

PORTADA



**Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**  
**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA**

**MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA**  
**DISTRIBUIDORA “D Y M CARMEN MUÑOZ S.A.”**

**Tutor**

**Mgs Ana Ivette Rubio Miranda**

**Autores**

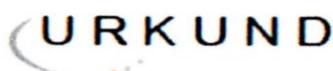
**Mariela Alejandra Flores Chiquito**

**Katherine Anabel Guerrero Suárez**

**Guayaquil, 2018**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
<b>TÍTULO:</b> <b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA “D Y M CARMEN MUÑOZ S.A.”</b>		
<b>AUTORAS:</b> Mariela Alejandra Flores Chiquito Katherine Anabel Guerrero Suárez		<b>REVISORES:</b>
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil		<b>FACULTAD:</b> Administración
<b>CARRERA:</b> Ingeniería Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2018		<b>N. DE PAGS:</b> 143
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración		
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Manual de Procesos, Medicamentos, Ventas, Cobranzas, Despacho.		
<b>RESUMEN:</b> Las empresas distribuidoras de medicamentos se enfrentan cada vez más a las exigencias del entorno, más aún cuando se crean de manera acelerada grandes cadenas farmacéuticas que opacan a las medianas y pequeñas empresas dedicadas a la mencionada actividad. Ante este escenario, es necesario tomar las medidas y aplicar las estrategias más convenientes para lograr posicionamiento en el mercado y satisfacción en los clientes, tal y como debe hacerlo la empresa D y M Carmen Muñoz S.A, la cual enfrenta actualmente problemas por la disminución en las ventas y poca efectividad en las gestiones de cobranza. En este sentido, en la presente investigación, se hace un diagnóstico de la situación actual de la empresa, se aplican instrumentos para la recolección de datos e información, utilizando herramientas como la Encuesta y la Entrevista, con la finalidad de ofrecer una alternativa de solución a la problemática presentada. La investigación es de tipo descriptiva con un enfoque cualitativo-cuantitativo. Se realiza análisis de los resultados obtenidos, se tabulan y grafican datos. Como resultado final, se propone el Diseño y la Implementación de un Manual de Procesos Administrativos con alcance al área de ventas y cobranzas de la empresa y se da a conocer el costo de implementación del Manual y el análisis costo-beneficio. De igual manera, se proponen estrategias y acciones que contribuyen a mejores resultados en las operaciones de ventas y cobranzas de la empresa, así como también a una mejor relación cliente-empresa y empleado-empleador.		
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>		<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>		SI X NO
<b>CONTACTO CON AUTORES/ES:</b> Mariela Alejandra Flores Chiquito Katherine Anabel Guerrero Suárez		<b>Teléfono:</b> 0996995340 0993500625 <b>E-mail:</b> mari_25_ale@live.com kguerrero_s@hotmail.com
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>		PhD. Rafael Iturralde Solórzano, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: <a href="mailto:riturraldes@ulvr.edu.ec">riturraldes@ulvr.edu.ec</a> MSC. OSCAR PAUL MACHADO ALVAREZ Teléfono: 2596500 E-mail: <a href="mailto:omachadoa@ulvr.edu.ec">omachadoa@ulvr.edu.ec</a>

## CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



### Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA D Y M CARMEN MUÑOZ S A (1).docx  
(D44237853)  
**Submitted:** 11/19/2018 8:43:00 PM  
**Submitted By:** irubiom@ulvr.edu.ec  
**Significance:** 8 %

### Sources included in the report:

TESIS DE GRADO SANTIAGO Y JOSELYNE 22102018.docx (D43605038)  
AGRO S A FINAL.docx (D29592021)  
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2214/658306A282.pdf;sequence=1>  
<http://www.grupoalbe.com/las-mil-y-un-preguntas-relacionadas-con-los-manuales-de-politicas-y-procedimientos/>  
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/611/3/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20Y%20PROCEDIMIENTOS%20PARA%20MEJORAR%20LA%20GESTI%C3%93N%20EN%20LA%20IMPRESA%20DEL%20GADO%252C%20UBICADA%20EN%20EL%20CANT%C3%93N%20MILAGRO.pdf>  
[http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMjUzMDtblUoulM\\_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUtckhIQaptWmjOcSoAffv8UTUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMjUzMDtblUoulM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUtckhIQaptWmjOcSoAffv8UTUAAAA=WKE)  
<https://www.crecenegocios.com/la-organizacion-de-una-empresa/>  
<https://www.consumoteca.com/economia-familiar/economia-y-finanzas/cartera-de-clientes/>  
<https://tareasiuniversitarias.com/jose-antonio-fernandez-arenas-y-su-propuesta-de-administracion.html>  
<https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/>  
<https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>  
<https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>  
<https://www.lifeder.com/investigacion-documental/>  
<https://www.lifeder.com/poblacion-muestra/>  
<https://prezi.com/0u3cy1191iqo/manuales-de-procesos-procedimientos-y-funciones/>  
<http://territoriomarketing.es/la-cartera-de-clientes/>  
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1138/1/TUSDADM005-2015.pdf>

### Instances where selected sources appear:

61

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

La estudiante egresada **Mariela Alejandra Flores Chiquito**, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y se responsabiliza con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cede los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Normativa Vigente del Ecuador.

Este Proyecto se ha ejecutado con el propósito de realizar un: **MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA “D Y M CARMEN MUÑOZ S.A.”**

Autor:



**MARIELA ALEJANDRA FLORES CHIQUITO**

C.I 0930963400

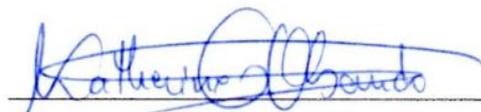
## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

La estudiante egresada **Katherine Anabel Guerrero Suárez**, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y se responsabiliza con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cede los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Normativa Vigente del Ecuador.

Este Proyecto se ha ejecutado con el propósito de realizar un: **MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA “D Y M CARMEN MUÑOZ S.A.”**

Autor:



**KATHERINE ANABEL GUERRERO SUÁREZ**

C.I 0919334797

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación: “**MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA “D Y M CARMEN MUÑOZ S.A.”**”, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “**MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA “D Y M CARMEN MUÑOZ S.A.”**”, presentado por la estudiante **Mariela Alejandra Flores Chiquito**, como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título INGENIERA COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación

Firma:



\_\_\_\_\_

**Mgs. Ana Ivette Rubio Miranda**

C.C. 0906521018

Tutora

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación: “**MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA “D Y M CARMEN MUÑOZ S.A.”**”, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “**MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA “D Y M CARMEN MUÑOZ S.A.”**”, presentado por la estudiante **Katherine Anabel Guerrero Suárez**, como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título INGENIERA COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación

Firma:



**Mgs. Ana Ivette Rubio Miranda**  
C.C. 0906521018

Tutor

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco primero a Dios por guiarme y bendecirme en cada paso que he dado, a mis padres Mario y Martha que son mi apoyo incondicional y un pilar fundamental en mi formación personal y académica.*

*A mi esposo Angelo por ser mi compañero de aventuras, apoyarme en mis decisiones incluso su paciencia mostrada en todo el trayecto del desarrollo de este trabajo de investigación y demostrarme que podemos juntos seguir adelante y ser ejemplo para nuestra hermosa hija Isabella.*

*A mis hermanos Mario Jr., Ricardo y Miriam por estar pendientes de mí en todo momento. Ellos saben lo mucho que los amo y siempre van a tener mi apoyo incondicional. También no podía faltar en agradecer a mi abuela Martha que siempre ha estado conmigo apoyándome en los buenos y duros momentos de mi vida, a mi tía Consuelo que ha sido parte importante también en este proceso. Al Sr. Moises Obando por apoyarme y aconsejarme para cumplir mis metas. A mi amigos Lisa y Josue por tenerme paciencia en todo, puesto que, desde que entré a estudiar la carrera de Ingeniería Comercial siempre recibí el apoyo incondicional de ellos en todo momento.*

*A mi compañera de tesis Mariela Flores, que a pesar de las pequeñas dificultades dentro del desarrollo de este trabajo de investigación con perseverancia y optimismo logramos concluirlo.*

*A mis jefes de trabajo en especial al Ing. Enrique Moncayo, Ing. Johnny Romo y al señor . Jorge Salcedo B. por haberme ayudado y apoyado para culminar lo más pronto este proceso de obtención de Título de III Nivel.*

*Agradezco al Ing. Segundo Roberto Chachapoyas Pinela, Gerente General de la Empresa D Y M CARMEN MUÑOZ S.A. por su valioso tiempo, aportando con la información necesaria en todo el proceso de investigación.*

*A mi tutora Mgs. Ana Ivette Rubio Miranda por su destacada orientación y paciencia a lo largo del desarrollo de este trabajo de investigación.*

*Finalmente, a todos los docentes de la Universidad Laica Vicente Roca fuerte por impartir sus conocimientos y formarnos para ser mejores profesionales.*

***Katherine Anabel Guerrero Suárez***

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por haberme permitido llegar a este momento más significativo de mi vida por darme fuerzas y salud para superar obstáculos y dificultades a lo largo del camino de mi carrera profesional por haberme cuidado en cada paso a seguir en cada momento, agradezco al creador de todas las cosas por haberme dado como familia a mis padres Blanca Chiquito y Juan Flores que se los orgullosos que se sienten de mi porque uno de sus hijos a culminado con su carrera profesional también les agradezco a ellos porque siempre han estado hay apoyándome en todo momento demostrándome que no todo en la vida es tan fácil para lograr conseguir el objetivo sino que con esfuerzo y dedicación se puede lograr alcanzarlo, se lo agradezco porque ellos siempre han sido mi mayor fortaleza de seguir adelante.*

*Les agradezco a mis hermanos Janina Flores y Walter Flores que aunque ellos no estén tan pendientes de mis estudios se preocupan por mí y sé que también se sienten orgullosos por lo que logré conseguir. A mis amigos Tamara Valarezo y María Fernanda Espinoza que son las personas en las cuales yo puedo contar incondicionalmente porque siempre me han dado los más sabios consejos que he podido necesitar y por brindarme palabras de ánimo en aquellos momentos difíciles.*

*A mi compañera de proyecto Katherine Guerrero por su confianza y apoyo por haber formado un equipo de trabajo y compartir alegrías y dificultades pero aquí estamos culminando nuestro objetivo que ambas nos propusimos con perseverancia y más que todo con toda la dedicación y responsabilidad durante el desarrollo de este regalo, un regalo que nos dimos las dos nuestra carrera profesional culminada.*

*Agradezco a la familia Chachapoyas Muñoz, que a pesar que ya no estoy trabajando con ellos, me brindaron una valiosa ayuda en el desarrollo de este trabajo y más que todo por la comprensión brindada durante toda mi etapa de estudio. les agradezco por el tiempo brindado cuando necesitaba alguna información sobre la empresa y así poder hacer posible este proyecto*

*A mi tutora Mgs Ana Ivette Rubio Miranda por haberme orientado con sugerencias y comentarios en cada uno de los capítulos de este proyecto gracias a su dedicación y a sus conocimientos he logrado tener como resultado ser profesional.*

*Por ultimo agradezco a todos y cada uno de mis maestros de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte ya que gracias a ellos he aprendido información valiosa sobre mi carrera Gracias por sus enseñanzas.*

**Mariela Alejandra Flores Chiquito**

## **DEDICATORIA**

*Quiero dedicar este trabajo primero a Dios por llenarme de fortaleza para seguir adelante, además de guiarme a ser mejor ser humano, por levantarme después de cada derrota que he pasado y tener la plena seguridad que todo tiene su propósito.*

*A mis padres, que han sido mi apoyo incondicional y un pilar fundamental en mi vida, sé lo orgullosos que se sienten al ver que uno de sus hijos a concluido una meta más y esto va por ellos, por creer en mí, además de enseñarme a no rendirme jamás, a luchar siempre por mis sueños y fijar mis objetivos.*

*Finalmente dedicar este trabajo a la familia que he formado, a mi esposo Angelo que es mi compañero de vida y ha luchado conmigo para enfrentar situaciones difíciles y otras excelentes en nuestras vidas. A mi hermosa hija Isabella, mi “amor infinito” como le digo yo, quiero dedicarle este trabajo como una muestra de que en la vida todo se puede lograr, que alcance sus sueños y que ante todo deje que Dios guíe sus pasos.*

***Katherine Anabel Guerrero Suárez***

## **DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo a mi Dios por protegerme durante todo mi camino a seguir y que en cada día que me he sentido con ganas de no seguir adelante me hace despertar al día siguiente con el mayor optimismo para mirar adelante.*

*A mi madre por ser aquella mujer guerrera que con su esfuerzo y dedicación durante todo el trayecto estudiantil y de mi vida me ha apoyado ella ha sido mi mayor ejemplo para salir adelante demostrándome que no debo rendirme jamás.*

*A mi padre que gracias a Dios está conmigo disfrutando de la misma alegría que siento en este momento que me ha guiado con sus sabios consejos que me ayudaron durante mi carrera profesional.*

*Y por último dedico este trabajo a mi sobrina Damaris que deseo que ella tome como ejemplo este paso a seguir y que sea su mayor inspiración de seguir adelante.*

***Mariela Alejandra Flores Chiquito***

## ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	1
REPOSITORIO .....	II
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO.....	III
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	IV
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	V
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	VI
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	VII
AGRADECIMIENTO .....	VIII
AGRADECIMIENTO .....	IX
DEDICATORIA .....	X
DEDICATORIA .....	XI
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	XII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XVI
INDICE DE FIGURAS.....	XVII
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6

1.1	JUSTIFICACIÓN .....	7
1.2	DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.7	IDEA A DEFENDER .....	8
	CAPÍTULO II.....	9
	MARCO TEÓRICO.....	9
2.1	ANTECEDENTES REFERENCIALES.....	9
2.2.	MARCO TEÓRICO.....	10
2.2.1.	PROCESOS ADMINISTRATIVOS .....	10
2.2.2.	IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS .....	11
2.2.3.	ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	11
2.2.3.1	Planeación.....	12
2.2.3.2	Organización.....	13
2.2.3.3	Dirección .....	13
2.2.3.4	Control.....	14
2.2.3.5	Integración.....	14
2.2.3.6	Previsión .....	15
2.2.4.	MANUAL DE PROCESOS .....	15
2.2.4.1	Características generales del Manual de Procesos .....	16
2.2.4.2	Principales Objetivos de un Manual de Procesos son: .....	16
2.2.4.3	Información que debe contener un Manual de Procesos .....	17
2.2.3.	PRINCIPALES MANUALES CON LOS QUE DEBE CONTAR UNA ORGANIZACIÓN.....	18
2.2.3.1	El manual de calidad.....	18
2.2.3.2	El Manual de Políticas y procedimientos .....	18
2.2.3.3	El Manual de Organización .....	19
2.2.3.3	El Manual de Métodos.....	19
2.2.3.3	Otros Manuales.....	20
2.2.4.	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL .....	20
2.2.5.	DIVISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	21
2.2.5.1	División por funciones.....	21
2.2.5.2	División por Producto.....	22
2.2.5.3	División por Ubicación Geográfica.....	23
2.2.5.4	División por Clientes .....	23

2.2.5.5 División por Procesos .....	24
2.2.6. CARTERA DE CLIENTES .....	25
2.2.7.1 CLAVES PARA AUMENTAR UNA CARTERA DE CLIENTES .....	26
2.2.7.1.1 Delimitar correctamente el objetivo de la empresa .....	26
2.2.7.1.2 Aplicar estrategias a través de las cuales los clientes se sientan importantes .....	27
2.2.7.1.3 Aprovechar la opinión de los clientes.....	27
2.2.7.2 CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES .....	28
2.3 MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL.....	28
2.3.1 MISIÓN .....	29
2.3.2 VISIÓN.....	29
2.3.3 VALORES .....	30
2.3.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA .....	30
2.3.5 FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA .....	31
2.3.5.1 Funciones del Departamento de Contabilidad.....	31
2.3.5.2 Funciones del Departamento de Talento Humano .....	32
2.3.5.3 Funciones del Departamento de Sistemas .....	32
2.3.5.4 Funciones del Departamento de Crédito y Cobranzas.....	33
2.3.5.5 Funciones del Departamento de Compras .....	33
2.3.5.6 Funciones del Departamento de Ventas .....	34
2.3.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA .....	34
2.3 MARCO LEGAL.....	35
2.3.1. REGLAMENTO FUNCIONAMIENTO ESTABLECIMIENTOS SUJETOS CONTROL SANITARIO ...	35
2.3.2. REGLAMENTO DE REGISTRO SANITARIO PARA MEDICAMENTOS EN GENERAL .....	37
2.3.3. REGLAMENTO DE CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES DE MEDICAMENTOS GENÉRICOS.....	38
2.3.4. ACUERDO NRO. 061 REFORMA AL LIBRO VI DEL TEXTO UNIFICADO DE LEGISLACIÓN SECUNDARIA DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE.....	38
2.4 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	40
CAPITULO III.....	42
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	42
3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	42

3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	43
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	44
3.4.1 Población .....	44
3.4.2 Muestra .....	44
3.7 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE ENCUESTA .....	45
3.8 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE ENTREVISTA .....	57
CAPITULO IV.....	62
PROPUESTA.....	62
4.2.2 Precisar las causas y consecuencias al no establecer funciones de ventas y cobranzas por separado.....	63
4.2.3 Utilizar el coaching como alternativa en el mejoramiento de las funciones .....	66
Manual de Procesos Administrativos .....	67
4.4 COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL .....	96
4.5 ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO DE LA PROPUESTA .....	96
4.6 PROPUESTA DE CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS .....	98
CONCLUSIONES .....	99
RECOMENDACIONES.....	101
BIBLIOGRAFÍA .....	103
ANEXOS .....	109
ANEXO 1. FORMATO DE RECIBO DE COBRO UTILIZADO POR LA EMPRESA.....	110
ANEXO 2. FORMATO: PROMOCIONES UTILIZADO POR LA EMPRESA.....	111
ANEXO 3. LISTADO DE PRODUCTOS. FORMATO UTILIZADO POR LA EMPRESA...	112
ANEXO 4. CHEQUES PROTESTADOS .....	113
ANEXO 5. LISTADO DE PRODUCTOS .....	114
ANEXO 6. FORMATO DE ENCUESTA.....	121
ANEXO 7. FORMATO DE ENTREVISTA .....	124

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ingresos por Ventas D y M Carmen Muñoz S.A .....	3
Tabla 2 Población de Estudio.....	44
Tabla 3 ¿Existe Manual de procesos administrativos en el Departamento de ventas? .....	45
Tabla 4 Funciones asignadas de manera formal .....	46
Tabla 5 Asignación de Objetivos o cupos de ventas.....	47
Tabla 6 Capacitación en el área de ventas.....	48
Tabla 7 Capacitación interna o externa.....	49
Tabla 8 Funciones que desempeña.....	50
Tabla 9 Conoce los Clientes potenciales de la empresa.....	51
Tabla 10 Problemas significativos en el Departamento de Ventas .....	52
Tabla 11 Proceso que realiza en ventas, según la función asignada .....	53
Tabla 12 Proceso que realiza en ventas, según la función asignada .....	55
Tabla 13 Materiales y Suministros.....	96
Tabla 14 Costos actividad Coaching de Equipo .....	96
Tabla 15 Proyección de Ingresos por Ventas D y M Carmen Muñoz S.A .....	97

## INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Ingresos por Ventas Periodo 2015-2017 .....	3
<i>Figura 2</i> Etapas del Proceso Administrativo .....	12
<i>Figura 3</i> División de la Empresa Por Funciones .....	21
<i>Figura 4</i> División de la Empresa Por Producto .....	22
<i>Figura 5</i> División de la Empresa Por ubicación geográfica .....	23
<i>Figura 6</i> Ejemplo de División de la empresa por cliente.....	24
<i>Figura 7</i> División de la empresa por proceso .....	25
<i>Figura 8</i> Estructura Organizativa de le Empresa D y M Carmen Muñoz S.A .....	30
<i>Figura 9</i> Ubicación geográfica de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A .....	34
<i>Figura 10</i> Manual de Procesos Administrativos aplicado al Departamento de Ventas .....	45
<i>Figura 11</i> Funciones asignadas de manera formal .....	46
<i>Figura 12</i> Asignación de Objetivos o Cupos de Ventas.....	47
<i>Figura 13</i> Capacitación en el Área de Ventas .....	48
<i>Figura 14</i> Capacitación interna o externa.....	49
<i>Figura 15</i> Funciones que desempeña .....	50
<i>Figura 16</i> Conoce los clientes potenciales de la empresa .....	51
<i>Figura 17</i> Problemas significativos en el Departamento de Ventas.....	52
<i>Figura 18</i> Proceso que realiza en ventas, según función asignada.....	53
<i>Figura 19</i> Un Manual de Procesos Administrativos para el área de ventas mejoraría las funciones .....	55
<i>Figura 20</i> Propuesta Manual de Procesos .....	62
<i>Figura 21</i> Cliente enfadado .....	63
<i>Figura 22</i> Cumplir con el perfil requerido para el trabajo de cobranza .....	64
<i>Figura 23</i> Subjetividad en la cobranza-lazos de amistad cliente-vendedor/cobrador .....	64

Figura 24 Disponer del dinero de la empresa.....	65
Figura 25 Estructura Organizativa .....	69
Figura 26 Proyección de ventas para los años 2019, 2020 y 2021 .....	97

## INTRODUCCIÓN

Las empresas distribuidoras de medicamentos se enfrentan, al igual que empresas de otros sectores, a los grandes retos que la globalización y la dinámica actividad empresarial y comercial exigen actualmente. Para vencer los obstáculos que se presentan tanto a nivel interno como externo a la empresa, es necesario que se disponga de estrategias adecuadas, previo análisis de los factores o variables que se pueden controlar para que la empresa logre posicionamiento en el mercado.

La atención y calidad en el servicio que se ofrezca al cliente, garantiza el éxito de las actividades y operaciones que se realizan en una empresa. La creciente actividad económica del sector farmacéutico tanto a nivel nacional como internacional, requiere de empresas que dispongan de las herramientas necesarias para conquistar cada vez más clientes y lograr posicionamiento en el mercado en las condiciones y tiempo adecuados. Cuando se establecen funciones sin mayor formalidad, o se descuida la calidad en el servicio, las consecuencias suelen ser perjudiciales; en virtud de la alta competencia que actualmente existe en el mercado de cualquier sector comercial, los clientes no piensan dos veces en cambiar de proveedor si la experiencia ha sido mala y existe inconformidad con el servicio recibido.

El presente estudio está enfocado en conocer cuáles son los problemas que actualmente enfrenta la empresa distribuidora de medicamentos D y M Carmen Muñoz, ubicada en la ciudad de Guayaquil, relacionados con el área de ventas y cobranzas, con la finalidad de brindar alternativas de solución que contribuyan al logro de mejores resultados tanto para la empresa, como para sus colaboradores. La importancia de la utilización de un Manual de Procesos Administrativos, se puede traducir en el éxito de las operaciones y actividades desempeñadas por cada uno de los empleados en las áreas anteriormente mencionadas de la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa D y M Carmen Muñoz S.A., es una compañía del sector Salud dedicada al Comercio por mayor de productos farmacéuticos y medicinales, cuya matriz principal está ubicada en la ciudad de Guayaquil, iniciando operaciones en el año 2003. El objeto principal de la compañía, según consta en documento de constitución es la importación, exportación, representación, distribución y comercialización de productos de consumo masivo, de instrumental y equipos médicos y medicina en general pudiendo ser a propietarios de clínicas y consultorios médicos. La empresa se ha destacado a nivel nacional, y cuenta con filiales en distintas ciudades, distribuyendo sus productos a diferentes farmacéuticas alrededor de todo el País.

Según información obtenida de la página oficial de la Superintendencia, Valores y Seguros del Ecuador (2017), la empresa obtuvo Ingresos por ventas en el año 2017 por la cantidad de \$12.242.158,39 con una utilidad gravable de \$41.999,83. Para el mismo año presentó activos por la cantidad de \$ 3.659.142,85 y un Patrimonio de \$ 1.004.171,35. Es importante señalar que la empresa se ha mantenido dentro de los mismos rangos de ingresos en los últimos tres años, no obstante, presenta una leve disminución de sus ingresos respecto al 2016, año en el cual obtuvo ingresos por el valor de \$ 13.099.725,42. Pese a la desaceleración económica que ha venido sufriendo el país durante los últimos años, la empresa pasó de la posición de ranking 3540 en el 2016, pasó al número 3522 en el 2017. (Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores, 2017)

Tabla 1 Ingresos por Ventas D y M Carmen Muñoz S.A

Año	Ingresos por Ventas
2015	\$ 13.099.725,42
2016	\$ 12.778.400,60
2017	\$ 12.242.158,39

Nota: La tabla muestra el monto de los ingresos por ventas obtenidos durante los últimos tres años de la Empresa DYM Carmen Muñoz, según la SCSV (2017)

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores, 2017)

## Ingresos por Ventas

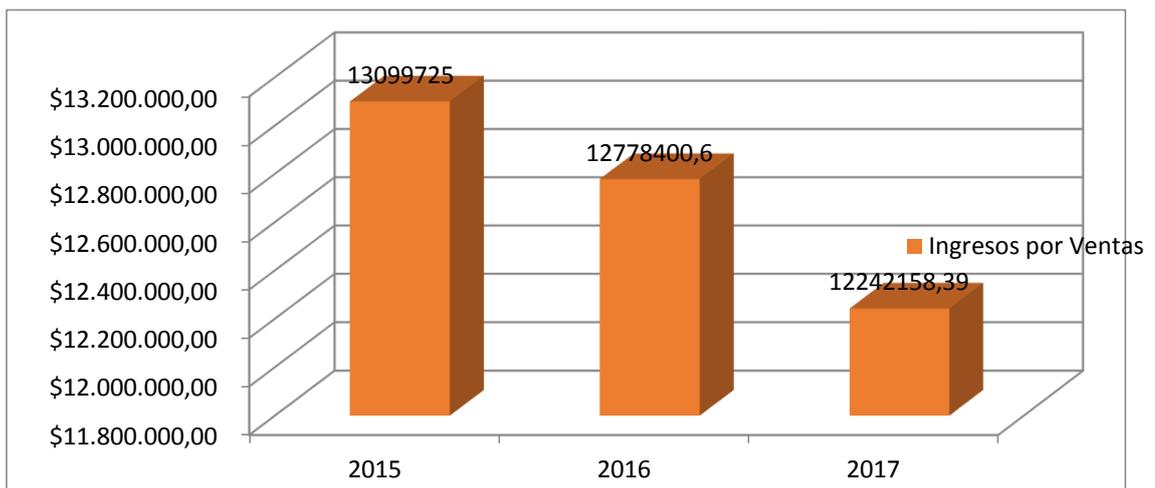


Figura 1 Ingresos por Ventas Periodo 2015-2017

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores, 2017)

Se observa en la figura Nro. 1, los ingresos por ventas que ha obtenido la empresa D y M Carmen Muñoz S.A. durante el periodo 2015-2017, según información obtenida a través de la Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores del Ecuador, y se refleja una leve disminución de los ingresos.

Como resultado de un diagnóstico realizado para conocer la situación actual de la empresa, se ha logrado determinar problemas relacionados con la disminución de las ventas en los últimos años, siendo una de las causas la pérdida de clientes, los cuales a su vez han disminuido la cantidad de medicamentos que compran a la empresa; de la misma forma, las cobranzas no han resultado totalmente positivas, ya que en la actualidad la empresa establece

que los mismos vendedores sean quienes ejerzan las funciones de cobradores, esto no contribuye a que se realice el proceso de cobranza eficiente, ya que parte del tiempo debe ser dedicado a la venta y otro a la cobranza; a su vez, al ejercer funciones de cobranza, se descuida la atención esmerada que debe darse al cliente de manera integral. Según información suministrada por el área de ventas de la empresa, la distribuidora inició para el año 2017 con 425 clientes en cartera, y finalizó con 404 clientes representando una disminución del 5%.

Estas situaciones han afectado el normal desenvolvimiento en las operaciones de ventas y cobranza de la empresa, lo cual ha incidido también en que no se obtengan los ingresos de manera oportuna, en algunos casos quienes ejercen funciones de venta y cobranza, toman el dinero sin autorización de la gerencia de la empresa, y aunque por lo general lo reponen posteriormente, esto ha generado descontrol interno.

Otro de los problemas que se pudo conocer, es que algunos clientes han mostrado preferencias por otros distribuidores al no recibir los medicamentos solicitados en un tiempo oportuno, es decir, los despachos no se han realizado en el tiempo en que el cliente ha solicitado, generando inconformidad y descontento; se hace necesario aclarar que la empresa trabaja bajo pedidos que se entregan en un lapso de 24 horas en la ciudad de Guayaquil, y hasta 48 horas cuando existen pedidos para la ciudad de Quito u otras provincias, sin embargo, se han dado casos en los que no se hace la entrega en el tiempo esperado por el cliente, que incluso en algunas oportunidades han rechazado la mercancía siendo esto perjudicial para la empresa.

No existe un seguimiento a las funciones desempeñadas por los vendedores y tampoco una constante capacitación que contribuya a mantener al personal motivado y

dispuesto a lograr objetivos y metas. Las funciones no son asignadas de manera formal, lo que resta responsabilidad y seriedad en el trabajo realizado.

Algunos vendedores logran empatía con los clientes y suelen obtener buenos resultados en las ventas, sin embargo, cuando son sustituidos por otros vendedores, cuyas características de trato, personalidad o responsabilidad varían, los clientes manifiestan inconformidad por el servicio y deciden elegir otro distribuidor. A todo lo antes señalado se suma que la empresa no dispone de un Manual de Procesos en el Departamento de Ventas que permita a los colaboradores conocer detalladamente las funciones que deben desarrollar en sus puestos de trabajo, incidiendo directamente en la eficiencia y productividad.

Desde sus inicios hasta el año 2015, la empresa mantuvo un proceso de crecimiento sostenido de sus activos corrientes donde se refleja principalmente el crecimiento de sus operaciones. Sin embargo, como resultado de este incremento, el desempeño organizacional de la empresa se ha visto afectado por no disponer de procesos de control administrativo y de ventas, acorde al crecimiento que la empresa y el estatus que ha logrado alcanzar en el mercado.

El crecimiento de la empresa, ha generado la incorporación de nuevos modelos de políticas, procedimientos y control que han sido aplicadas de forma parcial y algunas poco socializadas, no conocidas por todos los colaboradores de la empresa, lo que provoca inconsistencias en su aplicación y por consiguiente, son poco efectivas.

De esta manera, como problemática central atendida en la presente investigación, está referida a los inconvenientes presentados en el área de ventas y cobranzas de la empresa, por lo cual se ofrece una alternativa de solución a la problemática mostrada, a través del diseño de un Manual de Procesos, cuya implementación permitirá mejorar el desempeño del

personal en las operaciones relacionadas con ventas y cobranzas, lo que sin duda incide en la recuperación de la cartera de clientes de la empresa.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera influye en las ventas y cobranzas, mejorar la ejecución de los procesos administrativos a través de un Manual de Procesos, en la empresa D y M Carmen Muñoz S.A.?

### **1.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es la situación actual de los procesos administrativos en los Departamentos de Ventas y Cobranzas de la empresa D y M Carmen Muñoz S.A.?
- ¿Cuáles son las estrategias para el diseño de los procesos administrativos en los Departamentos de Ventas y Cobranzas?
- ¿Cómo se puede plantear una estructura organizativa adecuada para la compañía D y M Carmen Muñoz S.A.?
- ¿Cómo se diseña un Manual de Procesos para los Departamentos de Ventas y Cobranzas de la compañía D y M Carmen Muñoz S.A.?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Manual de Procesos administrativos para el Departamento de Ventas y Cobranzas de la empresa D y M Carmen Muñoz S.A.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Referentes teóricas Metodológicas.

- Analizar la situación actual de los procesos administrativos en los Departamentos de Ventas y Cobranza de la empresa D y M Carmen Muñoz S.A.
- Determinar las estrategias para el diseño de los procesos administrativos en los Departamentos de Ventas y Cobranzas.
- Plantear una estructura organizativa adecuada para la compañía D y M Carmen Muñoz S.A.
- Diseñar un Manual de Procesos para los Departamentos de Ventas y Cobranzas de la compañía D y M Carmen Muñoz S.A.

## **1.1 JUSTIFICACIÓN**

Al verificar la deficiencia en los procesos administrativos en el área de ventas y cobranzas de la empresa “D y M Carmen Muñoz S.A”, la investigación se justifica porque se propone un Manual de Procesos que contribuya a mejorar la gestión en el área mencionada, con la finalidad de brindar alternativas de solución a los problemas relacionados con la pérdida de clientes y la mayor efectividad en los procesos de cobranza, mejorando la productividad y la posición en el mercado y de esta forma mantener y atraer una mayor cantidad de clientes potenciales.

Académicamente el trabajo de investigación pretende cumplir con la aplicación de materias tan necesarias para la carrera como Administración, Recursos Humanos, Administración Estratégica, Sistemas de Gerencia y de Operaciones. De igual manera puede ser utilizada por futuros investigadores, estudiantes y público en general que requiera informarse sobre lo desarrollado referente al tema.

Se considera un gran aporte para mejorar la relación tanto con los clientes como con los colaboradores del área de ventas, contribuyendo al éxito de la empresa.

## 1.2 DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

- **Campo:** Gestión de Ventas, Créditos y Cobranzas.
- **Área:** Ventas.
- **Aspecto:** Manual de Procesos Administrativos en el Área de Ventas.
- **Tema:** “Manual De Procesos Administrativos en la Empresa Distribuidora “D Y M Carmen Muñoz S.A.”
- **Delimitación geográfica:** Provincia del Guayas, Bolivia 1120 y Ambato – Guayaquil.
- **Delimitación temporal:** Enero – Junio 2018

## 1.7 IDEA A DEFENDER

Con el diseño de un Manual de Procesos administrativos para la empresa D y M Carmen Muñoz S.A. se pretende mejorar las funciones y procesos desempeñados en el área de ventas, créditos y cobranzas, contribuyendo al logro de los objetivos que se establezca la gerencia.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes Referenciales**

Como antecedente referencial, en el “Manual de procedimientos y gestión administrativa en el departamento de bodega de distribuidora veterinaria ALVEAR de la ciudad de Santo Domingo, 2013” (Valencia, 2015), el autor plantea como objetivo principal el diseño de un Manual de procedimientos a fin de mejorar la gestión administrativa de la mencionada empresa. La propuesta nace en virtud a la necesidad de delimitar las funciones al personal y aclarar los procesos y actividades que se llevan a cabo en los distintos departamentos administrativos, lo cual contribuyó a mejorar el clima organizacional y el entendimiento en los equipos de trabajo.

El tema señalado guarda estrecha relación con la presente investigación, y se toma como referencia por el valioso aporte que ofrece al destacar la importancia de la asignación de funciones al personal de manera formal y la delimitación de actividades, incidiendo en la gestión administrativa y lo cual se busca realzar en la propuesta con el Diseño de un Manual de Procesos.

De igual forma, en trabajo de grado titulado “Diseño de un Manual de Funciones y Procedimientos para mejorar la Gestión en la Imprenta Delgado, ubicada en el Cantón Milagro” (Arellano & Soledispa, 2013), los autores exponen como objetivo de investigación, realizar un análisis que permita verificar la forma en que se ejecutan los procedimientos de trabajo en la mencionada empresa. Parte de las conclusiones en el diagnóstico realizado permitió detectar que se carece de controles internos, lo que afecta la efectividad en las actividades desempeñadas, incidiendo en la gestión administrativa.

Se toma en consideración la investigación, porque ofrece información relacionada con lo que se busca plantear en el presente estudio, la importancia de establecer las funciones del personal y la creación de un manual de funciones y procesos genera resultados beneficiosos tanto para la empresa como para los colaboradores.

De este mismo modo, como antecedente referencial se dispone de trabajo titulado: Diseño de un Manual de Control Interno para la adecuada Administración del Inventario en una Empresa Farmacéutica de Guayaquil, presentado por Isaza (2014), donde plantea como objetivo general el Diseño de un Manual de Control Interno, lo cual mantiene relación con el objetivo o propósito de la presente investigación, al predominar en su contenido la importancia de llevar a cabo las actividades de manera adecuada y controladas, lo cual incide directamente en la eficiencia y eficacia de los procesos.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Procesos Administrativos**

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. (Hurtado, 2008, p. 47)

De acuerdo a lo expuesto por el autor, el proceso administrativo está representado por los gerentes; la manera o estrategia en que los gerentes desempeñen la gestión, dependerá el éxito o fracaso de la organización. No solo basta con disponer de recursos tecnológicos o

materiales, pues debe unirse el talento humano y la disposición de generar canales de comunicación adecuados para lograr un buen clima organizacional.

En este mismo orden de ideas, el proceso administrativo “se refiere a todos los momentos de gestión de la Administración; orientados a garantizar el cumplimiento misional y al logro de los objetivos propuestos, a través del uso adecuado de los recursos” (Cano, 2017, p. 22). De esta manera revela la importancia de la integración de todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización, lo cual contribuirá al logro de los objetivos con mayor efectividad.

### **2.2.2. Importancia de los Procesos Administrativos**

Esencialmente la importancia radica en la armonía organizacional que generan los procesos administrativos cuando se llevan a cabo de manera adecuada, es decir, la integración de todos los elementos de la organización permite dar a conocer a todos por igual, cual es el objetivo y la meta a alcanzar por la gerencia, de manera que tanto las personas, como las tareas y la administración, deben estar concatenados hacia un mismo fin.

A través del proceso administrativo se generan canales de comunicación que suma valor a la gestión administrativa, por lo tanto, las organizaciones deben definirlos de manera ajustada a la realidad de la empresa, planeando las acciones y organizando las ideas para ejecutar las funciones de forma correcta.

### **2.2.3. Etapas del Proceso Administrativo**

Las etapas del proceso administrativo han sido tema de análisis para distintos investigadores de la ciencia administrativa, sin embargo, según Cano (2017), considerando dicho proceso como un todo para la gestión administrativa, se pueden definir las siguientes etapas:

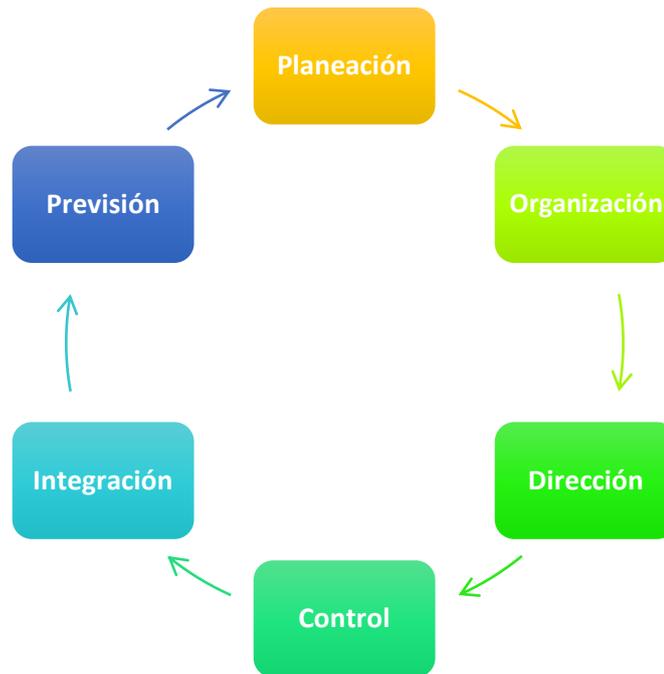


Figura 2 Etapas del Proceso Administrativo

Fuente: Cano (2017)

### 2.2.3.1 Planeación

La Planeación forma parte del Proceso Administrativo, “es un acto intencional de ejercer influencia formal y positiva sobre el curso, rumbo y porvenir de una organización” (Cano, 2017, p. 30). La responsabilidad de la planeación recae sobre la dirección de la empresa, los niveles de dirección y supervisión deben trazar los lineamientos en función de la misión y la visión de la empresa.

La planeación debe tener como base un conocimiento amplio de todos los factores internos y externos que rodean la organización, por lo que deben considerar de qué manera influyen, en el logro de los objetivos y metas propuestos. La Planeación puede iniciar en el nivel jerárquico más alto de la organización, sin embargo, todo el equipo de trabajo debe conocer cuáles son las líneas a seguir para perseguir un mismo fin.

### **2.2.3.2 Organización**

A través de la organización, se logra combinar el trabajo que realizan todo el personal operativo y técnico de la organización, con los recursos de los que dispone la empresa para realizarlo. Para Cano (2017) la organización “se refiere a la acción de organizar, como verbo, y no debe confundirse con el término organización que aborda a las empresas y las organizaciones sin ánimo de lucro” (p. 53). El término organización utilizado como función administrativa, compone la etapa que se refiere a la conformación de la empresa y a todas las acciones y labores que, relacionados con los planes preestablecidos, deban ejecutarse.

### **2.2.3.3 Dirección**

Luna (2014), considera la dirección “como el corazón de la administración, dado que realiza todos los movimientos para que lo demás funcione sinérgicamente” (p. 105). En este sentido, la dirección es la guía y control de las actividades que se llevarán a cabo para lograr las metas planteadas, influyendo sobre quienes ejercen las funciones operativas y técnicas dentro de la empresa.

Dirección es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones, para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizado, y de esta forma lograr los propósitos del organismo social. (Luna, 2014, p. 106)

De este modo, la dirección forma parte esencial en el proceso administrativo de la empresa, que unido a los demás elementos que intervienen en el proceso, contribuye a influir y motivar a las personas para alcanzar los propósitos de manera unánime. La dirección es la guía y supervisión de los esfuerzos de todo el equipo de trabajo.

#### **2.2.3.4 Control**

El control permite precisar si se está ejecutando lo planeado, lo que a su vez está ligado a los objetivos y metas planteadas por la gerencia. A través del control disminuye las posibilidades de errores, promocionando la eficiencia y la eficacia en todas las operaciones realizadas, tanto a nivel operativo como técnico y de dirección.

Control significa comparar el desempeño real con lo planeado, con el fin de determinar variaciones. Posteriormente se analizan esas variaciones y se determinan las causas que impidieron que no se cumpliera con lo esperado.

Una vez detectadas las causas, se procede a estudiarlas y volver a encauzar el plan de acción. (Blandez, 2014, p. 38)

El Control dentro del proceso administrativo permite verificar que se estén cumpliendo los objetivos y las acciones planificadas; lo que a su vez ofrece a la gerencia la ocasión de tomar decisiones oportunamente, ante cualquier situación irregular o acción que no esté generando lo planificado.

A las cuatro etapas señaladas se unen dos elementos, de igual importancia para el logro de las metas y objetivos planteados a través del Proceso Administrativos, siendo las siguientes:

#### **2.2.3.5 Integración**

La Integración se considera muy importante para lograr un proceso administrativo efectivo, en esta fase no solo se toma en consideración el talento humano, sino que también involucra recursos financieros, materiales y técnicos. Desde la dirección de la empresa es necesario precisar qué se necesita realmente para llevar a cabo el plan de acción, y la integración forma parte de la combinación de todos los elementos que intervienen haciendo uso de una buena comunicación como factor armónico en la organización.

### **2.2.3.6 Previsión**

Es importante prever, qué acciones se pueden tomar en caso de que se presente un evento no planificado, para lo cual la gerencia debe contar con toda la información y datos disponibles, de tal manera que pueda hacerse la posible anticipación del contexto para dar respuesta a la exigencia del entorno.

### **2.2.4. Manual de Procesos**

El Manual de Procesos es una herramienta importante de la que se vale la gerencia para poder asegurar el correcto funcionamiento, la eficiencia y eficacia en los procesos llevados a cabo en cada uno de los departamentos que integran la organización. Los manuales ofrecen grandes ventajas a todos los que intervienen en las funciones tanto a nivel operativo como de gerencia y dirección.

El éxito en las funciones que se realizan en cada uno de los departamentos u áreas de la empresa, dependerá de un adecuado control interno por parte de los niveles de supervisión y dirección, pero si no se dispone de manuales de procedimientos, no se logrará determinar con exactitud lo que involucra determinado proceso, ni los responsables del mismo, y menos aún conocer si se cumplieron o no los objetivos a través de los indicadores. Según Impulsa Popular (2017), un Manual de Procesos:

Es aquel que permite que una empresa funcione de manera correcta, debido a que es donde se establecen los estamentos, políticas, normas, reglamentos, sanciones y todo aquello concerniente a la gestión de la organización. Este manual debe estar escrito en un lenguaje sencillo, llano y lógico. También debe establecer estipulados aplicables para los trabajadores y ser flexible, por

si en determinado momento hay que modificarlo de acuerdo a nuevas políticas de la compañía. (Impulsa Popular, 2017, p. 1)

Toda organización antes de proceder a diseñar o implementar un sistema de control interno, debe plasmar detalladamente todos los procedimientos que se desarrollan en cada uno de los departamentos, cuidando de la integralidad que deben conservar y la asignación de responsabilidades para el cumplimiento de los mismos.

#### **2.2.4.1 Características generales del Manual de Procesos**

- Los Manuales de Procesos se caracterizan por presentar metódicamente tanto las acciones como las operaciones, reuniendo en ellos todos los departamentos o áreas de la empresa para mostrarlo como un todo integrado, donde todas las partes son importantes para el logro de los objetivos; si una de las partes no realiza sus funciones de la manera adecuada, se puede ver afectado el resultado final.
- Los Manuales facilitan a la gerencia o a los niveles de supervisión, realizar un debido control de las actividades que se desarrollan en cada área de la empresa.
- Deben ser de cómoda comprensión, sin obviar elementos esenciales para un adecuado fin y uso.
- Comúnmente el Manual describe los procesos teóricamente y a través de diagramas, figuras, flujogramas, entre otros, haciendo más fácil el entendimiento al usuario.

#### **2.2.4.2 Principales Objetivos de un Manual de Procesos son:**

- Extractar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se desarrollan en los procesos y los diferentes procedimientos que lo integran.
- Definir los estándares de calidad de los procesos de trabajo.

- Establecer las políticas y lineamientos generales que deberán observarse en el desarrollo de los procesos. (Prezi, 2015, p. 1)

Los principales Objetivos y Políticas de un Manual de Procesos son:

- El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de la organización.
- Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida. (Prezi, 2015)
- Todos los procedimientos que se encuentran dentro del manual deben ser objetiva y técnicamente identificados, dándole la importancia que cada uno merece dentro del proceso productivo u operacional.
- La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
- La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.

#### **2.2.4.3 Información que debe contener un Manual de Procesos**

- Título y código del procedimiento.
- Introducción: explicación corta del procedimiento.
- Organización: estructura micro y macro de la entidad.
- Descripción del procedimiento.
- Objetivos del procedimiento.

- Normas aplicables al procedimiento.
- Requisitos, documentos y archivo.
- Descripción de la operación y sus participantes.
- Grafico o diagrama del funcionamiento.
- Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.
- Medidas de seguridad y autocontrol: aplicables al procedimiento.
- Informes: económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.
- Supervisión, evaluación y examen: Justificación del contenido manual de procedimientos frente al control interno

### **2.2.3. Principales Manuales con los que debe contar una Organización**

Según Álvarez (2017), de acuerdo al tipo de negocio se pueden utilizar manuales principales, entre ellos:

#### **2.2.3.1 El manual de calidad**

Este tipo de Manual contiene las directrices a seguir para conocer el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la Organización. Comúnmente se desarrollan considerando las pautas de las Normas ISO u otras normas de calidad reconocidas a nivel mundial. Se hace necesario que este Manual lo manejen todos los niveles de gerencia y dirección, con la finalidad de tener la capacidad suficiente de evaluar, dirigir y controlar las funciones desempeñadas por todas las áreas, bajo normas de calidad.

#### **2.2.3.2 El Manual de Políticas y procedimientos**

Los Manuales de Políticas y Procedimientos documentan actividades y procesos que desarrolla cada una de las áreas o departamentos que integran la empresa; en virtud de la diversidad de funciones que pueden desarrollarse en las distintas áreas, es necesario que cada una

tenga su propio manual de políticas y procedimientos. Al Gerente General, Director o encargado de cada área, generalmente se le asigna la responsabilidad de revisar y actualizar la información presentada en los Manuales.

### **2.2.3.3 El Manual de Organización**

Es un manual que documenta la cultura y estructura de la organización. Generalmente incluye los organigramas, los perfiles de puesto, las descripciones de puesto, la filosofía y los valores de la organización. Se utiliza principalmente para hacer la inducción del personal de nuevo ingreso. El manual de organización podría desarrollarse en base a procedimientos especialmente diseñados para ello y que incluyan, principalmente, los procedimientos para elaborar y actualizar organigramas y para elaborar y actualizar perfiles y descripciones de puesto. Es conveniente que cada área autorizada tenga su propio manual de organización. El responsable de la edición, revisión, actualización y difusión de los manuales de organización es el Director, Gerente o Responsable del área de Recursos Humanos. (Álvarez, 2017, p. 2)

### **2.2.3.3 El Manual de Métodos**

Este tipo de manuales suelen ser especializados y son utilizados por departamentos o áreas técnicas de la empresa. Los departamentos que pueden hacer uso de manuales de Métodos podrían ser: Ventas, ingeniería, diseño, control de calidad, investigación y desarrollo, entre otras. Es importante que cada Manual pertenezca al área donde se ha generado, responsabilizándose por la edición y actualización de la información del área donde se está utilizando.

### **2.2.3.3 Otros Manuales**

Otros Manuales que pueden ser utilizados por las empresas, dependiendo de las actividades a las que se dediquen, son:

- Manual de ética.
- Manual de Responsabilidad Social
- Manual de Administración Ambiental
- Manual de Planeación Estratégica
- Manual para el Desarrollo de Proveedores
- Manual del Corporativo
- Manuales de Maquinaria y Equipo
- Manual para el ahorro de energía eléctrica
- Manual para el tratamiento de aguas residuales, etc.

### **2.2.4. Organización empresarial**

La organización de una empresa (organización empresarial) es una función administrativa que comprende la organización, estructuración e integración de las unidades orgánicas y los recursos (materiales, financieros, humanos y tecnológicos) de una empresa, así como el establecimiento de sus atribuciones y las relaciones entre estos (CreceNegocios, 2015, p. 1).

La organización es la segunda función administrativa después de la planeación y antes de la dirección y el control. Esta permite una mejor asignación y un uso más eficiente de los recursos de la empresa necesarios para llevar a cabo las actividades y tareas necesarias a su vez para desarrollar y aplicar las estrategias y alcanzar los objetivos establecidos en la planeación; pero además permite una mejor coordinación entre las diferentes unidades orgánicas de la empresa, y un mejor control del desempeño del personal así como de los

resultados. La organización de una empresa se empieza por dividir en departamentos o áreas, agrupando actividades y tareas con cierta homogeneidad, así como el establecimiento de las relaciones jerárquicas que se darán entre estas (CreceNegocios, 2015).

### 2.2.5. División de la organización

Generalmente, la organización puede dividirse en las siguientes formas:

#### 2.2.5.1 División por funciones

La principal característica de este tipo de división es que toma en consideración las funciones desempeñadas por los miembros de la organización. Las principales ventajas de este tipo de división son que “permite sacar el máximo provecho de las habilidades técnicas de los miembros de la empresa ya que los agrupa de acuerdo a su especialización, así como obtener economías de escala ya que utiliza los recursos de la empresa de forma integral” (CreceNegocios, 2015)

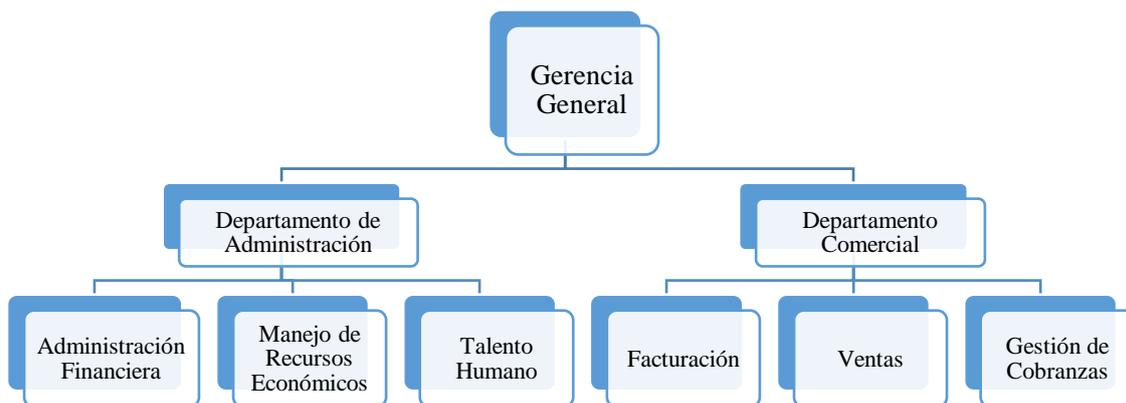


Figura 3 División de la Empresa Por Funciones

Elaborado por: Flores Chiquito, M; Guerrero Suárez, K (2018).

Se observa en la Figura No. 2, un ejemplo de la estructura de la empresa dividida por funciones. Cada Departamento o Área realiza actividades específicas y de valor en el producto o servicio final. La división por funciones no debe impedir la integración de las actividades de toda la empresa. Es sencillo y permite un fácil control de los niveles operativos y técnicos.

### 2.2.5.2 División por Producto

La finalidad es dividir la empresa en departamento o áreas agrupando las funciones en tareas necesarias para producir un bien o servicio. Es ventajoso porque se puede coordinar con mayor facilidad la atención y concentración máxima en el bien o servicio generado por la empresa.

Dentro de las principales ventajas de este tipo de división está que facilita la coordinación entre los miembros de la empresa ya que permite que estos se enfoquen antes que nada en el producto, y le permite flexibilidad a las unidades de producción ya que estas pueden variar de tamaño sin interferir en la estructura general de la empresa. (CreceNegocios, 2015, p. 1)

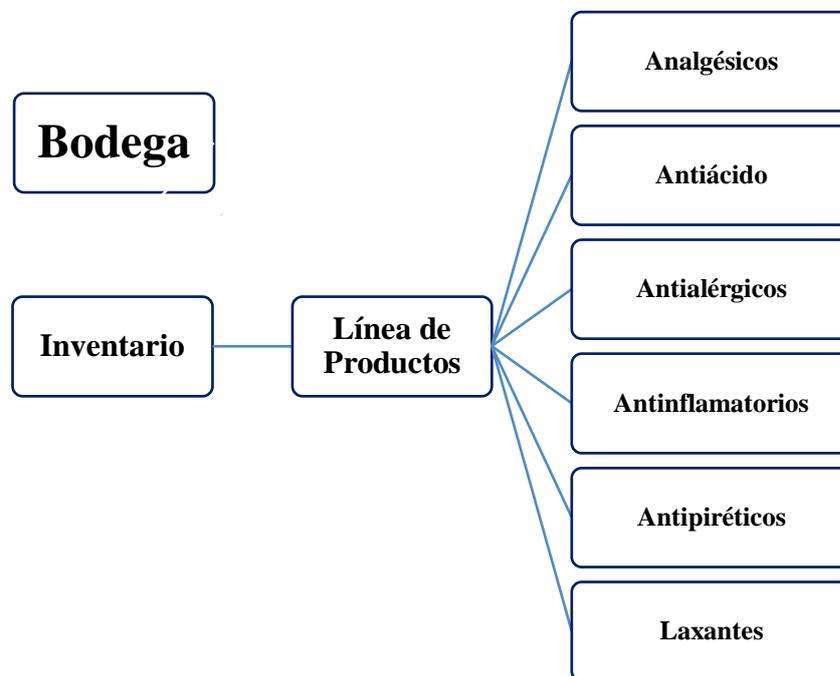


Figura 4 División de la Empresa Por Producto

Elaborado por: Flores Chiquito, M; Guerrero Suárez, K (2018).

Este tipo de división suele ser manejado por grandes compañías que cuentan con una extensa diversidad de productos o con escasos tipos de productos pero bien distinguidos entre sí.

### 2.2.5.3 División por Ubicación Geográfica

Se basa en dividir los departamentos o áreas de la empresa tomando en consideración una determinada zona geográfica. Este tipo de división, permite a la gerencia “optimizar la eficiencia de las acciones y labores necesarias para atender un determinado mercado, conocer y adaptarse mejor a las condiciones y necesidades de este, y establecer responsabilidades claras ya que cada división opera como si fuera una empresa independiente” (CreceNegocios, 2015).

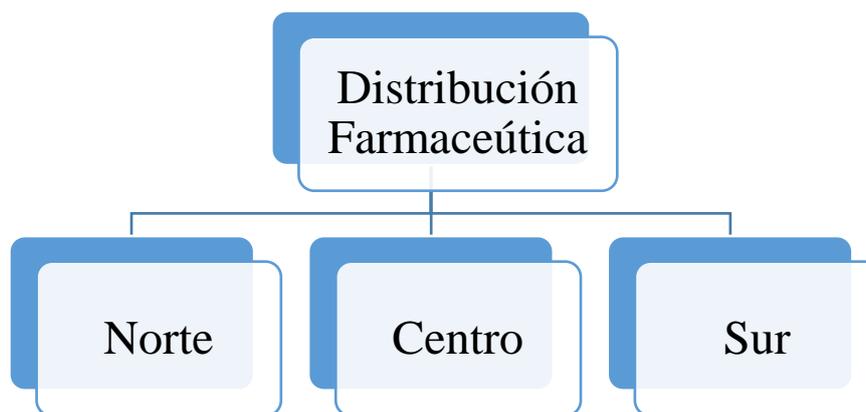


Figura 5 División de la Empresa Por ubicación geográfica

Elaborado por: Flores Chiquito, M; Guerrero Suárez, K (2018).

Generalmente este tipo de división lo aplican grandes empresas que tienen sus filiales en distintas áreas geográficas, lo cual les permite tener mayor control de las actividades relacionadas con el objetivo de la empresa.

### 2.2.5.4 División por Clientes

Se aplica con la finalidad de atender un determinado tipo de cliente, concentrando las funciones y tareas en grupos y brindar una atención exclusiva satisfaciendo las necesidades de manera más puntual.

La principal ventaja de este tipo de división es que permite que los miembros de la empresa conozcan mejor las necesidades, preferencias y demás

características de los clientes, y se enfoquen antes que nada en lograr su satisfacción. Este tipo de división suele ser utilizado por empresas que atienden a distintos tipos de clientes con necesidades y características bien diferenciadas. (CreceNegocios, 2015)



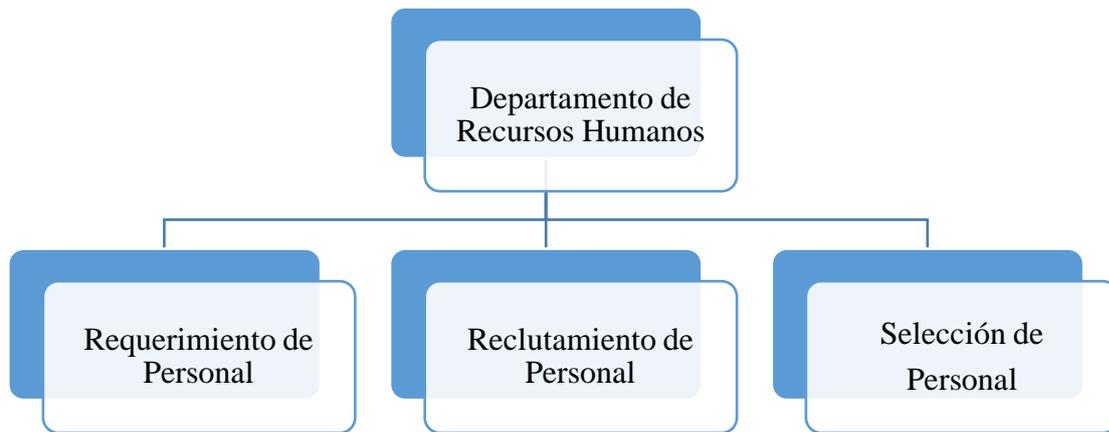
*Figura 6* Ejemplo de División de la empresa por cliente

Elaborado por: Flores Chiquito, M; Guerrero Suárez, K (2018).

A través de este tipo de división, se ofrece una atención más personalizada, considerando lo que el cliente requiere o necesita, y permite abarcar una amplia gama de opciones para lograr satisfacer todos los gustos.

#### **2.2.5.5 División por Procesos**

En la división por proceso se divide a la empresa en divisiones, departamentos o áreas que agrupan actividades y tareas necesarias para realizar la etapa de un determinado proceso. La principal ventaja de este tipo de división es que permite una mayor eficiencia en la realización del proceso que involucra ya que permite concentrar y darle un uso más eficiente a los recursos necesarios para realizar cada una de sus etapas.



*Figura 7* División de la empresa por proceso

Elaborado por: Flores Chiquito, M; Guerrero Suárez, K (2018).

Este tipo de división suele ser utilizado por empresas productoras o industriales en los niveles más bajos de sus áreas de producción u operaciones.

#### **2.2.6. Cartera de Clientes**

Es necesario conocer lo que significa para la empresa una cartera de clientes, al respecto Impulsa Popular (2017), define cartera de clientes como “un registro o directorio de los compradores actuales y de los posibles clientes, que te permite tenerlos bien ubicados: saber quiénes son, dónde y cuándo encontrarlos, sus posibilidades de compra, su dirección, teléfono o correo electrónico”.

Se denomina cartera o portfolio de clientes al conjunto de clientes que los vendedores de una empresa tienen dentro de un área de venta y con los que interesa mantener un contacto. Conseguir una cartera de clientes es muy importante para cualquier empresa ya que esa base de datos permitirá generar ventas, nuevos clientes y por tanto más ingresos. (Economía y Finanzas, 2015, pág. 1)

Es muy importante para la empresa D y M Carmen Muñoz S.A. formar una cartera, definiendo el perfil del cliente y el mercado objetivo al que se propone llegar. Aunque la

empresa ya cuente con clientes es necesario que amplíe su mercado y abarque mayor cantidad de beneficiarios o usuarios del producto que ofrece la empresa.

Por cliente se entiende a aquella persona física o jurídica que adquiere los productos o servicios ofertados por la empresa. Cuando se habla de cartera de clientes se hace referencia al conjunto de compradores que posee la empresa y que son los generadores de ingresos a través de la actividad normal de la empresa. (Cantanero, 2014, p. 1)

Los clientes para una empresa que ofrece productos farmacéuticos y medicinales, representan parte importante de la empresa, es decir, no solo se trata de que los productos lleguen a un cliente y distribuidor, sino que tales productos comúnmente tienen como destino los pacientes o personas que requieren el medicamento o producto farmacéutico; por lo tanto, la labor que realiza una empresa que produce medicamentos es altamente valiosa y delicada, considerando que se trata de la salud de la población.

### **2.2.7.1 Claves para aumentar una Cartera de Clientes**

La cartera de clientes es un elemento muy importante para el crecimiento, desarrollo y posicionamiento en el mercado. La gerencia debe dedicar lo necesario para mantener a los clientes satisfechos y seguros, ofreciendo productos de calidad, con precios accesibles, dando respuesta a las necesidades y solicitudes. Algunas claves que propone la revista Economía y Finanzas (2015), para aumentar la cartera de clientes, son:

#### **2.2.7.1.1 Delimitar correctamente el objetivo de la empresa**

Se debe buscar al cliente potencial, y definir una estrategia adecuada que permita el acceso a este tipo de clientes o público, no se trata de llegar a todos los públicos, intento que

podría ser perjudicial para la empresa, pero si es ventajoso percatarse cuáles son los clientes buenos y cuáles no.

#### **2.2.7.1.2 Aplicar estrategias a través de las cuales los clientes se sientan importantes**

Se hace necesario que la empresa conozca bien al cliente, se interese en conocer sus necesidades y las expectativas que espera satisfacer, con el producto ofrecido por la empresa. Lo fundamental hoy en día es cautivar al cliente, es decir, ofrecer un trato tan personalizado que se tenga en consideración tanto las preferencias como las necesidades de cada cliente. Los clientes esperan no sólo ser bien atendidos y conseguir aquello que desean, sino que anticiparse a sus necesidades, y plantearles las posibilidades de adquirir un producto de calidad con la empresa, forma parte del éxito de una buena gestión en ventas.

#### **2.2.7.1.3 Aprovechar la opinión de los clientes**

La Empresa debe concentrar atención en la prestación de un servicio y en la venta de productos de calidad, ya que la opinión de un cliente, puede generar en la misma proporción, más personas o clientes interesados en adquirir los mismos productos. El comentario u opinión que tenga un cliente de la empresa, puede ser utilizado como una vía publicitaria, a veces con mayores y mejores resultados que la utilización de otros medios publicitarios.

La empresa debe tener claro, que al conquistar un cliente, no solo aumenta la cartera de clientes, sino que le está menguando las posibilidades a la competencia de posicionarse en el mercado. De esta manera, la importancia de establecer una imagen respetable entre los clientes, es algo muy valioso para el éxito de la empresa.

### 2.2.7.2 Clasificación de la Cartera de Clientes

Clasificar los clientes es una técnica que ayuda a conocer qué clientes son vitales para la empresa. Según la revista Todo Marketing (2018), los clientes de una empresa se pueden clasificar de la siguiente forma:

- **Clientes reales:** realizan compras de forma periódica o que hicieron en fecha reciente.
- **Clientes potenciales:** no realizan compras a la empresa en la actualidad, pero son visualizados como posibles clientes en el futuro.
- **Clientes nuevos:** aquellos que han realizado su compra por primera vez.
- **Clientes pasivos:** clientes actuales o presentes y se intentan conservar el mayor número posible de los mismos buscando su “fidelización” con herramientas de marketing relacional. (Todo Marketing, 2018, p. 1)
- **Clientes inactivos:** clientes con necesidades y expectativas que no fueron cubiertas por la empresa.
- **Clientes especiales:** comprador que recibe beneficios adicionales, los cuales son otorgados a todos aquellos clientes de la cartera que hayan realizado compras. (Todo Marketing, 2018)

### 2.3 Marco Teórico Contextual

La empresa D y M Carmen Muñoz S.A. inicio sus actividades comerciales en el año 2003, teniendo como principal actividad económica la venta al por mayor de productos farmacéuticos y medicinales, actualmente el representante legal es el Sr. Segundo Chachapoyas Pinela.

La empresa funciona en la provincia del Guayas, distribuyendo productos farmacéuticos y medicinales; sin embargo, existen procesos administrativos que se deben mejorar para un eficiente desempeño de las actividades. La empresa tiene como principales

proveedores a las compañías: Farmayala S.A., Quifatex y GM Laboratorios. Los departamentos de la empresa tienen establecidas sus actividades, pero no se lleva a cabo un orden adecuado de las mismas, provocando irregularidades en los procesos administrativos y operativos.

### **2.3.1 Misión**

La principal Misión de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A., es atender las necesidades de los clientes, proporcionando un servicio y productos de calidad, unido a una atención personalizada, aportando calidad de vida a los clientes, trabajadores y comunidad.

La misión de la empresa se basa en una atención de calidad, que permita a la empresa destacarse en el mercado y mostrarse competitiva, para lo cual requiere de un personal que esté capacitado en cada una de las funciones que desempeña, y una excelente distribución en las ventas a los clientes corporativos de la empresa.

### **2.3.2 Visión**

Ser una empresa líder en la distribución y abastecimiento de productos farmacéuticos, y referente dentro del territorio nacional, proporcionando un servicio de calidad elevando el grado de satisfacción del cliente.

La visión de la empresa D y M Carmen Muñoz S.A. es ser un referente a nivel nacional ofreciendo un servicio de calidad a todos los clientes, para lo cual es necesario que cuente con todas herramientas y estrategias necesarias para lograr competir y lograr un posicionamiento en el mercado.

### 2.3.3 Valores

Actualmente los valores definidos por la gerencia de la empresa son:

- Compromiso
- Honestidad
- Respeto

El *compromiso* se establece como valor a fin de que todos los integrantes de la empresa tomen conciencia de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo del trabajo asignado dentro del tiempo estipulado para ello.

La *Honestidad*, es un valor de gran importancia para la empresa, a través del cual espera de sus colaboradores en general, se apeguen a principios de verdad, justicia e integridad moral, en todas las actividades desempeñadas dentro de la organización.

El Respeto, permite a todos laborar en un clima tranquilo y permite el reconocimiento del valor propio y el de los demás.

### 2.3.4 Estructura Organizativa de la Empresa

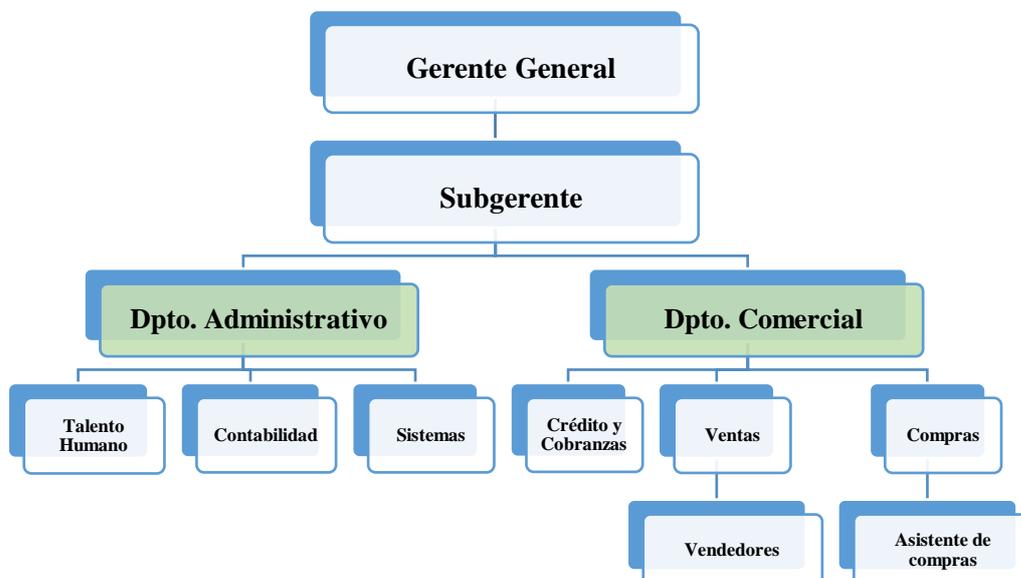


Figura 8 Estructura Organizativa de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A

Fuente: Empresa D y M Carmen Muñoz S.A

La empresa posee dos departamentos centrales: Administrativo y Comercial. En el departamento administrativo laboran en total 8 empleados, mientras que en el departamento comercial laboran 16 colaboradores, siendo el departamento de ventas el que más personal posee, con un total de 8 colaboradores.

Del departamento administrativo a su vez dependen los departamentos de Contabilidad, Talento Humano y Sistemas. Mientras que del Departamento Comercial dependen el Dpto. de Crédito y Cobranzas, el Dpto. de Ventas y el Dpto. de Compras, que sin duda constituyen la “espina medular” de las operaciones comerciales de la empresa.

La parte fundamental de esta investigación es diseñar el manual de control de procesos administrativos para una mejor distribución de responsabilidades en la empresa facilitando la operatividad de la compañía.

### **2.3.5 Funciones de los Departamentos de la Empresa**

#### **2.3.5.1 Funciones del Departamento de Contabilidad**

El departamento de Contabilidad se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos requeridos para responder con precisión y seguridad en la captación y registro de los procedimientos financieros, atendiendo a las metas y objetivos planteados por la organización, suministrando a la gerencia la información contable y financiera en el momento oportuno y real.

Dentro de las Funciones que se llevan a cabo dentro del Departamento de Contabilidad están las siguientes:

- Realizar el registro en forma clara y precisa de todas las operaciones de ingresos y egresos.
- Determinar las utilidades o pérdidas obtenidas al final del ejercicio económico.

- Suministrar información ordenada sobre el movimiento económico y financiero del negocio.
- Realizar los trámites relacionados con la cancelación de las facturas a proveedores.
- Elaborar la Nómina de sueldos de los empleados de la empresa.

### **2.3.5.2 Funciones del Departamento de Talento Humano**

Al Departamento de Recursos Humanos se le faculta de diversas tareas correspondidas con el personal de la empresa; cumple una serie de funciones que le identifican dentro de la empresa, que le hacen un departamento imprescindible en muchas empresas.

Dentro de las funciones que se desarrollan en el Departamento de Recursos humanos se encuentran:

- Coordinar el reclutamiento de candidatos y el proceso para llevar a cabo dicho reclutamiento.
- Efectuar la selección del personal, con el proceso adecuado para contratar a la persona más idónea al puesto.
- Llevar a cabo el proceso de contratación, una vez se ha seleccionado la persona apropiada.
- Coordinar programas de capacitación y desarrollo del personal.

### **2.3.5.3 Funciones del Departamento de Sistemas**

Las funciones que se realizan en el Departamento de Sistemas, permite que la gerencia pueda tomar decisiones relacionadas con los sistemas y las tecnologías de la información, asentando la importancia que estos tienen para la conquista de los objetivos de la empresa.

Dentro de las Funciones del Departamento de Sistemas se encuentran las siguientes:

- Dar soporte a los usuarios de los computadores centrales ofreciendo soluciones informáticas.
- Elaborar Informes del Estado de los equipos tecnológicos.
- Instalar y configurar software previa autorización de la gerencia.
- Diseñar e implementar redes de comunicación dentro de la empresa.
- Garantizar la actualización de la base de datos de la empresa.

#### **2.3.5.4 Funciones del Departamento de Crédito y Cobranzas**

El Departamento de Crédito y Cobranza, tiene como objetivo principal la recuperación de las ventas a crédito, así como el registro y actualización de la cartera de clientes. Dentro de las principales funciones del Departamento se encuentran:

- Garantizar una gestión efectiva de la cobranza.
- Otorgar los créditos.
- Emitir Informes a la Gerencia sobre la gestión de los créditos y cobranzas.

#### **2.3.5.5 Funciones del Departamento de Compras**

El objetivo principal del departamento, es comprar los productos necesarios para el negocio, manteniendo el orden del inventario en un nivel razonable, realizando las mejores negociaciones para maximizar las ganancias y competir en el mercado. Dentro de las principales funciones del Departamento se encuentran:

- Elaborar las órdenes de compras.
- Revisar y analizar los reportes derivados de los análisis de los productos.
- Negociar con los proveedores los precios y la calidad.
- Facilitar los reportes a los vendedores.

- Llevar el control de existencia de los inventarios.
- Tramitar los reclamos con respecto a los productos.
- Ejecutar el presupuesto de compras.
- Establecer buenas relaciones con los proveedores.

### 2.3.5.6 Funciones del Departamento de Ventas

El objetivo principal del departamento es encargarse de distribuir y vender los productos, como también realizar cobertura total y abastecer los clientes, induciendo los productos en el mercado y aplicando estrategias que contribuyan a mejorar las ventas.

Algunas de las principales funciones del departamento de ventas son:

- Establecer planes de ventas.
- Realizar coberturas.
- Supervisar la competencia.
- Hacer estudio de mercado para los productos.
- Efectivizar las ventas.

### 2.3.6 Ubicación Geográfica

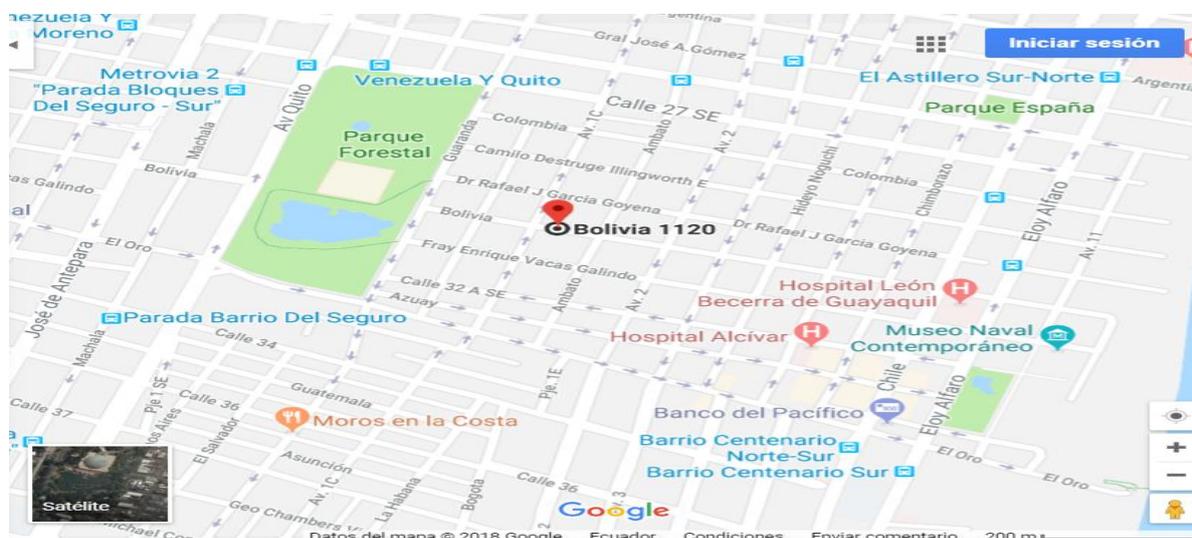


Figura 9 Ubicación geográfica de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A

## **2.3 Marco Legal**

### **2.3.1. Reglamento Funcionamiento Establecimientos Sujetos Control Sanitario**

Se hace mención al Reglamento de Funcionamiento de Establecimientos, ya que la empresa D y M Carmen Muñoz, realiza actividades relacionadas con tipo de establecimiento con laboratorio farmacéutico de medicamentos en general, con clase de riesgo A. El Reglamento estipula lo siguiente:

#### **CAPITULO II**

#### **DEL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO**

**Art. 3.-** El Permiso de Funcionamiento es el documento otorgado por la Autoridad Sanitaria Nacional a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en la normativa vigente.

**Art. 4.-** La Autoridad Sanitaria Nacional, a través de las Direcciones Provinciales de Salud, o quien ejerza sus competencias, otorgará el Permiso de Funcionamiento a los establecimientos categorizados en este Reglamento como servicios de salud.

**Art. 5.-** Los establecimientos que dispongan de la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura obtendrán el Permiso de Funcionamiento ingresando únicamente la solicitud a la Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria - ARCOSA, o quien ejerza sus competencias, y no tendrán que cancelar los valores establecidos en el presente Reglamento. El Permiso de Funcionamiento a los establecimientos sujetos a control sanitario, a excepción de los establecimientos de servicios de salud, será otorgado sin inspección previa y únicamente con el cumplimiento de los requisitos documentales descritos en el presente Reglamento.

**Art. 6.-** El Certificado de Permiso de Funcionamiento otorgado a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA y por las Direcciones Provinciales de Salud, o quien ejerza sus competencias, tendrá vigencia de un año calendario, contado a partir de su fecha de emisión.

### **CAPITULO III**

#### **CATEGORIZACION SANITARIA DE LOS ESTABLECIMIENTOS SUJETOS A VIGILANCIA Y CONTROL SANITARIO**

**Art. 9.-** Los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario se clasifican en tres categorías conforme su riesgo: Grupo A (riesgo alto); Grupo B (riesgo moderado) y Grupo C (riesgo bajo), tomando en consideración los siguientes criterios:

1. Riesgo epidemiológico.
2. Tipo de producto / servicio.
3. Procesos utilizados conforme a la actividad del establecimiento.
4. Tipo de desechos generados.

### **CAPITULO V**

#### **DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EMISION Y RENOVACION DEL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS SUJETOS A VIGILANCIA Y CONTROL SANITARIO**

**Art. 16.-** La renovación del Permiso de Funcionamiento para los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario se realizará anualmente de manera automática, debiendo el usuario registrar la solicitud a través del sistema informático, siempre y cuando no se hubieren producido cambios o modificaciones en las condiciones iniciales con las que fue otorgado dicho Permiso adjuntado la siguiente documentación:

- a) Registro Único de Contribuyentes, RUC, de la persona natural o jurídica responsable del establecimiento.

b) Comprobante de pago por derecho de renovación de Permiso de Funcionamiento.

### **2.3.2. Reglamento de Registro Sanitario para medicamentos en general**

#### **CAPITULO I**

##### **Del Registro Sanitario**

**Art. 1.-** Para la fabricación, importación, exportación, comercialización, dispensación y expendio de medicamentos en general, se requiere de forma obligatoria obtener el respectivo registro sanitario. El certificado de registro sanitario se emitirá a nombre de un titular que será el responsable de su utilización y tendrá un formato único aprobado por la autoridad sanitaria nacional.

**Art. 3.-** La inscripción en el registro sanitario así como los análisis de control de calidad pos-registro, están sujetos al pago de los importes establecidos en la ley y reglamentos correspondientes.

#### **CAPITULO II**

##### **De los Requisitos del Registro Sanitario**

**Art. 8.-** Para el caso de medicamentos importados a través de zonas francas o centros de distribución, se requiere adjuntar un certificado debidamente legalizado en el que se declare que ésta mantiene un convenio de almacenamiento y distribución con el titular del producto; siendo necesario además el certificado de buenas prácticas de almacenamiento vigente o el permiso de funcionamiento de dicho establecimiento, emitido por la autoridad sanitaria competente.

#### **CAPITULO III**

##### **Del procedimiento para la obtención del Registro Sanitario**

##### **Medicamentos en general**

**Art. 11.-** Para la obtención del Registro Sanitario se seguirá el siguiente procedimiento: El usuario ingresará vía electrónica a través del sistema automatizado que la ARCSA defina

para el efecto, el formulario de solicitud de inscripción de Registro Sanitario, tanto para productos de origen nacional como los de fabricación en el extranjero. En el caso de productos extranjeros, seleccionará si el Registro Sanitario se obtendrá por homologación.

### **2.3.3. Reglamento de Calificación de Proveedores de Medicamentos Genéricos**

#### **CAPITULO I**

#### **CALIFICACION DE PROVEEDORES**

**Art. 1.-** Las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras que deseen participar en la provisión de medicamentos genéricos de uso humano del cuadro nacional de medicamentos básicos, a las instituciones del sector público, deberán inscribirse en el Consejo Nacional de Salud, a fin de calificarse como proveedores e ingresar en el Registro de Proveedores, conforme lo dispuesto en la Codificación a la Ley de Producción, Importación, Comercialización y Expendio de Medicamentos Genéricos de Uso Humano, su Reglamento de aplicación y el presente reglamento

De igual manera, es importante señalar que el Capítulo II del Reglamento de Calificación de Proveedores de Medicamentos Genéricos, dedica espacio para hacer referencia a los Requisitos que deben presentar, tanto las personas naturales como jurídicas, que aspiren ser parte del Registro de Proveedores calificados de medicamentos genéricos para todas las instituciones del Sector Público.

### **2.3.4. Acuerdo Nro. 061 Reforma al Libro VI del Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente**

Es importante hacer mención al Acuerdo 061, de fecha 4 de Mayo de 2015, emitido por el Ministerio del Ambiente del Ecuador, donde se establecen los procedimientos y regulaciones en las actividades y responsabilidades públicas y privadas relacionadas con la calidad ambiental. Al respecto, se hace referencia a los siguientes artículos, considerados

pertinentes con la normativa legal que debe tener en cuenta la empresa D y M Carmen Muñoz, entre los cuales se encuentran:

**Parágrafo II, referido a Almacenamiento.**

**Art. 91 Del almacenaje de los desechos peligrosos y/o especiales.**

Los desechos peligrosos y/o especiales deben permanecer envasados, almacenados y etiquetados, aplicando para el efecto las normas técnicas pertinentes establecidas por la Autoridad Ambiental Nacional y la Autoridad Nacional de Normalización, o en su defecto normas técnicas aceptadas a nivel internacional aplicables en el país. Los envases empleados en el almacenamiento deben ser utilizados únicamente para este fin, tomando en cuenta las características de peligrosidad y de incompatibilidad de los desechos peligrosos y/o especiales con ciertos materiales. (Acuerdo 061, 2015, p. 26)

**Parágrafo III, Referido a Recolección.**

**Art. 101 Generalidades.**

Los desechos peligrosos y/o especiales, deben ser recolectados en forma tal que no afecte a la salud de los trabajadores ni al ambiente y se asegure una clasificación por tipo de desechos. (Acuerdo 061, 2015, p. 28)

Parte del artículo también señala que es necesario que todas las empresas que manejen sustancias químicas peligrosas, deben presentar ante la Autoridad Ambiental Nacional, para su análisis, aprobación y ejecución, programas de gestión que contemplen la devolución-recolección, sistemas de eliminación y disposición final de envases vacíos, productos caducados o fuera de especificaciones con contenido de sustancias químicas peligrosas, donde se promueva una revalorización y se minimice el impacto al ambiente por disposición final. (Acuerdo 061, 2015, p. 28).

### **Art. 114 De las obligaciones del transportista de desechos peligrosos.**

Es importante resaltar que el Acuerdo 061, establece la importancia de conocer los procesos que deben estar fundamentados en manuales de procedimientos; específicamente en el Artículo 114, lo tipifica como obligación del transportista y/o conductor para el transporte de desechos peligrosos. Al respecto, parte del artículo señala que el conductor debe:

Portar, conocer y aplicar los manuales de procedimiento, la guía de respuesta en caso de emergencia, hojas de seguridad y tarjetas de emergencia, para cada material peligroso transportado, así como los procedimientos establecidos en el plan de contingencia del plan de manejo ambiental aprobado.

**Art. 126 Prohibiciones.-** En cualquier etapa del manejo de desechos peligrosos, queda expresamente prohibido:

- a) La mezcla de estos con desechos que no tengan las mismas características o con otras sustancias o materiales, cuando dicha mezcla tenga como fin diluir o disminuir su concentración. En el caso de que esto llegare a ocurrir, la mezcla completa debe manejarse como desecho peligroso, de acuerdo a lo que establece el presente Libro.
- b) La mezcla de desechos especiales con desechos peligrosos, pues en caso de que esto ocurra, la mezcla completa deberá ser manejada como desecho peligroso.
- c) La mezcla de desechos especiales con otros materiales, pues en caso de que esto ocurra, la mezcla completa deberá ser manejada como desecho especial o según prime la característica de peligrosidad del material.

### **2.4 Marco Teórico Conceptual**

- **Desempeño organizacional:** Es un proceso que integra un conjunto de componentes como son el recurso humano, ambiente de negocios, resultados esperado de la organización, estilo de liderazgo, modelo de negocios y otros.

- **Proceso:** Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (Diccionario de la Real Academia Española, 2013).
- **Administración:** Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado. (Fernández, 2012, p. 1)
- **Proceso administrativo:** Es el conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes pendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- **Desarrollo organizacional:** Es una respuesta al cambio de una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados, retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. (Ribera & Campos, 2011, p. 39)
- **Manual de procesos:** Es aquel que permite que una empresa funcione de manera correcta, debido a que es donde se establecen los estamentos, políticas, normas, reglamentos, sanciones y todo aquello concerniente a la gestión de la organización. (Foro Empresarial Impulsa, 2017)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación realizada se ajusta al tipo descriptivo. La Investigación descriptiva “presupone que el investigador tiene conocimiento previo sobre el problema o la situación en cuestión” (Rosendo, 2018, p. 46). Cuando el investigador adquiere una comprensión firme de la situación de estudio, utiliza la investigación descriptiva, definiendo la información y planificando el proceso a seguir.

En este mismo orden de ideas, Sáez (2017), indica que la investigación descriptiva:

Se utiliza para describir, las características de una población, situación o fenómeno. No trata responder las causas del fenómeno, no puede describir lo que causó una situación, por tanto, no se puede utilizar como base de una relación causal, donde una variable afecta a otra. (p. 38)

#### **3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque de esta investigación se direccionó a un diseño cualitativo – cuantitativo, teniendo como objetivo abarcar un segmento de la realidad y con esto descubrir la mayor parte de cualidades posibles, afirmar y conocer las pautas y problemas centrales del proceso de la investigación. El enfoque cualitativo “se refiere a sucesos complejos descritos en su medio natural. El problema de investigación se define tras completar varios ciclos de preguntas, respuestas y análisis de esas respuestas a través de una comprensión global” (Sáez, 2017, p. 41). A través del enfoque cuantitativo el investigador recolecta datos numéricos de los objetos fenómenos o participantes, que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos.

### **3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas de investigación permiten la recogida de datos. Para Téllez (2012) las técnicas de investigación “son situaciones sociales que el investigador crea (o aprovecha) para los objetivos de la investigación. Existen diferentes técnicas de investigación, ya sean de producción, de registro, de organización o de análisis de datos” (p. 121). En la presente investigación se utilizan las técnicas de la Observación, la Investigación documental y la Encuesta.

#### **Observación:**

El investigador accede a determinados datos que le permiten complementar la información que requiere para los resultados de estudio. “Se define como el procedimiento de mirar y examinar datos, objetos o fenómenos sin modificarlos, para obtener información relacionada con los objetivos de la investigación” (Sáez, 2017, p. 43).

#### **Investigación Documental:**

La Investigación Documental, ofrece información variada al investigador. De acuerdo con Baena, referido por Martínez (2013), “es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información” (p. 1). De esta manera el investigador complementa información que le permite llegar a conclusiones y resultados en el estudio realizado.

#### **Encuesta:**

Para Alvira (2012), la encuesta es esencialmente “una técnica de recogida de información con una filosofía subyacente (lo que la convierte en un método) pero puede admitir diferentes diseños de investigación” (p. 7). En la presente investigación, como

instrumento básico de captura de información, se ha estructurado una Encuesta con diez (10) preguntas con respuestas cerradas, utilizando para ello la Escala de Likert.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1 Población

La población y la muestra de una investigación “son los grupos de individuos que comparten características comunes y son analizados por la estadística con el fin de obtener datos de interés” (Mejía, 2017, p. 1). La población sujeto de estudio está representada por los empleados de la empresa D y M Carmen Muñoz S.A., conforme a la siguiente distribución.

Tabla 2 *Población de Estudio*

Área	Número
Gerencia	2
Administración	8
Comercial	16
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>

Fuente: Empresa D y M Carmen Muñoz

#### 3.4.2 Muestra

Una muestra es un segmento o subconjunto finito e importante tomado de una población. Dentro de cualquier proceso investigativo de amplio espectro, es esencial seleccionar una muestra. (Mejía, 2017, p. 1). Para la presente investigación no se aplicará cálculo muestral, en virtud de que la población es pequeña, no se utilizará muestra para aplicar los instrumentos de investigación.

### 3.7 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE ENCUESTA

1. ¿Existe Manual de Procesos administrativos que se apliquen al Departamento de Ventas?

Tabla 3 ¿Existe Manual de procesos administrativos en el Departamento de ventas?

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	16	62%
No	10	38%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A.

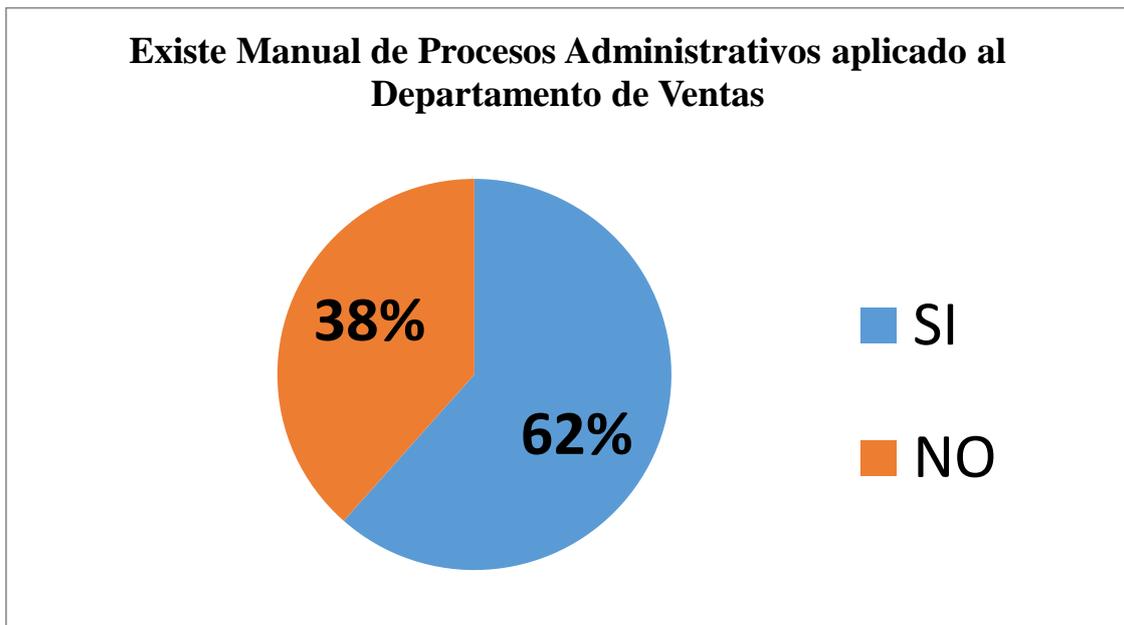


Figura 10 Manual de Procesos Administrativos aplicado al Departamento de Ventas  
Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A

#### **Análisis:**

Según los resultados obtenidos en las respuestas dadas por los colaboradores de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A, se observa que un 62% de los encuestados opina que la empresa si dispone de un Manual de Procesos Administrativos para el Departamento de Ventas y un 38% indica que no existe. Las personas que manifestaron que si existe el Manual, comentaron que no está actualizado.

2. ¿Las funciones que usted desempeña le han sido establecidas de manera formal?

Tabla 4 Funciones asignadas de manera formal

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	35%
No	17	65%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa

D y M Carmen Muñoz S.A.

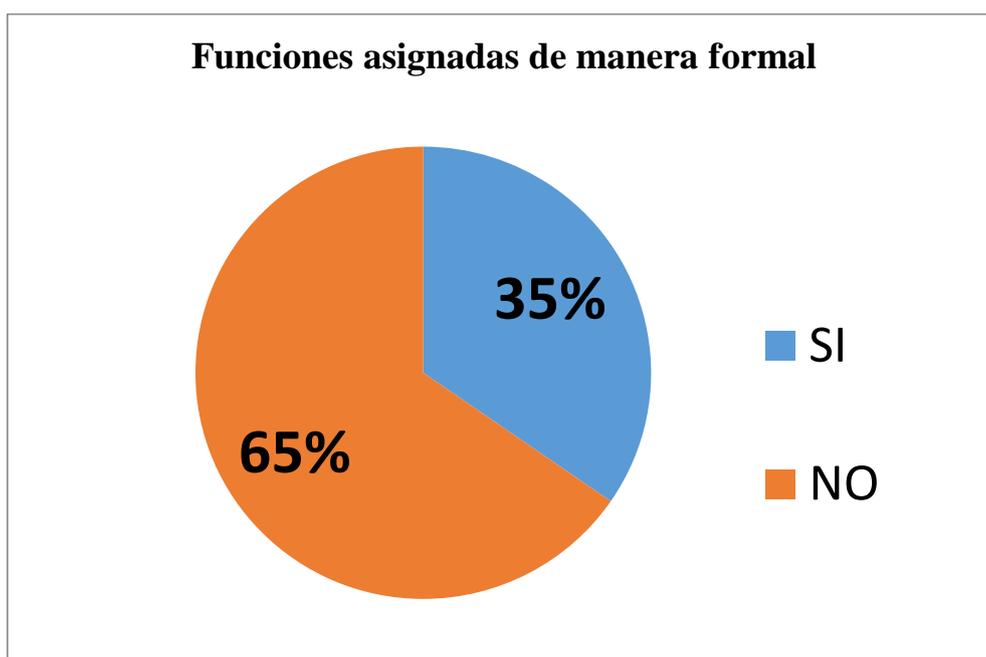


Figura 11 Funciones asignadas de manera formal

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A

**Análisis:**

Un 65% de los encuestados contestó que sí han recibido de manera formal las funciones asignadas, mientras que un 35% opina que no es así. La asignación formal de las funciones a los colaboradores de una empresa, contribuirá a que se realicen las funciones con mayor seguridad y efectividad; por lo tanto es de gran importancia que la gerencia garantice a través del Departamento de Talento Humano que se haga entrega a todos los colaboradores de las actividades que van a desempeñar.

### 3. ¿Le han sido asignado objetivos o cupos de ventas?

Tabla 5 Asignación de Objetivos o cupos de ventas

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	18	69%
No	8	31%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A.

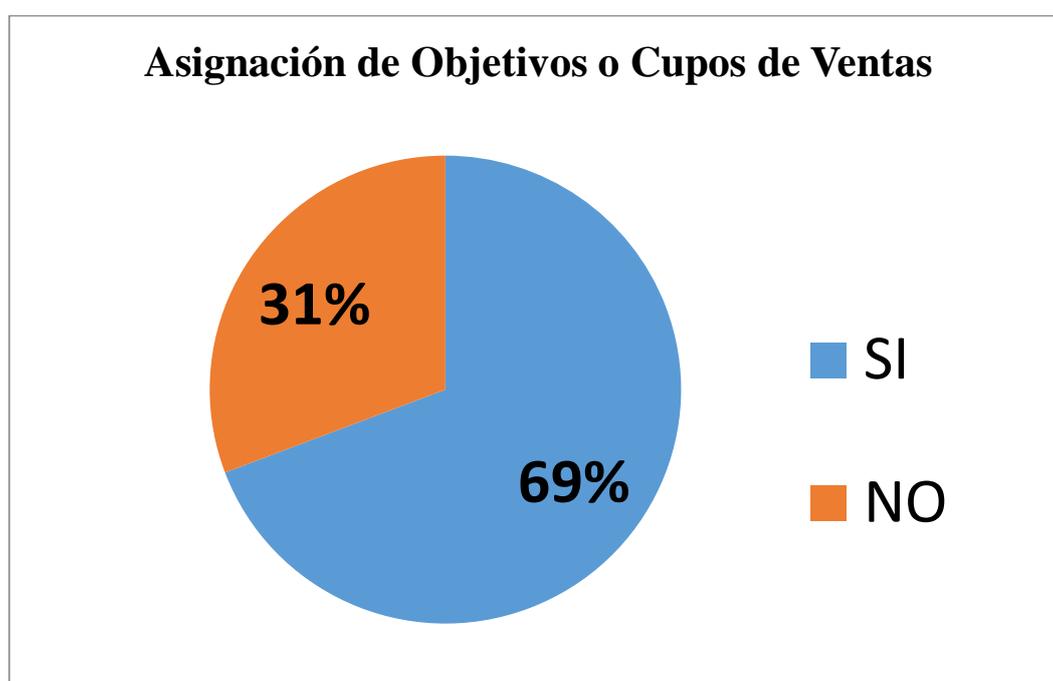


Figura 12 Asignación de Objetivos o Cupos de Ventas

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A

#### **Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, un 69% opina que si le han asignado objetivos y cupos de ventas, mientras que un 31% manifiesta que no. La asignación de objetivos es muy importante para lograr resultados beneficiosos, de lo contrario la empresa no tendrá claro que espera lograr en un periodo determinado.

4. ¿Cada cuánto tiempo la empresa le capacita en el área de Ventas?

Tabla 6 Capacitación en el área de ventas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	27%
Pocas veces	9	35%
Siempre	6	23%
Casi Siempre	4	15%
<b>Totales</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A.

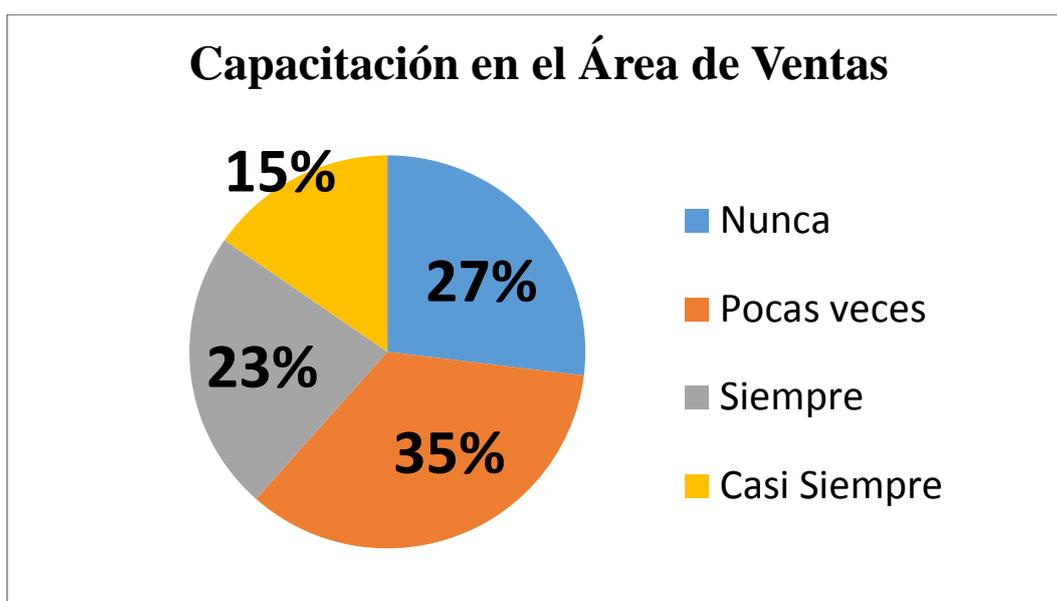


Figura 13 Capacitación en el Área de Ventas

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A

**Análisis:**

Se observa en el gráfico que un 35% de los encuestados opinó que pocas veces recibe capacitación en el área de ventas; un 27% manifiesta que nunca ha recibido capacitación; un 23% indica que siempre recibe capacitación y un 15% señaló que casi siempre recibe capacitación. La capacitación es una actividad que genera buenos resultados para la empresa, el no capacitar al personal puede ser perjudicial para el logro de los objetivos que se establezca la gerencia.

5. Si la respuesta a la interrogante anterior es positiva ¿Puede indicar si la capacitación realizada ha sido por medio de terceros (externa) o través de su Líder de Ventas o jefe de Ventas (interna)?

Tabla 7 Capacitación interna o externa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Interna	5	26%
Externa	14	74%
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa

D y M Carmen Muñoz S.A.

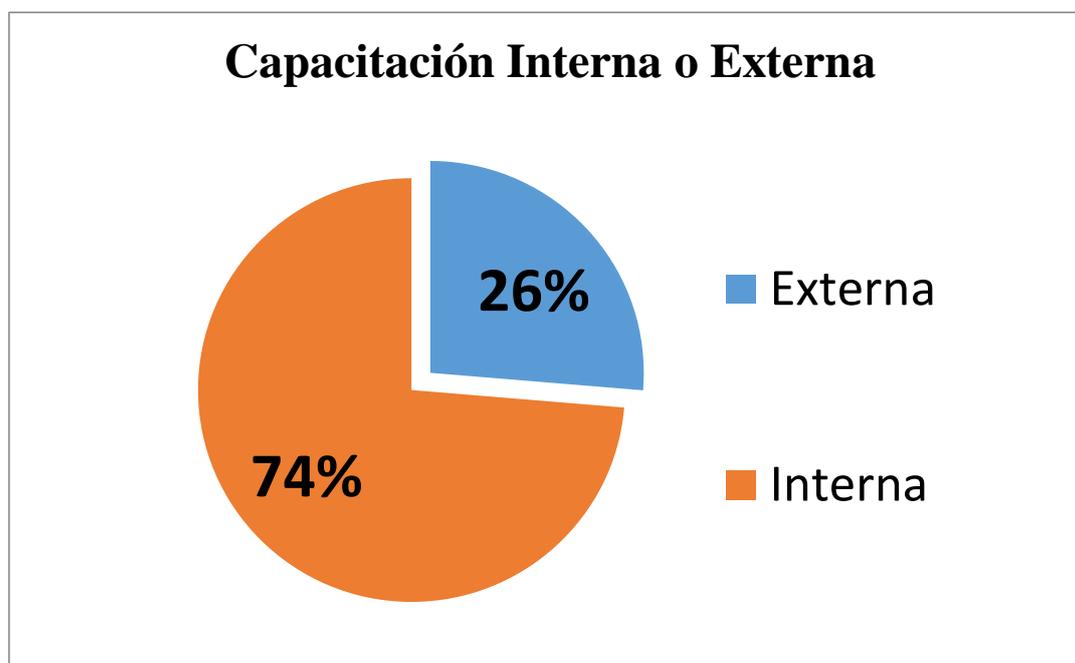


Figura 14 Capacitación interna o externa

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A

### Análisis:

De las 19 personas que en la interrogante anterior manifestaron recibir algún tipo de capacitación, un 74% indica que la capacitación la ha recibido de manera interna, es decir, a través del jefe de ventas o inmediato; y un 26% opina que la capacitación ha sido externa.

6. ¿Indique si entre las funciones que usted desempeña, se encuentran las que se describen a continuación?

Tabla 8 Funciones que desempeña

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Cobranzas	10	38%
Venta Directa	10	38%
Facturación	1	4%
Otra	5	19%
<b>Totales</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa

D y M Carmen Muñoz S.A.

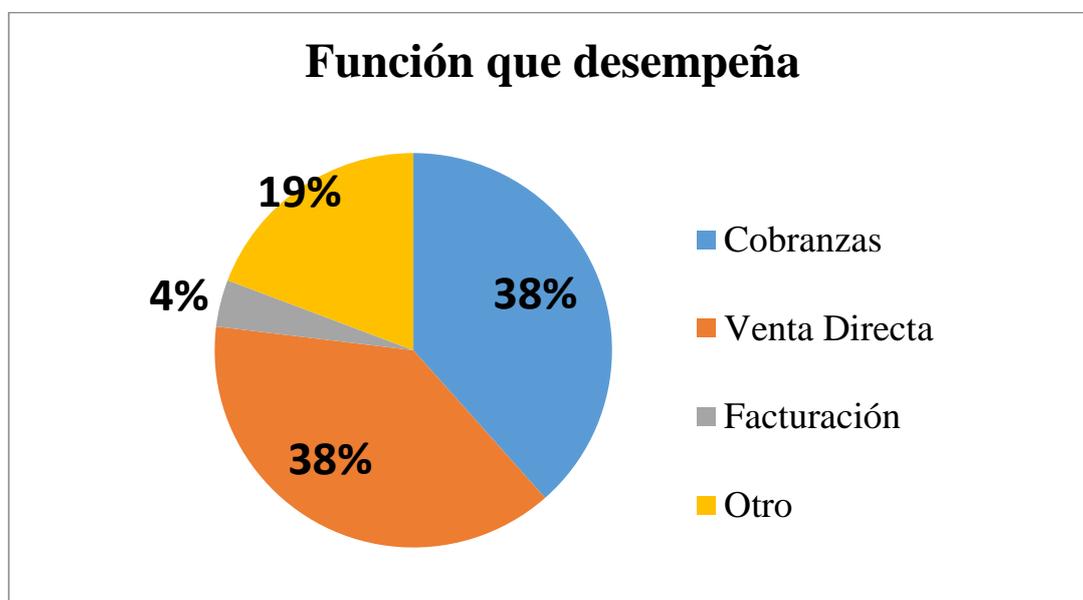


Figura 15 Funciones que desempeña

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A

### Análisis:

Según las respuestas obtenidas, un 38% de los encuestados realiza funciones de cobranza, un 38% realiza ventas directas; un 19% de los colaboradores realizan otro tipo de funciones distintas a cobranzas y ventas y un 4% opina que sus funciones están relacionadas con facturación.

7. ¿Conoce usted cuales son los clientes potenciales de la empresa?

Tabla 9 Conoce los Clientes potenciales de la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	60%
No	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa

D y M Carmen Muñoz S.A.

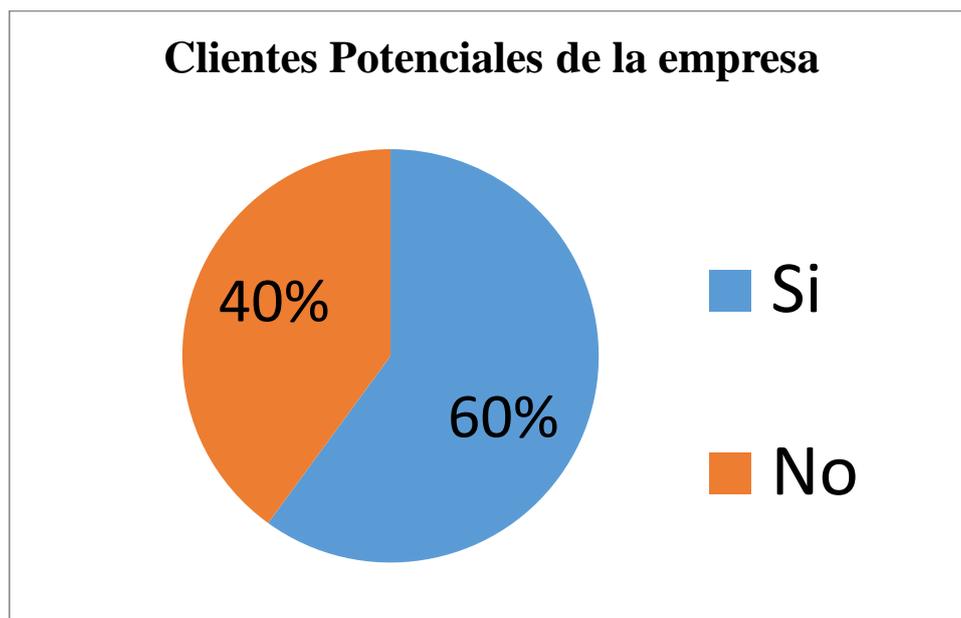


Figura 16 Conoce los clientes potenciales de la empresa

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A

**Análisis:**

Según los resultados obtenidos, un 60% de las respuestas dadas por los encuestados, pertenecientes al departamento de ventas, coincidieron en que conocen los clientes potenciales de la empresa, y un 40% indica que no conoce. Los clientes potenciales están representados por aquellos que tienen la posibilidad de adquirir los productos que ofrece la empresa pero aún no lo han hecho, es muy importante que el equipo de ventas esté al tanto de ésta información.

8. ¿Según su criterio, cuáles son los problemas más significativos en el Departamento de Ventas?

Tabla 10 Problemas significativos en el Departamento de Ventas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
El personal que vende es el mismo que realiza la cobranza	10	40%
La recesión del económica del país	7	28%
La competencia	8	32%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A.

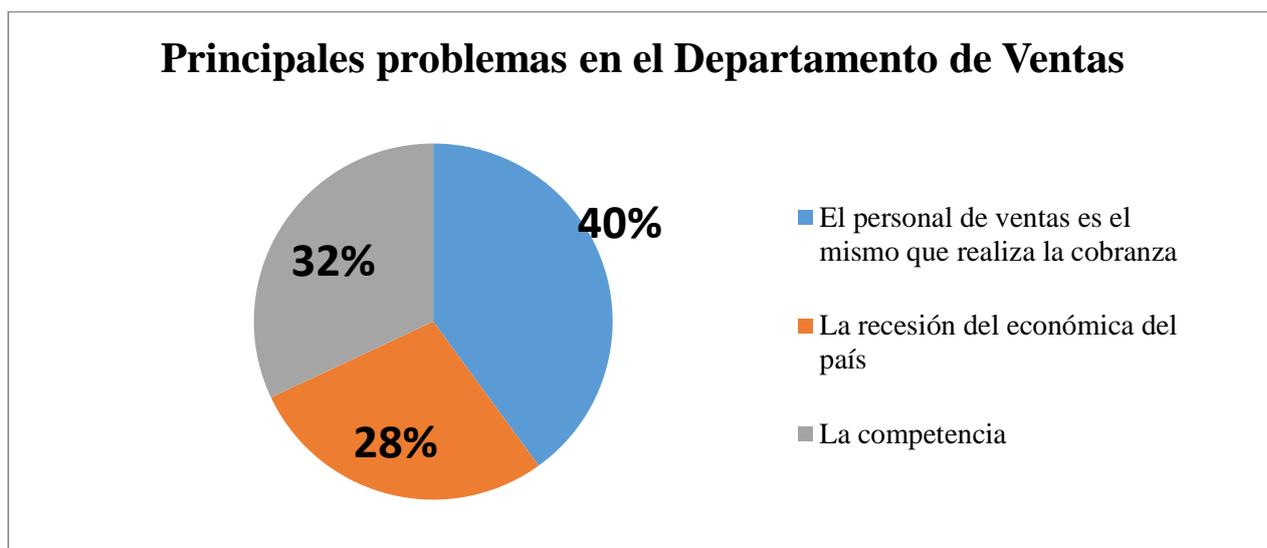


Figura 17 Problemas significativos en el Departamento de Ventas

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A

### Análisis:

Un 40% de las personas encuestadas opina que dentro de los problemas que existen en el departamento de ventas resalta el hecho de que el mismo personal que realiza funciones de ventas es el mismo personal que realiza las cobranzas; un 32% de los encuestados manifiesta que uno de los problemas más significativos que enfrenta el departamento de ventas es la competencia, representada en las grandes cadenas de farmacias que existen actualmente en el mercado; un 28% indica que el principal problema es la recesión económica que existe en el país.

9. ¿Si usted pertenece al área de Ventas, describa un proceso que usted realiza según su función?

Tabla 11 Proceso que realiza en ventas, según la función asignada

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Chequeo de Cupos por cliente	9	16%
Chequeo de listado de cobranza	9	16%
Cobrar a los clientes	10	18%
Revisar clientes morosos	8	14%
Recorrer las farmacias diariamente	10	18%
Tomar pedidos de los clientes	10	18%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A.

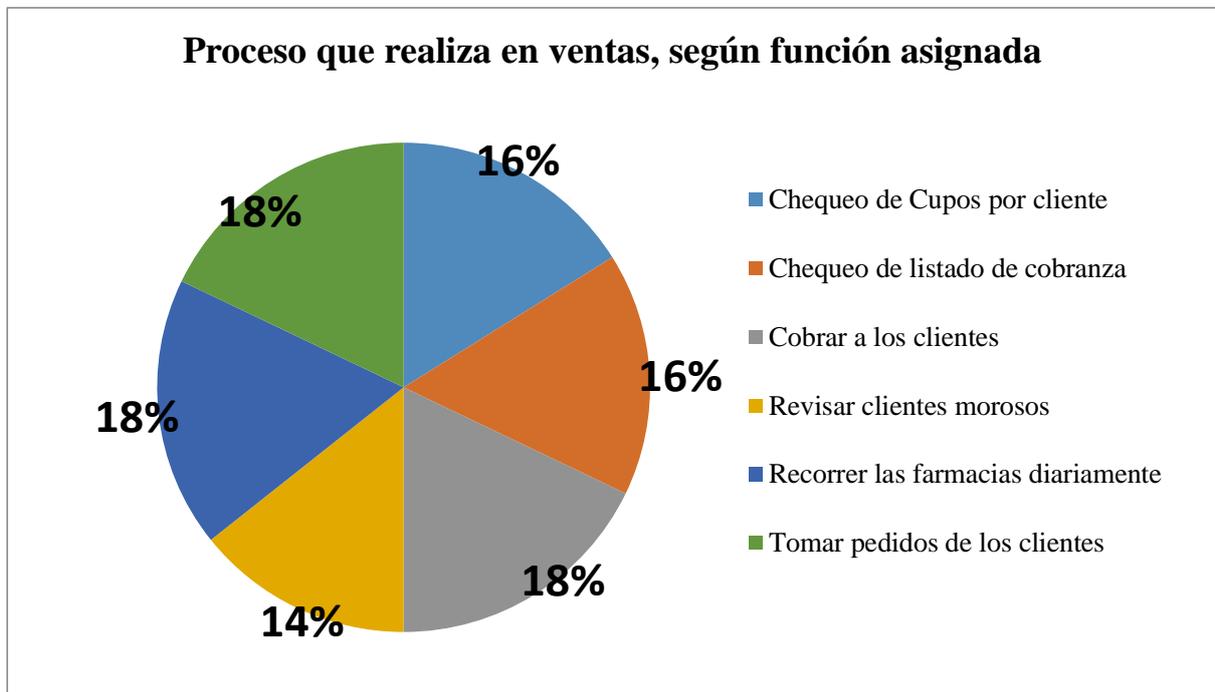


Figura 18 Proceso que realiza en ventas, según función asignada

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A

**Análisis:**

Un 18% de las respuestas obtenidas coinciden en el cobro a los clientes; un 18% también concuerdan en el recorrido a las farmacias diariamente; el mismo porcentaje de respuestas 18% indica que se toman los pedidos de los clientes; un 16% realiza chequeo del listado de cobranza; y un 14% realiza revisión de los clientes morosos. Todas estas respuestas son parte de los procesos que realizan los encuestados según las funciones que les han sido asignadas en el departamento de ventas.

10. ¿Considera que un Manual de Procesos Administrativo aplicados al área de Ventas, contribuye a mejorar las funciones que usted desempeña? Indique por qué?

Tabla 12 Proceso que realiza en ventas, según la función asignada

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí, porque ayuda al cumplimiento de metas empresariales	2	8%
Sí, porque ayuda a definir responsabilidades	3	12%
Sí, porque ayuda a mejorar las ventas	7	27%
Sí, porque sirve de guía en los procesos	5	19%
Sí, porque genera confianza al personal	2	8%
Sí, porque se conocen los procedimiento	5	19%
No, porque las ventas dependen de la situación del país.	1	4%
No, porque las ventas son en función de las visitas realizadas	1	4%
	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A.

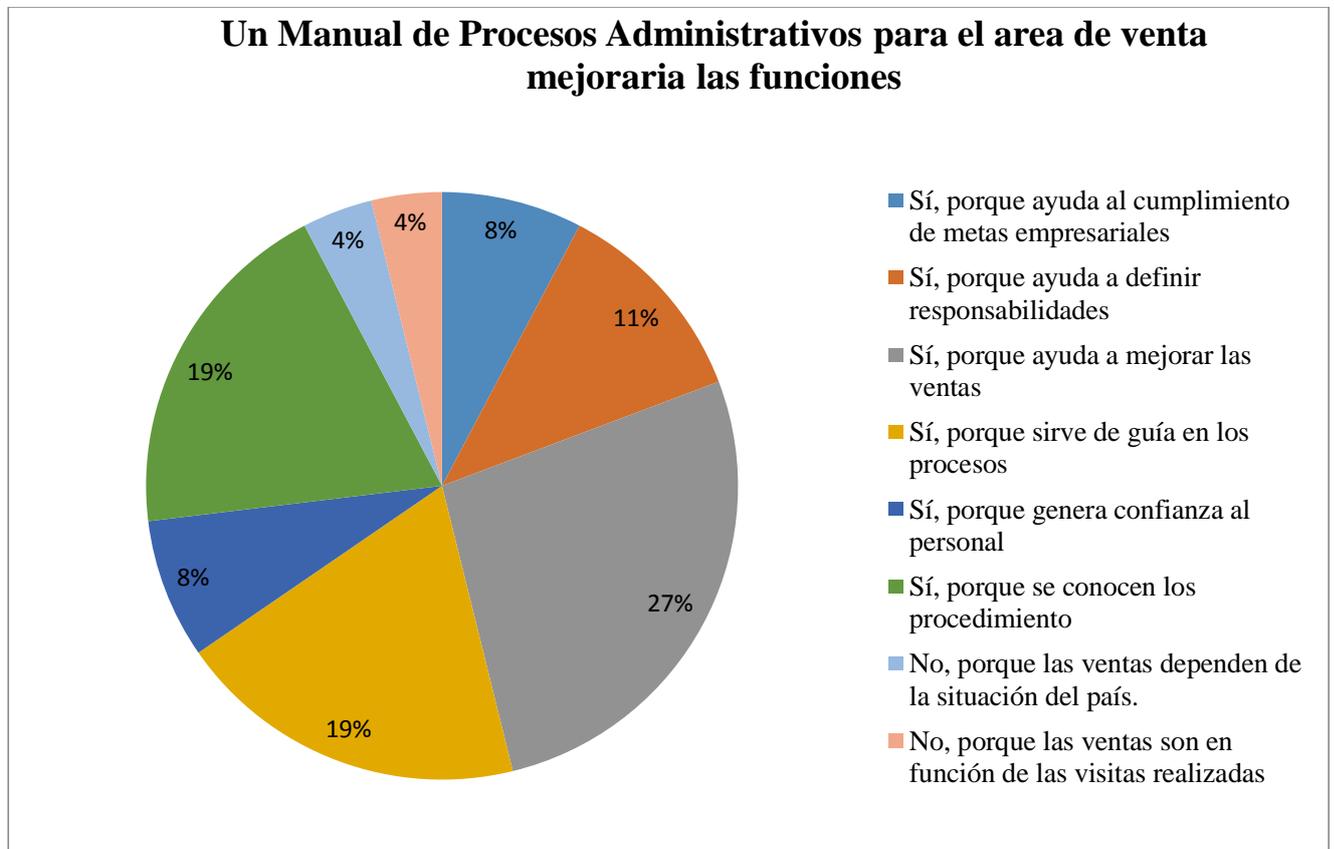


Figura 19 Un Manual de Procesos Administrativos para el área de ventas mejoraría las funciones

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A

**Análisis:**

Dentro de las respuestas obtenidas por el personal de la Empresa D y M Carmen Muñoz, un 27% de los encuestados opina que un Manual de Procesos para el área de ventas si es importante para el departamento, porque ayudaría a mejorar las ventas; un 19% opina que, mejoraría las funciones desempeñadas por el personal; otro 19% manifiesta que sí, porque se conocen los procedimientos; un 12% indica que un Manual mejoraría las funciones porque ayuda a definir responsabilidades; un 8% considera que ayuda a cumplir metas empresariales; un 8% también manifiesta que un manual genera confianza al personal, lo cual incide en la mejora de las funciones; un 4% considera que el manual no contribuye a mejorar las funciones en el área de ventas sino que las ventas dependen de la situación del país y un 4% opina que el manual no mejoraría las funciones de ventas, porque las ventas dependen de las visitas realizadas a los clientes.

### 3.8 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE ENTREVISTA

*Guayaquil, Septiembre de 2018*

*Entrevista dirigida a: Ing. Segundo Roberto Chachapoyas Pinela*

*Gerente General Empresa D y M Carmen Muñoz S.A.*

Muy respetuosamente agradecemos su participación en la presente entrevista, y la respuesta que pueda dar a nuestras interrogantes.

1. ¿Cómo define su relación con el equipo de trabajo en general?

*Muy buena*

2. ¿Cómo evalúa usted el desempeño de los diferentes departamentos de su empresa?

*Muy Buena*

3. ¿Requeriría algún planteamiento para mejorar el desempeño de sus trabajadores?

*Siempre se puede mejorar*

4. En cuanto al Departamento de Ventas, ¿Cómo calificaría la atención que brindan sus vendedores a los clientes?

*Muy buena*

5. Piensa usted que los resultados obtenidos en las ventas en los últimos periodos se relaciona con la atención a sus clientes y la política de ventas y cobranzas?

*Te cuento que la pregunta no está muy clara, pero lo que te puedo decir abreviando es que la atención sigue siendo muy buena, pero la competencia, la competencia siempre será fuerte, cada vez más fuerte, osea la competencia, tu puedes dar una buena atención y todo, pero juega también la competencia, y ahora en todo ámbito lo que más es la competencia.*

6. ¿Existen problemas de recaudación con la cartera de clientes?

*No, no. Esta normal.*

7. ¿La empresa maneja un Control de la Cartera de Clientes?

*Sí. Sí. Cada tres meses.*

8. ¿Cuáles son las políticas de crédito que la empresa aplica a sus clientes?

*El plazo es de 60 días para todos los clientes. De ahí todo influye en la liquidez del mercado, lo que más influye es la liquidez del mercado.*

¿También me imagino, hay incentivos a los clientes, clientes buenos?

*Uhmm, no, la cobranza es la cobranza, eso es como que tu vayas y compres un carro, el carro te lo venden en 25 mil, tu negocias el financiamiento, vas compras un artefacto igual, acá en el comercio de la medicina es igual, tú vas das un crédito y ese crédito está ahí, lo que te oferta en las bonificaciones en los precios, en todas partes es el precio y la calidad, y la cobranza es una sola.*

*Como en todas partes solo existen cobranzas de pronto pago, y si quieren coger un pronto pago se les da un descuento, de ahí la cobranza se realiza naturalmente a sesenta días*

9. Se ha originado alguna situación que hayan afectada las ventas en los últimos periodos?

*Cómo te digo la competencia y la recesión del país, el país decrece un 3% por lógica también decrece todo. O También lo que no hay crecimiento, en el país no hay crecimiento de 0%, -1%, y si no hay crecimiento difícilmente va a haber crecimiento.*

10. ¿Podría enumerar algunas causales por lo que la empresa habría perdido clientes?

*Bueno, perder clientes, no se han perdido los clientes, se les está vendiendo es menos a los clientes. Acá se pierden muy pocos clientes. Han disminuido las ventas porque los clientes han disminuido las compras.*

11. ¿En qué porcentaje considera usted que han disminuido las ventas?

*Si un cliente compraba cinco mil dólares, hoy día compra cuatro mil, más o menos un 20% menos, o sea en realidad la baja de este año yo le calculo un 7% por la competencia; ¿Cuál es la competencia acá si quieren conocer algo más detallado? La competencia acá ahora son las grandes cadenas de farmacias, tales como DIFARE que es dueño de la Cruz Azul y Pharmacys, así como también FYBECA que es además propietaria de SanaSana, esas son las grandes cadenas.*

12. ¿La empresa dispone de un lugar o espacio para ventas al público?

*No, la empresa vende a por mayor a través de gestión de los vendedores.*

13. La empresa tiene un sistema de control de facturación y cobranzas?

*Sí. Bueno el control de cobranzas es con las auditorias, ese es el control de cobranzas.*

*Y el control de las ventas, es el reflejo al final del mes.*

*El control es diario el de las ventas, y las liquidaciones de comisiones, en ventas y comisiones, al cierre, mejor dicho ventas y comisiones es a fin de mes.*

14. ¿Cuántas personas facturan?

*Solamente factura una persona. Primero pasan los pedidos, otra persona factura y de allí el trámite normal que pasa a bodega, que es empacar en bodega y de allí entregan los entregadores, ese es el proceso. El vendedor solo vende y cobra, nada más.*

15. ¿Se ha elaborado algún programa de incentivos y satisfacción laboral para el personal del área de ventas?

*El incentivo va con premios y comisiones.*

16. ¿No se ha optado llevar un control más preciso para llevar la recaudación ustedes como administrativos y no que lo hagan los vendedores?

*Aumentan costos, esa es una parte. Aumentan costos al doble, tienes 12 vendedores, por poner un ejemplo tienes que tener 12 cobradores, osea aumenta el personal, no sería optimizar.*

17. ¿Existe un Manual de Procesos Administrativos para el departamento de ventas?

*Sí.*

18. Según su criterio como Gerente de la empresa, ¿cuáles serían los correctivos a aplicarse para disminuir los problemas que se originan en el Departamento de Ventas?

*Se puede mejorar con tecnología. Tecnología que implica que hagan el recorrido cien por ciento, con tecnología tú haces el 100% del recorrido, el seguimiento.*

19. ¿La empresa está dispuesta a implementar un Manual de Procesos Administrativos para ser aplicados al Departamento de Ventas?

*Todo en lo laboral se puede mejorar. Todo en lo laboral tu puedes optimizar.*

### **Análisis de la Entrevista:**

De acuerdo a las respuestas dadas por el Gerente General de la Empresa, se logró conocer un poco más el funcionamiento de la Empresa. Las relaciones que la Gerencia mantiene con el equipo de trabajadores de la empresa son buenas, sin embargo, se abre la posibilidad de mejorar. Para la gerencia, la principal causa de las bajas en las ventas radica en la competencia, actualmente las ventas han disminuido porque los clientes han disminuido sus pedidos, pero la competencia ha mostrado una participación muy relevante en la disminución de las ventas durante los últimos periodos para la empresa.

La Gerencia considera que no existen problemas con la recaudación de la cartera de clientes, opina que es normal la recaudación, y el control de la cartera de clientes se realiza cada tres meses. La empresa establece un plazo de 60 días para todos los clientes como política de cobranza; también se otorgan descuentos por pronto pago, pero la cobranza normalmente se realiza en 60 días.

La competencia ha sido un factor que ha incidido en la disminución de las ventas, a lo que se une la recesión económica que ha sufrido el Ecuador durante los últimos años, señala la Gerencia que si el país decrece económicamente pues eso también afecta a las empresas por lógica. El entrevistado no considera que se hayan perdidos clientes, solo se han disminuidos las ventas y opina que para el año 2018 las ventas pueden estar bajando en un 7% respecto al anterior; indica que las grandes cadenas de farmacias cumplen un rol muy significativo como competencia y eso ha afectado a la empresa. La empresa no cuenta con un espacio de venta, solo se maneja con vendedores que a su vez fungen como cobradores, es decir, venden y cobran, ya que contratar más mano de obra afecta altamente los costos para la empresa. Se realiza control de las cobranzas con las auditorias, diariamente se controlan las ventas pero se generan reportes mensuales de las mismas. Los vendedores solo venden y cobran, la facturación la realiza otra persona dentro de la empresa y luego se realiza el

trámite en bodega de empacado de los medicamentos y los entregadores hacen llegar los productos al cliente. La gerencia otorga comisiones a los vendedores al final de mes, por las ventas realizadas. Indica que si cuentan con un manual de procesos, sin embargo, manifiesta que todo lo que permita mejorar los procesos en la empresa es bueno, así como optimizar los procesos en lo laboral. La Gerencia considera que con tecnología se pueden lograr corregir algunos problemas en el Departamento de Ventas, ya que conocer si se llevan a cabo los recorridos en un 100% le va a permitir determinar con mayor precisión el logro de objetivos y metas.

De todo lo anterior se puede concretar que los procesos de venta y cobranza pueden ser mejorados, y la gerencia está dispuesta a respaldar lo expuesto; de igual manera se ha logrado precisar que las relaciones laborales también pueden mejorar de la mano con los procesos. Como uno de los puntos principales que resulta muy interesante destacar, es la doble función que realizan los vendedores quienes también fungen como cobradores, lo cual se considera necesario analizar y mejorar, entendiendo la importancia de separar estas dos funciones, que al menos sean realizadas por trabajadores distintos. Un Manual de Procesos, abre paso a la mejora de algunos procedimientos que sin duda contribuirán a que la empresa logre mayores resultados y se alcancen objetivos y metas.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta y entrevista realizadas, se pudo conocer que los vendedores también ejercen funciones de cobradores, lo cual debe ser mejorado a fin de lograr resultados más beneficiosos tanto para la empresa como para el rendimiento laboral de los colaboradores. De igual manera, se logró precisar que la empresa no realiza actividades de capacitación o motivación al personal de ventas, lo cual afecta el rendimiento y productividad de los empleados.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA

Se presenta a continuación la propuesta de Diseño de un Manual de Procesos para el área de Ventas de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A., con la finalidad de mejorar los resultados de las actividades y funciones que desempeña el personal, puntualmente las relacionadas con ventas y cobranzas. La implementación del Manual propuesto, permitirá a los usuarios conocer de manera clara y sencilla la descripción de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo, abriendo paso a la efectividad y eficiencia en las funciones desempeñadas, y a su vez suma valor al reactivar y mejorar la relación cliente-empresa, a través de un servicio de calidad y una estratégica gestión de cobranzas.



Figura 20 Propuesta Manual de Procesos

Elaborado por: Flores Chiquito, M; Guerrero Suárez, K (2018).

## 4.1 Estrategias y acciones

Previo a la presentación del Manual de Procesos, se detallan algunas estrategias y acciones a tomar con la finalidad de responder con mayor seguridad a la situación conflicto actual de la empresa.

### 4.2.1.1 Acciones

Se propone reestructurar el proceso de ventas y cobranzas, considerado parte esencial en los resultados de rentabilidad que puede tener la empresa en un ejercicio económico. Por lo tanto, la separación de las funciones de ventas y cobranzas debe darse de forma inmediata, a fin de lograr procesos efectivos apegados a un incremento en ventas y mayores utilidades.

### 4.2.2 Precisar las causas y consecuencias al no establecer funciones de ventas y cobranzas por separado

Dentro de las consecuencias que puede enfrentar la empresa por no realizar un cambio oportuno en las funciones de ventas y cobranzas, se encuentra las siguientes:

- **El trato al cliente puede no ser el más adecuado, en aquellos casos en los que se susciten problemas con la cobranza:** La labor de cobranza no se limita solamente a demandar un pago o a cobrar, va mucho más allá de eso, requiere analizar, comunicar, replantear, y en muchos de los casos negociar. Una buena cobranza requiere de establecer empatía con el cliente.



Figura 21 Cliente enfadado

Fuente: <https://www.innovadeluxe.com/como-lidiar-con-un-cliente-enfadado/>

- **No tener un cumplimiento 100% en las cobranzas:** Las actividades de vendedor pueden menguar el tiempo que requiere el proceso de cobranza. El cobrador debe ser capaz de realizar labores de seguimiento y control, ser un buen comunicador y tener un buen nivel de juicio, lo cual incluye saber que actitud tomar dependiendo de la situación que se presente con el cliente.
- **No cumplir con el perfil requerido para la labor de cobranza:** Es importante y necesario que la persona encargada de cobrar cumpla con cierto perfil, no todas las personas tienen las competencias necesarias para llevar a cabo esta función, no por ser un buen vendedor se es un buen cobrador.



Figura 22 Cumplir con el perfil requerido para el trabajo de cobranza

Fuente: [https://www.vectorizados.com/vector/16489\\_seleccionando-personal/](https://www.vectorizados.com/vector/16489_seleccionando-personal/)

- **Subjetividad en el proceso de cobranza:** Pueden generarse lazos de amistad entre vendedores y clientes, lo que puede influir en el proceso de cobranza.



Figura 23 Subjetividad en la cobranza-lazos de amistad cliente-vendedor/cobrador

Fuente: <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/medicina-salud/conoce-mercado-medicina-natural-peru-1002885>

- **Inexperiencia para clasificar las cobranzas de acuerdo al grado de complejidad:**  
Es decir, no todos los clientes son iguales, por lo que la persona encargada de la cobranza debe tener la capacidad de identificar cuáles pueden ser difíciles o no. De esta manera aplicar las estrategias necesarias para lograr los objetivos.
- **Disponer del dinero en efectivo de la cobranza, para uso personal:** Cuando los vendedores reciben dinero en efectivo de las cobranzas realizadas, pueden darse casos en que opten por disponer del dinero para uso personal, con la intención de reponerlo posteriormente a la empresa. Este tipo de acciones perjudican el normal funcionamiento de las actividades de ventas y cobranzas de la empresa, ya que el dinero no entra a la empresa en el momento correcto, y puede incrementarse las pérdidas por dinero incobrable, ya que las circunstancias pueden variar en cada caso.



Figura 24 Disponer del dinero de la empresa

Fuente: <http://www.servibancos.org/200/beatz-cornellala-meitat-volvera-a-cobrar-el-alta-en-las-tarifas-planas/>

#### **4.2.2.1 Acciones**

La separación de las funciones de ventas y cobranzas, forma parte del éxito en la gestión del departamento. Para llevar a cabo lo señalado, la gerencia debe dar los lineamientos necesarios para que el Departamento de Talento Humano realice una evaluación del perfil y hoja de vida de los empleados y determinar las fortalezas de cada uno, teniendo una base para la propuesta de separación de las actividades a desempeñar, logrando así

precisar quiénes pueden tener la capacidad de fungir como vendedores y quienes como cobradores.

#### **4.2.3 Utilizar el coaching como alternativa en el mejoramiento de las funciones**

El coaching es una herramienta gerencial que permite, a través de un conjunto de técnicas, facilitar el proceso de cambio para lograr alcanzar los objetivos esperados.

##### **4.2.3.1 Acciones**

La aplicación del coaching permitirá tanto a los vendedores como a los cobradores, mejorar las funciones que desempeñen de manera más eficaz, lo que influye no solo en lo laboral, sino en lo personal y profesional. Comúnmente se presentan barreras al realizar una función asignada, pero a través del coaching se logran superar limitaciones, determinar debilidades y afianzar fortalezas en el desarrollo de las actividades. El coaching permite mejorar las relaciones empleado-empleador, y se pueden obtener beneficios tales como:

- **Mayor rendimiento laboral:** Cuando la empresa invierte en capacitar a sus trabajadores, puede tener la posibilidad mayor de exigir rendimiento y efectividad en las funciones desempeñadas. En este sentido, el desarrollo de programas de coaching, capacitación y motivación por parte de la empresa hacia los colaboradores, le permite a sus empleados el cumplimiento de las actividades desempeñadas, apegadas a la Misión y visión de la empresa y a los objetivos empresariales que se propone la gerencia en un periodo determinado.
- **Mejor clima organizacional:** Cuando los empleados reciben de la empresa acciones de valor, mejora y reconocimiento del trabajo realizado, se genera un clima más agradable de trabajo, es decir, las relaciones entre la empresa y los empleados suele ser de mayor respeto y compromiso por alcanzar los objetivos asignados.

*D y M*  
*Carmen Muñoz*  
*S.A.*

**Manual de Procesos Administrativos**  
**para la empresa**

**D y M**  
**Carmen Muñoz S.A**

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente Manual de Procesos tiene por finalidad primordial brindar una orientación y guía al personal que realiza funciones en las áreas de ventas, cobranzas y bodega de la empresa. La utilización del Manual, le permitirá al usuario conocer las funciones que debe realizar y el orden en los procesos que se llevan a cabo en los departamentos señalados.

El uso del Manual es obligatorio, debe ser socializado tanto con el personal que ya labora en la empresa, así como con aquellos que en un futuro formen parte de los trabajadores de la empresa.

Es importante que la gerencia realice seguimiento al cumplimiento de lo señalado en el Manual, a fin de lograr resultados favorables, traducidos en el crecimiento de las ventas y la captación de mayor número de clientes en el mercado.

## **2. OBJETIVO Y ALCANCE DEL MANUAL**

El Objetivo principal del presente Manual es brindar una herramienta que sirva de guía y orientación en el desarrollo de los procedimientos que se llevan a cabo en el área de ventas, cobranzas, bodega y tesorería de la empresa, a lo cual se une:

- Documentar el funcionamiento interno del área de ventas, a través de la descripción de tareas a realizar.
- Ayudar a la coordinación de actividades para evitar duplicar funciones.
- Simplificar tiempos en la ejecución de las actividades y delegar de funciones.
- Facilitar las labores de control y cumplimiento de lo establecido en la gestión de ventas y cobranza.
- Minimizar errores u omisiones que perjudiquen los resultados económicos para la empresa.

- Asegurar que se realicen los cambios necesarios en los procesos, cuando así se amerite en mejora de los mismos.

Respecto al alcance del manual, está diseñado para ser utilizado por el personal que labora en la Empresa D y M Carmen Muñoz, aplica específicamente a los procesos que se realizan en el Departamento Comercial (Áreas de Facturación, Ventas, Bodega, Cobranzas, Tesorería).

### 3. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

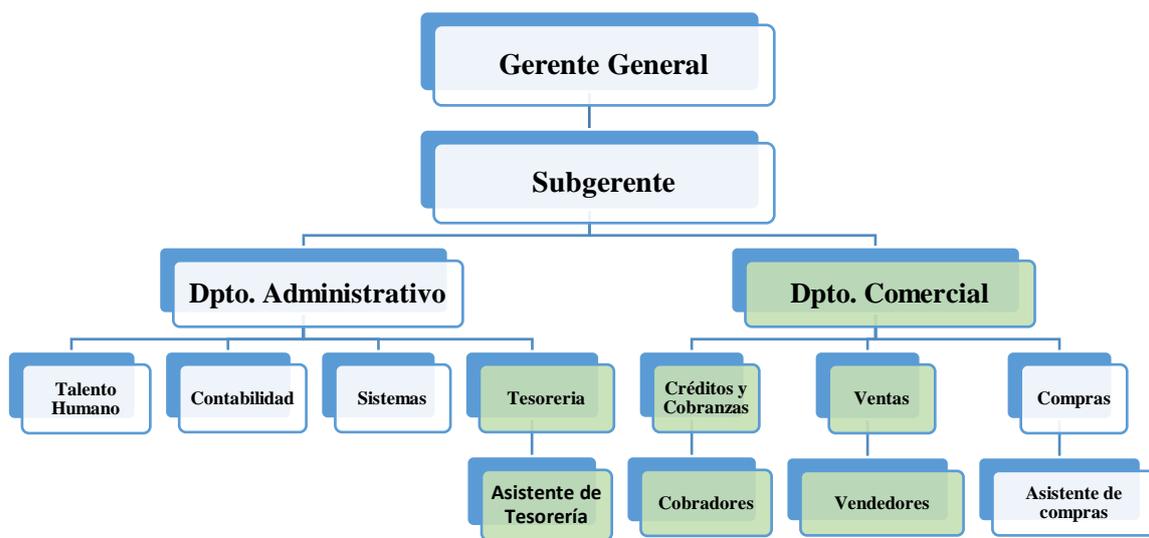


Figura 25 Estructura Organizativa  
Elaborado por: Flores Chiquito, M; Guerrero Suárez, K (2018).

### MISIÓN

Atender las necesidades de los clientes, proporcionando un servicio y productos de calidad, unido a una atención personalizada, aportando calidad de vida a los clientes, trabajadores y comunidad.

## **VISIÓN**

Ser una empresa líder en la distribución y abastecimiento de productos farmacéuticos, y referente dentro del territorio nacional, proporcionando un servicio de calidad elevando el grado de satisfacción del cliente.

## **VALORES**

Actualmente los valores definidos por la gerencia de la empresa son:

- Compromiso.
- Honestidad.
- Respeto.

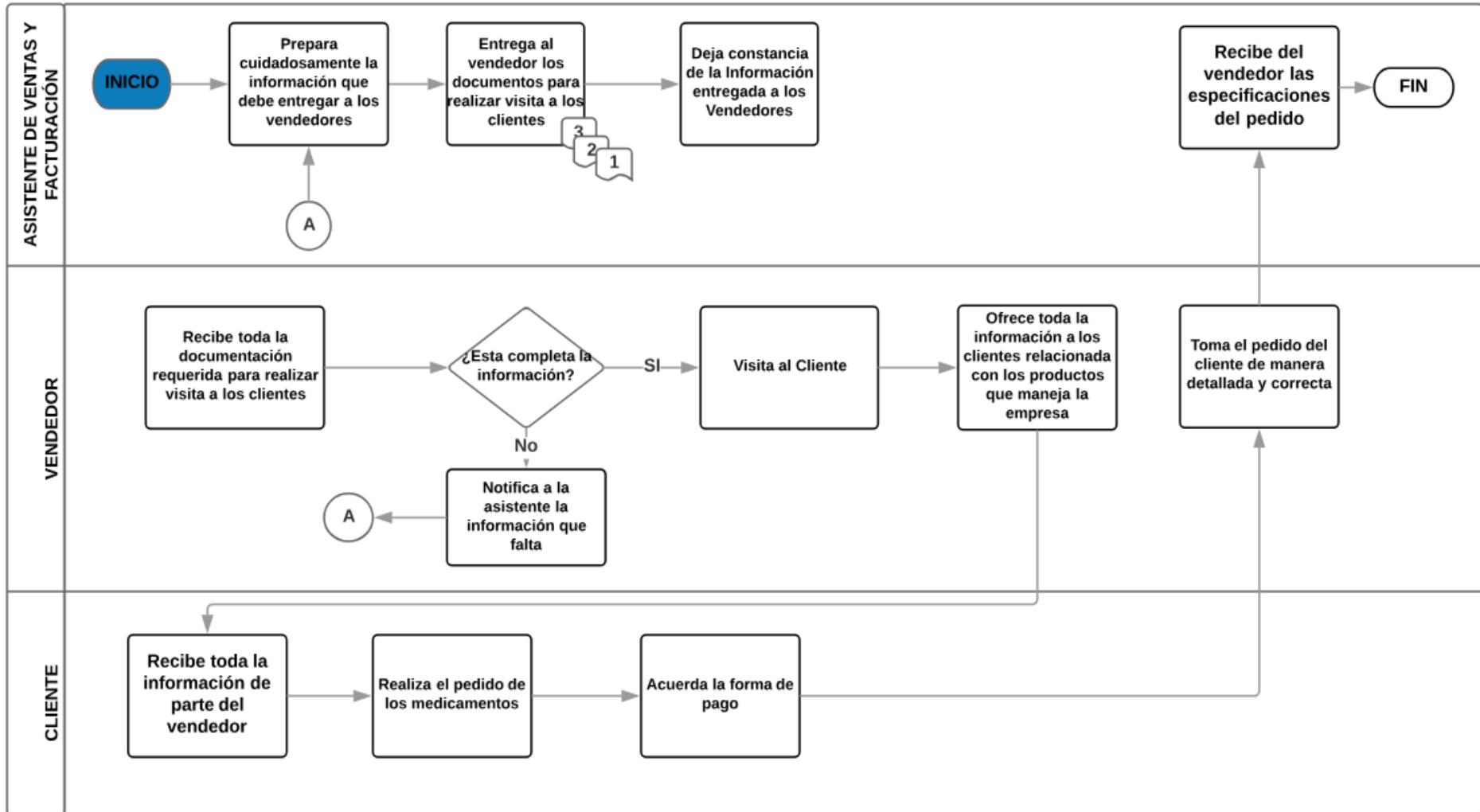
**4. CONTENIDO**

# **ÁREA DE VENTAS**

	<b>Manual de Procesos Administrativos</b>	<b>Nro. de Páginas:</b>  1/4	<b>Fecha de Elaboración</b>  08/10/2018
<b>Área:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ventas</b></li> </ul>		
<b>Objetivo del Área:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuir y vender los productos a través de una cobertura total, abasteciendo a los clientes e induciendo los productos en el mercado utilizando estrategias que contribuyan a incrementar las ventas.</li> </ul>		
<b>Funciones generales del Departamento:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los Planes de Ventas.</li> <li>• Aplicar estrategias de cobertura total.</li> <li>• Realizar análisis de mercado para conocer a la competencia.</li> <li>• Efectivizar las ventas.</li> </ul>		
<b>Responsables de las actividades en el Departamento:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Ventas</li> <li>• Asistente de Ventas</li> <li>• Vendedores</li> </ul>		
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	

	<b>Manual de Procesos Administrativos</b>	<b>Nro. de Páginas:</b>  2/4	<b>Fecha de Elaboración</b>  08/10/2018
<b>Funciones del Personal en el Área de Ventas</b>			
<b>Funciones del Jefe de Ventas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar los planes y presupuestos de ventas.</li> <li>• Establecer metas y objetivos al equipo de trabajo.</li> <li>• Participar en el reclutamiento y capacitación a los vendedores.</li> <li>• Liderar el equipo de ventas.</li> <li>• Definir incentivos de ventas.</li> <li>• Evaluar el desempeño del equipo de trabajo.</li> <li>• Controlar la facturación de los pedidos.</li> </ul>		
<b>Funciones del Asistente de Ventas y Facturación:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir al Jefe de Ventas en las actividades que se llevan a cabo en el Departamento.</li> <li>• Bajo supervisión inmediata hace entrega a los vendedores de la información que requieren para dar a conocer las promociones en ventas.</li> <li>• Planifica el trabajo diariamente.</li> <li>• Genera reportes de información requeridos por los jefes inmediatos.</li> <li>• Organiza archivos y documentos.</li> </ul>		
<b>Funciones del Vendedor:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer toda la información necesaria a los clientes relacionada con los productos ofrecidos por la empresa y las promociones en ventas.</li> <li>• Cumplir con los objetivos y metas de ventas propuestos por la gerencia.</li> <li>• Informar a la Empresa las inquietudes de los clientes</li> <li>• Planificar el trabajo diariamente.</li> <li>• Detectar clientes potenciales.</li> <li>• Realizar visita a clientes activos y potenciales.</li> <li>• Detallar correctamente los pedidos de los clientes a fin de evitar errores u omisiones.</li> <li>• Asistir a las reuniones de trabajo convocadas.</li> </ul>		
<b>Realizado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	

## FLUJOGRAMA PROCESO GENERAL DE VENTAS



Nota: Documentos: 1) Listado de Clientes. 2) Circulares de Información. 3) Listado de Bonificaciones

		<b>Manual de Procesos Administrativo S</b>		<b>Nro. de Páginas:</b>  4/4	<b>Fecha de Elaboración</b>  08/10/2018
<b>Descripción de los Procesos Generales en el Departamento de Ventas</b>					
Responsable	Actividad Nro.	Descripción del Proceso	Procedimiento		
Asistente de Ventas y Facturación	1	Entrega de Información al vendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega el Listado de Productos ofrecidos por la Empresa (Que incluye precios de venta al público, precio farmacia y detalles del medicamento), Listado de Clientes activos y Circulares que indican las bonificaciones, descuentos o promociones vigentes.</li> </ul>		
Vendedor	2	V isita al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>El vendedor debe acercarse al establecimiento o local del cliente de manera personal y ofrecer toda la información de los productos de los que dispone la empresa.</li> </ul>		
	3	Toma el Pedido del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>El vendedor atiende al pedido al cliente tomando nota de forma correcta y detallada.</li> </ul>		
Asistente de ventas y facturación	4	Recepción de los Pedidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Asistente recibe del vendedor el Detalle de las solicitudes de medicamentos requeridos por los clientes.</li> </ul>		
	5	Revisión de los pedidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>El asistente revisa los pedidos y si están realizados de manera correcta envía el pedido al Jefe de Bodega. (<i>Ver procesos 6 y 7 en Bodega</i>).</li> </ul>		
	8	Emisión de la Factura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confirmada la existencia de los productos requeridos por el cliente, el asistente emite la Factura correspondiente y envía nuevamente al Jefe de Bodega para el respectivo empaque y despacho de la mercancía. (<i>Ver procesos 9 y 10 en Bodega</i>).</li> </ul>		
<b>Realizado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	
<b>Firma:</b>		<b>Firma:</b>		<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>		<b>Fecha:</b>		<b>Fecha:</b>	

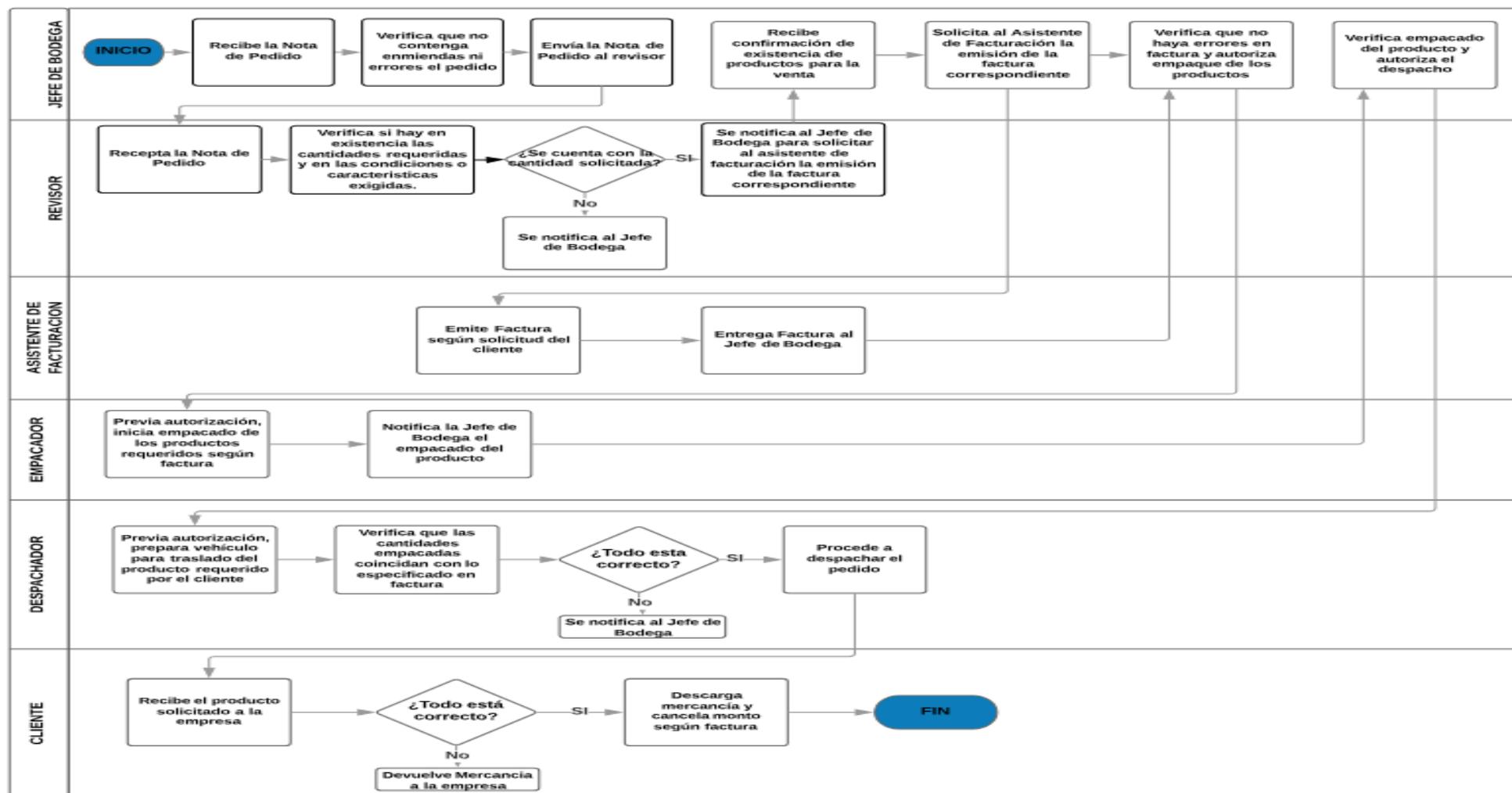
# **ÁREA DE BODEGA**

	<b>Manual de Procesos Administrativos</b>	<b>Nro. de Páginas:</b>  1/6	<b>Fecha de Elaboración</b>  08/10/2018
<b>Área:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bodega</b></li> </ul>		
<b>Objetivo del Área:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar la calidad y la cantidad de los productos que se encuentran en la bodega, así como también brindar un cuidado riguroso de la mercancía, a fin de ofrecer el mejor producto a los clientes.</li> </ul>		
<b>Funciones generales del Área:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por las deficiencias (Empaques en mal estado, faltantes, sobrantes, fecha de vencimiento, estado general del producto) y todo lo relacionado a los cuidados que garanticen la calidad del producto.</li> <li>• Coordinar un adecuado almacenamiento de los productos en la Bodega.</li> <li>• Verificar la correcta rotación de los productos.</li> </ul>		
<b>Responsables de las actividades en el Área:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Bodega</li> <li>• Revisor</li> <li>• Empacador</li> <li>• Despachador</li> </ul>		
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	

 <p style="text-align: center;"><i>D y M</i> <i>Carmen Muñoz</i> <i>S.A.</i></p>	<p><b>Manual de Procesos Administrativos</b></p>	<p><b>Nro. de Páginas:</b>  2/6</p>	<p><b>Fecha de Elaboración</b>  08/10/2018</p>
<p><b>Funciones del Personal en Bodega</b></p>			
<p><b>Funciones del Jefe de Bodega:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar el trabajo de los colaboradores en el Área de Bodega.</li> <li>• Revisar los pedidos y constatar la existencia de los mismos en el almacén.</li> <li>• Verificar la calidad y la cantidad de productos despachados, de acuerdo a lo solicitado.</li> <li>• Garantizar el resguardo de los productos.</li> <li>• Garantizar el empaque correcto de los productos.</li> <li>• Ordenar el despacho de los productos.</li> </ul>		
<p><b>Funciones del Revisor</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa los pedidos.</li> <li>• Bajo supervisión inmediata, constata la existencia de los productos solicitados, tanto en calidad como en cantidad.</li> <li>• Informa al jefe inmediato cualquier irregularidad o novedad en los productos, como estado físico, fechas de vencimiento, entre otros.</li> <li>• Participa en la selección de los productos a despachar.</li> <li>• Vela por el correcto almacenamiento de la mercancía.</li> </ul>		
<p><b>Realizado por:</b></p>		<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>
<p><b>Firma:</b></p>	<p><b>Firma:</b></p>	<p><b>Firma:</b></p>	
<p><b>Fecha:</b></p>	<p><b>Fecha:</b></p>	<p><b>Fecha:</b></p>	

	<b>Manual de Procesos Administrativos</b>	<b>Nro. de Páginas:</b>  3/6	<b>Fecha de Elaboración</b>  08/10/2018
<b>Funciones del Personal en Bodega</b>			
<b>Funciones del Empacador:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo supervisión inmediata, se encarga de empacar correctamente los productos que serán despachados a los clientes.</li> <li>• Vela por el resguardo y cuidado de la mercancía.</li> <li>• Notifica al jefe inmediato cualquier novedad o irregularidad relacionada con la calidad del producto.</li> <li>• Apila correctamente las cajas a ser despachadas.</li> </ul>		
<b>Funciones del Despachador:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica que los productos a despachar cumplan con las características y las cantidades que indica la factura correspondiente.</li> <li>• Se encarga de hacer entrega al cliente de los productos solicitados.</li> <li>• Notifica al jefe inmediato cualquier novedad o irregularidad en los productos despachados.</li> <li>• Sugiere mejoras en los procesos relacionados con el despacho de los productos.</li> </ul>		
<b>Realizado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	

## FLUJOGRAMA PROCESO GENERAL EN BODEGA



		<b>Manual de Procesos Administrativos</b>		<b>Nro. de Páginas:</b>  5/6	<b>Fecha de Elaboración</b>  08/10/2018
<b>Descripción de las Funciones Generales en Bodega</b>					
Responsable	Actividad Nro.	Descripción de la Actividad	Proceso		
Jefe de Bodega	6	Recepción de la Nota de Pedido	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Jefe de Bodega recibe el Pedido y constata que no haya tachones ni enmiendas en la solicitud. Entrega al revisor para que verifique la existencia de los productos requeridos, de lo contrario notifica inmediatamente al asistente de facturación. <i>(Viene del proceso 5 en Área de Ventas)</i></li> </ul>		
Revisor	7	Revisión y confirmación del pedido & existencia del producto	<p>El Revisor debe constatar que en la bodega se encuentren las cantidades requeridas y con las características que indique el pedido. Notifica al jefe inmediato acerca de los productos de los que se dispone. <i>(Va al proceso 8 en Área de Ventas)</i></p>		
Jefe de Bodega	9	Recepción de Factura	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Jefe de Bodega recibe Factura con detalle de los medicamentos solicitados.</li> </ul>		
Empacador	10	Empaque del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo supervisión inmediata, realiza el empaque de los productos, según las indicaciones en la factura.</li> </ul>		
<b>Realizado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	
<b>Firma:</b>		<b>Firma:</b>		<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>		<b>Fecha:</b>		<b>Fecha:</b>	

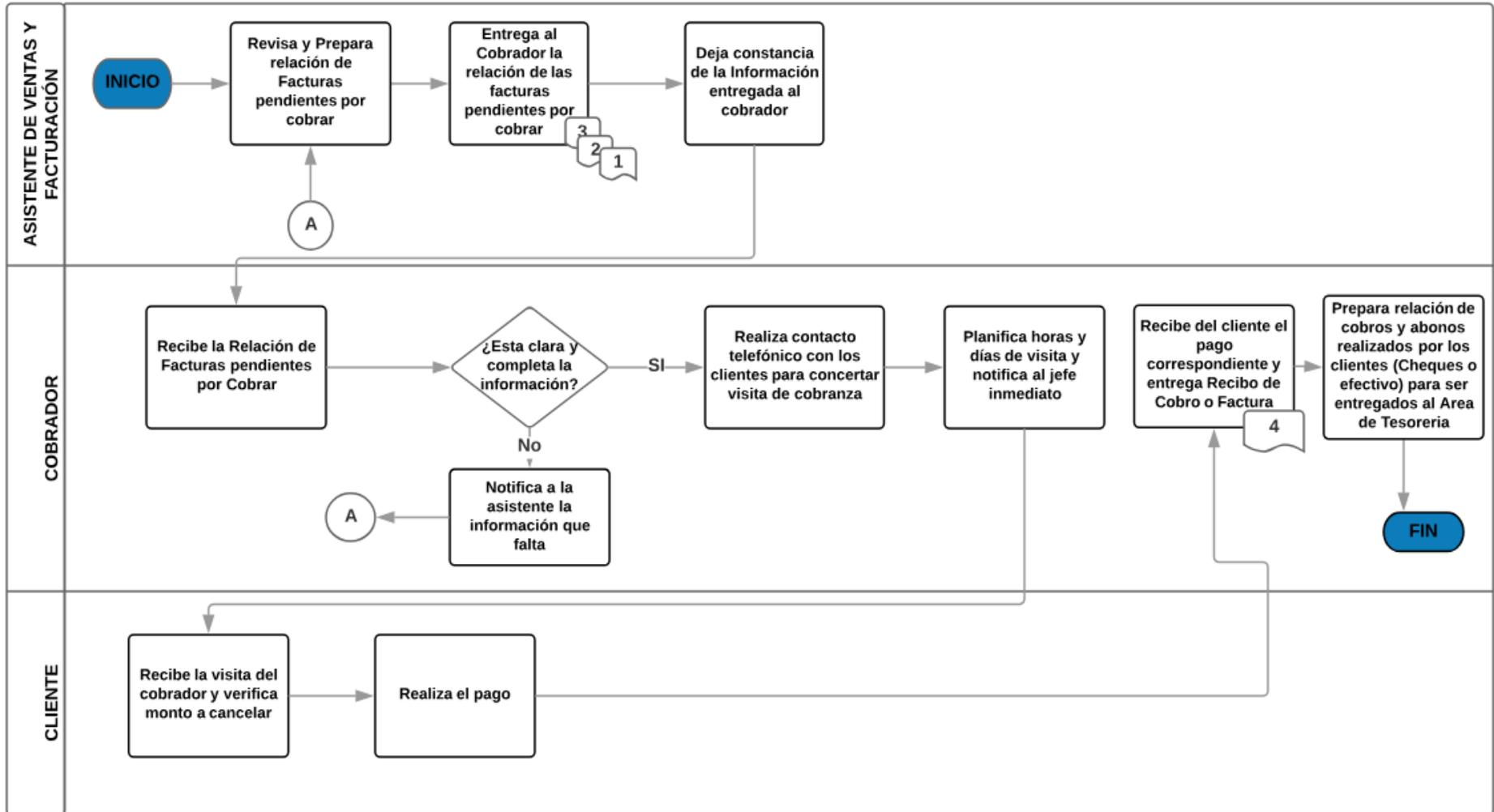
		<b>Manual de Procesos Administrativos</b>		<b>Nro. de Páginas:</b>  6/6	<b>Fecha de Elaboración</b>  08/10/2018
<b>Descripción de las Funciones Generales en Bodega</b>					
Responsable	Actividad Nro.	Descripción de la Actividad	Proceso		
Despachador	10	Despacho del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo supervisión inmediata, se encarga de despachar el producto requerido y coordina la entrega al cliente.</li> </ul>		
Cliente	11	Recibe el producto	<p>Si el cliente recibe con satisfacción finaliza esta parte del proceso de ventas, si no está satisfecho se genera Nota de Crédito por Devolución de la mercancía. Esto debe ser notificado al jefe inmediato.</p>		
<b>Realizado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	
<b>Firma:</b>		<b>Firma:</b>		<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>		<b>Fecha:</b>		<b>Fecha:</b>	

# **ÁREA DE COBRANZAS**

	<b>Manual de Procesos Administrativos</b>	<b>Nro. de Páginas:</b>  1/5	<b>Fecha de Elaboración</b>  08/10/2018
<b>Área:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cobranzas</b></li> </ul>		
<b>Objetivo del Área:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la cobranza en el plazo establecido según las condiciones de venta y crédito dadas a los clientes, moni toreando la evolución de la cobranza por cada cliente, a fin de lograr la mayor efectividad de cobro.</li> </ul>		
<b>Funciones generales del Área:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantear estrategias y proponer soluciones adecuadas para agilizar la recuperación de acuerdo a políticas de cobranza establecidas por la empresa.</li> <li>• Diseñar y planificar la implementación de controles que permitan la disminuir la cartera vencida.</li> <li>• Realizar la investigación crediticia a posibles clientes que solicitan el otorgamiento de crédito o prestación de servicios.</li> <li>• Tomar decisiones oportunas y plantear soluciones en relación a cuentas incobrables de alto riesgo.</li> </ul>		
<b>Responsables de las actividades en el Área:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Gestores de cobranza</li> </ul>		
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	

	<b>Manual de Procesos Administrativos</b>	<b>Nro. de Páginas:</b>  2/5	<b>Fecha de Elaboración</b>  08/10/2018
<b>Funciones del Personal en Gestión de Cobranzas</b>			
<b>Funciones del Cobrador:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el objetivo del Departamento y de la empresa dentro de las políticas señaladas por la Gerencia.</li> <li>• Visitar a los clientes diariamente, según planificación diaria, para realizar la cobranza respectiva.</li> <li>• Establecer las políticas de cobranza, de acuerdo con la Gerencia General.</li> <li>• Llevar el control del grupo de riesgo alto.</li> <li>• Regularizar las cuentas que se retrasen o que representen un riesgo mayor del normal o aceptado.</li> <li>• Informar a la Gerencia General en forma oportuna, de las actividades relacionadas con la cobranza.</li> </ul>		
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobado por:</li> </ul>	
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	

## FLUJOGRAMA PROCESO GENERAL EN COBRANZAS



Nota: Documentos: 1) Listado de Facturas pendientes por cobrar. 2) Listado de abonos realizados por los clientes. 3) Condiciones de pago acordadas por los clientes. 4) Recibo de Pago o Factura Original.

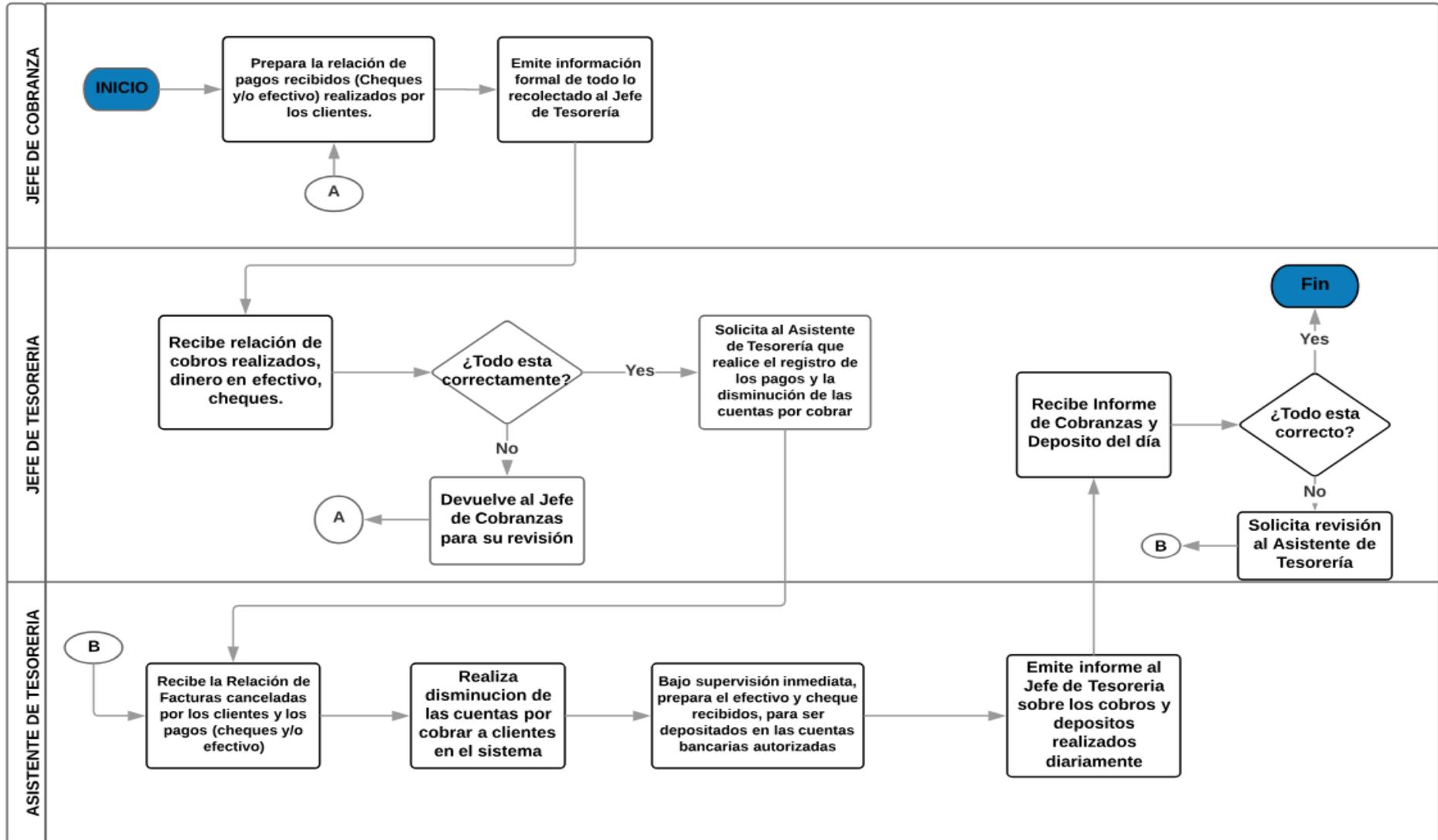
		<b>Manual de Procesos Administrativos</b>	<b>Nro. de Páginas:</b>  4/5	<b>Fecha de Elaboración</b>  08/10/2018
<b>Descripción de los Procesos Generales en el Departamento de Gestión de Cobranzas</b>				
Responsable	Actividad Nro.	Descripción de la Actividad	Proceso	
Cobrador	1	Recibe Relación de las facturas pendientes por cobrar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Cobrador recibe del Departamento de Ventas la relación de las facturas pendientes por cobrar.</li> <li>• Realiza contacto telefónico diariamente con los clientes para planificar visita al establecimiento y cobro de lo adeudado.</li> <li>• Previa planificación con el jefe inmediato, el cobrador realiza visita diaria a los clientes que tienen facturas pendientes por cancelar, cuyas citas ya están confirmadas.</li> <li>• El cobrador recibe de los clientes los pagos totales o abonos a los montos pendientes por pagar, y prepara la relación de todo lo cancelado por los clientes para entregar al Área de Tesorería.</li> </ul>	
	2	Seguimiento telefónico a los clientes que adeudan monto.		
	3	Visita diaria a los clientes		
	4	Recepción de pago		
<b>Realizado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>		<b>Firma:</b>		<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>		<b>Fecha:</b>		<b>Fecha:</b>

# **ÁREA DE TESORERÍA**

	<b>Manual de Procesos Administrativos</b>	<b>Nro. de Páginas:</b>  1/4	<b>Fecha de Elaboración</b>  08/10/2018
<b>Área:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tesorería</b></li> </ul>		
<b>Objetivo del Área:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar el correcto manejo de las operaciones de fondos que administra.</li> <li>• Coordinar y controlar la gestión de Tesorería de la Empresa a fin de asegurar un adecuado manejo de las cobranzas.</li> </ul>		
<b>Funciones generales del Área de Tesorería:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un registro adecuado de los cheques recaudados por el cobrador para dar de baja la cuenta por cobrar, a su vez en sus archivos tendrá una copia de los depósitos efectuados en el día.</li> <li>• Preparar los Estados de Cuenta Por Cobrar Clientes,</li> <li>• Realiza las conciliaciones bancarias que serán supervisadas por la Gerencia General.</li> <li>• Preparar los comprobantes de Egreso.</li> </ul>		
<b>Responsables de las actividades en el Área:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Tesorería.</li> <li>• Asistente de Tesorería.</li> </ul>		
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	

 <p style="text-align: center;"><i>D y M</i> <i>Carmen Muñoz</i> <i>S.A.</i></p>	<p><b>Manual de Procesos Administrativos</b></p>	<p><b>Nro. de Páginas:</b></p> <p style="text-align: center;">2/4</p>	<p><b>Fecha de Elaboración</b></p> <p style="text-align: center;">08/10/2018</p>
<p><b>Funciones del Personal en el Área de Tesorería</b></p>			
<p><b>Funciones del Jefe de Tesorería</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica las actividades a realizar por la Unidad de Tesorería, delegando responsabilidades al asistente de Tesorería.</li> <li>• Dirige, coordina y supervisa las actividades realizadas en el área.</li> <li>• Suministra información confiable sobre las disponibilidades bancarias para que la Gerencia pueda tomar decisiones financieras.</li> <li>• Garantiza la actualización constante de los saldos pendientes por cancelar de los Clientes.</li> </ul>		
<p><b>Funciones del Asistente de Tesorería</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe la Relación de los pagos realizados por los clientes, según lo emitido por el cobrador. Constata que todo esté en orden y correcto. Ante cualquier novedad o irregularidad deberá notificar al jefe inmediato.</li> <li>• Bajo supervisión del jefe inmediato, tramita depósito del dinero en efectivo y cheques entregados por el Cobrador.</li> <li>• Registra en el sistema los depósitos de cheques y efectivo recaudados por el Cobrador para dar de baja la cuenta por cobrar, a su vez en sus archivos tendrá una copia de los depósitos efectuados en el día.</li> <li>• Preparar los Estados de Cuenta Por Cobrar Clientes, se verán reflejados el historial de pagos y facturas pendientes por cobrar de cada cliente, para que se haga la gestión de cobranzas.</li> <li>• Prepara los comprobantes de Egreso y llena los cheques para la gestión de pagos a proveedores, previa autorización de pagos de la Gerencia General y Contabilidad.</li> </ul>		
<p><b>Realizado por:</b></p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Aprobado por:</b></p>	
<p><b>Firma:</b></p>	<p><b>Firma:</b></p>	<p><b>Firma:</b></p>	
<p><b>Fecha:</b></p>	<p><b>Fecha:</b></p>	<p><b>Fecha:</b></p>	

## FLUJOGRAMA PROCESO GENERAL EN TESORERIA



		<b>Manual de Procesos Administrativos</b>		<b>Nro. de Páginas:</b>  4/4	<b>Fecha de Elaboración</b>  08/10/2018
<b>Descripción de los Procesos Generales en el Departamento de Tesorería</b>					
Responsable	Actividad Nro.	Descripción de la Actividad	Proceso		
Jefe de Cobranza	1	Informe de cobranzas realizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prepara informe y relación de los cobros realizados por el Cobrador, las facturas canceladas por los clientes y los depósitos y/o cheques recibidos, y lo emite formalmente al Jefe de Tesorería.</li> </ul>		
Jefe de Tesorería	2	Recepción de Informe de Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe Informe de Cobranzas realizadas, dinero en efectivo y cheques emitidos por los clientes. Si todo está correcto, entrega al Asistente de Tesorería, de lo contrario devuelve al Jefe de Cobranzas para la revisión.</li> </ul>		
Asistente de Tesorería	3	Disminución de Cuentas por Cobrar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza disminución de las cuentas por cobrar.</li> </ul>		
	4	Depósito en Banco	<ul style="list-style-type: none"> <li>Previa autorización, realiza los trámites para el depósito en las cuentas bancarias autorizadas, del efectivo y/o cheques emitidos por los clientes.</li> </ul>		
<b>Realizado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	
<b>Firma:</b>		<b>Firma:</b>		<b>Firma:</b>	
<b>Fecha:</b>		<b>Fecha:</b>		<b>Fecha:</b>	



## SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS FLUJOGRAMAS DE PROCESO

---

<b>Elipse u Óvalo</b>	Indica el inicio y el final del Diagrama de flujo	
<b>Rectángulo o caja</b>	Se utiliza para definir cada actividad o tarea	
<b>Rombo</b>	Se utiliza cuando se debe tomar una decisión	
<b>Flecha</b>	Se utiliza para reunir el resto de símbolos entre sí	
<b>Símbolo de entrada y salida</b>	Sirven para representar entradas necesarias para ejecutar actividades.	
<b>Conectores</b>	Representan conexiones con otras partes del Flujoograma o proceso.	

---

## **RECOMENDACIONES PARA EL USO DEL MANUAL**

- ✓ El presente Manual ha sido preparado como documento de referencia para quienes trabajan en los procesos de ventas y talento humano de la Empresa D y M Carmen Muñoz S.A.
- ✓ El Manual está diseñado con características de flexibilidad, ya que puede ser modificado o actualizado cuando la gerencia de la empresa así lo amerite, con la finalidad de mejorar un proceso o procedimiento.
- ✓ Está Dividido en los procesos que se llevan a cabo en Tres áreas: Ventas, Bodega, y Cobranza; dentro de las áreas señaladas se describe: Objetivos del Departamento, Funciones Generales en el Departamento, Responsables en el Departamento, Descripción general del proceso y Flujograma del Proceso.
- ✓ Cada parte, con su contenido correspondiente, intenta proporcionar al equipo de trabajo suficiente conocimiento en el área temática en cuestión, como para que pueda proceder con el trabajo de manera fácil y entendible.
- ✓ Existe referencia entre los contenidos de las áreas desarrolladas en la Estructura del Manual, mostrándose una integralidad en los procesos de ventas, por lo tanto las funciones realizadas en las áreas involucradas se complementan.
- ✓ La empresa debe garantizar que las áreas involucradas ofrezcan el correcto adiestramiento y capacitación en los procesos señalados en el presente Manual, tanto al personal que labora en la empresa como a futuros ingresos de personal.

#### 4.4 Costos de Implementación del Manual

1. Como costo para la impresión del Manual se detallan los siguientes egresos:

Tabla 13 Materiales y Suministros

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Resma de Hojas A4	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Tinta para Impresora	4	\$ 20,00	\$ 80,00
Encuadernación/Empastado del Manual	2	\$ 20,00	\$ 40,00
<b>Total</b>			<b>\$ 130,00</b>

2. Los costos relacionados con la actividad *Coaching de Equipo* que se propone en el presente estudio, son los siguientes:

Tabla 14 Costos actividad Coaching de Equipo

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Honorario Profesional a experto en Coaching	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Transporte (2 días)	2	\$ 7,00	\$ 14,00
Almuerzo para experto (2 días)	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Refrigerio para participantes (2 días)	26	\$ 4,00	\$ 104,00
Suministros y papelería		\$ 50,00	\$ 50,00
Certificados de participación	26	\$ 1,50	\$ 39,00
<b>Total</b>			<b>\$ 1.017,00</b>

<b>Total Costos de Implementación del Manual y Actividad Coaching Grupal</b>	<b>\$ 1.187,00</b>
--	--------------------

#### 4.5 Análisis Costo – Beneficio de la Propuesta

Contrastando y haciendo un análisis del costo de implementación de la presente propuesta, el cual asciende a un total de \$ 1.187,00 versus las disminuciones en ingresos que la empresa ha tenido durante los años 2016 y 2017, representadas en \$ 536.242,21 para el 2016 respecto al año 2015 y \$ 321.324,82 para el 2017 respecto al año 2016, el costo de implementación es totalmente bajo y factible para la empresa, a lo que se suma un gran beneficio que por los siguientes años incidirá positivamente en el éxito de las operaciones de ventas y cobranzas. Unido a esto, se propone la realización de la actividad Coaching Grupal, siendo una herramienta utilizada actualmente por grandes y pequeñas empresas, cuyos resultados son muy positivos, donde se toma en cuenta la participación del personal, creando

compromiso e identidad con la empresa, lo que a su vez mejora el clima organizacional y la motivación en todos los trabajadores.

Es importante señalar que dentro de los beneficios que se espera obtener con la implementación del Manual y la propuesta de división de las funciones de ventas y cobranzas, se proyectan ingresos por ventas con un aumento del 5% para los años 2019, 2020 y 2021 tomando como base el año 2017, quedando de la siguiente manera:

Tabla 15 Proyección de Ingresos por Ventas D y M Carmen Muñoz S.A

Año	Ingresos por Ventas
2019	\$ 12.854.266,31
2020	\$ 13.496.974,63
2021	\$ 14.171.823,61

Nota: La tabla muestra el monto de los ingresos por ventas proyectados para los años 2019-2021.

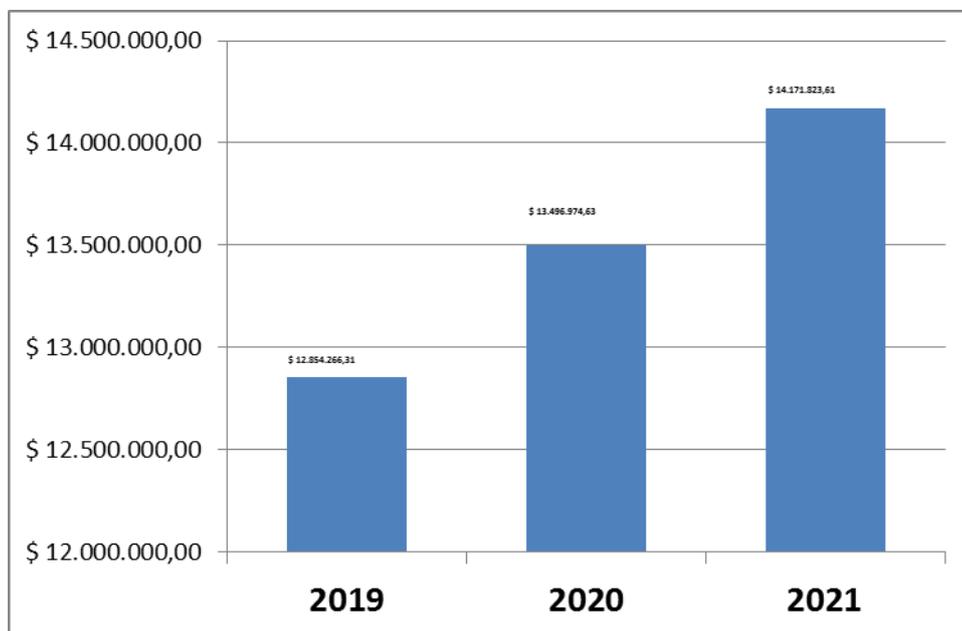


Figura 26 Proyección de ventas para los años 2019, 2020 y 2021

De acuerdo a la propuesta realizada, se espera que durante los próximos tres años los ingresos por ventas aumenten, resultado de un mejor desarrollo de las funciones tanto para el área de ventas como para el área de cobranzas, y con la incorporación del área de tesorería la empresa podrá incrementar sus ingresos y lograr excelentes resultados eficientes y productivos.

#### 4.6 Propuesta de Cronograma de Implementación del Manual de Procesos

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	Responsables/Participantes	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19
En reunión con la gerencia de la Empresa, se hace presentación del Manual de Procesos para el Área de Ventas	10/12/2018	10/12/2018	Gerente General Mariela Alejandra Flores Chiquito Katherine Anabel Guerrero Suárez								
La Gerencia dispone de 2 días para analizar la aprobación de la implementación del Manual de Procesos.	11/12/2018	12/12/2018	Gerencia General. Ing. Segundo Roberto Chachapoyas Pinela								
Previa aprobación, se coordina con la Gerencia de la empresa llevar a cabo Reunión con todos los empleados de los niveles operativos y de jefatura del área de ventas, cobranzas y bodega, con el propósito de dar a conocer el Manual de Procesos, los objetivos y la finalidad de su implementación.	17/12/2018	18/12/2018	Gerente General Donoso De La Rosa José Santiago Sánchez Coello Joselyne Pamela Jefes y empleados del área de ventas y cobranzas								
Implementación del Manual de Procesos	01/01/2019	31/03/2019	Gerente General Supervisores de Áreas Logística y Despacho								
Actividad Coaching Grupal con experto en Coaching	14/01/2019	15/01/2019	Gerente General Experto en Coaching Grupal Jefes y empleados del área de ventas y cobranzas								
Seguimiento y control a la implementación del Manual de Procesos	01/04/2019	01/07/2019	Gerente General Jefes de Áreas								
Análisis de resultados posterior e la implementación del Manual de Procesos	08/07/2019	12/07/2019	Gerente General Jefes de Áreas								

## CONCLUSIONES

Es importante que las empresas dispongan de un Manual de Procesos que permita a los colaboradores ejercer las funciones con mayor conocimiento, responsabilidad y eficiencia. Como conclusión del trabajo de investigación realizado, se resume lo siguiente:

- Se diseñó un Manual de Procesos administrativos para el Departamento de Ventas y Cobranzas para ser manejado por el personal de la empresa D y M Carmen Muñoz S.A. con la finalidad de lograr una mayor eficiencia en los procesos de las áreas mencionadas. Un Manual de Procesos Administrativos contribuye a que la Gerencia alcance objetivos y metas con mayor facilidad; la descripción de los procesos y procedimientos presentados en el Manual de Procesos están diseñados de forma sencilla y entendible para todos los usuarios.
- Se realizó un análisis de la situación actual en los procesos administrativos en las áreas de Ventas y Cobranza de la empresa D y M Carmen Muñoz S.A. logrando detectarse problemas relacionados con la disminución de la cartera de clientes, en parte por el descontento con el servicio brindado por los vendedores y la entrega a destiempo de los medicamentos solicitados. De igual manera, los vendedores han estado realizando funciones de cobradores, lo cual ha ocasionado dificultades en las cobranzas, pues ejercer las dos funciones al mismo tiempo no permite que se realicen ventas con mayor efectividad ni las cobranzas en su totalidad. Ante lo antes señalado, se propone reconsiderar la división de las funciones desempeñadas por los vendedores, crear nuevos puestos de trabajo y dividir funciones, concluyendo con la elaboración de un Manual de Procesos.

- Las estrategias forman parte de los lineamientos que debe emitir la gerencia para lograr buenos resultados, por lo tanto, se diseñan unas estrategias sencillas y de fácil aplicación que permitirán a la empresa aplicar posteriormente el Manual de Procesos diseñado, y lograr con ello mayor beneficio. Es importante señalar que se aplicó una encuesta al personal de ventas y entrevista a la Gerencia General de la empresa, lo cual permitió obtener información detallada de los procesos en el área y los aspectos a mejorar que sirvieron de base para crear las estrategias más adecuadas y de menor costo para la empresa.
- En cuanto a la estructura organizativa, no se propone mayor modificación, salvo agregar una sub área donde se ubique a los cobradores, que dependan del Área general de Créditos y Cobranzas, considerando la separación de las funciones de los vendedores. De esta manera, la estructura se presenta acorde a la necesidad que tiene la empresa para un buen funcionamiento y resultado en las operaciones de ventas y cobranzas. Una separación en las funciones de ventas y cobranzas garantiza mayor control en los ingresos por ventas y una atención más esmerada hacia los clientes por parte de los vendedores, en este sentido, se crea un nuevo departamento, el de Tesorería, el cual se encargará de recolectar las cobranzas, descargar de las cuentas por cobrar las deudas de los clientes y realiza reportes de cuentas por cobrar.
- Se diseña el Manual de Procesos para los Departamentos de Ventas y Cobranzas de la compañía D y M Carmen Muñoz S.A. en el cual se detalla el área, el objetivo general del área, las funciones generales y los responsables del área. El Manual es de fácil uso y se da a conocer las funciones en el área de ventas, cobranzas y bodega. Se presenta Flujograma general de los procesos en los departamentos señalados, el cual ofrece una visión integral del proceso para mayor entendimiento.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Gerencia de la Empresa D y M Carmen Muñoz:

- Tomar en consideración la presente propuesta, considerada totalmente adecuada y factible para lograr rentabilidad y efectividad en las distintas actividades que desempeñan los colaboradores del área de ventas y cobranza de la empresa.
- Aprobar la implementación del Manual propuesto, en el menor tiempo posible, considerando que es necesario aplicar acciones que contribuyan a mejorar los resultados económicos y productivos de la empresa.
- Es recomendable que la gerencia separe las funciones de ventas, cobranzas y tesorería, cada una de estas funciones ameritan personal preparado en tales áreas, que sean capaces de dar respuesta a las dinámicas relaciones comerciales que tiene la empresa con los clientes. En este sentido, el Departamento de Talento Humano debe realizar una revisión y análisis del perfil y experiencia que tenga el personal y proponer a la gerencia los posibles candidatos, ya sea para ejercer funciones de vendedores o de cobradores. De esta manera, se pueden minimizar costos de contratación de personal.
- Se recomienda a la Gerencia aplicar estrategias de coaching, con la finalidad de facilitar el proceso de cambio en las funciones del personal, lo cual permite que se genere un clima organizacional más agradable y dinámico, y el cumplimiento de los objetivos planteados para un determinado periodo económico. Cuando el personal es valorado, se realizan las funciones con mayor agrado y motivación, mejorando la relación empleado-empendedor.

Se recomienda al personal de Ventas:

- Tomar en consideración cada uno de los procesos señalados en el Manual propuesto, previa autorización de la Gerencia.
- Entender que las funciones de ventas y de cobranzas deben darse por separado, en virtud de la importancia que representa para la empresa, realizar las actividades de ventas con la mejor y mayor dedicación posible, y las actividades de cobranza con las estrategias adecuadas para la captación oportuna de los ingresos generados por ventas.
- Contribuir en las actividades de Coaching, de manera que se generen resultados positivos y satisfactorios para todos en la empresa.

Se recomienda al personal de Tesorería:

- Llevar un estricto control de los depósitos y pagos realizados por los clientes, con la finalidad de contar con información oportuna relacionada con el estatus de cada cliente respecto a las deudas que mantienen con la empresa.
- Emitir Informes de los Depósitos realizados y mantener a la Gerencia actualizada con información de cobranzas.
- Informar cualquier novedad o irregularidad presentada en la gestión de tesorería, con la finalidad de buscar una solución oportuna y mejorar en los procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo 061. (2015). *Acuerdo Nro. 061 Reforma al Libro VI del Texto Unificado de*

*Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente*. Quito, Ecuador: Ministerio del Ambiente del Ecuador.

Agudelo, A., Castañeda, P., & Rojas, L. (2009). *DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS,*

*PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES PARA LA DISTRIBUIDORA E*

*IMPORTADORA C. I COFFEE INN DE LA CIUDAD DE PEREIRA (RISARALDA).*

Obtenido de Trabajo de grado para optar al título de Tecnólogo Industrial:

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2214/658306A282.pdf;sequence=1>

Álvarez, M. (18 de Octubre de 2017). <http://www.grupoalbe.com>. Obtenido de

<http://www.grupoalbe.com/las-mil-y-un-preguntas-relacionadas-con-los-manuales-de-politicas-y-procedimientos/>: <http://www.grupoalbe.com/las-mil-y-un-preguntas-relacionadas-con-los-manuales-de-politicas-y-procedimientos/>

Alvira, F. (2012). *La Encuesta, una perspectiva general metodológica*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Arellano, K., & Soledispa, J. (Septiembre de 2013). *Diseño de un Manual de Funciones y*

*Procedimientos para mejorar la gestión en la Imprenta Delgado, ubicada en el*

*cantón Milagro*. (U. E. Milagro, Ed.) Obtenido de Proyecto de Grado previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría:

<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/611/3/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20Y%20PROCEDIMIENTOS%20PARA%20MEJORAR%20LA%20GESTI%C3%93N%20EN%20LA%20IMPREN>

TA%20DELGADO%2C%20UBICADA%20EN%20EL%20CANT%2C%2093N%20M  
ILAGRO.pdf

Astudillo, D., & Gómez, A. (2011). *Diseño y Elaboración de un Manual de Procedimientos de Control Interno para la empresa "AGROINSUR"*. Obtenido de Tesina previa a la Obtención del Título de Contador Público Autorizado:  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1224/1/tcon533.pdf>

Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. Estado de México: Editorial UNID.

Cano, C. (2017). *La Administración y el proceso Administrativo*. Bogotá: UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO.

Cantanero, S. (2014). <http://diccionarioempresarial>. Obtenido de <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es>:  
[http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMjUzMDtbLUouLM\\_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAFfv8UTUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMjUzMDtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAFfv8UTUAAAA=WKE)

Chiavenato, I. (2013). *Gestión del Talento Humano*. McGrawHills.

CreceNegocios. (19 de Marzo de 2015). *La organización de una empresa*. Obtenido de Gestión de Negocios: <https://www.crecenegocios.com/la-organizacion-de-una-empresa/>

Diccionario de la Real Academia Española. (2013). <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=UFbxsxz>.  
Obtenido de <http://dle.rae.es>: <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=UFbxsxz>

Economía y Finanzas. (28 de Septiembre de 2015). <https://www.consumoteca.com/economia-familiar/economia-y-finanzas/cartera-de-clientes/>. Recuperado el 22 de Agosto de

2018, de <https://www.consumoteca.com>: <https://www.consumoteca.com/economia-familiar/economia-y-finanzas/cartera-de-clientes/>

Escobedo, A. (02 de Diciembre de 2013). <https://www.gestiopolis.com/rotacion-de-personal/>. Recuperado el 22 de Agosto de 2018, de <https://www.gestiopolis.com>: <https://www.gestiopolis.com/rotacion-de-personal/>

Fernández, J. (27 de Octubre de 2012). <https://tareasuniversitarias.com>. Recuperado el 11 de Octubre de 2018, de <https://tareasuniversitarias.com>: <https://tareasuniversitarias.com/jose-antonio-fernandez-arenas-y-su-propuesta-de-administracion.html>

Foro Empresarial Impulsa. (2017). <https://www.impulsapopular.com>. Obtenido de <https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/>: <https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/>

GestioPolis.comExperto. (03 de Marzo de 2013). *¿Qué es proceso administrativo?* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>

Gómez, G. (2011). <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>. Obtenido de GestioPolis: <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

Granizo, E., & Zambrano, R. (06 de Agosto de 2010). *Mejoras en los procesos operativos del departamento de comercialización y logística de la empresa equipos médicos Ecuador S.A. EQUIMECSA en la ciudad de Guayaquil*. (U. P. Salesiana, Ed.) Obtenido de Tema de Tesis: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3122/1/UPS-GT000083.pdf>

Hurtado, D. (2008). *Principios de la Administración*. Medellín: Textos Académicos.

- Impulsa Popular. (2017). <https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/>. Recuperado el 22 de Agosto de 2018, de <https://www.impulsapopular.com:https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/>
- Isaza, M. (2014). *Diseño de un Manual de Control Interno para la adecuada Administración del Inventario en una Empresa Farmacéutica de Guayaquil,*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Martinez, C. (2013). <https://www.lifeder.com/investigacion-documental/>. Recuperado el 11 de 08 de 2018, de <https://www.lifeder.com:https://www.lifeder.com/investigacion-documental/>
- Mejía, T. (2017). <https://www.lifeder.com/poblacion-muestra/>. Obtenido de <https://www.lifeder.com/poblacion-muestra/:https://www.lifeder.com/poblacion-muestra/>
- Morales, Y. (Abril de 2017). *Diseño de un Manual de Control de Procesos Administrativos para mejorar el Desempeño Organizacional de la empresa SCANRE S.A. en la ciudad de Guayaquil 2016*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Obtenido de Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniería Comercial.
- Peña, J., & Sánchez, J. (2014). *Diseño de un Manual de Procedimientos y Funciones como fundamento principal para la posterior implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9000 en la empresa AMCOM S.A.* Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2192/1/Manual%20de%20funciones.pdf>

- Prezi. (09 de Febrero de 2015). *Manuales de Procesos, Procedimientos y Funciones*.  
Obtenido de <https://prezi.com/0u3cy1191iqo/manuales-de-procesos-procedimientos-y-funciones/>
- Revista EKOS. (2014). *Ekos negocios*. Obtenido de  
<https://www.ekosnegocios.com/empresas/m/empresasg.aspx?ide=1170>
- Ribera, M., & Campos, F. (2011). *Análisis y conceptualización de temas y términos relacionados a la gestión integral de los recursos naturales renovables*. SERNAP.
- Rosendo, V. (2018). *Investigación de Mercados*. Madrid: ESIC.
- Sáez, J. (2017). *Investigación educativa, Fundamentos teóricos, procesos y elementos de investigación*. Madrid: UNED.
- Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores. (2017).  
<https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=G&tipo=5>.  
Obtenido de  
<https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=G&tipo=5>:  
<https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=G&tipo=5>
- Téllez, A. (2012). *La Investigación Antropológica*. San Vicente: Editorial Club Universitario.
- Todo Marketing. (01 de Julio de 2018). <http://territoriomarketing.es/la-cartera-de-clientes/>.  
Obtenido de <http://territoriomarketing.es>: <http://territoriomarketing.es/la-cartera-de-clientes/>
- Valencia, C. (2013). *Manual de Procedimientos y Gestión Administrativa en el Departamento de Bodega de Distribuidora Veterinaria Alvear, de la ciudad de Santo Domingo, 2013*. Obtenido de Tesis de Grado previa a la obtención del Título de

Ingeniero en Empresas y Administración de Negocios:

<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1138/1/TUSDADM005-2015.pdf>

Valencia, C. (2015). *Manual de Procedimientos y Gestión Administrativa en el*

*Departamento de Bodega de Distribuidora Veterinaria Alvear, de la ciudad de Santo*

*Domingo, 2013. Santo Domingo: UNIANDES. Obtenido de Tesis de Grado previa a*

*la obtención del Título de Ingeniero en Empresas y Administración de Negocios:*

<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1138/1/TUSDADM005-2015.pdf>

# **ANEXOS**



## Anexo 2. Formato: Promociones utilizado por la Empresa

<b>PROMOCIONES DYM CARMEN MUÑOZ S.A</b>			
<b>JOHNSON'S</b>			
celite Johnson's	5+1		
lubricante K-Y	8+1		
visina (Familia)	4+1	20+6	100+35
<b>LAMOSAN</b>			
Toda la Linea	Dscto. 4%		
<b>LIFE S.A.</b>			
Ampibex 1gr. Ampolla	7+1		
Ampibex 500 Caps.	5+1		
Biconcilina (Familia)	10+1		
Buprex-Migra	5+1		
Buprex Flash 200	10+1		
Buprex Flash 400	10+1		
Buprex Flash 600	7+1		
Buprex Forte Susp.	5+1		
Buprex Gotas	10+1		
Buprex Suspension	10+1		
Cemin amp	7+1		
Coxicam (Familia)	7+1		
Dipnox Ampolla	7+1		
Gembexil (Familia)	7+1		
Vitacap	5+1		
<b>MK</b>			
Hidraplus (Familia)	Dscto. 5%		
Magnesia 120ml	5+1		
Vitamina C + Zinc naranja masticable	2+1		
<b>MERCK ECUADOR</b>			
Artren Capsula	Dscto 0%		
Cebion (Flia.)	2+1	10+6	
Dexabion	5+1		
Diabion	5+1		
Doloneurobion (Familia)	5+1		
Encefaboi (Familia)	5+1		
Glucovance (Familia)	Dscto 0%		
Hepabionta Plus	2+1		
Neurobion DC	5+1		
Neurobion Grazeas	5+1		
Nutrizyn plus	5+1		
Vivera Sobres	5+1		
<b>KRONOS</b>			
Toda la Linea	2+1	5+3	10+7
<b>LABORATORIOS ABBOTT</b>			
Acevit Gotas	4+1	10+3	20+7
Bacterol(Familia)	4+1	10+3	20+7
Broncot (Familia)	4+1		
Duphalac Jbe.	3+1		
Duspatalin Retard	10+1		
Flemex Jarabe	5+1		
Neogasol gotas	4+1		
Nofertyl Ampolla	4+1	10+3	20+7
Pedialyte (Familia)	Dscto 3%		
Tensodox	4+1		
Termyl Forte Susp.	4+1	10+3	
Zetix	4+1	10+3	20+7
<b>LABORATORIOS ACROMAX</b>			
Abanix (Familia)	3+1		
Acro B1-6-12	3+1	20+7	
Acrobronquiol Jarabe	4+1		
Acromizol Crema	3+1		
Acromona Ovulos	3+1		
Acronistina (Familia)	3+1		
Acrosin B Ampolla	3+1	20+7	
Akim (Familia)	7+1		
Altrom (Familia)	3+1		
Ampliurina (Familia)	3+1	20+7	
Gentamax (Familia)	7+1		
Ketocon Crema	3+1		
Lactulosa Solucion	3+1		
Maxiderm Crema	3+1		
Nec-nystasolona Crema	3+1		
Nystasolona Crema	3+1		
Nystasolona Ovulos	3+1		
Resto de la Linea	5+1		
<b>LABORATIOS BASELPHARMA</b>			
Toda la Linea	4+1		
<b>LIQUICAPS. NO</b>			
Toda la Linea	5+1		
<b>MASON</b>			
Toda la linea	3+1		
<b>MEDICAMENTA</b>			
Glanique (EXP. 01/19)	2+1	10+6	
Resto de la Linea	5+1		
<b>MEDIFARMA</b>			
Alergiplus Tabletas	2+1		
Gaseovet (Flia)	2+1	5+3	20+13
Soluna Ampolla	2+1	10+6	100+65
Solutres	3+1 20+7		
Resto de la Linea	4+1		
<b>MEPHA</b>			
Berifen Amp.	5+1		
Simepar (EXP. 03/2019)	2+1	10+6	
Uvamin	7+1		
Zamur 500mg Tabletas	5+1		
Resto de la Linea	Dscto 5%		
<b>MERCK SHARP&amp;DOHME</b>			
Arocoxia (Familia)	5+1		
<b>NATURE'S GARDEN</b>			
Gel Analgesico Noni	7+1		
Hepalive Fto.	3+1	20+7	30+12
Resto de la Linea	5+1		
<b>NATURPHARMA</b>			
Rowatinex caps	5+1		
<b>NEO-FARMACO</b>			
Dianex	3+1		
Resto de la Linea	5+1		
<b>NOVARTIS</b>			
Cataflan 50mg Tabletas	7+1		
Cataflan DD Tabletas	7+1		
Larnisil Crema	Dscto. 0%		
Mebolimon	Dscto. 0%		
Voltaren Gel	Dscto. 0%		
Resto de la Linea	5+1		
<b>OPERFEL-FARMA</b>			
Crema derm Toalitas	12+1		
Vaporal Tiras Nasaes	4+1		
Resto de la Linea	5+1		
<b>PHARCO</b>			
LA Probiotic Capsulas	4+1	10+3	
Lectopow	4+1	10+3	
Uronosse Capsulas	4+1	10+3	

Anexo 3. Listado de productos. Formato utilizado por la Empresa

**SEMANA: DEL 26/03/18 AL 07/04/18**

<b>PHARMABRAND - FARM</b>			
Alivol (Familia)			4+2
Artrox (Familia)			3+1
Bitrim (Familia)			2+1
Coxib (Familia)	2+1		5+4
Glucocid 500			2+1
Glucocid 850			2+1
Luvit (Familia)			2+1
Parasipack (Familia)			2+1
Prednisona (Familia)			2+1
Resto de la Linea	4+1		10+3

<b>PHARMABRAND - OTC</b>			
Toda la linea	3+1		4+2

<b>PORTUGAL</b>				
Abribronc Jbe.	2+1	3+2	5+4	10+10
Celecoxib 200mg Caps.			1+2	2+6
Cloranfenicol 500mg.Caps.	1+1		5+6	10+14
Dolodran Forte	1+1	2+3		5+10
Omepraliv	1+1	2+3		5+10
Sildenafil 100mg Tabl.	1+1	2+4		5+15
Portil Crema			1+1	

<b>QUIMICA ARISTON</b>				
6 Copin Comprimidos			2+1	5+3
6 Copin Gotas				2+1
Alzaten Gotas		2+1	5+3	10+7
Amevan 125 Susp.				2+1
Amevan 500 Tabletas	2+1		5+3	10+7
Avir Tabletas				2+1
Complejo B tabletas				2+1
Katrina Locion				2+1
Relmex Gel				2+1
Relmex Sobres				2+1
Relmex Tabletas	2+1	10+6		20+14
Stoptos (Familia)	2+1	5+3		10+7
Tetraciclina 500mg Caps	2+1	5+3		10+7
Venostasin Retard	2+1	5+3	10+7	20+16
Resto de la Linea			3+1	

<b>ROCNARE</b>			
Hapeco plus Jbe.		3+1	5+2
Mucosin (Familia)		3+1	5+2
Nebulasma Expectorante		3+1	5+2
Nebulasma Plus		3+1	5+2
Resto de la Linea			4+1

<b>NYSE LABORATORIOS</b>	
Toda la linea	3+1

<b>ROCHE</b>	
Toda la Linea	Dscto. 0%

<b>RODDOME</b>	
Toda la linea	Dscto. 5%

<b>ROEMMERS</b>	
Aci-tip Suspension	3+1
Abrilar Jarabe	3+1
Colufase (Familia)	3+1
Convertal (Familia)	4+1
Dorixina Relax	4+1
Hemor (Familia)	4+1
Immuvit Q 10	3+1
Islamint Pastilla	4+1
Kaloba Gotas	4+1
Migradorixina Tab	3+1
Multiflora (Familia)	4+1
Neogaival (Familia)	4+1
Sertal Ampollas	12+1
Sertal Gotas	12+1
Sertal Tabletas	3+1
Vagil C (Familia)	4+1
Resto de la linea	5+1

<b>SANOFI-AVENTIS</b>	
Enterogermina Amp.	15+1
Gelicart	8+1
Mulgatol	3+1
Secnidol 1gr. Tabletas	8+1
Resto de la Linea	10+1
Dscto. en Unidades	5%

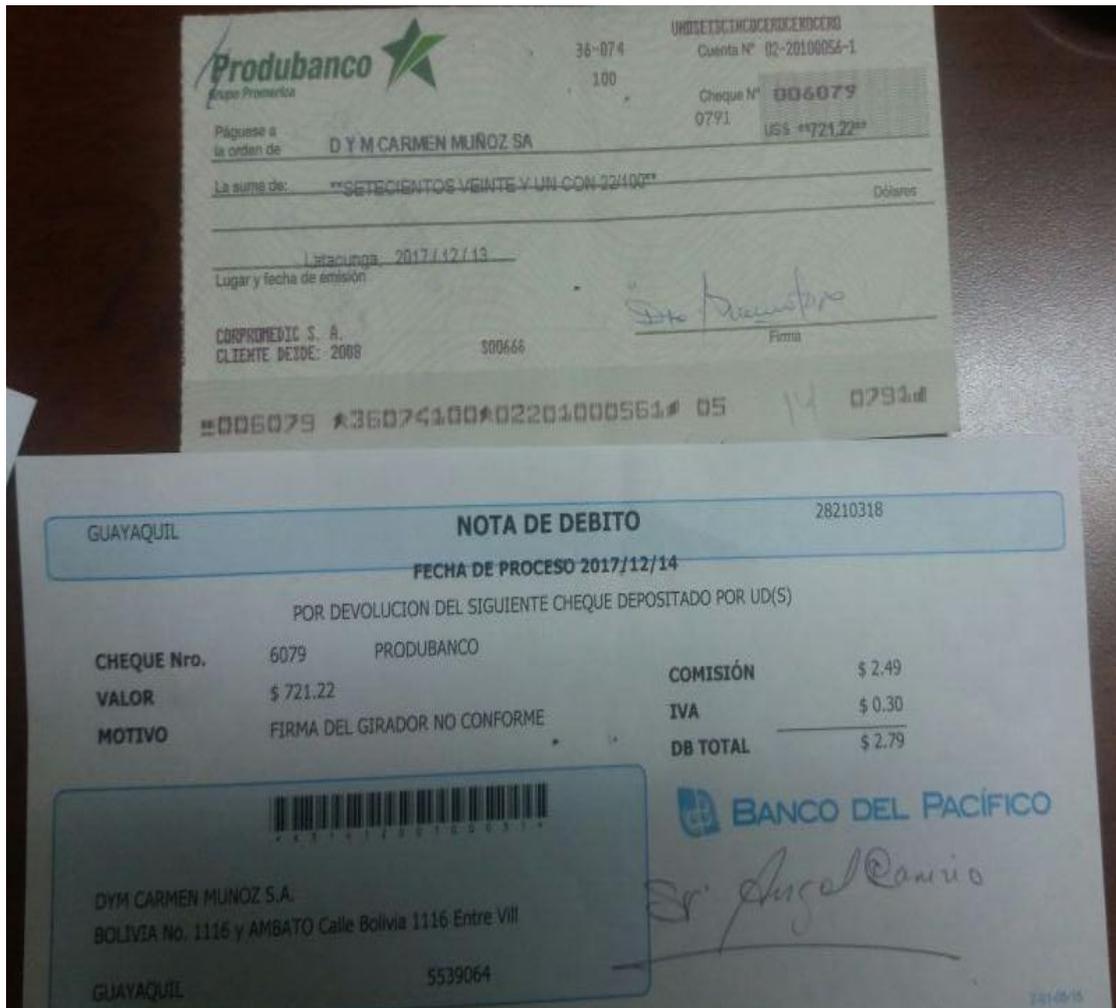
<b>SAVAL</b>	
Toda la linea	Dscto. 5%

<b>SIGFRIED</b>	
Toda la linea	Dscto. 4%

<b>SWISS NORT GROUP</b>		
Actifen Jarabe Infantil	3+1	5+2
Biofer (Familia)		2+1
Luxor	2+1	5+3
Swiss Derm	2+1	5+3
Tomilix	2+1	5+3

<b>VITA BEAUTY</b>	
Toda la linea	5+1

**Anexo 4. Cheques protestados**



## Anexo 5. Listado de Productos

DYM CARMEN MUÑOZ S.A.

Bolivia 1120 entre Ambato y Villavieja

### LISTADO DE PRODUCTOS

11-diciembre-2015

Código	Nombre Producto	Presentación	P. Farma	P. Público	IVA
<b>JARQUIFAR</b>					
5065	1000FEN COMPRIMIDOS	CJA X 30	5,25	6,30	
5061	1000FEN SOBRES	CJA X 20	8,25	9,90	
5077	AZMICINA 500MG	CJA X 5 TAB	8,29	9,95	
5093	CIPROVASK 500MG COMPRIMIDOS	CJA X 10	6,25	7,50	
5067	NILIDEXX 100MG TABLETAS	CJA X 20	6,58	7,90	
5108	NIZOXX 100MG SOBRES 2-5 AÑOS	CJA X 6	4,16	4,99	
5109	NIZOXX 200MG SOBRES 6-11 AÑOS	CJA X 6	***	6,50	7,80
5074	NIZOXX 500MG COMPRIMIDOS	CJA X 6	7,42	8,90	
5068	NIZOXX PED GOTAS	FCO X 30 ML .	3,29	3,95	
5107	NIZOXX SOBRES	CJA X 6	9,92	11,90	
5073	RAPIFLASH TABLETAS	CJA X 50	20,75	24,90	
5064	XUENOXX CAPSULAS	CJA X 30	***	9,92	11,90
5059	XX SILDENAFIL 50MG	CJA X 4	9,92	11,90	
5174	ZOPICLOXX 7.5MG	CJA X 20 TAB.	5,50	6,60	
<b>ABBOTT LABORATORIOS DEL ECUADOR S.A.</b>					
1209	ACEVIT GTAS	FCO X 30 ML.	5,90	7,08	
590	BACTEROL FORTE JBE	FCO X 100 ML.	5,29	6,35	
589	BACTEROL FORTE TABLETAS	CJA X 10	3,25	3,90	
588	BACTEROL JARABE	FCO X 100 ML.	3,27	3,92	
592	BRONCOT 15MG JBE	FCO X 120 ML.	4,52	5,42	
593	BRONCOT GTAS	FCO X 30 ML.	2,72	3,26	
5181	DICETEL 100 MG	CJA X 10 TAB	***	7,96	9,55
4467	DUPHALAC JARABE	FCO X 200ML.	10,90	13,08	
2598	DUSPATALIN RETARD	CJA X 30 CAPS	13,66	16,39	
2564	ENSURE PREBIOT FRESA	* 400GR	15,11	19,47	SI
5291	ENSURE PREBIOT VAINILLA	* 400GR	15,11	19,47	SI
2519	FLEMEX FORTE J.A.T.	FCO X 120ML	5,15	6,18	
600	FLEMEX J.A.T.	FCO X 120 ML.	4,66	5,59	
204	IRUXOL UNGUENTO	TUB X 15GR.	***	11,82	14,18
606	NEOGASOL GTAS	FCO X 20 ML.	4,90	5,88	
4119	NEOZETIX 2MG	CJA X 30	12,67	15,20	
4050	NEOZETIX 3MG	CJA X 30	***	12,89	15,47
1736	PEDIALYTE 30 COCO	*500ML	2,56	3,07	
1641	PEDIALYTE 45 FRESA	*500ML	2,56	3,07	
1640	PEDIALYTE 45 MANZANA	*500ML	2,56	3,07	
5168	PEDIALYTE 60 UVA	*500ML	2,56	3,07	
3952	PEDIASURE PLUS FRESA POLVO	* 400GR	13,56	17,47	SI
1619	PEDIASURE PLUS VAINILLA POLVO	* 400GR	13,56	17,47	SI
3098	PROSTALL 0.4MG COMP	CJA X 15 COMP.	13,11	15,73	
3459	TACE COMP	CJA X 2 COMP	6,28	7,54	
2433	TENSODOX 10MG TAB	CJA X 20 TAB	9,42	11,30	
616	ZETIX 7.5MG	CJA X 20 TAB.	6,86	8,23	
2498	ZIMAQUIN 50MG	CJA X 10 COMP	10,24	12,29	

## LISTADO DE PRODUCTOS

11-diciembre-2015

Código	Nombre Producto	Presentación	P. Fama	P. Público	IVA
1400	KETOCON CREMA	TUB X 15 GR.	1,57	1,88	
1085	MAXIDERM CREMA	TUB X 15GR	3,75	4,50	
1088	NEO-NYSTASOLONA CREMA	TUB X 15GR	2,83	3,40	
1071	NYSTASOLONA CREMA	TUB X 15GR.	2,33	2,80	
1072	NYSTASOLONA OVULOS	CJA X 60 OVUL.	15,00	18,00	
<b>BAGO S.A</b>					
4851	DEGRALER 2.5MG JBE	FCO X 100ML	***	12,91	15,49
831	DOXIFEN CREMA VAG	TUB X 50 GR.		6,88	8,26
832	DOXIFEN OVULOS	CJA X 10 OV.	***	8,88	10,66
2885	INVIGAN 500MG.	CJA X 10 COMP	***	13,04	15,65
3128	NASTIZOL COMPTO GOTAS	FCO X 15 ML	***	2,48	2,98
940	NASTIZOL COMPUESTO TAB	CJA X 10 COMP.		2,08	2,50
828	TRIFAMOX IBL 500MG COMP	CJA X 8 COMP.	***	9,93	11,35
<b>BASELPHARMA S.A.</b>					
4824	ALGIVEX 200MG	CJA X 10 CAPS		8,75	10,50
4701	BASELMOX 1G TAB	CJA X 20 TAB		7,61	9,13
4702	BASELMOX 250MG SUSPENSION	FCO X 100ML		3,45	4,14
4700	BASELMOX 500MG CAPSULAS	CJA X 20		3,34	4,01
4897	CIFLOBAC 500MG TABLETAS	CJA X 10		6,60	7,92
4873	COLPOSTAT OVULOS	CJA X 7		17,50	21,00
4757	DILUPHEN 1G SOBRES	CJA X 20		8,40	10,08
4820	DISFEBRAL 400MG	CJA X 20 COMP		2,60	3,12
4819	DISFEBRAL 600MG	CJA X 20 TAB		4,20	5,04
4895	DISFEBRAL FORTE 200MG SUSP	FCO X 120ML		3,43	4,12
4821	DISFEBRAL GOTAS	FCO X 30ML		1,62	1,94
4898	DISFEBRAL SUSPENSION	FCO X 120ML		2,25	2,70
4892	FUNGIZOL 100MG	CJA X 14 CAPS		21,00	25,20
4892	INPROGAST 20MG CAPS	CJA X 14 CAPS		6,19	7,43
4890	LANIMEX 100MG TAB	CJA X 20 TAB		6,67	8,00
4891	LANIMEX SOBRES	CJA X 30		13,17	15,80
4889	LIBEREC 10MG TAB	CJA X 20 TAB		6,67	8,00
4888	LIBEREC 5MG/5ML JBE	FCO X 100ML		3,90	4,68
4886	MIOLOX 15MG TABLETAS	CJA X 10		5,08	6,10
4887	MIOLOX 7.5MG TAB	CJA X 10 TAB		2,98	3,55
4885	MIOLOX SOBRES	CJA X 30		20,77	24,92
4884	NITELMIN 200MG TABLETAS	CJA X 6		4,42	5,30
4883	NITELMIN 500MG TAB	CJA X 6 TAB		7,20	8,64
4882	NITELMIN SUSPENSION	FCO X 30ML		3,00	3,60
4881	URANTOIN 100MG CAPSULAS	CJA X 20		4,88	5,83

**BAYER**

4818 ALKA-SELTZER BOOST	CJA X 10 TAB		2,59	3,11	
266 APRONAX 275MG	CJA X 20TAB.		3,58	4,30	
267 APRONAX 550MG	CJA X 20CAPS.		7,34	8,80	
3935 APRONAX GEL	TUB X 40 GR		7,46	8,95	
879 AROVIT GRAG	CJA X 30 GRAG.		3,04	3,65	
3165 ASPIRINA INFANTIL 100MG	X 100 TABLETAS		3,92	4,90	
4716 ASPIRINA SOBRES ADVANCED	CJA X 20		6,17	7,40	
3432 ASPIRINA TABLETA ADVANCED	CJA X 40		7,35	8,82	
1739 BAYCUTEN CREMA	TUB X 20 GR.	***	7,28	8,74	
877 BENEXOL B12 FORTE	CJA X 30 COMP.		7,29	8,75	
3478 BEPANTHOL UNGUENTO	TUB X 30GR		4,80	5,76	SI
4053 BEROCCA PERFORMANCE	TUB X 10 COMP		4,99	6,00	
4735 CANES FORTE CREMA	TUB X 15G		5,16	6,19	
3479 ELEVIT PRONATAL CAPS	CJA X 30 CAPS		8,20	9,84	
3477 GYNO CANESTEN 200MG OVULOS	CJA X 3 TAB.VAG		5,14	6,17	
3703 GYNO CANESTEN 3 CREMA VAG	TUBO X 20 GR		5,82	6,99	
757 MESIGYNA AMP	CJA X 1 AMP		4,42	5,30	
2869 MICROGYNON GRAG	1 BLISTER X 21 GRAG	***	2,68	3,22	
3464 NATELE CAPSULAS	CJA X 28		9,26	11,11	
4382 PARABAY 750MG TAB	CJA X 20 TAB		5,77	6,92	
4994 REDOXITOS GOMITAS MAST.	CJA X 25		3,25	4,17	SI
3043 REDOXON 1GR DIACCION	TUB X 10 TAB.EFERV		3,25	3,90	
876 REDOXON 2GR FORTE	TUB X 10 COMP.EFERV		4,00	4,80	
870 REDOXON GTAS	FCO X 20ML		1,92	2,30	
4995 SARIDON TAB	CJA X 20 TAB		4,00	4,80	
882 SUPRADYN CAPS	CJA X 30 CAPS.		7,78	9,34	
5019 SUPRADYN GOMITAS MAST	FCO X 30 CAPS		8,10	9,72	SI

## LISTADO DE PRODUCTOS

11-diciembre-2015

Código	Nombre Producto	Presentación	P. Farma	P. Público	IVA
2599	YASMIN GRAG	CJA X 21 GRAG	***	8,79	10,55
<b>BLENASTOR</b>					
5080	BLENDAX ALOE VERA	PASTA DENTAL 75CC		1,51	2,15 SI
5082	BLENDAX FULL MENTA	PASTA DENTAL 75CC		1,12	1,59 SI
5281	BLENDAX FUTURA MAMA	PASTA DENTAL 75CC		6,00	7,36 SI
5081	BLENDAX MANZANILLA	PASTA DENTAL 75CC		1,51	2,15 SI
5297	BLENDAX MULTIACCION	PASTA DENTAL 75CC		1,44	2,05 SI
5083	BLENDAX SENSITIVE	PASTA DENTAL 75CC		5,18	6,35 SI
5139	BLENDAX ULTRA FRESCURA *150CC	PASTA DENTAL		2,89	4,11 SI
5084	BLENDAX WHITENING	PASTA DENTAL 75CC		3,70	4,54 SI
5087	BLENDY KIT ESCOLAR	PASTA DENTAL		4,09	5,82 SI
5088	BLENDY TUTIFRUTI	PASTA DENTAL 75CC		1,75	2,49 SI
5131	CEPILLO BLENDAX KIDS	(1+1 OFERTA)		1,92	2,72 SI
5129	CEPILLO BLENDAX ULTRA SUAVE	(1+1 OFERTA)		1,91	2,72 SI
5088	ENCIDENT *300ML PROFESSIONAL	ENJUAGUE BUCAL		3,58	4,55
5089	ENCIDENT BRACKETS *300ML	ENJUAGUE BUCAL		4,26	6,06 SI
5085	ENCIDENT PASTA PROFESSIONAL	* 75CC		5,27	6,46 SI
5090	ENJUAGUE BUCAL BLENDY TUTIFRUTI	X 300ML		2,37	3,37 SI
5280	ENJUAGUE BUCAL FUTURA MAMA	X 300ML		4,80	6,83 SI
5279	ENJUAGUE BUCAL SENSITIVE	X 300ML		3,65	5,19 SI
<b>BOEHRINGER INGELHEIM</b>					
38	BISOLVON ADULTO JBE	X 120 ML		5,11	6,13
2566	BISOLVON PEDIATRICO JBE	X 120 ML		3,12	3,74
38	BUSCAPINA COMPTA AMPOLLA	X 1 AMP		1,65	1,98
3704	BUSCAPINA NF COMPTA GRAG	CJA X 20		7,00	8,40
1730	DULCOLAX GRAG	CJA X 10		3,33	4,00
3979	KIDDI JBE 200ML	FCO X 200ML	***	9,16	10,99
78	MOBIC 7.5MG COMPRIMIDOS	CJA X 10 COMP	***	11,92	14,30
41	MOBIC AMPOLLAS	CJA X 3 AMP	***	9,96	11,95
78	MUCOSOLVAN 15MG PED.JBE	FCO X 120 ML		4,05	4,86
83	MUCOSOLVAN 24 H CAPS.	CJA X 20 CAPS.	***	8,25	9,90
79	MUCOSOLVAN 30MG JBE.ADUL	FCO X 120ML		6,42	7,70
5055	PHARMATON 50 + CAPS	CJA X 30		15,77	18,92
84	PHARMATON VITALITY	FCO X 30		14,90	16,78
3923	SECOTEX OCAS TAB	CJA X 10 TAB		10,92	13,10
87	TOPASEL AMP.	CJA X 1 AMP		3,69	4,43
2017	VENASTAT 380MG	CJA X 30 TAB		16,66	19,99

## LISTADO DE PRODUCTOS

11-diciembre-2015

Código	Nombre Producto	Presentación	P. Farna	P. Público	IVA
125	ROTOPAR JBE	FCO X 20 ML. ***	1,65	1,98	
4815	TRIGENTAX CREMA	TUB X 25G	4,76	5,71	
<b>CHEFAR - INFABI S.A</b>					
4134	BRONCOVITAL JBE	FCO X 120ML ***	4,72	5,90	
1279	BUCOTRICINA JBE	FCO X 120 ML.	2,50	3,00	
3728	CEREBROL JBE	FCO X 120 ML	6,50	7,80	
1284	TERMINEX ADULTO AMPOLLA	CJA X 1	1,71	2,05	
1285	TERMINEX INFANTIL AMPOLLA	CJA X 1	1,00	1,20	
<b>EUROSTAGA S.A</b>					
4580	COLPOESTRIOL OVULOS	CJA X 10	9,56	11,47	
4533	NERVINETAS	CJA X 15 GRA	8,17	9,80	
4951	SECUFEM COMPRIMIDOS	CJA X 1	6,50	7,80	
4534	TOTAL MAGNESIANO COMPRIMIDOS	FCO X 60 ***	27,35	32,82	
4545	TOTAL MAGNESIANO STRESS	CJA X 24 SOBRES	29,05	34,86	
4938	TOTAL MAGNESIANO-E	CJA X 30 COMP	18,87	22,64	
<b>FARMAGE</b>					
5134	CYCLOFEMINA	CJA X 1 AMP	5,88	7,08	
4324	ESCAPEL 1.5MG.	CJA X 1 COMP	6,58	7,90	
4323	RIGEVIDON 21+7 X 3	-28 TABLETAS	9,45	11,34	
5274	SAFE TEST PLUS	PRUEBA EMBARAZO ***	5,50	6,60	
4326	TQM PRESERVATIVO AZUL	CJA X 3 UNIDAD	1,66	2,00	
<b>FARMAYALA</b>					
2475	ATERPIN SUSPENSION	FCO X 60ML	2,08	2,50	
2477	ATERPIN TABLETAS	CJA X 20	3,20	4,00	
5256	BIOMICYM TABLETAS	CJA X 3	4,98	5,97	
5255	BIOMICYN SUSPENSION	FCO X 30 ML .	10,59	12,71	
208	CLOPAN AMPOLLA	CJA X 5 AMP.10ML	4,13	5,00	
2950	CLOPAN GOTAS	FCO X 30 ML	2,47	2,98	
2850	CLOPAN TABLETAS 10MG	CJA X 20	4,42	5,30	
5189	DIGERIL FORTE SUSPENSION	FCO X 200ML	7,50	9,00	
5298	DIGERIL SUSPENSION '200ML	FRASCO	5,00	6,00	
3295	DIGERIL TAB MASTICABLE	CJA X 30	8,40	10,08	
4876	DIGESTIV TABLETAS	CJA X 20	5,00	6,00	
209	DIGESTOPAN CAPSULAS	FCO X 30	10,00	12,00	
4896	DIGESTOPAN FORTE CAPS	CJA X 30	12,50	15,00	
1208	DOLOSTOP 50MG TABLETAS	CJA X 60	3,38	4,20	
901	DRENAFLEM 1.5GR SUSP.	FCO X 100ML	4,59	5,51	
2299	DRENAFLEN 3GR.FORTE SUSP	FCO X 100ML	6,85	8,22	

## LISTADO DE PRODUCTOS

11-diciembre-2015

Código	Nombre Producto	Presentación	P. Farna	P. Público	IVA
4798	SINFEBRIL 800MG TAB	CJA X 20 TAB ***	5,00	6,00	
4978	SINFEBRIL FORTE SUSPENSION	FCO X 120ML	3,92	4,70	
2959	SINGRIPAL	CJA X 102 TAB.	8,33	10,00	
4592	SINGRIPAL SOBRES	CJA X 30	15,00	18,00	
218	SPASMOMEN 40MG GRAG	CJA X 30	17,50	21,00	
1938	SULFATALPIN SUSP	FCO X 120 ML. ***	3,32	3,98	
3898	TOPCREM UNGTO	TUB X 15GR	7,50	9,38	
2098	TUSSOLVINA JBE	FCO X 120 ML.	3,75	4,50	
5078	TUSSOLVINA FORTE	FCO X 120ML.	5,00	6,00	
220	URFAMYCIN 1.5GR SUSP.	FCO X 80 ML	4,17	5,00	
4909	URFAMYCIN 250MG SUSP	FCO X 80ML	5,83	7,00	
3110	URFAMYCIN 500MG CAPS	CJA X 30 CAPS	15,00	18,00	
1365	VITANEUROL JBE	FCO X 120 ML.	2,08	2,50	
1364	VITANEUROL TAB	CJA X 40 TAB	3,27	4,09	
<b>G.M. LABORATORIO</b>					
3773	AFEBRIL FORTE SUSPENSION	FCO X 120ML	3,69	4,61	
4552	AFEBRIL TABLETAS 400MG	CJA X 20	3,00	3,60	
4872	BENZATINA 1.200,00	CJA X 1 AMP	2,58	3,10	
1423	BENZATINA 2.400,00	CJA X 1 AMP	3,25	3,90	
1709	BENZATINA 600	CJA X 1 AMP	2,37	2,84	
5215	BERALFEN 1000MG TABLETAS	CJA X 20	5,00	6,00	
5120	BERALFEN JARABE	FCO X 150ML	3,20	3,84	
4982	BERALMAT TABLETAS	CJA X 20	8,33	10,00	
5189	BERALVERIN TABLETAS	CJA X 30	8,75	10,50	
2198	CLORANFENICOL SUCCINATO 1G	AMPOLLA	2,85	3,56	
1431	COMPLEXIGEME AMPOLLA	FCO X 10 CC	1,97	2,35	
1429	COMPLEXIGEME B JARABE	FCO X 120 CC	1,48	1,77	
1428	COMPLEXIGEME FORTE AMPOLLA	CJA X 1 ***	4,17	5,00	
1430	COMPLEXIGEME TABLETAS	CJA X 100	7,75	9,30	
4524	FAMETRIM FORTE SUSPENSION	FCO X 100ML	4,17	5,00	
4523	FAMETRIM FORTE TABLETAS 800MG	CJA X 10	2,17	2,60	
4525	FAMETRIM SUSPENSION	FCO X 100ML	3,00	3,60	
4522	FAMETRIM TABLETAS 400MG	CJA X 20	2,67	3,20	
5170	LACTULOSA BERAL GM	FCO X 220 ML.	8,33	10,00	
1445	SUERO FISIOLÓGICO	FCO X 100 CC	1,87	2,24	
1434	SULFATO/ESTREPTOMICINA 1GR	AMPOLLA	1,77	2,12	

## LISTADO DE PRODUCTOS

11-diciembre-2015

Código	Nombre Producto	Presentación	P. Farma	P. Público	IVA
4307	ALBENDAZOL GF 100MG SUSPENSION	FCO X 20ML	0,92	1,15	
4104	AMIKACINA 100MG AMPOLLA	CJA X 10	7,55	9,44	
4087	AMIKACINA 500MG AMPOLLA	CJA X 10	12,50	15,63	
2649	AMPICILINA 1G AMPOLLA GF	CJA X 10 AMP	7,96	9,95	***
2616	AZITROMICINA GF 200MG SUSP	FCO X 15 ML.	6,30	7,88	
2618	CAPTOPRIL 25MG TABLETAS GF	CJA X 30	2,90	3,63	
2619	CAPTOPRIL 50MG TABLETAS GF	CJA X 30	5,07	6,34	
4202	CARBAMAZEPINA 400MG TABLETAS GF	CJA X 30	3,49	4,36	
4184	CEFALEXINA GF 250MG SUSP	FCO X 60 ML	1,78	2,23	
4106	CEFTRIAXONA GF 1G AMPOLLA	CJA X 1 AMP	4,30	5,38	
4089	CELECOXIB GF 200MG CAPS	CJA X 10 CAPS	4,86	6,08	
4807	CLINDAMICINA GF CR. VAGINAL	TUB X 40G	7,36	9,20	
2620	CLOTRIMAZOL CREMA TOPICA	TUB X 40GR	1,28	1,60	
4402	CLOTRIMAZOL CREMA.VAGINAL	TUB X 40G+APLICADOR	2,22	2,78	
4180	DCI PARACETAMOL GF 500MG TAB	CJA X 100 TAB	2,40	3,00	
4103	DEXAMETASONA 4MG AMPOLLA GF	CJA X 1	0,30	0,38	
4090	DEXAMETASONA 8MG AMPOLLA GF	CJA X 1	0,56	0,70	
4755	DICLOFENACO 100MG TABLETAS GF	CJA X 20	2,24	2,80	
4489	DICLOFENACO GEL GF	TUB X 50G	2,34	2,92	
5286	ENALAPRIL 20MG TAB ( COMBO 2+1)	CJA X 20	5,01	6,24	
2622	ENALAPRIL 5MG TABLETAS	CJA X 50	2,80	3,50	***
4625	ERITROMICINA GF 500MG TAB	CJA X 50 TAB	11,20	14,00	
4122	FUROSEMIDA GF 20MG AMP	CJA X 10 AMP	2,55	3,19	
2624	FUROSEMIDA GF 40MG TAB	CJA X 100 TAB	1,58	1,98	
2626	GEMFIBROZILO GF 600MG CAPS	CJA X 20 CAPS	3,52	4,40	
4653	GINKGO BILOBA GOTAS GF	FCO X 30ML.	2,40	3,00	
2627	GINKGO BILOBA TABLETAS GF	CJA X 20	1,60	2,00	
2628	IBUPROFENO 400MG TABLETAS GF	CJA X 100	4,80	6,00	
3025	IBUPROFENO 600MG TABLETAS GF	CJA X 50	5,37	6,71	
4169	IBUPROFENO 800MG TABLETAS GF	CJA X 50	4,80	6,00	
2629	IBUPROFENO SUSPENSION GF	FCO X 120ML	1,96	2,45	
4091	KETOCONAZOL GF CREMA	TUB X 30 GR	1,94	2,43	
4153	KETOROLACO GF 30MG/ML AMP	CJA X 5	2,76	3,45	
5162	KETOROLACO GF10MG TAB	CJA 10 TAB	1,01	1,30	
4232	MEBENDAZOL GF SUSPENSION	FCO X 30ML	0,68	0,85	
4166	MELOXICAM GF 15MG AMP	CJA X 3 AMP	2,78	3,48	

## Anexo 6. Formato de Encuesta



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

# ENCUESTA

**Aplicada al Personal de Ventas de la Empresa D y M Carmen Muñoz**

Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Existe Manual de Procesos administrativos que se apliquen al Departamento de Ventas?

Descripción	Respuesta
Si	
No	
Total	

2. ¿Las funciones que usted desempeña le han sido establecidas de manera formal?

Descripción	Respuesta
Si	
No	
Total	

3. ¿Le han sido asignado objetivos o cupos de ventas?

Descripción	Respuesta
Si	
No	
Total	

4. ¿Cada cuánto tiempo la empresa le capacita en el área de Ventas?

Descripción	Respuesta
Nunca	
Pocas veces	
Siempre	
Casi Siempre	
Totales	

5. Si la respuesta a la interrogante anterior es positiva ¿Puede indicar si la capacitación realizada ha sido por medio de terceros (externa) o través de su Líder de Ventas o jefe de Ventas (interna)?

Descripción	Respuesta
Externa	
Interna	
Totales	

6. Indique si entre las funciones que usted desempeña, se describen a continuación:

Descripción	Respuesta
Cobranzas	
Venta Directa	
Facturación	
Totales	

7. ¿Conoce usted cuales son los clientes potenciales de la empresa?

Descripción	Respuesta
Si	
No	
Total	

8. ¿Según su criterio, cuáles son los problemas más significativos en el Departamento de Ventas?

---

---

---

---

9. Si usted pertenece al área de Ventas, describa un proceso que usted realiza según su función.

10. ¿Considera que un Manual de Procesos Administrativo aplicados al área de Ventas, contribuye a mejorar las funciones que usted desempeña? Indique porqué.

---

---

---

---

## **Anexo 7. Formato de Entrevista**



**Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

### **ENTREVISTA**

#### **Aplicada a Gerente General**

Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo define su relación con el equipo de trabajo en general?
2. ¿Cómo evalúa usted el desempeño de los diferentes departamentos de su empresa?
3. ¿Requeriría algún planteamiento para mejorar el desempeño de sus trabajadores?
4. En cuanto al Departamento de Ventas, ¿Cómo calificaría la atención que brindan sus vendedores a los clientes?
5. Piensa usted que los resultados obtenidos en las ventas en los últimos periodos se relaciona con la atención a sus clientes y la política de ventas y cobranzas?
6. ¿Existen problemas de recaudación con la cartera de clientes?
7. ¿La empresa maneja un Control de la Cartera de Clientes?
8. ¿Cuáles son las políticas de crédito que la empresa aplica a sus clientes?
9. Se ha originado alguna situación que hayan afectada las ventas en los últimos periodos?
10. ¿Podría enumerar algunas causales por lo que la empresa habría perdido clientes?
11. ¿En qué porcentaje considera usted que han disminuido las ventas?
12. ¿La empresa dispone de un lugar o espacio para ventas al público?

13. La empresa tiene un sistema de control de facturación y cobranzas?
14. ¿Cuántas personas facturan?
15. ¿Se ha elaborado algún programa de incentivos y satisfacción laboral para el personal del área de ventas?
16. ¿No se ha optado llevar un control más preciso para llevar la recaudación ustedes como administrativos y no que lo hagan los vendedores?
17. ¿Existe un Manual de Procesos Administrativos para el departamento de ventas?
18. Según su criterio como Gerente de la empresa, ¿cuáles serían los correctivos a aplicarse para disminuir los problemas que se originan en el Departamento de Ventas?
19. ¿La empresa está dispuesta a implementar un Manual de Procesos Administrativos para ser aplicados al Departamento de Ventas?