiempo de la investigación en capítulos conforme a las diferentes normas de presentación existentes, mientras que la sustentación se hace con medios audiovisuales con ayuda de diapositivas.

7 IDENTIFICACIÓN LAS VARIABLES MÁS RELEVANTES QUE GENERAN VALOR PARA EL CLIENTE

La gestión por Procesos se propone como una herramienta necesaria que centra los esfuerzos del personal interdisciplinario de la empresa para el alcance de los objetivos organizacionales y el mejoramiento de la competencia en el ámbito regional.

Desde luego todo plan de mejoramiento debe tener como fin el aumento de la competencia tanto en el mercado como en las capacidades mismas de la empresa en su conjunto, en aspectos como mejor uso de los recursos, mayor capacidad de servicio o mayor rapidez de atención, que la fortalecen y hacen que gane un reconocimiento y una recordación en la mente del consumidor por elementos particulares que la diferencian de las demás, por lo tanto se es necesario implementar modelos de organización del trabajo que simplifiquen las cosas y que las hagan mas practicas.

7.1 INFORMACIÓN GENERAL

La empresa DISTRIGUER LTDA. Se encuentra ubicada en la calle 22 No 10-100 Parque Bolívar de la ciudad de San Juan de Pasto, es dirigida actualmente por la doctora Josefina Amparo Matabajoy Burbano, en la cual se lleva un estilo gerencial PARTICIPATIVO en el cual hay la libertad de opinar por parte del personal y lógicamente se atiende las iniciativas que tiene para el funcionamiento de la empresa.

Actualmente la junta directiva de socios sigue siendo la misma desde su fundación y esta compuesta por la señora Josefina Amparo Matabajoy y el señor Rigoberto Guerrero.

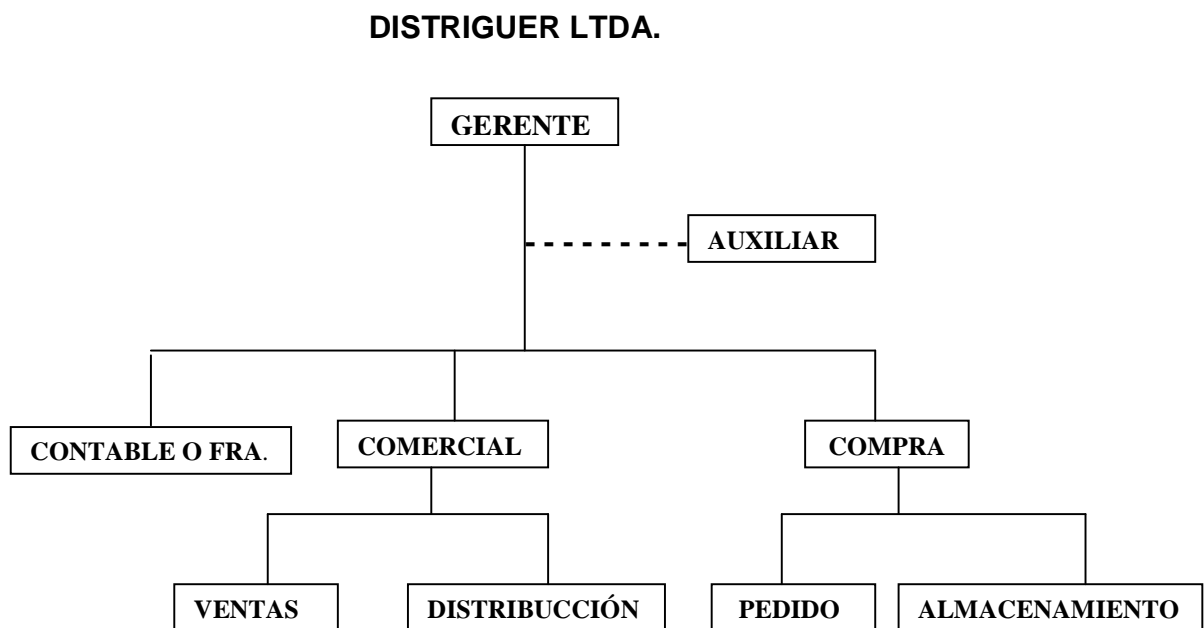
7.1.1 Actividad económica DISTRIGUER LTDA. Es una empresa dedicada a la compra-venta y distribución de productos farmacéuticos y elementos quirúrgicos al por mayor y al detal provenientes de laboratorios reconocidos en el ámbito nacional por su excelsa calidad, además el servicio de la empresa esta orientado a la satisfacción de las expectativas del cliente ya que se cuenta con un personal totalmente capacitado para brindar una asesoría medica completa y objetiva además de caracterizarse por el cumplimiento y buenos precios.

7.1.2 Objetivos gerenciales. **DISTRIGUER LTDA.** tiene dentro de sus expectativas a mediano y largo plazo los siguientes objetivos propuestos por la gerencia:

- ❖ Mayor rentabilidad
- ❖ Mejora de la competencia laboral
- ❖ Lograr un mayor posicionamiento de la marca DISTRIGUER LTDA
- ❖ Incrementar la rotación del inventario.
- ❖ Eficiencia en el uso de los recursos.

7.1.3 Estructura organizacional. En el siguiente organigrama se muestra la estructura organizacional caracterizada por los pocos niveles jerárquicos. Estos niveles de jerarquía crean una cadena de mando que relaciona los individuos ubicados en un cargo permitiendo la comunicación y facilitando así medios de trabajo apropiados para el desempeño de las labores.

Gráfica 2: Estructura organizacional



Fuente: Manual de Funciones DISTRIGUER LTDA.

7.1.4 Principios corporativos

- **Mejoramiento continuo:** es de vital importancia para la organización aprender de los errores cometidos para mejorar en todos los aspectos y cada día presentarle al cliente los mejores de los productos y el mejor servicio.
- **Empoderamiento:** la organización requiere de colaboradores con iniciativa y capacidad de tomar decisiones en su puesto de trabajo en el momento oportuno para alcanzar los objetivos fijados.
- **Servicio al cliente:** es importante que la imagen que el cliente tiene de la empresa sea la de un servicio memorable para mantener su fidelidad y un reconocimiento en el mercado.
- **Calidad:** la empresa se preocupará por ofrecer productos de calidad, para ello velará por que los productos que comercializa cuenten con todas las normas exigidas por la ley para el bien de la comunidad.

7.1.5 Análisis DOFA

El análisis DOFA permite identificar las cualidades y debilidades de la empresa de igual manera ayuda a determinar que tan influyente es el entorno en la parte interna y como la empresa puede aprovechar las oportunidades que se dan en el mercado o como puede protegerse de las amenazas que se presentan.

Entendida la fortaleza como una característica propia de la empresa que le ayuda a alcanzar sus objetivos fundamentales, se puede decir que DISTRIGUER LTDA cuenta los siguientes atributos:

- ❖ Precios que se acogen a la necesidad del cliente es decir la empresa tiene la capacidad de igualar ofertas de la competencia.
- ❖ Conocimiento pleno de los productos.
- ❖ Capacidad de distribución los medicamentos pueden llegar a la casa del paciente o de la institución que lo necesita.
- ❖ Atención a los clientes, es uno de los elementos que caracterizan a la empresa y genera confianza.
- ❖ Elementos suficientes de trabajo.

- ❖ Calificación de los empleados.
- ❖ Contactos con laboratorios u otras empresas de la región que tiene a disposición productos de los cuales la empresa carece.

Siguiendo con el análisis se puede entender a debilidad como aquello que constituye un obstáculo interno que influye negativamente hacia la consecución de objetivos, los cuales se discriminan así:

- ❖ La empresa no es eficaz en la publicidad si bien es conocida en el medio de las EPS es poco nombrada entre el público en general.
- ❖ La dependencia que se tiene a unos clientes específicos lo cual la perjudica demasiado cuando la demanda de estos no es la óptima.
- ❖ La poca capacidad de planificación la cual trae como desventaja la idea de que no se tienen claros los objetivos de la empresa y por lo tanto hay mucha incertidumbre en las formas de trabajo.
- ❖ Carencia de sistemas de motivación.
- ❖ No se tiene un control de los gastos de la empresa ni de las cuentas bancarias y las erogaciones que implica el atraso en sus cuotas.
- ❖ No se han hecho estudios de mercado que permitan saber cuales son las condiciones de la competencia y los posibles clientes.

Las oportunidades se entienden como aquellas situaciones que se prestan en el entorno que podrían ayudar a la empresa para mejorar

- ❖ Ampliación de la base de clientes.
- ❖ Nuevos acuerdos con los proveedores que podrían reducir algunos costos en los productos, o ampliar las fronteras de crédito.
- ❖ Ampliación de la cobertura de mercado.
- ❖ Programas gubernamentales que se encaminen hacia el auxilio de los más necesitados.
- ❖ El acceso a nuevos productos y servicios

Y por último las amenazas que constituyen las barreras del entorno para alcanzar los objetivos:

- ❖ Descenso de las tendencias de las ventas
- ❖ La base de clientes muy reducida un mercado estrecho.
- ❖ Escasez en el suministro de algunos medicamentos por parte de los proveedores.
- ❖ Incapacidad de penetrar en algunos mercados que maneja la competencia.
- ❖ El pago moroso de la cartera por parte de los clientes más fuertes.

7.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DE VALOR

Adentrándose ya en el tema que compete se debe tener claro que significa la creación de valor, que es el diseño de mecanismos que incrementen los niveles de satisfacción del cliente además de garantizar la rentabilidad del negocio, desde luego esta creación de valor debe conllevar a unos resultados que se puedan medir con los indicadores de gestión que la gerencia considere y que se formularan luego.

Por lo tanto se hace necesario tener un pleno conocimiento de las expectativas del cliente con respecto al servicio que se brinda en este caso la dispensación de medicamentos e insumos quirúrgicos. Para identificar las variables que pueden ser comunes entre los clientes de DISTRIGUER LTDA. se aplicó la encuesta denominada de “Satisfacción al cliente”(ver anexo A) donde se ha seleccionado un grupo de usuarios con los que se tiene un suministro vigente y constante que han percibido el servicio brindado por la empresa, razón por la cual son los óptimos para dar una respuesta objetiva y con conocimiento.

De la misma manera se puede clasificar el grupo de clientes en tres grupos; el primer grupo es el de depósitos de medicamentos en los que se encuentran las empresas BIOMEDICA COLOMBIANA, GLOBALPHARMA EN RED, y DISMESUR con los cuales también se tienen alianzas en cuanto al préstamo de medicamentos en situaciones de urgencia, el segundo grupo lo componen las droguerías que están ubicadas en varios puntos de la ciudad de Pasto y que tienen un reconocimiento en la ciudad, entre ellas están DROGUERÍA SANTA ISABEL LAS LUNAS, DROGUERÍA DISPROFEM y DROGUERÍA FARMANAR, mientras que el tercer grupo lo componen las instituciones de salud a las cuales el principal producto que se distribuye es la línea de medicamentos de alto costo, tales instituciones son el HOSPITAL UNIVERSITARIO DEPARTAMENTAL DE NARIÑO, FUNDACIÓN HOSPITAL SAN PEDRO, COOEMSANAR S.F. y E.P.S. SALUD CONDOR (Véase cuadro 1.).

Cabe resaltar que el personal encuestado es aquel directamente implicado en la decisión de compra por lo tanto es el adecuado para definir cuales son las variables criticas que inciden en esta acción, además de brindar información sobre los productos de mayor necesidad para sus respectivas empresas.

En este orden de ideas el objetivo principal que justifica la realización de la encuesta fue identificar las variables que generan mas valor para el cliente, sin embargo también se convirtió en una herramienta para determinar cuales son las fallas en el servicio de DISTRIGUER LTDA. que deben ser corregidas para el mejoramiento en atención de necesidades, por ultimo contribuyo a determinar la competencia mas fuerte de la región además de permitirnos saber la razón por la que es escogida por el cliente objetivo.

Cuadro 1. Base de datos Clientes

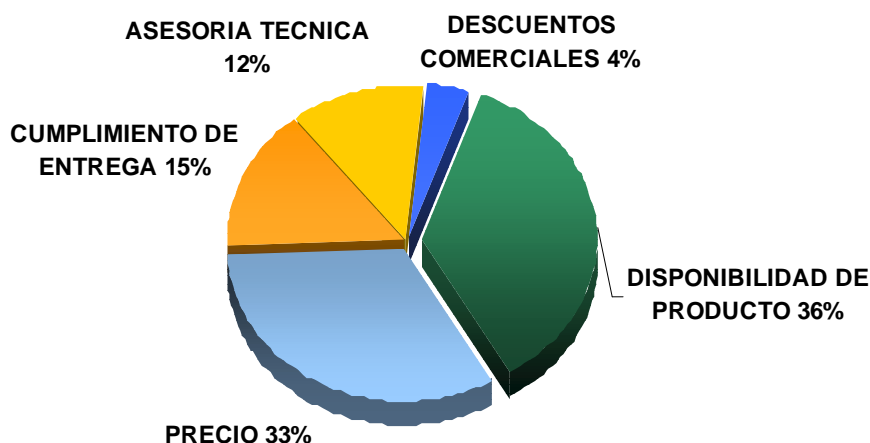
Tipo de Empresa	Nombre	Dirección	Teléfono	Representante del cliente
Droguerías	Droguería Disprofem	Mza H casa 2 Villa de los ríos	7299309	Diva Cerón – administradora
	Droguería Santa Isabel las lunas	Cra. 11 N° 15-05 Las lunas	7214896	William cabrera - Administrador
	Droguería Farmanar	Calle 17 N° 27 - 81	7238822 7227492	Carmen López- Jefe de compras
Depósitos de medicamentos	Biomédica colombiana	Calle 13 N° 30A -61 San Ignacio	7231989 7230625	Patricia fuertes - Propietaria
	Depósito Dismesur E.T.	Cra. 30 N° 18-17	314-6080657	Maria Pérez-Regente
	Globalpharma en red.	Cra. 37 N° 12-03 La castellana	7239549	Sandra Mora-administradora
Instituciones de salud	Hospital Universitario Departamental De Nariño	Calle 22 N° 7 – 93 Parque Bolívar	7333400 7333408	Jaime Acosta- Técnico administrativo
	Fundación Hospital San Pedro	Calle 16 Cra. 43 Esquina	7295662	Emma Guerra- Administradora
	Cooemsanar S.F.	Calle 11ª Cra. 33 Esquina	7336033	Deiby Delgado- Asís. De admón.
	E.P.S. SALUD CONDOR	Cra. 29 N° 18 10 Piso 3 y 4 Parque Infantil	7311891	Julia palacios- Atención al usuario

Fuente: Encuesta de satisfacción al cliente DISTRIGUER LTDA

7.2.1 Análisis de Resultados de Encuesta. De acuerdo a la primera pregunta dónde se permite al cliente de acuerdo a su criterio escoger del listado la variable que más incide para la compra de medicamentos es clara la tendencia de fijarse en los precios ya sea en los medicamentos de alto costo como en los genéricos, debido a que la capacidad económica de la que disponen es limitada como también a la idea de conseguir los mismos productos en otros depósitos de la ciudad a no ser que la escasez de estos sea alta, en el caso de los clientes que también son depósitos las compras son ocasionales cuando no tienen un proveedor directo del producto en esa medida los precios de los mismos deben ser mas bajos con poco margen de rentabilidad para la empresa, dicha decisión de bajar los precios en gran medida se da por que para aquellos medicamentos refrigerados resulta muy costoso tenerlos en el almacén ya que en caso de vencimiento estos no son reconocidos por el laboratorio.

La disponibilidad de producto y el surtido se convierten en la segunda variable de mayor importancia que se justifica por la necesidad que tiene el paciente de ser atendido con prontitud por la gravedad de la enfermedad y por la dificultad de encontrar los medicamentos de altos costo con rapidez en la ciudad, una de las afirmaciones más comunes entre los clientes es la de que si el producto esta disponible en el deposito los precios son negociables al igual que los plazos para los pagos. En cuanto a las demás variables el cliente no las relega pero al parecer entiende que vienen implícitas en el servicio prestado como por ejemplo el cumplimiento en la entrega del producto que en algunos casos es inmediata o también las condiciones de entrega las cuales deben preservar las características del medicamento, aspectos que se vuelven exigibles y de otra forma de ver cotidianos en la actividad diaria.

Gráfica 3 Porcentaje de preferencia de variable de valor



Fuente: Encuesta de satisfacción al cliente DISTRIGUER LTDA.

Para hacer un análisis más profundo conviene confrontar los intereses tanto de la gerencia como del cliente de acuerdo a los puntajes que han sido asignados para

lo cual se hará uso de una herramienta propuesta por J. M. Juran muy útil para la organización de la información (véase cuadro 2.).

Cuadro 2. Importancia relativa de variables de valor

	Expectativas y objetivos organización	Rentabilidad	Mejor competencia laboral	Mejor posición de marca	Incremento de rotación de inventario	Eficiencia en uso de recursos	Total
Expectativas, necesidades del cliente	Importancia relativa	5	3	4	4	3	
Precio	4.5	$4.5 \cdot 5 \cdot 5^3 = 112.5$	$4.5 \cdot 3 \cdot 1 = 13.5$	$4.5 \cdot 4 \cdot 3 = 54$	$4.5 \cdot 4 \cdot 5 = 112.5$	$4.5 \cdot 3 \cdot 3 = 40.5$	333
Disponibilidad de producto	3.8	$3.8 \cdot 5 \cdot 1 = 19$	$3.8 \cdot 3 \cdot 3 = 34.2$	$3.8 \cdot 4 \cdot 5 = 76$	$3.8 \cdot 4 \cdot 5 = 76$	$3.8 \cdot 3 \cdot 1 = 11.4$	216.6
Cumplimiento de entrega	3.7	$3.7 \cdot 5 \cdot 3 = 55.5$	$3.7 \cdot 3 \cdot 3 = 33.3$	$3.7 \cdot 4 \cdot 5 = 74$	$3.7 \cdot 4 \cdot 3 = 44.4$	$3.7 \cdot 3 \cdot 1 = 11$	218.3
Servicio de atención y asesoría técnica	3.5	$3.5 \cdot 5 \cdot 3 = 52.5$	$3.5 \cdot 3 \cdot 5 = 52.5$	$3.5 \cdot 4 \cdot 3 = 42$	$3.5 \cdot 4 \cdot 3 = 42$	$3.5 \cdot 3 \cdot 1 = 10.5$	199.5
Condiciones de entrega	4	$4 \cdot 5 \cdot 1 = 20$	$4 \cdot 3 \cdot 3 = 36$	$4 \cdot 4 \cdot 3 = 48$	$4 \cdot 4 \cdot 3 = 48$	$4 \cdot 3 \cdot 3 = 36$	188
Descuentos comerciales	3	$3 \cdot 5 \cdot 5 = 75$	$3 \cdot 3 \cdot 1 = 9$	$3 \cdot 4 \cdot 3 = 36$	$3 \cdot 4 \cdot 3 = 36$	$3 \cdot 4 \cdot 3 = 36$	192
Total		334.5	178.5	330	358	145.4	1.347

Fuente: Encuesta de satisfacción al cliente DISTRIGUER LTDA

El cuadro presenta dos puntuaciones la importancia relativa que es resultado del puntaje asignado por parte del interesado en este caso la importancia que tienen los objetivos para la gerencia y por otra parte el grado de importancia que tienen las expectativas de servicio en el cliente, las cuales se multiplican con la segunda puntuación que es la del grado de relación que tienen las variables confrontadas, por lo tanto se puede ver claramente la relación que tienen los dos puntos de vista y definir las directrices hacia las cuales estarán dirigidos los procesos.

Luego se procedió a organizar la información de acuerdo al valor obtenido con lo que se brinda una guía para fijarse en los aspectos más importantes y definir así lo prioritario

³ Relación o impacto entre las variables de interés (1: no tienen relación, 3: relación media, 5: relación alta.)

Cuadro 3. Puntuación de variables de valor

Expectativas y necesidades del cliente	Valor obtenido	Expectativas y objetivos organización	Valor obtenido
Precio	333	Incremento de rotación de inventario	358
Cumplimiento de entrega	218.3	Rentabilidad	334.5
Disponibilidad de productos	216.6	Mejor posición de marca	330
Servicio de atención y asesoría técnica	199.5	Mejor competencia laboral	178.5
Descuentos comerciales	192	Eficiencia en uso de recursos	145.4
Condiciones de entrega	188	-	-

Lo que muestra el cuadro es la clara visión que tiene la gerencia de incrementar la rotación del stock de inventarios entendiéndose que solo será posible a partir de un incremento en las ventas que se ven fuertemente afectadas por la variable precio debido a las condiciones del mercado, por lo tanto los lineamientos para una mejor competitividad van a ser el tener gran variedad de productos disponibles (los de mayor necesidad para el cliente.), a unos precios de mayor accesibilidad.

Para formalizar el lineamiento se puede inferir en:

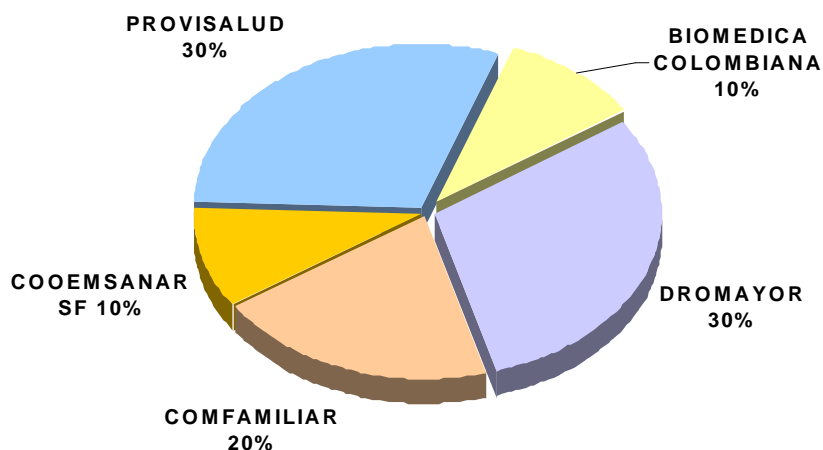
«Prestar el servicio de dispensación de medicamentos e insumos quirúrgicos con precios acordes a las condiciones del mercado, poniendo a disposición de nuestros clientes medicamentos con las especificaciones correctas garantizando su entrega oportuna a partir de procesos eficientes en los que se brinde una asesoría técnica idónea, de manera que se logre una mejor posición de la marca Distriquer Ltda»

Además el análisis arroja resultados positivos con respecto al personal que brinda el personal de DISTRIGUER LTDA. que fue catalogado por aproximadamente el 65% de los clientes encuestados como satisfactorio en el sentido que se brinda la información adecuada acerca de las especificaciones y aplicaciones de los productos que ofrece la empresa, también se cataloga el tiempo de respuesta a

las necesidades del cliente como pronto donde se incluyen actividades como lo es la cotización de medicamentos, entrega de documentos legales, envío de portafolio de servicios entre otras, aspectos que hacen parte del proceso de venta pero que no garantizan la misma.

Por otra parte se pudo constatar que los competidores más directos de la empresa en la región son DROMAYOR, BIOMEDICA COLOMBIANA, COMFAMILIAR, y EMMSANAR, que de acuerdo a la información suministrada las razones de su escogencia es por la variedad de surtido que manejan además de los precios que denotan una vez más la preferencia del cliente hacia esta variable.

Gráfica 4. Posición en el mercado de competencia directa



Fuente: Encuesta de satisfacción al cliente DISTRIGUER LTDA

Por ultimo se identifican los productos que más demandan los clientes un dato que parece esencial para los intereses de la empresa ya que puede prever cuales son las necesidades del cliente además de poder hacer negociaciones con los proveedores (laboratorios) de dichos productos en cuanto a precios y exclusividad para la empresa entre los cuales sobresalen en mayor medida los siguientes

CELLCEPT 500MG, PRODUCTOR: ROCHE FARMA S.A.

USO FARMACEUTICO: uso para pacientes con insuficiencia renal.

PACLITAXEL, PRODUCTOR: FILAXIS S.A.

USO FARMACEUTICO: uso para el tratamiento de cáncer de mama y ganglios positivos.

BONDRONAT 2MG CONCENTRADO

USO FARMACÉUTICO: Prevención de acontecimientos óseos en pacientes con cáncer de mama

METOTREXATO. PRODUCTOR: LABORATORIOS ROPSHON THERAPEUTICS

USO FARMACÉUTICO: Pertenece al grupo de medicamentos llamados antimetabolitos. Se usa para tratar el cáncer de seno, cabeza y cuello, pulmón, sangre, hueso y los nódulos linfáticos y tumores en el útero.

DOXORUBICINA INY, PRODUCTOR: GRUPO FARMACEUTICO BIOTOSCANA

USO FARMACÉUTICO: Es usada para una gran variedad de cánceres y solo algunos tipos de cánceres no responden a este medicamento. Estos tipos de cánceres incluyen el cáncer del colon, el melanoma, las leucemias crónicas, y el cáncer renal.

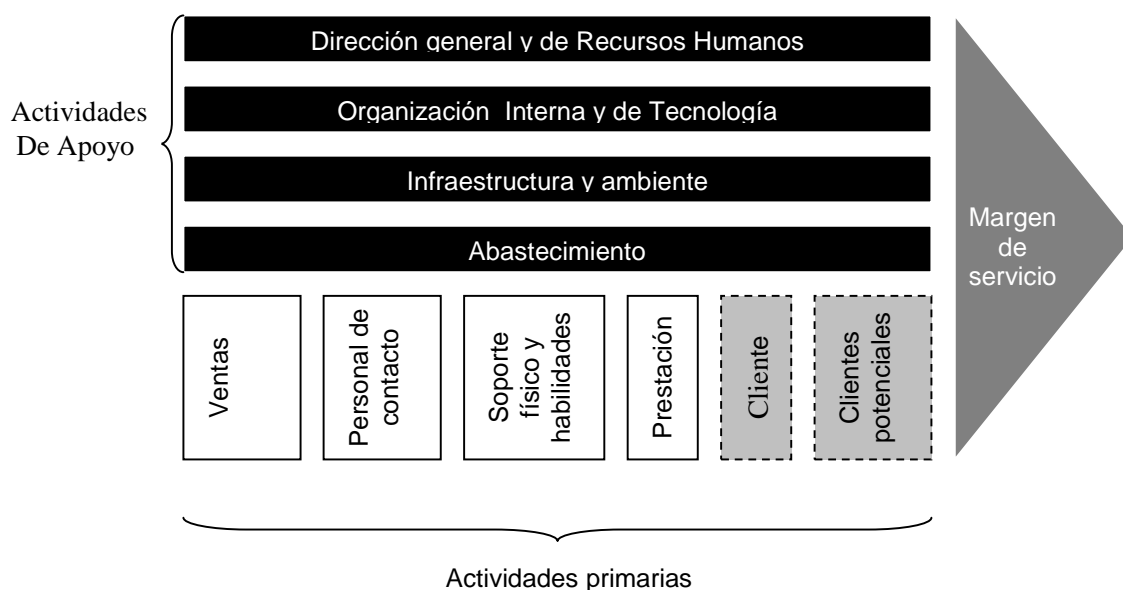
La encuesta de «*satisfacción al cliente*» proporciona información muy valiosa acerca de los elementos que le permitirán a la empresa hacerse más competitiva teniendo como puntos de referencia la negociación de precios y la disponibilidad de medicamentos de mayor demanda por parte del cliente, de igual manera puede hacer la estrategia de *benchmarking* con los competidores más fuertes.

7.3 PRINCIPIOS DE LA CADENA DE VALOR EN SERVICIOS

La generación de valor va enfocada en la idea de Michael Porter de la capacidad de contribución que tienen cada una de las actividades involucradas en el servicio final, en las cuales se reparten en dos grupos; Actividades primarias que son las que tienen más que ver con los procesos ya que comprenden la transformación ya sea de insumos o de información y en ciertos casos ambos, así como los esfuerzos de comercialización, el segundo grupo son las actividades de apoyo que son las que permiten que las primeras se desarrollen sin contratiempos.

Por lo tanto se hace una adaptación del modelo de la cadena de valor de Porter hacia el servicio con el fin primordial de que la variabilidad en la ejecución del servicio se minimice, también es claro que esta orientado hacia el cliente.

Gráfica 5. Cadena de valor



Fuente: Palermo Business Review

Como se puede ver en la grafica las actividades primarias son aquellas que están vinculadas directamente con el servicio en sí, donde se interrelacionan y complementan.

7.3.1 Actividades primarias

7.3.1.1 Ventas: están vinculadas con actividades que atraen al cliente hacia el consumo de un servicio específico las cuales tiene que desarrollar el talento humano de la empresa y donde en el caso de Distriquer Ltda. Es necesario tener un conocimiento pleno de los medicamentos e insumos que requiere el cliente, es así como la prestación tiene lugar una vez ha sido percibida por el cliente esta actividad tan esencial tiene varios componentes como lo es la actividad siguiente.

7.3.1.2 Personal de contacto: es el recurso humano que interactúa directamente con el cliente, es quien ejecuta el servicio y quien hace que lo etiqueten de bueno o malo. Por lo tanto es el generador directo de la percepción que tiene el mercado sobre la empresa y la capacidad de satisfacer las necesidades más prioritarias.

7.3.1.3 Soporte físico y habilidades: es la logística que hace posible el servicio, en Distriquer Ltda. Los elementos que forman parte de la prestación del servicio de dispensación son los formatos de cotización, los portafolios de servicio, como también la infraestructura y los recursos para el transporte de los medicamentos

además del embalaje que tiene como fin cuidar las características de los medicamentos ya que algunos requieren de refrigeración o ambientes secos.

Las habilidades tienen que ver con la competencia del equipo que tienen que ver con la asesoría técnica, la capacidad de atención y el personal disponible para hacer la entrega de los productos de manera oportuna, variable que puede marcar la diferencia y un nivel de competencia sostenible ya que forma en el cliente una imagen y un estado de recordación.

7.3.1.4 Prestación: solución que se ofrece ya sea de suplir o de brindar una orientación de un medicamento en específico, donde la actualización de la información o de nuevos productos en el mercado hacen parte de los cambios en las necesidades que pueda tener el cliente. En esta variable es donde la empresa debe brindar un diferencial.

7.3.1.5 Clientes: se entiende como la relación que tiene la empresa con sus usuarios en la medida en que todos los eslabones actúen en construcción de un servicio deseado, el cliente es el punto de llegada y el que puede valorar del servicio de acuerdo a lo que ha percibido lo cual también se convierte en algo muy subjetivo debido a variables no controlables como el clientelismo a un tipo de proveedor.

Clientes potenciales: es la definición clara del cliente objetivo, con el fin de reunir perfiles homogéneos donde se minimice el grado de variabilidad en cuanto al servicio que requieren y poder estandarizar las actividades del equipo de trabajo de la empresa.

7.3.2 Actividades de apoyo: son los que permiten que las actividades principales se cumplan y corresponden a las áreas que complementan la actividad económica de la empresa

7.3.2.1 Dirección general y recursos humanos: es la forma en como la gerencia orienta a su personal hacia una cultura del servicio donde se tenga la disposición de brindar la mejor atención, sabiendo que el liderazgo forma parte del proceso de dirección en Distriquer Ltda. Se aplica un liderazgo participativo ya que se consulta con los empleados respecto a las decisiones se valoran las opiniones y sugerencias y en algunos casos se delegan algunas funciones importantes, pero también la gerente toma las decisiones más cruciales que definen el futuro de la organización.

El recurso humano de la empresa es interdisciplinario en la medida que esta compuesto en el área de ventas y almacenamiento por dos regentes de farmacia encargadas también de realizar las respectivas compras en conjunto con el jefe de bodega de acuerdo a los faltantes en las ordenes de pedido del cliente, además

de un mensajero y vendedor o asesor comercial, el área financiera y contable compuesto por el contador y por ultimo el área administrativa compuesta por la representante legal de la empresa y un auxiliar administrativo que se considera como un staff ya que es el enlace entre la gerencia y el área contable. En cuanto a la dirección se percibe la necesidad de tener unos objetivos de largo plazo y no depender del día a día del mercado.

7.3.2.2 Organización interna y tecnológica: tiene que ver con el orden de las funciones y el cómo se unen las capacidades del personal para el cumplimiento de la misión, en este sentido los procesos brindan una orientación de las labores y enlazan las actividades de las distintas áreas hacia unos objetivos. La tecnología hace referencia al hardware que lo componen los equipos de computación y los medios de comunicación (teléfonos, fax), y el software donde se maneja el paquete contable SIIGO el cual se usa para el diligenciamiento de todos los soportes físicos del servicio, (facturas, orden de pedidos, recibos de caja, comprobantes de egreso, entre otros), además de contar con el paquete de Windows Office.

7.3.2.3 Infraestructura y ambiente: es el espacio físico donde se da lugar el servicio es decir el punto de contacto entre el cliente y la empresa, DISTRIGUER LTDA. tiene ubicadas sus instalaciones en la calle 22 No 100 -10, Parque Bolívar y cuenta con una zona para la atención del usuario una sala de espera para mayor comodidad y dos oficinas para la atención de los diferentes proveedores y los clientes más importantes, en cuanto a los medicamentos están almacenados en la bodega a la temperatura y refrigeración adecuada en orden alfabético y de acuerdo a su fecha de vencimiento.

7.3.2.4 Abastecimiento: corresponde a la adquisición de insumos en este caso el abastecimiento de los medicamentos que requiere el paciente de acuerdo a las especificaciones de las formulas medicas o aquellos de las ordenes de pedido de distintos clientes, así como también la empresa de abastecerse de información con respecto a las convocatorias publicas de contratación o capacitaciones a las cuales la empresa puede acceder.

7.3.2.5 Margen De Servicio: es el resultado de la coordinación de las distintas actividades realizadas en la empresa las cuales requieren de la interacción de las distintas áreas de conocimiento, el uso adecuado de los recursos y la buena comunicación con el fin de no caer en errores humanos que representen complicaciones en el servicio final.

8. DISEÑO PROCESO CLAVE Y SECUENCIA DE LOS PROCESOS QUE LO COMPONENTEN

Entendiéndose el proceso como la secuencia lógica de actividades que transforman los insumos o entradas en un producto o servicio final de manera tal que satisfaga una necesidad, se debe tener claro que los procesos vinculan un personal interdisciplinario e involucra áreas de la empresa que de alguna forma estaban aisladas y que por tal motivo implica un retraso en las actividades que están vinculadas directamente con el cliente.

En cuanto a los servicios bien se sabe que estos tienen la característica de ser intangibles es decir que el cliente lo percibe en el momento de la prestación del mismo en otras palabras cuando se consume, en esta medida el servicio de dispensación de medicamentos es percibido por el cliente en el momento en que recibe el medicamento, en el que puede evaluarlo como oportuno por cumplimiento de entrega, como indicado de acuerdo a las especificaciones del producto o de acuerdo a las cantidades entre otros aspectos que al final lo definen como bueno o malo, en este orden de ideas se es necesaria una organización adecuada de las actividades que involucran habilidades diferentes de tal manera que se pueda mejorar el servicio en general y desde luego medir.

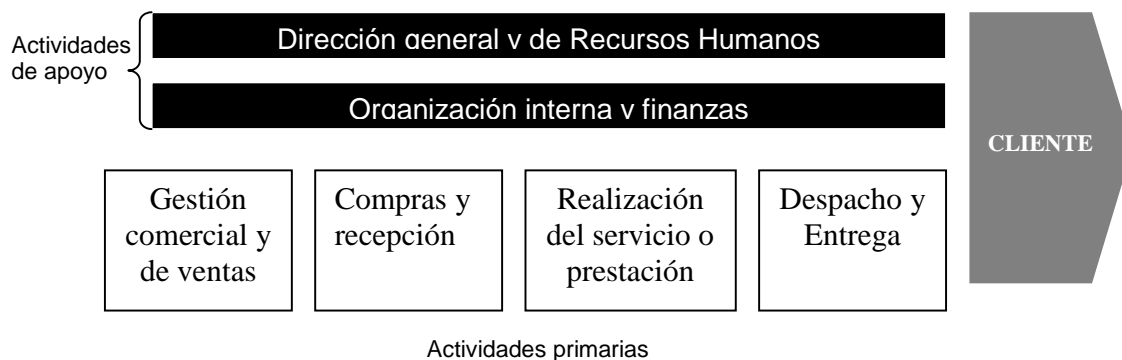
La introducción de un nuevo concepto para la empresa se hace necesario en esta instancia y es el de calidad en el servicio que le apuesta a las capacidades del talento humano para la ejecución del trabajo, aspecto que notoriamente se ve afectado por la falta de interacción de los conocimientos de cada área, con el desarrollo de un proceso que enlace estos elementos se inicia a resolver problemas de pérdida de tiempo, falta de comunicación y demoras en la entrega de productos por su poca disponibilidad en el stock de inventarios

8.1 DEFINICIÓN DEL PROCESO CLAVE

El proceso clave corresponde al ciclo de actividades que permita que permita entregar al cliente final el producto que requiere, se hace con el fin de formalizar las actividades esenciales de la empresa para reducir tiempos y encontrar errores mas fácilmente, por lo tanto se presento un proceso que impacte en los objetivos de la gerencia y las expectativas del cliente.

Para la secuencia de las actividades de la empresa se ha tenido en cuenta que la prestación del servicio esta fundamenta en los principios de disponibilidad del producto, el cumplimiento de entrega y por ultimo la negociación del precio entendiéndose que son las variables de mas relevancia para el cliente de DISTRIGUER LTDA, en este sentido se ha propuesto el siguiente proceso clave:

Gráfica 6. Proceso clave empresa DISTRIGUER LTDA.



Fuente: Manual de procesos DISTRIGUER LTDA.

Se ha decidido por clasificar las actividades primarias en cuatro ya que son las más involucradas con el servicio general hacia el cliente:

8.1.1 Gestión comercial y de ventas: corresponde al dialogo entre empleado y cliente, como también los documentos de soporte en donde se definen las cantidades de pedido, luego de esto se definen de manera rápida aquellos que están disponibles en el stock de inventarios para poder definir con el cliente los plazos y tiempos de entrega de acuerdo a las especificaciones y los precios de negociación.

8.1.2 Compras y recepción: corresponde al abastecimiento de los productos terminados o faltantes en la orden de pedido del cliente o se refiere a aquellos próximos a agotarse en existencias pero que tienen una rotación considerable en el mercado debido a su uso o necesidad.

8.1.3 Realización del servicio o prestación: corresponde a verificar las especificaciones del pedido y condiciones de entrega para su respectivo empaque.

8.1.4 Despacho y entrega: Es la última de las actividades que vela por que el producto llegue en las condiciones adecuadas de acuerdo a lo previsto, si bien el suministro culmina en este punto es necesario tener un seguimiento con el cliente por posibles devoluciones como también para el oportuno pago de las cuentas que se conceden a crédito a clientes especiales en estos casos DISTRIGUER LTDA. tiene designados cupos de crédito según la antigüedad del cliente y su cumplimiento en los pagos.

Con respecto a los procesos de apoyo en DISTRIGUER LTDA. Prácticamente estos tienen que ver con dos que son las actividades de **DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**; corresponde a la forma de liderazgo por parte de la gerencia en las que se establecen cuales son las políticas que van a ser guías para el trabajo, por ejemplo en caso de devolución de medicamentos por parte del cliente la empresa acepta aquellas que cuenten con un tiempo no menor a dos o tres meses antes de su vencimiento, igualmente las reconoce con una nota económica a favor del cliente por el 70% del valor de la mercancía, de esta forma se establecen los límites para las devoluciones ya que hay la posibilidad de que en el almacén se pueda hacer la devolución de la compra según las disposiciones del proveedor.

La Organización de finanzas, donde están delimitados las entradas y usos de dinero lo cual permite saber a ciencia cierta con que fondos se cuenta para las distintas actividades que se llevan a cabo en DISTRIGUER LTDA. en esta se trata de tener cobertura con los principales proveedores con el fin de que los pedidos se lleven sin contratiempos.

Para efectos de mayor comprensión el proceso a manera de interacción con su entorno se propone con sus entradas y salidas de la siguiente manera:

Cuadro 4. Mapa de proceso de DISTRIGUER LTDA

<u>ENTRADAS</u>	<u>PROCESOS</u>	<u>SALIDAS</u>
Necesidades y orden de pedido del cliente.	Actividades primarias (estratégicos) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Gestión y ventas ❖ Compras ❖ Prestación del servicio ❖ Entrega de medicamentos (necesidad satisfecha) 	Satisfacción de necesidad de medicamentos.
Licitaciones públicas.		Entrega de propuesta económica
Cotizaciones de corto plazo	Actividades de apoyo <ul style="list-style-type: none"> ❖ Dirección de recursos humanos ❖ Organización financiera 	Asesoría técnica
Oferta de personal		Portafolio de productos y servicios

Fuente: Manual de procesos DISTRIGUER LTDA.

Después de definir el proceso clave por el que se rige la empresa se hizo necesario definir cual es el propósito de cada una de las actividades que lo componen, además de identificar la secuencia de pasos que las hacen posibles de una manera muy simple que le permitan al personal actual y nuevo cualificar y medir su rendimiento y si es el caso aportar correcciones que consideren, en otras

palabras se hace necesario determinar su razón de ser y de que manera contribuyen en el funcionamiento general de la organización.

En este sentido las actividades primarias tienen una relación secuencial y son la estructura de la razón de ser de la empresa además de ser una guía del trabajo, el diseño de los gráficos se hizo de manera concertada, la propuesta que viene a continuación que se caracteriza por su simpleza y fácil comprensión de igual manera se hizo mucho énfasis en la comprensión de las convenciones de los distintos diagramas de flujo de proceso para evitar confusiones es por eso que las fichas que estarán en las áreas determinadas en la empresa con la explicación adecuada (ver anexo B.).

8.2 SISTEMA DE ACTIVIDADES Y FLUJOS DE PROCESO

8.2.1 Actividades primarias.

Actividad de Gestión de marketing y ventas:

Brindar una orientación clara al cliente sobre los servicios que ofrece la empresa negociando precios, cantidades, tiempos de entrega, plazos y formas de pago con el fin de agilizar la prestación del servicio. De igual manera se debe encargar de establecer las propuestas económicas que se requieran en el mercado

Entradas:

Necesidad del cliente (entiéndase por licitación pública cotización de listado de productos, asesoría técnica.)

Orden de pedido

Informe de medicamentos disponibles en stock de inventarios

Listado de precios y portafolio de productos de proveedores

Salidas:

Listado de faltantes de pedido a compras

Listado de medicamentos solicitados a almacenamiento

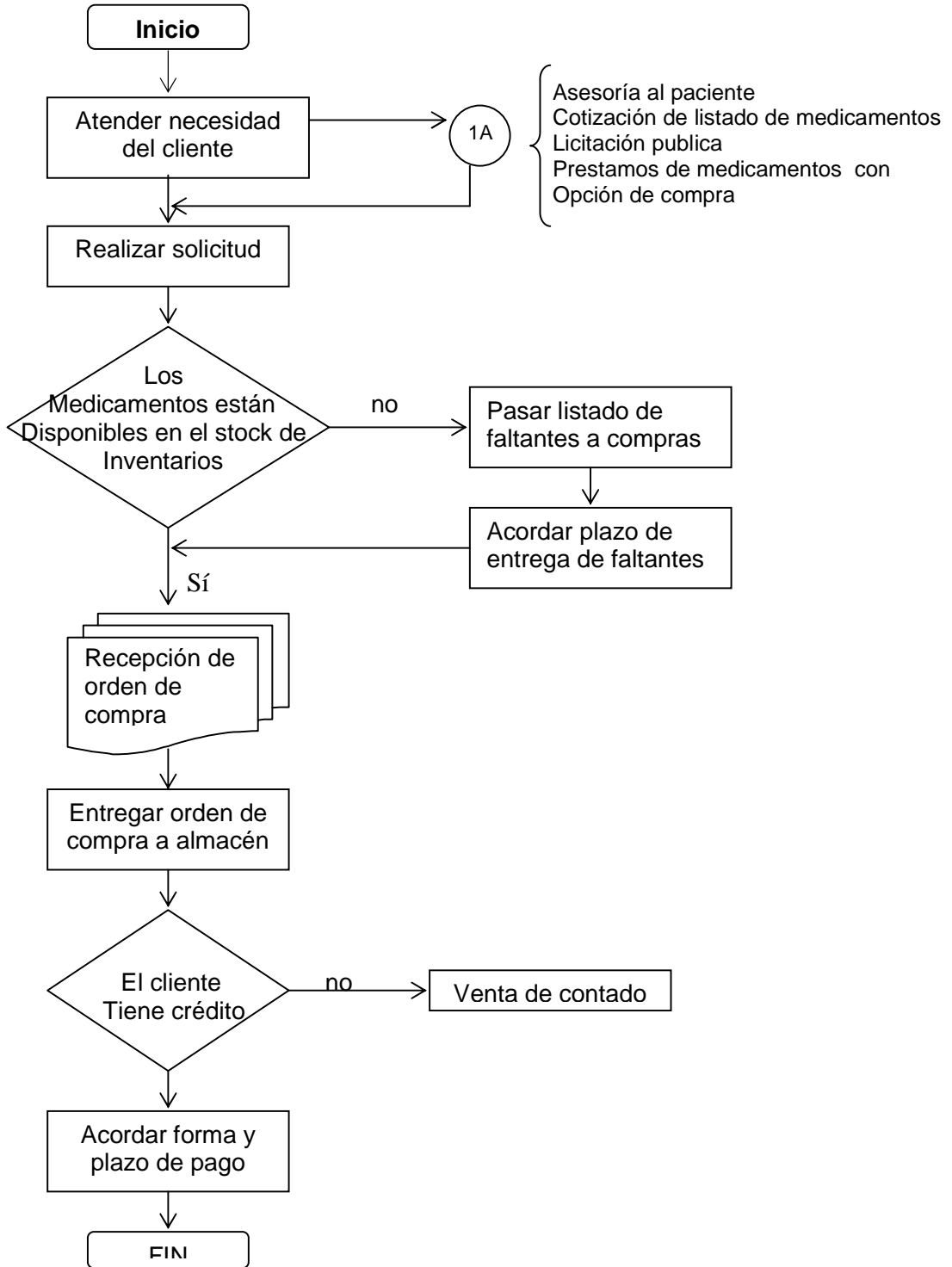
Responsable:

Vendedor

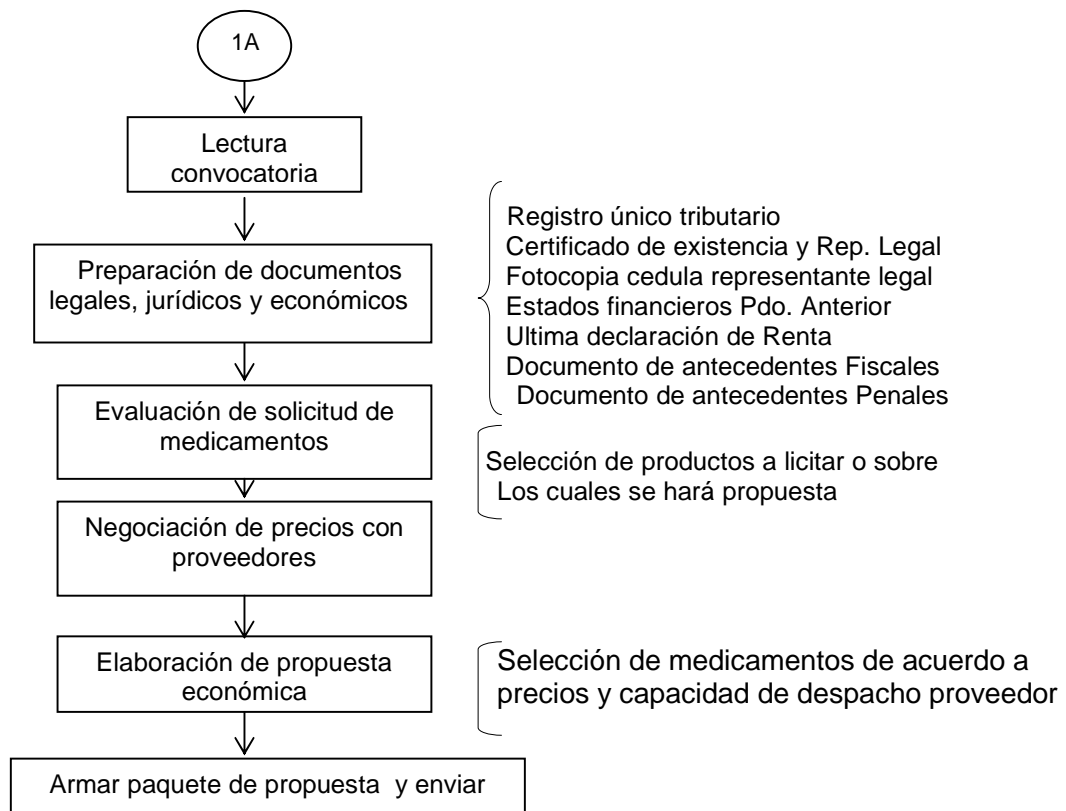
Regente de farmacia

Jefe de Bodega

Gráfica 7: Diagrama de flujo Actividad de Gestión de marketing y ventas:



Fuente: Manual de procesos DISTRIGUER LTDA.



Fuente: Manual de procesos DISTRIGUER LTDA.

Actividad de Compras y almacenamiento:

Suministrar la cantidad de medicamentos e insumos medicoquirúrgicos necesarios de acuerdo a las especificaciones solicitada por el cliente de manera oportuna o en dado caso de acuerdo a los niveles de inventario estipulados. Además de encargarse del suministro de implementos y materiales para llevar a cabo las actividades de servicio.

Entradas:

Listado de faltantes de pedido.
 Listado de solicitud de pedido u remisión de compra del cliente.
 Llegada de medicamentos pedidos.

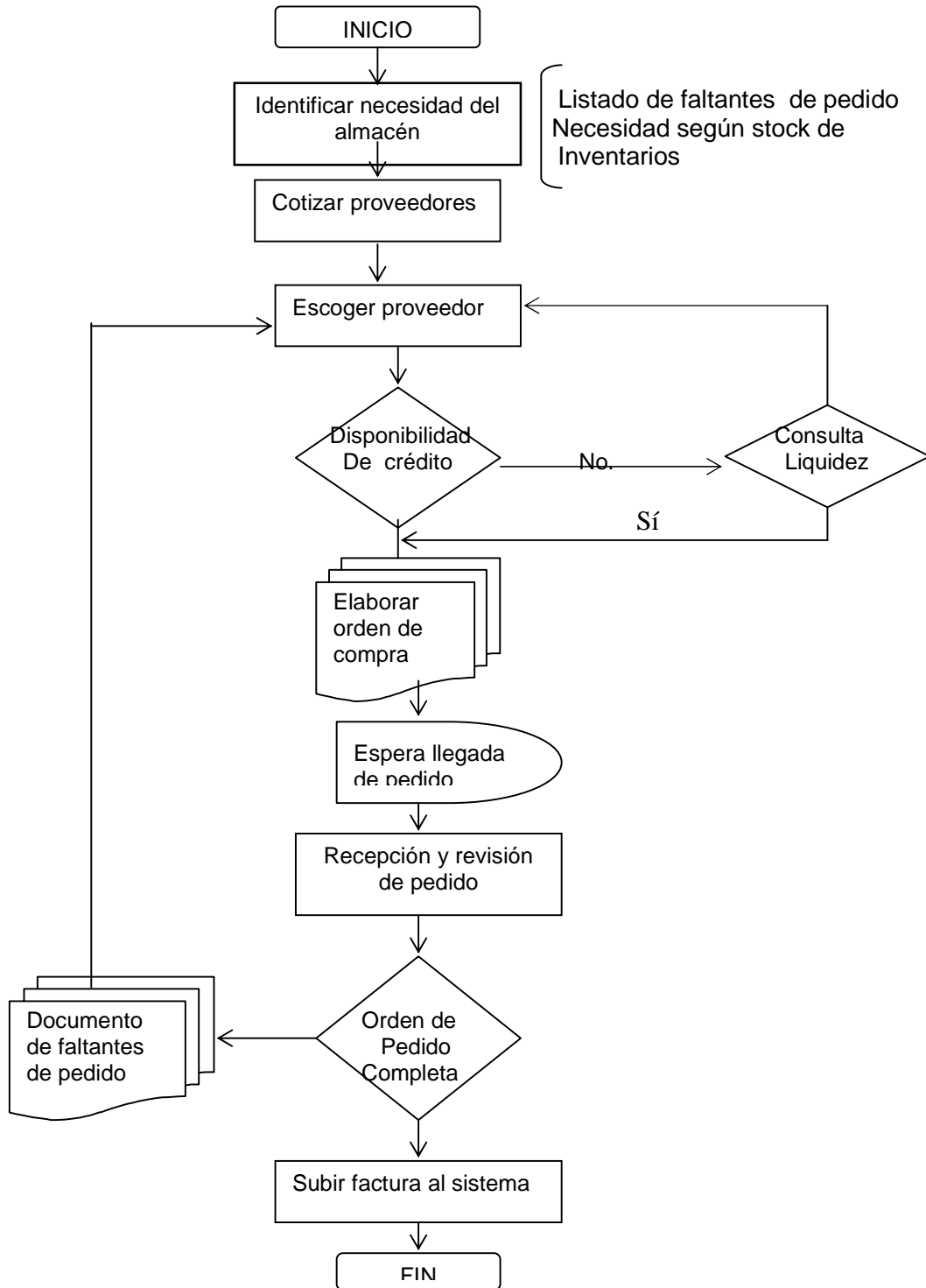
Salidas:

Documento de orden de compra de medicamentos.
 Ingreso de factura de compra en el paquete contable

Responsable

Director técnico, jefe de bodega.

Gráfica 8. Diagrama de flujo actividad de compras y almacenamiento



Fuente: Manual de procesos DISTRIGUER LTDA.

Actividad de Prestación del servicio:

Verificar que el despacho de medicamentos este conforme a la orden de pedido y las modificaciones que se consideren, en esta medida debe vigilar por que todo este soportado por los documentos requeridos y que la asesoría del personal de contacto sea suficiente.

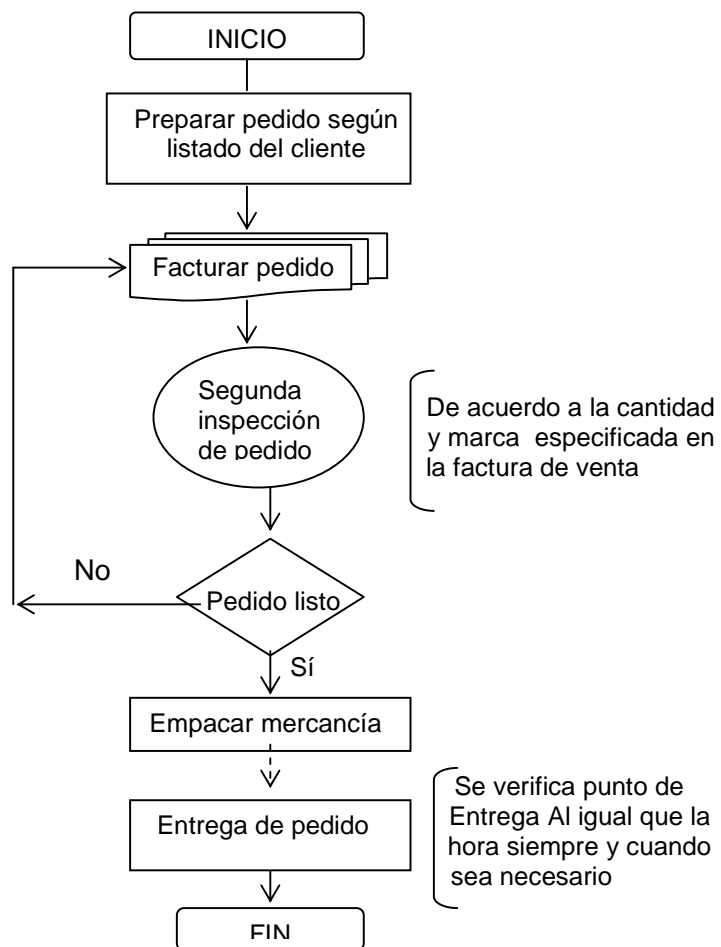
Entradas: Listado de medicamentos para pedido, factura de venta.

Salidas:

Empaque y embalaje de mercancía, despacho de mercancía de acuerdo a factura de venta

Responsable Jefe de Bodega

Gráfica 9. Diagrama de flujo Actividad de Prestación del servicio



Fuente: Manual de procesos DISTRIGUER LTDA.

Actividad Entrega de medicamentos:

Hacer llegar al punto de destino y en buen estado los productos requeridos por el cliente en el tiempo determinado y con los documentos necesarios (facturas, fichas técnicas de empresa de transporte.).

Entradas:

Listado de medicamentos para pedido
Factura de venta

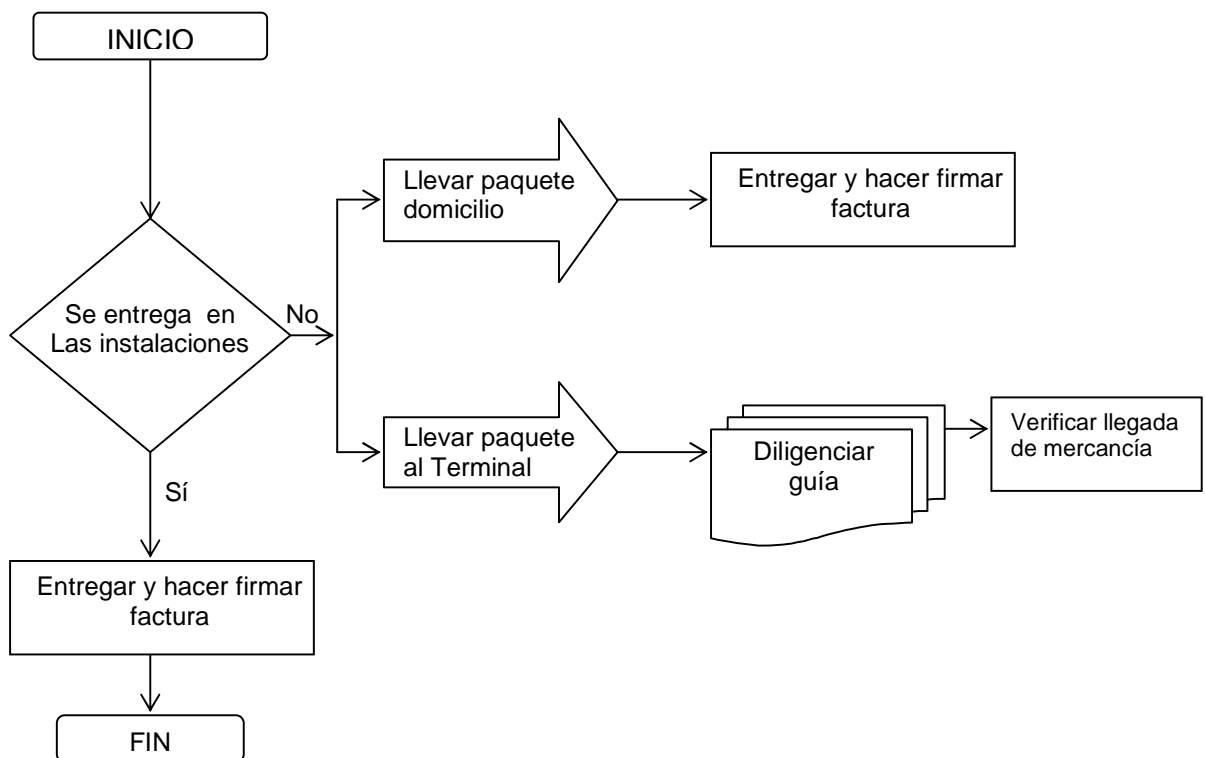
Salidas:

Empaque y embalaje de mercancía
Despacho de mercancía de acuerdo a factura de venta

Responsable

Jefe de Bodega

Gráfica 10. Diagrama De Flujo Actividad De Despacho Y Entrega



Fuente: Manual de procesos DISTRIGUER LTDA.

8.3 ACTIVIDADES DE APOYO

En las actividades de apoyo solo se establecieron sus objetivos más importantes ya que las funciones son inseparables de las primaras es decir que las actividades de apoyo suplen unos resultados para que las actividades primarias se lleven sin contratiempos

- **Dirección de recursos humanos:**

Establecer métodos de trabajo por medio de planes y metas estratégicas. Por ser actividad de apoyo esta debe de propiciar los espacios para que el trabajo se lleve sin contratiempos la dirección se fundamenta en unir y sincronizar todos los talentos y conocimientos de la organización además de estar pendiente de todos los acontecimientos que en ella ocurren, motivo por el cual su representate legal propone formas de trabajo además de negociar con los clientes más fuertes de DISTRIGUER LTDA., brindando una orientación muy especifica del portafolio de servicios de la empresa como también logrando que los pagos lleguen oportunamente a las arcas de la empresa.

- **Organización financiera**

Velar por que los fondos de DISTRIGUER LTDA. sean usados correctamente y de acuerdo al orden legal y contable vigente. Por lo tanto se debe tener lista una serie de información que a la empresa le permita determinar si puede iniciar nuevos proyectos y si tiene la capacidad de acogerse a deudas con terceros para poner a funcionar esos fondos al servicio de los propietarios y el personal que labora

Para finalizar esta parte del plan propuesto desde su principio se ha propuesto que en la empresa todos los empleados deben de saber cuales son las actividades que hacen posible la prestación del servicio y por lo tanto estar enterados de saber como se llevan a cabo para saber encontrar los errores que se comenten a tiempo, en esa medida se hace necesario crear en conjunto los flujos de procesos que como bien se sabe son herramientas gráficas muy útiles y practicas para describir la manera como se hacen las actividades en la empresa y el orden de las mismas.

En este sentido los flujos propuestos tuvieron correcciones por parte del mismo personal en algunos puntos en los que se guarda la esencia de lo que se hace en el día a día en DISTRIGUER LTDA. y que servirán de una herramienta muy útil para los programas de inducción en nuevos empleados además de ofrecer al empleado un planteamiento claro de lo que se debe hacer, de la misma manera cada flujo fue ubicado en las respectivas áreas de la empresa cuenta con las

convenciones adecuadas, en las que se denomina la función de cada gráfica y su significado, además los mapas de proceso cuentan con una ficha técnica en la que se describe en pocas palabras en que consiste el proceso, su objetivo y el responsable.

De esta manera se hizo más comprensible y fácil de explicar en la formalización del documento, actividad que se describe en el próximo capítulo.

9. EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE CONLLEVAN A LOS PROCESOS.

En la empresa DISTRIGUER LTDA. se considero oportuno que varias actividades deben estar listas con anterioridad para que el desarrollo de los procesos pueda darse sin ningún contratiempo y permita en realidad contribuir al mejoramiento en el desempeño de la empresa y el bienestar del personal que labora en ella, motivo por el cual desde un principio se decidió que los diagramas de flujo anteriormente expuestos serian consultados con los directamente implicados con el fin de determinar con exactitud las actividades más vitales.

En este sentido de acuerdo a la teoría administrativa todo cambio en la organización debe de tener una fase de descongelamiento en donde la gerencia expone una propuesta hacia el mejoramiento que de alguna forma motiva a sus integrantes hacia la autosuperación o se hace ver la necesidad de un cambio en las formas de trabajo, en DISTRIGUER LTDA. básicamente se hizo énfasis en la idea de hacer ver la sucesión de errores que se venía cometiendo por motivo de una falta de sincronización por parte de las diferentes áreas de la empresa aspecto que significaba una pérdida de tiempo para el empleado, manifestaciones de insatisfacción en el servicio por parte del cliente, un stock de inventarios sin definir, mayores costos, pérdida de oportunidades, entre otros factores que no permitían que la gerencia haga un seguimiento mas objetivo del rendimiento en general de la organización.

La reunión con el personal implicado se hizo en las instalaciones de DISTRIGUER LTDA y duro aproximadamente 20 minutos, en la cual tuvieron lugar varios temas entre ellos la necesidad de mejorar en la practica de las actividades que hacen parte de la prestación del servicio, como también se hizo énfasis en el concepto de mejorar hacia la calidad que como se dijo antes va a estar fundamentada en el recurso humano, en su capacidad de trabajo y forma de relacionarse y trabajar juntos, de igual manera la calidad esta orientada a brindar una asesoría completa a quien la solicite tratando de que la variabilidad del servicio sea mínima, el tercer tema tratado fue el de la comunicación entre áreas de la empresa ya que a pesar de ser pequeña la distorsión de la información se hace muy evidente lo cual genera confusiones y trabajos erróneos.

En esa medida se pudo entender sobre las ventajas que van a tener los procesos dentro de la empresa llegando así al acuerdo de dejar listos varios aspectos definitivos acerca de actividades que se debían dar para poner en marcha la ejecución de los procesos, por lo tanto se trabajo junto con el personal de la empresa en el periodo del mes de Diciembre de 2009 a Enero de 2010 en las siguientes actividades:

❖ Formalización de los procesos, sus objetivos y responsables:

Consistió en la elaboración y exposición del documento en el cual cada proceso esta debidamente descrito con sus objetivos y responsables, también se ubicaron en las áreas respectivas de la empresa los diagramas de flujo que van a ser las guías de trabajo con sus debidas convenciones y descripción lo que permite mayor claridad en la gráfica, como se muestra en el transcurrir del trabajo los diagramas de flujo son de gran sencillez describiendo en pocos pasos la labor de los involucrados en la empresa.

Las actividades de los procesos son muy similares a las que se venían dando sin embargo el personal de la empresa no era consciente del orden secuencial de las mismas, así mismo la comunicación era demasiado informal porque no se emitían documentos en los que se especifiquen las necesidades exactas del stock de inventarios y por ende de las solicitudes del cliente

❖ Conteo físico del stock de inventario en todas sus líneas a 15 de enero de 2010

El conteo físico se llevó a cabo 15 de enero del año 2010, se hizo con el propósito de tener una información exacta del stock de inventarios con el que cuenta la empresa antes de iniciar actividades, así mismo se separo la mercancía que estaba próxima a vencerse en un área de cuarentena y se procedió a realizar acta de devolución al laboratorio o en el caso de no poderse se hizo el acta de incineración y destrucción de productos.

El conteo físico fue llevado a cabo por el jefe de bodega o almacén y las dos regentes de farmacia de la empresa, actividad que consistió en limpiar y surtir la estantería mientras se hacía el primer y segundo conteo en orden alfabético de acuerdo al listado de saldos totales que consta de cinco columnas en las que están el código del producto en el sistema SIIGO, la descripción, el laboratorio, lote y fecha de vencimiento.

También se separo los productos de acuerdo a sus cinco líneas en las estanterías y al código que corresponde en el sistema.

Los códigos de los productos en el sistema SIIGO tienen tres componentes o se divide en tres, el primer número corresponde a la línea de producto el segundo es el grupo al cual pertenece ya sea gravado con el impuesto de valor agregado o no gravado y por ultimo el tercero es el número del producto de acuerdo al orden en que es creado en el sistema es así como las líneas quedan definidas de la siguiente manera:

Cuadro 5: líneas de producto

Código	Nombre de línea
100	Medicamentos genéricos
200	Medicamentos alto costo y de cadena de frío
300	Medicamentos controlados
400	Medicamentos populares o de OTC.
500	Insumos quirúrgicos

Fuente: Paquete contable SIIGO, DISTRIGUER LTDA.

Para la mercancía no gravada con el impuesto de valor agregado se ha asignado el número 10 en el código, mientras para la mercancía gravada se asigna el número 30, para todas las líneas como por ejemplo:

100-10 Medicamento genérico no gravado
100-30 Medicamento genérico gravado
200-10 medicamento de alto costo o e cadena de frío no gravado
200-20 Medicamento de alto costo o e cadena de frío gravado

Por ultimo viene el nombre del producto conforme va siendo creado en el sistema, como sigue:

100-10-01 ACETAMINOFEN SUSP * 150ML

El conteo se hizo en el orden correspondiente a las líneas y como se dijo anteriormente en orden alfabético

- ❖ Ajuste de stock de inventario físico con el stock de inventario del paquete contable SIIGO con fecha de corte a 15 de enero de 2010.

Esta actividad tiene tres pasos:

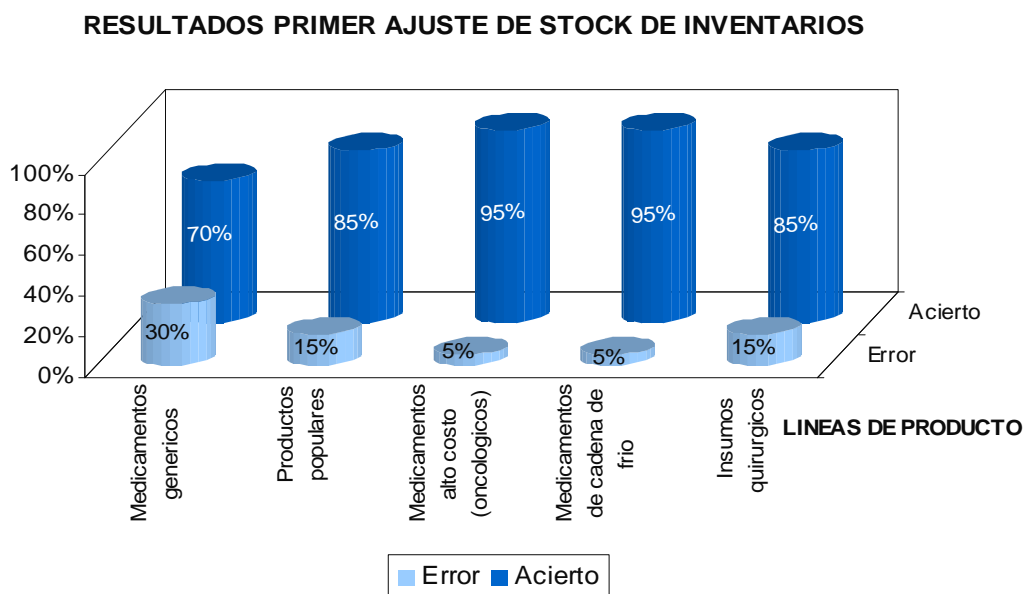
1. Se graba la línea de productos que se desea y se procede a ingresar producto por producto de acuerdo a su factor de conversión ya sea por cajas, unidades (frascos, sobres), y tabletas.
2. Se procede a realizar el documento de ajuste de inventario que en el paquete contable SIIGO es denominado con la nota L-006, lo que hace la nota es restar o sumar la diferencia que halla entre el conteo físico y el que estaba en el sistema, con lo cual se obtiene la cantidad que concuerda con el stock de inventarios que se encuentra en el almacén o bodega.

3. Por ultimo se hace el costeo de las unidades de inventario para saber su valor monetario lo cual se hace con una nota denominada L-003 de costeo, lo que hace la nota es asignar un valor a cada producto de acuerdo a la ultima compra que se halla realizado del mismo independientemente del proveedor al que halla sido

❖ Inspección de prueba de stock de inventarios.

La inspección de prueba de stock de inventarios consistió en un muestro de cien productos en el cual se encontraron 30 de ellos con error, lo que motivo ha hacer una segunda inspección sobretodo en los medicamentos genéricos que tienen al rededor de 1.200 productos distintos en presentación y proveedor, culminando satisfactoriamente el 27 de enero del año 2010, la inconsistencia se puede ver claramente en la gráfica que sigue:

Gráfica 11: resultados primer ajuste inventarios:



Fuente: Conteo físico DISTRIGUER LTDA.

Se siguió con el proceso de sondeo hasta tener como resultado que el 100% del stock de inventarios físico coincidiese con el que esta en el sistema SIIGO.

Estas dos actividades son de gran importancia ya que le permite al personal de gestión de ventas saber con rapidez en el sistema SIIGO, de cuantas cantidades de producto dispone para los clientes y hacer las ofertas que considere reduciendo

el tiempo en gran medida, también le permite al personal del almacén (bodega) un punto de referencia de cuantas cantidades deben estar en su stock de inventarios.

Por ultimo se llego al acuerdo de hacer un sondeo mensual en el que se verifique en al menos 100 productos en todas las líneas posibles inconsistencias entre las cantidades del sistema y las reales en bodega.

❖ Actualización y Relación de cartera vencida.

En esta actividad se hizo el saneamiento de la cuenta clientes, que consistió en sacar a los clientes pequeños que ya no tenían deuda con la empresa de la misma forma se trasladó a una cuenta denominada de cartera de difícil cobro a aquellos clientes considerados morosos por que adeudan con la empresa facturas vencidas por mas de noventa días calendario.

En consecuencia se discriminó saldo total de la cartera de la empresa en tres grupos:

- a) Clientes fuertes a los que corresponde alrededor del 65% del valor total de la cartera de **DISTRIGUER LTDA**, valor que a Enero 31 de 2010 asciende a \$ 213.223.183(Ver anexo C), justamente en los clientes fuertes se centran las estrategias de negociación y se hace un seguimiento de sus necesidades, además la mayoría fue seleccionada para realizar la encuesta de satisfacción al cliente y conocer mas de cerca sus inquietudes y recomendaciones
- b) Clientes que tienen la característica de ser personas naturales o servicios farmacéuticos pequeños, a los cuales corresponde alrededor del 20% del valor total de la cartera de **DISTRIGUER LTDA**. valor que a 31 de Enero de 2010 asciende a \$71.074.400, clientes con los que se maneja en gran medida los medicamentos de primera línea o genéricos a precios muy cómodos así mismo sus cupos de crédito con la empresa son pequeños.
- c) Clientes morosos aquellos que tienen deudas con las empresa en un periodo mayor a 90 días calendario, a los cuales corresponde aproximadamente el 15% del valor total de de la cartera de **DISTRIGUER LTDA**. valor que a 31 de Enero de 2010 asciende a \$ 53.305.800.

❖ Elaboración de cuentas de cobro para clientes morosos.

Consiste en la emisión de cuentas de cobro en las que se especifican número de facturas y valores que adeudan los clientes morosos, se hacen con dos fines el primero poner al tanto al cliente de su deuda exacta con la empresa y el segundo

poder llegar a un acuerdo de pago en la que se hace la propuesta de pago a cuotas. (Ver anexo D)

- ❖ Cronograma de pagos de deudas bancarias de cuotas fijas y variables.

Es el documento en el que están de las deudas que tiene la empresa en el modelo e cuota fija con los bancos BBVA, DAVIVIENDA y HSBC con el fin de tener una programación prevista y no caer en mora lo que implica mayores gastos vía intereses.

- ❖ Elaboración de cronograma de devolución de medicamentos para laboratorios que proveen a la empresa.

Consistió en la elaboración de una tabla que fija las fechas de acuerdo a las políticas de devolución de cada laboratorio en las que hay que preparar los productos próximos a vencerse para su respectivo envío, esto con el fin de reducir los costos por almacenamiento al tiempo esto ofrece descuentos para la empresa ya que en los laboratorios ocurre la constatación de emitir notas crédito a favor del cliente en donde se reconoce un porcentaje del valor de la mercancía vencida, que es descontada en el momento del pago que hace la empresa o en algunos casos se da la reposición del producto. (Ver anexo E)

- ❖ Ajuste de estado de cuenta con proveedores.

En primera instancia se procedió a elaborar una ficha técnica de proveedor (ver anexo F) la que sirvió de base de datos en caso de que el área de almacén o compras requieran, así también el área de tesorería podía acceder a todos los datos del proveedor para la respectiva programación de datos.

La empresa ha sido muy cuidadosa con la cuenta de proveedores, en ese sentido se hizo relación de la mercancía que fue enviada al área de cuarentena separándola por laboratorios y remitiéndolas según corresponda, de esa manera se lograron notas crédito a favor de **DISTRIGUER LTDA.**, logrando descuentos en general, quedando finalmente con un saldo de deuda a 31 de enero del año 2010 de \$ 86.087.151, (ver anexo G) que corresponde a toda la cuenta proveedores en todas las diferentes líneas que se manejan en la empresa.

- ❖ Análisis de medicamentos con más rotación y de necesidad inmediata, estipulación de plan de requerimientos.

El análisis de medicamentos de mas rotación se basa en el historial de la mercancía facturada a lo largo del año 2009, además se tuvo en cuenta las propuestas hechas por los clientes en la encuesta de “*satisfacción del cliente*” que se llevo acabo en la organización a mediados del mes de Septiembre.

❖ Elaboración de la política de devolución para clientes de la empresa.

La política de devolución de medicamentos para los clientes de la empresa se elaboró las fechas del cronograma de devolución para los proveedores con el fin de alcanzar a enviar estos productos y no incurrir en mayores pérdidas. (Ver anexo H.).

Cada una de las actividades han tenido como fin tener disponibles una base de datos suficientes para orientar el trabajo del personal y para la toma de decisiones con mas facilidad con lo cual se da inicio al proceso de cambio y a una mejora en la medida en que sabe con mayor exactitud de que recursos dispone la empresa y cuales son las necesidades mas urgentes que tiene además de permitirle adelantarse a las necesidades que pueda tener el cliente en cuanto a medicamentos e insumos quirúrgicos se refiere.

Por ultimo le permite al empleado una capacidad más rápida de respuesta ante las inquietudes y solicitudes del usuario.

10. ESTABLECIMIENTO DE LOS PARÁMETROS DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO DE PROCESOS

La aplicación de un enfoque basado en procesos, permite al empresario monitorear gran parte de las actividades que se llevan en la empresa además de encontrar en que punto se esta cometiendo fallas, siendo así que se hace una propuesta de los indicadores que sirven de mucha utilidad en el momento de medir si las cosas van por buen camino o si se debe redireccionar las practicas de trabajo para el alcance de los propósitos.

Los parámetros como es bien sabido son indicadores que permiten monitorear y ajustar las acciones que se llevan a cabo en las empresas, de igual manera tienen una clasificación dependiendo cual sea el mecanismo de control que se va usar para determinada actividad, es así como estos pueden ser de eficiencia ya que se enfocan en el uso de los recursos y la utilización que se da para la ejecución de los procesos, o de eficacia que se enfoca básicamente en los resultados del proceso o cumplimiento satisfactorio de sus objetivos.

Para poder determinar cuales son los indicadores o parámetros más adecuados para los procesos de DISTRIGUER LTDA., se llevo a cabo una metodología que consiste en una serie de pasos basados en la información de los procesos y sus propósitos que consisten en:

- a) Contar con metas: se considera como la definición del punto de llegada, así como también como la característica del resultado esperado
- b) Identificación de factores críticos de éxito: son las actividades suficientes y necesarias para alcanzar el objetivo propuesto.
- c) Establecimiento de indicadores para los factores claves de éxito: elemento de monitoreo de las actividades de proceso

10.1 ACTIVIDAD DE GESTIÓN DE MARKETING Y VENTAS

- **Meta**

Que el mejoramiento en la orientación adecuada al cliente incremente al menos en un 20% el volumen de ventas en pesos y que las solicitudes del cliente sean atendidas satisfactoriamente en al menos el 70%.

- **Factores críticos de éxito**

Cuadro 6. Factores críticos de éxito actividad de marketing y ventas

ACTIVIDAD	NECESIDAD
Asesoría al cliente	Un punto de contacto El espacio para el dialogo y la negociación
Respuesta a solicitud de cliente	La realización de una propuesta de valor. El ganar un reconocimiento por disponibilidad de productos, precios y marcas
Listado de necesidad de medicamentos según cliente	De abastecimiento oportuno de productos y verificación de los mismos en stock de inventarios

Fuente: Manual de procesos DISTRIGUER LTDA

- **Establecimiento de indicadores para los factores claves de éxito:**

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Nº de asesorías satisfechas (venta)} * 100}{\text{Total de asesorías}}$$

$$\text{Rendimiento de Propuesta} = \frac{\text{Nº de solicitudes (licitación, cotización), que cumplen con los requisitos del cliente}}{\text{Total de solicitudes realizadas}} * 100$$

Se llego al acuerdo de que los indicadores tienen como fin identificar el nivel de satisfacción del cliente además de poder monitorear el aprovechamiento de las oportunidades (solicitudes) por parte del personal de gestión de ventas, en caso de que el índice sea bajo se pueden tomar medidas que ayuden a mejorar la oferta hacia el cliente. En el presente año ya se realizó la primera licitación por convocatoria publica con el hospital departamental de Nariño, de la cual se espera la decisión final sin embargo la empresa logro hacer una buena oferta de los productos de la cual se especializa.

$$\text{Incremento En ventas} = \frac{\text{IOPAc} - \text{IOPAn}}{\text{IOPAc}} * 100$$

Donde:

IOPAc: Ingresos operacionales del periodo actual.

IOPAn: Ingresos operacionales del periodo anterior.

El indicador de incremento en ventas mide el rendimiento del proceso de gestión de ventas en vista de los resultados monetarios del cual la gerencia ha puesto como tope mínimo la cuantía de \$100.000.000 para poder cubrir con los costos y gastos en los que se incurren y no caer en problemas de iliquidez y pérdida.

10.2 ACTIVIDAD DE COMPRAS Y ALMACENAMIENTO

- **Meta.**

Que la disponibilidad de medicamentos con respecto a la solicitud de pedido por parte del cliente sea del 80% y que la llegada de los productos faltantes no debe pasar de 48 horas después de emitida la orden de compra.

- **Factores críticos de éxito.**

Cuadro 7: Factores críticos de éxito actividad compra y almacenamiento

ACTIVIDAD	NECESIDAD
Identificar necesidad del almacén	Un control del stock de inventarios Complemento de pedidos
Cotización proveedores	Garantía precios Garantía marca de productos
Recepción y revisión de mercancía	Control de cantidad Cumplimiento de pruebas técnicas

Fuente: Manual de procesos DISTRIGUER LTDA

- **Establecimiento de indicadores para los factores claves de éxito:**

$$\text{Necesidad de pedido} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ listados de pedido completo}}{\text{N}^{\circ} \text{ de listados de pedido solicitados}} * 100$$

El indicador muestra la capacidad que tiene el proveedor para abastecer la empresa con los medicamentos que necesite, además ayuda a determinar a tiempo la posibilidad de escoger a otro proveedor que pueda suministrar el mismo producto.

$$\text{Errores de llegada de mercancía} = \frac{\text{Mercancía devuelta a proveedores}}{\text{Mercancía pedida}}$$

En realidad en la empresa se ha dado pocas veces el inconveniente de la llegada de mercancía pedida incompleta o equivocada no obstante se tomo la decisión de incluir este indicador para identificar que laboratorio o proveedor incurre mas en esta falta.

Tiempo de proceso = tiempo real de proceso – tiempo estimado 48hr

Mide el tiempo real del proceso que inicia en la identificación de necesidades en el stock de inventarios y culmina con la llegada del producto tiempo que no debe ser superior a 48 horas ya que el compromiso de entrega con el cliente o el usuario es no mayor a 72 horas.

10.3 ACTIVIDAD DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO:

- **Meta**

Que el 95% de la mercancía lista para el envío este acorde con la descripción de la factura emitida, como también debe estar debidamente empacada para conservar las características del medicamento.

- **Factores críticos de éxito**

Cuadro 8: Factores críticos de éxito actividad de prestación de servicio

ACTIVIDAD	NECESIDAD
Preparación de pedido	Control de cantidades de pedido y descripción de producto (presentación)
Facturación.	Soporte legal para pagos posteriores
Empaque de pedido.	Garantía de conservación de mercancía

Fuente: Manual de procesos DISTRIGUER LTDA

- **Establecimiento de indicadores para los factores claves de éxito:**

Tramite de factura = $\frac{\text{mercancía preparada}}{\text{Mercancía facturada}}$

El problema de la facturación se ha convertido en un de los mas constantes en DISTRIGUER LTDA., debido a que las cantidades son considerables y a que los productos se parecen mucho en su presentación, el proceso propuesto tiene dos filtros la preparación antes de hacer la factura como también la verificación a la hora de empacar, el fin del indicador es determinar si la sucesión de errores

disminuye y de no ser así identificar en que se están cometiendo los errores por parte del personal trae como beneficio disminuir errores y costos de papelería.

10.4 ACTIVIDAD DE DESPACHO Y ENTREGA

- **Meta**

Que el 100% de los paquetes que salen de la empresa para entrega de pedido lleguen en el punto adecuado en el tiempo previsto.

- **Factores críticos de éxito**

Cuadro 9: Factores críticos de éxito actividad de despacho y entrega

ACTIVIDAD	NECESIDAD
Entrega de pedido	Tiempo de entrega,
Verificar llegada en caso de clientes de fuera de la ciudad	Garantizar llegada del producto y poder emitir cuenta de cobro

Fuente: Manual de procesos DISTRIGUER LTDA

- **Establecimiento de indicadores para los factores claves de éxito:**

Tiempo de llegada = tiempo real de entrega – tiempo estimado 20 minutos

Entrega de pedidos con éxito = $\frac{\text{Pedidos averiados}}{\text{Total de pedidos}}$

Corresponde al tiempo en que el pedido es entregado al cliente en zonas de la ciudad el intervalo de tiempo por pedido no debe ser mayor a 20 minutos ya que muchos de los clientes necesitan los medicamentos rápido sobretodo las droguerías debido a que los clientes que ellos tienen están a la espera de dichos productos, mientras que en otras regiones del departamento como la ciudad de Ipiales, Túquerres o los pueblos aledaños a la ciudad es necesario verificar la llegada del producto constatando el número de guía de la transportadora como el número de factura de la empresa, en algunos casos hay que adjuntar una guía de la empresa ya que los medios de transportes muchas veces no la tienen.

En conversaciones con la representante legal de DISTRIGUER LTDA. se llegó a la conclusión de que el monitoreo de las actividades en su principio va a ser periódico, en definitiva una vez al mes, con el fin de evaluar de muy de cerca el avance de los mismos como también alcanzar a corregir márgenes de error que se puedan presentar, de ahí que es importante rescatar que los indicadores propuestos son muy simples y de fácil aplicación de igual manera solo se limitan a las actividades primarias consideradas como las mas importantes y de las cuales depende que la gerencia pueda llegar a cumplir con sus objetivos, así como también se dio en la elaboración de los diagramas de flujo de proceso se tienen muy en cuenta las variables de valor mas importantes para el cliente como es la disponibilidad del producto, la negociación de precios y por ultimo la entrega oportuna.

Mientras que en las actividades de apoyo el control se dará de acuerdo a los resultados que de ellas se deriven por ejemplo: en la Actividad de Organización Financiera se debe dar el seguimiento respectivo al movimiento de las cuentas Bancos y Caja, con el fin de que la gerencia pueda saber con mas exactitud cuales son los saldos reales del efectivo con el que cuenta para emprender negocios, claro esta que estos saldos pueden consultarse directamente en el sistema SIIGO sin necesidad de consulta al contador de la empresa o a los bancos con los que se tienen abiertas cuentas.

De ahí la importancia de las actividades realizadas y descritas en el tercer capitulo que son los preparativos y garantías para que los procesos se lleven de la forma más dinámica.

11. CONCLUSIONES

El ambiente empresarial es un reto para los futuros administradores ya que muchas de las empresas de la región no tienen unas bases estratégicas claras que permitan el alcance de los objetivos, la gestión por procesos ofrece unos lineamientos de trabajo sobre los cuales se pueden construir estrategias a futuro ya que cada uno de ellos tiene unos propósitos claros como unos tiempos de ejecución.

El mercado de medicamentos en la ciudad de San Juan de Pasto tiene como características principales que la cantidad de clientes potenciales es decir las E.P.S. son reducidas lo cual hace muy difícil alcanzar contratos sólidos y que sean constantes, de la misma manera los principales laboratorios que proveen a la empresa de los medicamentos que requieren los demandantes se encuentran ubicados en las principales ciudades del país lo que hace que algunos de los pedidos se retracen.

En DISTRIGUER LTDA., la división de trabajo ha hecho que se de una especialización extrema de las labores trayendo como consecuencia un mayor aislamiento de sus integrantes y por ende falta de interacción en los conocimientos

Definiéndose valor como un atributo del servicio que genera una satisfacción en las necesidades del cliente, en el caso de DISTRIGUER LTDA. las variables de valor mas relevantes para el cliente son la disponibilidad del producto, negociación del precio y el cumplimiento en la entrega, convirtiéndose en los fundamentos del la gestión por procesos.

Se han definido de acuerdo la cadena de valor para DISTRIGUER LTDA. como actividades primarias a la gestión de ventas y marketing, compras, la prestación de servicio y entrega de producto por que estas son la parte ejecutora que definen la razón de ser de la empresa, mientras que en las actividades de apoyo está la dirección de los recursos humanos y la organización financiera, por que brindan estabilidad y los espacios para que las primarias se den sin contratiempos.

La dirección de la empresa es fraternal y además el liderazgo de su dirigente ha hecho que las relaciones sean más amenas y que el empleado sienta más compromiso con la empresa por esos lazos emocionales, sin embargo la falta de un sistema de remuneración desmotiva en algunos momentos al personal.

12. RECOMENDACIONES

Se debe tener mas cuidado con el manejo de la cartera de la empresa y se deben emprender estrategias que permitan recuperar fondos que no han sido cancelados por los clientes morosos.

Se debe planear las actividades laborales ya que esto permite al trabajador tener una orientación más acertada sobre lo que se puede dar en el día como también permite el ahorro de tiempos y mejor atención al cliente.

La empresa debe implementar estrategias que le permitan hacer la diferencia con sus competidores.

Se debe profundizar en los análisis financieros para poder ver las potencialidades reales con las que cuenta la empresa en términos contables y la capacidad real que tiene para afrontar retos y proyectos en el futuro.

DISTRIGUER LTDA., no debe desistir del monitoreo constante de sus aspectos críticos como es el rendimiento en la gestión de ventas y el manejo del stock de inventarios.

Se debe implementar un modelo de remuneración más equitativa que asegure la motivación del personal que la integra.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Mc Graw-Hill, Edición: 1era, 1993. 578 p.

MACAZAGA, Jorge, PASCUAL, Alejandra. Organización Basada en Procesos, Madrid, ALFAOMEGA, 2003. 300 p.

ISOIRD FERNANDEZ, Carlos. Del Cambio Operativo al cambio Estructural, España, Ediciones Díaz de Santos, 2005. 168 p.

NAVARRETE, Hernando. Calidad; Lecciones Aprendidas, Bogota, ALFAOMEGA, 2005. 55 p.

RODENES, Manuel, ARANGO, Martín, PUIG, José, TORRALBA, José. Reingeniería de Procesos y Transformación Organizativa, México, ALFAOMEGA, 2004. 191 p.

LOPEZ, Francisco José. ISO 9000 y la planificación de la calidad, Bogota, Norma, 2002. 128 p.

NETGRAFÍA

Disponible en:

<http://ascolfa.edu.co/documentos/Cap-2009-Alvaro-Zapata.pdf>

http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf

http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/383/1/jbahamon_const-ind-gestion.pdf

ANEXOS

Anexo A. Formato encuesta de satisfacción al cliente.



FORMATO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Estimado cliente con el fin de implementar un sistema de mejoramiento en nuestro servicio de dispensación de medicamentos, solicitamos su muy amable colaboración para contestar la Encuesta de Satisfacción del Cliente.

Su criterio y expectativas sobre nuestro servicio son muy valiosos y serán tenidos en cuenta para una mejor atención y satisfacción de sus necesidades.

Cliente: _____

Dirección: _____

Teléfonos: _____

Representante del cliente _____

Cargo _____

1. Califique las siguientes variables de acuerdo a su rango de importancia para la compra de medicamentos, en una escala de 1 a 5 :

- a) Precio _____
- b) Disponibilidad de productos _____
- c) Cumplimiento en la entrega _____
- d) Servicio de atención y asesoría técnica _____
- e) Condiciones de entrega (Embalaje) _____
- f) Descuentos comerciales _____

Observaciones _____

1.1 De las anteriores variables ¿cuál considera usted que es la más relevante en la decisión de compra y por qué? _____

2. Como considera el servicio de atención al cliente por parte del personal de **DISTRIGUER LTDA** (marque con una x una única opción):

- a) Satisfactoria _____
- b) Buena _____

- c) Mala ____
- d) Deficiente ____

3. Considera usted que **DISTRIGUER LTDA.** Atiende sus necesidades (dispensación cotización, atención de inquietudes, asesoría técnica entre otras) de manera: (marque con una x una única opción):

- a) Muy pronta
- b) Pronta
- c) Tardía.

4. Describa cinco productos farmacéuticos de mayor necesidad para su Empresa:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

5. ¿Cuál es su principal proveedor de medicamentos a nivel regional y por qué razón lo prefiere?









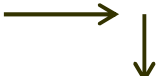

6. Describa en pocas palabras la calidad de servicio de **DISTRIGUER LTDA?**

Recomendaciones al respaldo

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo B. Ficha técnica instructiva de gráficos de proceso.



SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Indica el comienzo del proceso y el inicio de la primera actividad
	Indica el fin del proceso
	Representa la operación
	Representa la toma de decisión
	Representa un documento (factura, orden de compra, cotización, carta)
	Representa transporte o envió.
	Representa la espera. (Espera de pedido, de atención)
	Conector de una actividad que hace parte de diagrama de flujo
	Indica el sentido del proceso su secuencia y la orientación que tiene cada actividad, conecta los símbolos de acuerdo a su orden.
	Representa inspección (inspección de pedido)

Anexo C. Estados de cuenta clientes fuertes Distriquer Ltda.

ESTADOS DE CUENTA CLIENTES FUERTES DISTRIQUER LTDA.				
ENERO 31 - 2010				
NIT	NOMBRE	DIRECCIÓN	TELEFONO	TOTAL
899.999.026	CAPRECOM REGIONAL NARIÑO	CALLE No 21- 58 AV SANTANDER	7216649	\$ 23.001.738
59.830.018	BIOMEDICA COLOMBIANA	CARRERA. 32 No 12 A - 48	7230625	\$ 1.283.000
830.504.400	CENTRO MEDICO VALLE DE ATRIZ	CALLE 20 No 34-34 AVENIDA LOS ESTUDIANTES	7231359	\$ 2.942.392
814.007.229	CLINICA FASSER	CENTRO CIAL VALLE DE ATRIZ	7231359	\$ 6.712.509
900.062.612	COOEMSANAR S.F.	CALLE 11 A CRA. 33 ESQUINA B. LA AURORA	7336033	\$ 13.455.460
12.985.528	DISMESUR ET	CARRERA No. 30 N° 18-17	7216868	\$ 820.100
30.705.854	DROGUERIA JULIAN BUCHELY	CRA 17 # 14-36 AV. JULIAN BUCHELI	7208801	\$ 401.820
12.747.920	DROGUERIA SANTA ISABEL II	CRA 11 # 15-05 B/ LAS LUNAS	7214896	\$ 1.854.682
12.961.680	DROGUERIA VALLE DE ATRIZ	CENTRO COMERCIAL VLLE DE ATRIZ L. 139	7314407	\$ 1.335.325
891.280.008	E.P.S. - S. COMFAMILIAR DE NARIÑO	CALLE 22 N° 7 – 93 PARQUE BOLIVAR	7215550	\$ 2.767.174
814.000.608	E.P.S. SALUD CONDOR	CR 29 18 10 PISO 3 Y 4 PARQUE INFANTIL	7311530	\$ 72.534.225
900.091.143	E.S.E PASTO SALUD	CARRERA 20 No 19B- 22	7200899	\$ 15.830.405
900.108.282	E.S.E YACUANQUER - CENTRO DE	CARRERA 2 No 9-18	7753083	\$ 2.818.292
830.505.107	FARMANAR	CALLE 17 No. 27-81	7236818	\$ 101.600
891.200.209	FUNDACIÓN HOSPITAL SAN PEDRO	CALLE 16 CRA 43 ESQUINA	7295662	\$ 2.913.800
830.109.866	GESTAR PHARMA (POPAYAN)	Calle 19 No. 31-08	7310403	\$ 21.893.000
900.238.791	GLOBALFARMA	CRA 37 No 12-03 LA CASTELLANA	7239549	\$ 7.314.000
891.200.528	HOSPITAL DEPARTAMENTAL	CALLE 22 N° 7 – 93 PARQUE BOLIVAR	7214525	\$ 4.773.850
891.200.952	HOSPITAL EDUARDO SANTOS	CRA 2DA No. 16-04 B/EDUARDO SANTOS - LA UNION	7265117	\$ 26.141.106
900.315.601	IPS SU SALUD	CARRERA 2 SUR No 22 - 44	7294106	\$ 1.266.357
18.120.966	SEFASCOL	MOCOA	4205558	\$ 2.433.920
87.472.106	URBER - MANUEL URBANO	BRIO/ SAN JOSE - BERRUECOS	3122887280	\$ 628.428
SALDO TOTAL CARTERA			\$ 213.223.183	

Anexo D. Formato cuenta de cobro



FORMATO CUENTA DE COBRO No. 00

Nombre Administradora:	Cliente Nit.
-----------------------------------	-------------------------

DEBE A:

DISTRIGUER LTDA
Nit: 900010190 - 9

La suma de:	
	Valor en letras

Por Concepto de Facturación de Medicamentos según Fac. No

Ciudad y Fecha: PASTO - NARIÑO, DIA, MES, AÑO.

LUIS FELIPE BUCHELI
Departamento de Cartera

Anexo E. Cronogramas políticas de devolución proveedores (laboratorios) 2010



**Cronogramas políticas de devolución proveedores (laboratorios)
2010**

laboratorio	Línea	Descuento financiero	Plazos	Dirección envió
<i>Ropsohn Therapeutics Ltda.</i>	OTC, oncológicos, genéricos	Nota crédito del 20% de la totalidad del producto devuelto	90 días antes de su vencimiento	Cra. 68 No 18-25 Bogota
<i>VITALIS S.A.C.I.</i>	Inyectables	Nota crédito del 30% por depreciación de producto	90 días antes de su vencimiento	
<i>Expofarma</i>	Genéricos	Nota crédito del 80% del precio facturado	60 días antes de su vencimiento	Cra. 28 B No 71ª-02, Bogota
<i>Laboratorios Sumimed</i>	Oncológicos	Reposición del producto, solo cuando la devolución no pasa el 5% del valor facturado	30 días antes de su vencimiento	Transv. 93 No 53-48 Parque Ind. Dorado -Bogota
<i>SOLMEDICAL Servicio Integral Farmacéutico</i>	Oncológicos	Variable	120 días antes de su vencimiento	Calle 24 Norte No 8N-50, Cali
<i>Droguerías alianza de occidente</i>	Genéricos OTC	Reposición del producto con el descuento del 10% a favor del proveedor	90 días antes de su vencimiento	Cra. 6 10N -13 5 Popayán

Devolución por averías

Laboratorio	Plazo de aviso	Dirección envió
<i>Ropsohn Therapeutics Ltda.</i>	24 horas después de entrega, constancia de daño en la remesa.	Cra. 68 No 18-25 Bogota
<i>VITALIS S.A.Cl.</i>	72 horas después de entrega	
<i>Expofarma</i>	72 horas después de recibido el pedido	Cra. 28 B No 71 ^a -02, Bogota
<i>Laboratorios Sumimed</i>	48 horas después de recibido el pedido, constancia de la guía de transporte.	Transv. 93 No 53-48 Parque Ind. Dorado - Bogota
<i>SOLMEDICAL Servicio Integral Farmacéutico</i>	Reportar el mismo día en que se recibe el producto	Calle 24 Norte No 8N-50, Cali
<i>Colpharma</i>	24 horas después de entrega, constancia de daño en la remesa.	Transv. 93 No 61-48 Parque Ind. Dorado - Bogota
<i>Droguerías alianza de occidente</i>	72 horas después de recibido el pedido	Cra. 6 10N -13 5 Popayán

Medicamentos de cadena de frío o insumos quirúrgicos no tienen posibilidad de devolución.

Área de bodega

Anexo F. Ficha técnica proveedor



FICHA TECNICA PROVEEDOR

RAZON SOCIAL:		NIT:	
REPRESENTANTE LEGAL:			
DIRECCIÓN SEDE PRINCIPAL:			
CIUDAD:		TELEFONO: FAX	
E-MAIL:			
CONTACTO PARA COMPRAS			
REPRESENTANTE DE VENTAS:			
DIRECCIÓN:		CIUDAD:	
TELEFONO:	FAX:	CELULAR:	
OTRO CONTACTO			
DIRECCIÓN :		CIUDAD:	
TELEFONO:	FAX:	CELULAR:	
CONTACTO PARA REALIZAR PAGOS			
NOMBRE:			
CARGO:			
CIUDAD:		TELEFONO:	FAX:
LOS PAGOS DEBEN SER CONSIGNADOS?		SI	NO:

CUENTA EN LA CUAL SE DEBE CONSIGNAR LOS PAGOS EFECTUADOS N° _____		
DEL BANCO	AHORROS	CORRIENTE
AUTORETENEDORES	SI	NO
GRANDES CONTRIBUYENTES	SI	NO:
REGIMEN:	SIMPLIFICADO	COMUN:
<i>ESCRITURA CONSTITUCIÓN No.</i>	<i>FECHA:</i>	<i>NOTARIA:</i>
REGISTRO MERCANTIL:	<i>FECHA:</i>	
CONDICIONES COMERCIALES		
FORMA DE PAGO:		
DESCUENTOS:		
PLAZOS: A TREINTA DIAS CALENDARIO DESPUES DE EMITIDA LA FACTURA.		
PRINCIPALES PRODUCTOS QUE OFRECE		
REFERENCIAS COMERCIALES	CONFIRMACIÓN (Espacio para Profesionales de la Salud ...)	
ENTIDAD:		
CONTACTO:		
<i>TELÉFONO</i>	<i>FAX: _____</i>	

Anexo G. Estados de cuenta proveedores Distriguer Ltda.

ESTADOS DE CUENTA PROVEEDORES DISTRIGUER LTDA.				
ENERO 31 - 2010				
NIT	PROVEEDOR	DIRECCIÓN	TELEFONO	TOTAL
PROVEEDORES BARRANQUILLA				
890.106.527	LABORATORIOS PROCAPS S.A.	CLLE 8 # 78B-201	3533688	\$ 966.737
BOGOTA				
800.232.359	BCN MEDICAL S.A.	Cra 65B No 10-77	4176696	\$ 8.571.009
900.297.153	COASPHARMA	CALLE 18A No 28A - 43	3351000	\$ 10.126.710
800.092.641	EXPOFARMA	CRA 32 # 70A-86	913117271	\$ 768.500
830.017.238	LABORATORIOS ALPHARMA	DIAGONAL 111 # 53-20	916431177	\$ 10.315.875
860.074.358	LABORATORIOS BUSSIE	DIAGONAL 21 # 37-41	913351135	\$ 1.683.544
800.090.902	LABORATORIOS PROCLIN PHARMA	KRA 49 No. 99-73	5938282	\$ 1.261.980
830.072.817	LABORATORIOS SUMIMED	TRANSVERSAL 93 No. 53 - 48 INT 82 B/ PARQUE INDUSTRIAL DORADO	2515622	\$ 11.418.220
890.300.466	LABORATORIOS TECNOQUIMICAS	CARRERA 34 No 18-31	2478100	\$ 1.153.972
830.068.119	LABORATORIOS VITALIS	CLLE 22 # 69B- 16	916080202	\$ 9.526.147
830.088.135	PHARMAEUROPEA DE COLOMBIA	CRA 88 No. 64D-32 BOGOTA	2230562	\$ 832.894
860.029.022	ROPSHON THERAPEUTICS LTDA	CRA 13 # 50-78	913438750	\$ 9.096.477
CALI				
811.009.393	LABORATORIOS DELTA	Calle 5 No 38-19 OF 301 EDF PLAZA SAN FERNANDO	5146024	\$ 9.532.400
805.030.765	MEDICAMENTOS ESPECIALISADOS	CALLE 9 No. 38-36 OFICINA 101-102 ED. ASADEGA	3908800	\$ 775.136
PASTO				
59.830.018	BIOMEDICA COLOMBIANA	CRA. 32 No 12 A - 48	7230625	\$ 648.860
27.451.678	DESUMINAR	CARRERA 33 No 16A -19 MARIDIAZ	7225300	\$ 67.950
891.200.235	DROMAYOR	CRA 26 # 16-66	7237122	\$ 13.924
891.280.008	E.P.S. - S. COMFAMILIAR DE	PARQUE INFANTIL	7215550	\$ 160.141
1.792.188	MEGAFARMA	CRA 31 C No. 17-27	7312462	\$ 156.229
POPAYAN				
76.330.706	LUIS FERNANDO SULEZ GOMEZ	CARRERA 11 # 5 -97 BARRIO VALENCIA	82228686	\$ 8.918.010
				\$ 86.087.151



CIRCULAR

POLITICAS PARA DEVOLUCIÓN DE MEDICAMENTOS

1. Medicamentos de cadena de frío:

Para los medicamentos de cadena de frío se aceptara devolución únicamente en el momento en que se presenten inconvenientes por avería siempre y cuando el cliente logre demostrar que el medicamento no llegó en las condiciones adecuadas, para lo cual debe de comunicarlo a **DISTRIGUER LTDA** en un periodo máximo de 24 horas después de recibir el producto con el fin de tramitar la reposición del mismo de lo contrario no será aceptado.

Bajo ninguna otra circunstancia se aceptara la devolución de este tipo de medicamentos

2. Medicamentos que no requieran cadena de frío:

- a) Para los medicamentos que no requieran cadena de frío se hará acepta devolución por avería siempre y cuando se evidencie por parte del cliente que el producto no llego en las debidas condiciones, para lo cual debe de comunicarlo a DISTRIGUER LTDA en un periodo máximo de 24 horas después de recibir el producto con el fin de tramitar la reposición del mismo de lo contrario no será aceptado.
- b) En el caso de devolución por vencimientos la empresa aceptará aquellos productos que tengan una vida útil de 3 meses antes de su expiración, las cuales deben ser aceptadas por nuestro representante de ventas en caso contrario se procederá a una respectiva destrucción de los medicamentos.

El reconocimiento de los productos se hará por medio de una nota crédito a favor del cliente en donde se reconoce el 60% del valor facturado y se descontara de su cuenta pendiente con la empresa, o en caso que se amerite se hará la respectiva reposición del mismo

Observación final:

Para los dos casos no se aceptaran los medicamentos en los que sus respectivos paquetes no se encuentren en su debido estado.