

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA**

**Diseño y propuesta de un sistema de gestión de calidad  
en la empresa GIMPROMED Cía. Ltda. utilizando  
normas ISO 9001:2008**

**Carina Michelle Jaramillo Boutin**

**SANGOLQUI-ECUADOR**

**2013**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

CARINA MICHELLE JARAMILLO BOUTIN

### **DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “DISEÑO Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA GIMPROMED CIA. LTDA. UTILIZANDO NORMAS ISO 9001:2008”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie, de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 15 de Abril del 2013

-----  
CARINA MICHELLE JARAMILLO BOUTIN

## **CERTIFICACIÓN**

Ing. Marcelo Murillo

Econ. Juan Carlos Erazo

Que el trabajo titulado “DISEÑO Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA GIMPROMED CIA. LTDA. UTILIZANDO NORMAS ISO 9001:2008”, realizado por la Srta. Carina Michelle Jaramillo Boutín, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que se trata de un trabajo de investigación recomiendan su publicación.

Sangolquí, 15 de Abril del 2013

-----  
Tern. Ing. Marcelo Murillo C.  
DIRECTOR

-----  
Econ. Juan Carlos Erazo  
CODIRECTOR

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, Carina Michelle Jaramillo Boutín

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “DISEÑO Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA GIMPROMED CIA. LTDA. UTILIZANDO NORMAS ISO 9001:2008”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 15 de Abril del 2013

-----  
CARINA MICHELLE JARAMILLO BOUTIN

## RESUMEN

El presente proyecto analiza el mercado ecuatoriano en torno a una industria que ha presentado un crecimiento sostenido en el país, la industria de productos químicos y farmacéuticos, dentro de la cual se tiene el subsector de comercialización de productos e insumos médicos, cuya rama al presentar un alto crecimiento en la oferta y la demanda torna un mercado agresivo y competitivo, es así, como el siguiente proyecto tiene como objetivo diseñar un sistema de gestión de calidad, el cual involucra: levantamiento, definición y documentación de todos los procesos que se realizan actualmente en la empresa GIMPROMED Cía. Ltda. para lograr el enfoque de calidad deseado por la empresa; incluyendo el diseño de los indicadores que van a contribuir a controlar los procesos planteados.

El estudio para el desarrollo del presente proyecto inicia con una síntesis correspondiente a las generalidades de la organización, su enfoque de calidad y los criterios que se tomaron en cuenta para el diseño del sistema de gestión de calidad basado en procesos, lo cual determina la importancia de trabajar con actividades conjuntamente relacionadas. Posteriormente se realizó el diagnóstico situacional donde se identificó ámbito en que se desarrolla la organización y la imagen corporativa de la empresa frente a sus clientes, y se elaboró un análisis que permitirán establecer un sistema de información gerencial lo cual será la base para proponer el direccionamiento estratégico según lo que indica la metodología BSC.

Finalmente se realizó un análisis de entradas y salidas de los procesos estructurados sintetizados en la cadena de valor y como complemento a ello se diseñó un manual de procesos, en el cual, se presenta los macroprocesos de la organización y los procedimientos que se requieren para llevar a cabo todas las actividades que permitan alcanzar el objetivo de calidad que la empresa requiere para consolidarse en el mercado nacional.

## DEDICATORIA

A ti Dios por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, por iluminarme y concederme la voluntad necesaria para culminar con éxito esta etapa académica, por dotarme de los medios y las personas para hoy dar este paso tan importante para mí. A ti por ser mi apoyo incondicional.

A mi querido padre, Miguel Ángel, que ya partió a la presencia del altísimo, y quien en su momento fue el pilar fundamental para formar mi carácter, mis valores y principios, y ahora con su espíritu alentador contribuye a lograr mis metas y objetivos propuestos con empeño y perseverancia.

A mi apreciada familia, en especial a mi tía Francisca y mi primo Guillermo por su corazón infinito, por haberme tratado como una hija y brindarme un hogar en un momento muy difícil de mi vida, por creer en mí bajo cualquier pronóstico y por ser mi fuente de apoyo para haber alcanzado las metas planteadas.

Y finalmente, pero sin ser menos importante a mi amada madre y hermanas que a pesar de nuestra distancia física, siento que están conmigo apoyándome constantemente y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntas, sé que este momento es tan especial para ellas como lo es para mí.

*Carina Michelle Jaramillo Boutín*

## **AGRADECIMIENTO**

La gratitud es una virtud que nos vuelve más humanos, gracias a ello se alimenta el amor, la bondad y los buenos recuerdos, es así que quiero agradecer a todas aquellas personas quienes colaboraron y fueron parte de mi formación profesional y personal:

A mi madre por dejar de lado su sentimiento de amor y protección, para desear lo mejor para mí, aunque ello implique estar distanciadas físicamente.

A toda mi familia quienes de una u otra manera han contribuido en todo lo que soy ahora. A mi primo Guillermo y su esposa Mercy ejemplos de superación y humildad, que me brindaron un hogar y una familia, me abrieron su corazón de una manera incondicional y me otorgaron esta oportunidad de crecer profesionalmente; y a una persona que considero muy importante en mi vida, pues con su sincera amistad supo ganarse mi confianza y cariño, es mi amiga por que en los momentos en que he necesitado un consejo siempre ha estado ahí.

A mis amigos con quienes compartí gran parte de mi vida durante estos 5 años de carrera, en donde vivimos todo tipo de experiencias, de las cuales me llevo los más gratos recuerdos.

A mi querida universidad y mis profesores que con sus conocimientos y experiencias me instruyeron lo mejor posible para poder desenvolverme de una manera correcta tanto en el ámbito profesional, como en el personal.

*Carina Michelle Jaramillo Boutín*

## ÍNDICE

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
AUTORIZACIÓN .....	iii
RESUMEN.....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
1. GENERALIDADES .....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Justificación y alcance .....	3
1.2.1. Justificación.....	3
1.2.2. Alcance.....	3
1.3. Objetivos del proyecto.....	4
1.3.1. Objetivo General .....	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	4
1.4. Reseña histórica del negocio .....	5
1.5. Visión – Misión .....	6
1.5.1. Misión .....	6
1.5.2. Visión .....	6
1.6. Valores corporativos.....	6
1.7. Objetivos Estratégicos .....	6

<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>7</b>
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	7
2.1. Análisis de líneas de negocios .....	8
2.2. Identificar partes interesadas .....	11
2.3. Investigar necesidades .....	12
2.4. Analizar problemas de calidad .....	19
2.5. Analizar riesgos de calidad .....	21
2.6. Análisis de mercado .....	22
2.6.1. Clientes.....	22
2.6.2. Competencia.....	23
2.6.3. Proveedores .....	23
2.6.4. Posible Competencia.....	24
2.6.5. Sustitutos .....	24
2.7. Evaluación de conformidad del SGC .....	25
2.7.1. Informe de evaluación de la satisfacción de los clientes.....	26
2.7.2. Perfil ISO 9001:2008 del sistema de gestión de la calidad.....	30
2.7.3. Norma ISO 9001 .....	32
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>36</b>
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	36
3.1. Política de calidad.....	36
3.2. Política Institucional .....	37
3.3. Direccionamiento estratégico .....	38
3.3.1. Definición del negocio.....	38
3.3.2. Misión .....	39
3.3.3 Visión.....	40
3.4. Cuadro de mando integral.....	42
3.4.1. Matriz de información estratégica .....	43
3.4.2 Matriz de objetivos estratégicos. ....	43
3.4.3 Mapa estratégico por Perspectivas.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.4.4. Tablero de indicadores de gestión .....	44
3.4.5. Identificación y desarrollo de proyectos .....	45

<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>46</b>
4. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	46
4.1. Mapa de procesos.....	48
4.2. Cadena de valor .....	49
4.3. Levantamiento de información .....	51
4.3.1. Procesamiento y validación de información.....	51
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>58</b>
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
5.1. Conclusiones.....	58
5.2. Recomendaciones .....	59
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 1 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Resultados de la encuesta .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 2 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla de correspondencia .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo 3 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Metodología para la implementación de un sistema de gestión de la calidad. <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Anexo 4 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA ....¡Error! Marcador no definido.</b>	

## ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 2.1. Determinación de Línea de Negocio para la empresa GIMPROMED Cía. Ltda. ..	10
Gráfico 2.2. Modelo de Kano aplicado a la empresa GIMPROMED Cía. Ltda.....	17
Gráfico 2.3: Árbol de Calidad de productos .....	19
Gráfico 2.4. Matriz de Evaluación de Satisfacción de los clientes .....	29
Gráfico 2.5. Evaluación de Satisfacción de Clientes .....	30
Gráfico 2.6. Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos .....	32
Gráfico 4.1. Diagrama de procesos .....	46
Gráfico 4.2. Mapa de procesos de la empresa GIMPROMED Cía. Ltda. ....	49
Gráfico 4.3. Cadena de valor de la empresa GIMPROMED Cía. Ltda. ....	50
Gráfico 4.4. Organigrama estructural GIMPROMED Cía. Ltda. ...	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Determinación de Línea de Negocio para la empresa GIMPROMED Cía. Ltda.....	9
Tabla 2.2. Reconocimiento de grupos vinculados con la empresa y sus necesidades. ...	11
Tabla 2.3. Variables de investigación .....	13
Tabla 2.4. Determinación de la Muestra .....	15
Tabla 2.5. Tipos de características alineadas a la actividad comercial de la Empresa GIMPROMED Cía. Ltda. ....	17
Tabla 2.6. Motivos de Inconformidad.....	20
Tabla 2.7. Riesgos de Calidad.....	21
Tabla 2.8. Cartera de clientes .....	22
Tabla 2.9. Resultados .....	27
Tabla 2.10. Evaluación de Satisfacción .....	28
Tabla 3.1. Elementos de la Misión.....	39
Tabla 3.2. Medición de los elementos de la misión .....	40
Tabla 3.3. Elementos de la Misión.....	41
Tabla 3.4. Medición de los elementos de la visión .....	42
Tabla 3.5. Matriz de información estratégica.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 3.6. Matriz de objetivos estratégicos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 3.7. Matriz de objetivos estratégicos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 3.8. Tablero de indicadores de gestión.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 3.9. Identificación de proyectos .....	45

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES

### 1.1. *Introducción*

Actualmente el entorno globalizado en el que se desarrollan las diferentes industrias, hace cada vez más evidente la necesidad de que las empresas mejoren sus niveles de competitividad.

Para el caso de las empresas que se desenvuelven en el mercado ecuatoriano, su subsistencia, crecimiento y progreso han sido cada vez más difícil, debido a los constantes cambios en las políticas comerciales y arancelarias, cuyas disposiciones, no siempre benefician a ciertos sectores del mercado como es el caso de la industria farmacéutica.

Como resultado de esto, el entorno empresarial es fluctuante, y constituye un reto de permanencia y mejoramiento para las organizaciones, más aún si éstas no poseen la suficiente documentación de sus procesos ni una sistematización de los mismos que les permite obtener un enfoque hacia la calidad, mejora continua y satisfacción del cliente; de tal manera que las empresas con mayor oportunidad de sobrevivencia son aquellas que utilizan las herramientas necesarias para mejorar sus procesos propiciando la flexibilidad en los mismos para que sean adaptables a los cambios continuos del entorno comercial ecuatoriano; una de las herramientas que permiten a una compañía ser más competitiva es el manejo de un sistema de gestión de calidad, cuya finalidad consiste en dirigir y controlar una organización en base a procesos claramente documentados y regulado bajo los estándares de calidad vigentes.

Cabe mencionar que un sistema de gestión de la calidad es el resultado de la metodología propuesta por la Organización Internacional de Normalización (ISO), quien es el mayor desarrollador mundial de normas internacionales proporcionando una variedad de estándares y especificaciones de productos, servicios y buenas prácticas, que ayuden a la industria ser más eficiente y eficaz.

“La historia ISO comenzó en 1946, cuando delegados de 25 países se reunieron en el Instituto de Ingenieros Civiles de Londres y decidieron crear una nueva organización internacional para facilitar la coordinación internacional y la unificación de las normas industriales.” (www.iso.org, n.f) Así la nueva organización, ISO, comenzó oficialmente sus operaciones el 23 de febrero de 1947, como una organización independiente, no gubernamental e integrada por miembros de los organismos nacionales de normalización.

“Desde entonces, se han publicado más de 19 000 normas internacionales que abarcan casi todos los aspectos de la tecnología y la fabricación” (www.iso.org, n.f); encontrándose entre ellas la familia ISO 9000 que aborda diversos aspectos de la gestión de la calidad y contiene algunos de los mejores estándares conocidos de ISO.

En el enlace [www.iso.org](http://www.iso.org)<sup>1</sup>, se menciona que en la actualidad hay una extensa gama de normas correspondientes a la familia ISO 9000, citando a continuación las siguientes:

- ISO 9001:2008.- Establece los requisitos de un sistema de gestión de calidad
- ISO 9000:2005.- Cubre los conceptos básicos y el lenguaje
- ISO 9004:2009.- Se centra en cómo hacer un sistema de gestión de calidad más eficiente y eficaz.
- ISO 9011:2011.- Establece orientaciones sobre las auditorías internas y externas de los sistemas de gestión de calidad.

---

<sup>1</sup> [http://www.iso.org/iso/home/standards/managementstandards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/managementstandards/iso_9000.htm)

Es así, que para el desarrollo del presente proyecto el referente a tomar en cuenta será la Norma ISO 9001:2008, la cual, establece los criterios para un sistema de gestión de calidad, pudiendo ser utilizado por cualquier organización, grande o pequeño, independientemente de su actividad comercial. La norma se basa en una serie de principios de gestión de calidad, los cuales incluyen una fuerte orientación a la satisfacción del cliente, la participación de la alta dirección, el enfoque de procesos documentados y la mejora continua, siendo una ventaja del enfoque de procesos el control constante a los mismos, lo cual, propicia la relación e interacción de los procesos individuales dentro de un sistema de gestión por procesos.

Por ello GIMPROMED Cía. Ltda. al ser una empresa comercializadora de insumos médicos, que opera desde 1997 en la ciudad de Quito, y al igual que la mayoría de organizaciones que trabajan en el Ecuador esta realiza sus actividades de una manera similar a años anteriores, pero debido a la competitividad del entorno se ha determinado que la empresa necesita reestructurar sus procesos y alinearse a las nuevas tendencias empresariales, para lo cual se ha propuesto diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad que le permita ser eficiente y consolidar sus objetivos.

## **1.2. *Justificación y alcance***

### **1.2.1. *Justificación***

Este proyecto permitirá a la empresa mejorar su actividad comercial, ya que, al diseñar un sistema de gestión de calidad basado en los parámetros de la norma ISO 9001:2008, fomentara a que GIMPROMED Cía. Ltda. optimice sus procesos, sea eficiente y eficaz en las actividades que realiza dentro del giro de negocio donde se desenvuelve, de tal manera que logre competitividad en el mercado y consecuentemente mayor participación en el mismo.

### **1.2.2. *Alcance***

El alcance de este proyecto es el diseño de un sistema de gestión de la calidad

utilizando la Norma ISO 9001-2008, en el cual, se realice el respectivo levantamiento de procesos y consecuentemente se elabore el manual de procesos para la empresa GIMPROMED Cía. Ltda.

Para lo cual, el análisis interno de la organización, estará enfocado en dos aspectos:

- Metodología Balanced Score Card que permita el cumplimiento y seguimiento respectivo a los objetivos estratégicos propuestos por la organización, a través del diseño de un cuadro de mando integral.
- Referencia en la cadena de valor de la empresa, en donde, la información obtenida permitirá realizar el levantamiento de procesos de todas las áreas que intervienen en la actividad comercial, siendo estas; Gestión Administrativa, Gestión Financiera, Gestión Comercial y Gestión Operativa.

### **1.3. *Objetivos del proyecto***

#### **1.3.1. *Objetivo General***

Diseñar y elaborar la documentación necesaria para el desarrollo de un sistema de gestión de calidad para una empresa comercial de acuerdo a los lineamientos de la norma internacional ISO 9001:2008, a fin de que la organización desarrolle sus actividades bajo procesos planificados garantizando una efectiva gestión empresarial.

#### **1.3.2. *Objetivos Específicos***

1. Identificar la cadena de valor de la empresa, con el fin de conocer su direccionamiento estratégico.
2. Alinear el direccionamiento estratégico de la organización utilizando metodología Balanced Score Card (BSC).
3. Determinar y documentar los procesos existentes, en base a los parámetros que

requiere la norma ISO 9001:2008.

4. Establecer indicadores de gestión que nos permitan llevar un seguimiento o control a los procesos estructurados.
5. Diseñar un manual de procesos, instructivos y procedimientos de las actividades gestionadas acorde con los parámetros que indica la norma ISO 9001:2008.

#### **1.4. *Reseña histórica del negocio***

GIMPROMED Cía. Ltda. se constituye legalmente el 24 de Julio de 1997, con el firme propósito de suplir las necesidades que el mercado de la salud demandaba.

En sus inicios, todos sus esfuerzos estaban dirigidos a establecer nexos con los principales hospitales y clínicas de la ciudad de Quito a través de un servicio personalizado y valor agregado.

En 1999, cuando el país atravesaba una de las crisis económicas más difíciles de las últimas décadas, el trabajo continuo y el esfuerzo mancomunado de todos los que conforman la empresa, fueron factores determinantes que coadyuvaron a contrarrestar esta problemática y a que la empresa tome un impulso trascendental ya que al no dejar a un lado la mística de servicio, se consolidó la confianza del cliente, aparecieron nuevas oportunidades de crecimiento y la imagen de la empresa se posicionó en el mercado, posteriormente, el crecimiento de la empresa se ve reflejado en la diversificación de productos y en la importación directa de nuevas líneas con el fin de ofrecer un portafolio completo de productos en el área médica, esto genera la necesidad de extender los nichos de mercado y así empezar la comercialización y distribución a nivel nacional.

Con el pasar de los años, GIMPROMED Cía. Ltda. ha ido creando estrategias y soluciones para brindar un servicio personalizado; lo que le ha permitido llegar a constituirse una empresa líder en el mercado médico nacional. El prestigio ganado en los últimos años, a más de representar una meta alcanzada, demanda mayor responsabilidad, por lo que nuestra misión de servicio sigue intacta.

## **1.5. *Visión – Misión***

### **1.5.1. *Misión***

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo productos de alta calidad y equipos con tecnología de punta, con la vocación y calidad de servicio de nuestro equipo humano, manteniendo una atención personalizada, integral y eficiente.

### **1.5.2. *Visión***

Consolidarnos como empresa líder en excelencia y calidad de servicio, dentro del mercado nacional, proporcionando seguridad y bienestar a todos nuestros clientes mediante la innovación y capacitación, manteniendo una mejora continua en todos los procesos de la organización.

## **1.6. *Valores corporativos***

GIMPROMED Cía. Ltda. a través de la vocación de servicio de su equipo humano, interrelaciona en forma directa con sus clientes internos y externos, describiendo sus valores corporativos a continuación:

- Honestidad
- Lealtad
- Servicio
- Compromiso
- Responsabilidad

## **1.7. *Objetivos Estratégicos***

Los objetivos estratégicos planteados por la organización se desarrollaran en el Capítulo III, el cual, comprende el direccionamiento estratégico para la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

El diagnóstico situacional de la empresa se lo realiza para identificar un conjunto de factores internos y externos relacionados con la empresa, los cuales, inciden en el desarrollo del negocio, de tal manera, que se pueda definir objetivos y diseñar estrategias de carácter competitivo para favorecer los niveles de efectividad y rentabilidad de la organización durante un período determinado de tiempo.

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa se realizará un cuestionario enfocado a los clientes, con el fin de conocer la imagen corporativa que refleja la organización ante los mismos.

Es necesario mencionar que para el análisis externo, la encuesta realizada contara con tres parámetros específicos ¿Qué le gusta a nuestro cliente? ¿Qué les disgusta? y ¿Qué le gustaría que le ofrezcan?, a partir de esta repuestas se aplicaran diferentes herramientas de análisis, cuyas, matrices e interpretaciones proporcionaran información necesaria para conocer las principales deficiencias que tiene la empresa con sus clientes, ya que, al identificar factores exógenos, que están fuera de la del alcance de la organización, se pueden identificar aspectos positivos como negativos; y así determinar una solución acertada para los mismos; mientras que para desarrollar el análisis interno tomaremos como referente el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter: en donde la información obtenida resulta muy útil porque permitirá desarrollar estrategias para mejorar los resultados en el corto, mediano y largo plazo, focalizando los esfuerzos y recursos en fortalecer las características menos desarrolladas y así suplir las falencias detectadas.

## 2.1. *Análisis de líneas de negocios*

Recordemos que una línea de negocios es aquel segmento donde la unidad operativa, agrupa productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto definido de clientes y que al mismo tiempo enfrenta un determinado segmento de competidores (“Planeamiento estratégico” n.f.)

Para analizar una línea de negocio es necesario utilizar la Matriz de crecimiento- participación, conocida como Matriz BCG.

La matriz BCG es un método gráfico de análisis cuya finalidad está basada en priorizar los recursos en diversas áreas de negocios, y su determinación es dependiente a la posición que se ocupe en la matriz, esto con el fin de considerar aspectos como el incremento de los recursos en ese negocio, la desinversión o abandono del mismo. La matriz BCG se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada una de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Los cuatro cuadrantes que comprenden la matriz son:

- Segmento de negocio o productos estrellas (alto crecimiento y alta participación)
- Segmento de negocio o productos vacas (bajo crecimiento alto participación)
- Segmento de negocio o productos las incógnitas (alto crecimiento y baja participación)
- Segmento de negocio o productos los perros (bajo crecimiento y baja participación)

Para ubicar la línea de negocio de la empresa GIMPROMED Cía. Ltda. en la matriz BCG, en primera instancia vamos a determinar la competencia directa según el giro de negocio establecido por el Código Industrial Uniforme<sup>2</sup> para nuestra organización y la competencia

---

<sup>2</sup> CIU: Código a escala mundial que desagrega cada tipo de actividad económica de acuerdo al giro de negocio de una empresa. (Citado en el ElComercio.com, 2012)

Según la guía de negocios de la revista Ekos<sup>3</sup> agrupa a GIMPROMED Cía. Ltda. BRAUN MEDICAL S.A., BANDA VANONI Cía. Ltda. en la siguiente categoría:

**CIIU:** G4649.33 (Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos). De igual manera en el informe anual correspondiente al año fiscal 2011 publicado por la guía de negocios de la revista Ekos, se dan a conocer indicadores financieros donde se mencionan ingresos anuales, pago de impuestos y utilidades al año mencionado, tanto de la empresa GIMPROMED Cía. Ltda. como de las compañías que se consideran su competencia directa. (Tabla 2.1)

Tabla 2.1. Determinación de Línea de Negocio para la empresa GIMPROMED Cía. Ltda.

División o línea de negocio	Ingresos	% sobre ingresos totales	Utilidad	% sobre utilidades totales	Participación en el mercado	Crecimiento de la industria
Gimpromed Cía. Ltda.	\$ 4,638,32	16.16%	\$ 941,42	19%	2.50%	14.00%
Braun Medical S.A	\$ 19,786,3	68.94%	\$ 3,683,61	73%	5.00%	14.00%
Banda Vanoni Cía. Ltda.	\$ 4,275,57	14.90%	\$ 426,88	8%	2.00%	14.00%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 28,700,23</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 5,051,91</b>	<b>100%</b>		

Cuadro Comparativo: Elaboración propia

Fuente: Datos obtenidos de la Guía de Negocios 2011-Revista Ekos 4

Basados en la información proporcionada se podrá identificar un competidor líder dentro del segmento seleccionado y bajo este estándar la ubicación respectiva de la empresa GIMPROMED Cía. Ltda. como línea de negocio en el mercado según la matriz BCG. (Gráfico 2.1.)

<sup>3</sup> Corporación Ekos: Importante revista de negocios, posicionada en el Ecuador. Líder en análisis empresarial. Recuperado el 4 de enero de 2013, de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/m/empresasg>.

<sup>4</sup> Diario el Telégrafo (2012) Economía: La industria farmacéutica mejora su tecnología y mantiene su crecimiento, p. 25.

Gráfico 2.1. Determinación de línea de negocio para la empresa GIMPROMED Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia

### Resultado

Como se observa en el Gráfico 2.1 la línea de negocio en donde se ubica la empresa GIMPROMED Cía. Ltda. corresponde al cuadrante de Incógnita, el cual, denota que el negocio no ha logrado un alto crecimiento que le permita tener mayor participación en el mercado, sin embargo esto no amerita a que el negocio se considere malo o se recomiende liquidar.

Es por ello que se necesita mejorar y proponer proyectos de mejoramiento continuo que permita a la empresa lograr mayor fidelidad con el cliente y así tener mayor participación en el mercado, para lo cual, se ha planteado las siguientes estrategias:

- Invertir mayores recursos para conseguir una participación relativa en el mercado.
- La estrategia adecuada es crear un impacto en el mercado al mostrar una ventaja diferencial, obteniendo así la preferencia de los clientes (Certificación ISO 9001-2008)

## 2.2. Identificar partes interesadas

Para realizar un análisis conjunto es necesario tener en cuenta cuales son los grupos de interés que tienen una estrecha relación con la empresa e identificar el beneficio o necesidad que cada una ellas busca satisfacer. (Tabla 2.2)

Tabla 2.2. Reconocimiento de grupos vinculados con la empresa y sus necesidades.

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>NECESIDADES</b>
<b>CLIENTES</b>	Calidad en los productos que la empresa importa Obtener beneficios al momento de la compra Servicio de postventa
<b>ESTADO</b>	Pago de impuestos a tiempo por la empresa Generación de empleo por la empresa Respeto y cumplimiento de las leyes propuestas por los diferentes organismos de control
<b>PROVEEDORES</b>	Pagos a tiempo por los pedidos de los productos Recompra de los productos
<b>ACCIONISTAS</b>	Rentabilidad creciente cada determinado tiempo Incremento en las ventas Crecimiento de la cartera de clientes
<b>EMPLEADOS</b>	Estabilidad laboral y económica por parte de la empresa Desarrollo de cada empleado con asensos en la empresa para mejorar y crecer Participación en diferentes proyectos
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	Campañas para la conservación del medio ambiente Proyectos para reciclar los desechos de la empresa

Fuente: Elaboración propia

### **2.3. Investigar necesidades**

Actualmente uno de los retos más grandes que tienen las organizaciones es el de entender adecuadamente los requerimientos, necesidades e inquietudes de los clientes, para así poder crear o generar productos y servicios que garanticen la permanencia en el mercado y fidelidad de los clientes, ya que, las necesidades y preferencias de los compradores no son siempre las mismas, dependen de sus recursos, sus gustos, la importancia que se les da a cada uno de ellos entre otros, si alguna de estas condiciones se modifica entonces influirá en la decisión de compra, por ello, es necesario entender que si deseamos mejorar o crear valor en el trabajo realizado es indispensable que los clientes evalúen el servicio y desempeño de los productos ofertados por la empresa GIMPROMED Cía. Ltda.

Para conocer las principales necesidades de los clientes se procedió a realizar una investigación de mercado, basada en la encuesta, la cual se enfocará a consultar ¿Qué es lo que más le gusta al cliente? ¿Qué es lo que más le disgusta? y ¿Qué le gustaría que le ofreciera?, todo esto con la intención de:

- Conocer las necesidades de los clientes y así adaptar sus requerimientos a la oferta.
- Conocer la calidad percibida en los productos, la importancia que el cliente da a cada uno de ellos y el grado de satisfacción de los mismos, prioritarias, mejorar y cumplir con las expectativas del cliente.

Para la aplicación de la encuesta se realizó el procedimiento que se indica en las siguientes secciones.

#### **2.3.1. Objetivo de la investigación**

##### *Objetivo general*

Realizar una investigación de mercado con el fin de conocer el nivel de aceptación de la empresa entre sus clientes.

### *Objetivos específicos*

- Analizar las principales necesidades de los clientes que acuden a la empresa GIMPROMED Cía. Ltda. con el fin de adquirir insumos y equipos médicos.
- Investigar el nivel de insatisfacción de los clientes en relación a los insumos médicos que comercializa la empresa.
- Conocer las expectativas de los clientes, en relación a los insumos médicos que comercializa la empresa GIMPROMED Cía. Ltda.

### **2.3.2. Variables de investigación**

La presente encuesta nos permitirá conocer el nivel de aceptación de la empresa entre sus clientes. (Tabla 2.3)

Tabla 2.3. Variables de investigación

<b>VARIABLE</b>	<b>CARACTERISTICA</b>
<b>Perfil</b>	Tipo de institución que adquiere nuestros insumos médicos.
<b>Gustos y preferencias</b>	Tipo de calidad en el producto que ofrece nuestra empresa.
<b>Demanda</b>	Frecuencia de compra de insumos y equipos médicos.
<b>Precios</b>	La calidad del producto se vea reflejada en el precio.
<b>Plazas</b>	Principales hospitales, clínicas (públicas y privadas) y distribuidores del país.
<b>Promoción</b>	Publicidad y estrategias de marketing con la que se dará a conocer a la empresa.
<b>Valor</b>	Beneficios que aspiran nuestros clientes cumplan con las expectativas de los clientes

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.3. Diseño muestral

- *Tipo de muestreo:*

Probabilístico: Aleatorio simple

- Universo o población de estudio

***Variables geográficas:***

**País:** Ecuador

**Región:** Sierra

**Provincia:** Pichincha

**Ciudad:** Quito [clínicas y hospitales – competencia directa e indirecta (30)]

**Zonas:** Norte, sur y valle

***Variables demográficas***

Tipo de institución: privada y pública

***Variables pictográficas***

Muestra: Para determinar el tamaño de la muestra, se realizara una prueba piloto basado en la siguiente encuesta, la cual, nos permitirá definir la probabilidad de éxito y fracasos.

Para la encuesta de prueba piloto se ha planteado la siguiente pregunta:

<b>Encuesta Piloto</b>	
	<b>Tipo de Institución:</b> Pública ( )      Privada ( ) <b>Ubicación de la Institución:</b> Norte ( )      Sur ( )
<p><b>1. ¿Estaría dispuesto a calificar el servicio que le brinda sus proveedores de insumos y equipos médicos?</b></p>	
Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

Una vez estructurado el documento se procedió a realizar la encuesta a ocho instituciones de las cuales se concluye: (Tabla 2.4)

- **Probabilidad de éxito:** (Si) 0.75
- **Probabilidad de fracaso:** (No) 0.25

Tabla 2.4. Determinación de la Muestra

PRUEBA PILOTO						
ESTRATOS	N	n		probabilidad de éxito (q)	probabilidad de fracaso (p)	margen de error (e)
HOSPITALES	13	8		0.75	0.25	0.1
CLINICA	17	Si	6			
TOTAL	30	No	2			
MUESTRA						
DATOS		FORMULA		DESARROLLO		n
Q	0.75	$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{(e^2 \times N) + Z^2 \times p \times q}$		Z <sup>2</sup>	2.72	14.2931
P	0.25			N	30	0.79046
Z (90%)	1.65			e <sup>2</sup>	0.01	
e (10%)	0.1			e <sup>2</sup> * N	0.28	<b>18.0818</b>

Fuente: Elaboración propia

Finalmente la muestra de la población a encuestar comprende 18 instituciones

### Encuesta No. 1

	<p><b>Objetivo Problema:</b> Determinar las necesidades de los clientes al adquirir insumos y equipos médicos.</p> <p><b>Tipo de Institución:</b> Publica ( ) Privada ( )</p> <p><b>Ubicación:</b> Norte ( ) Sur ( ) Valle ( )</p>
---	--

**1. ¿Qué le gusta de los productos y/o servicio que le brindan sus proveedores de insumos médicos?**

---

**2. ¿Qué le disgusta de los productos y/o servicio que le brindan sus proveedores de insumos médicos?**

---

**3. ¿Qué le gustaría que le ofrezcan sus proveedores en cuanto la venta de insumos y equipos médicos?**

---

### *Análisis*

Finalmente utilizaremos las respuestas obtenidas de la encuesta (Anexo 1), serán utilizados para aplicarlo al Modelo de Kano, propuesto por el profesor Noriaki Kano en la década de 1980.

### *Modelo de Kano*

El Modelo de Kano es una herramienta que permite identificar las necesidades y requerimientos del cliente con el fin de medir o evaluar la satisfacción del mismo.

En el análisis de satisfacción del cliente Noriaki Kano (1984) enuncia:

No todas las características de un producto o servicio producen la misma satisfacción en el cliente, sino que hay algunas que contribuyen de forma más decisiva a fortalecer su fidelidad con el producto.

Para distinguir unas características de otras, propuso los siguientes grupos:

- *Características básicas.*- Son características del producto o servicio que el cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción del cliente, pero causan una insatisfacción muy grande si no se aportan.

- *Características de desempeño.*- Estas características del producto o servicio aumentan proporcionalmente la satisfacción del cliente.
- *Características de deleite.*- Son características no esperadas por el cliente y que causan una gran satisfacción. Como no son esperadas, no provocan insatisfacción si no se aportan.

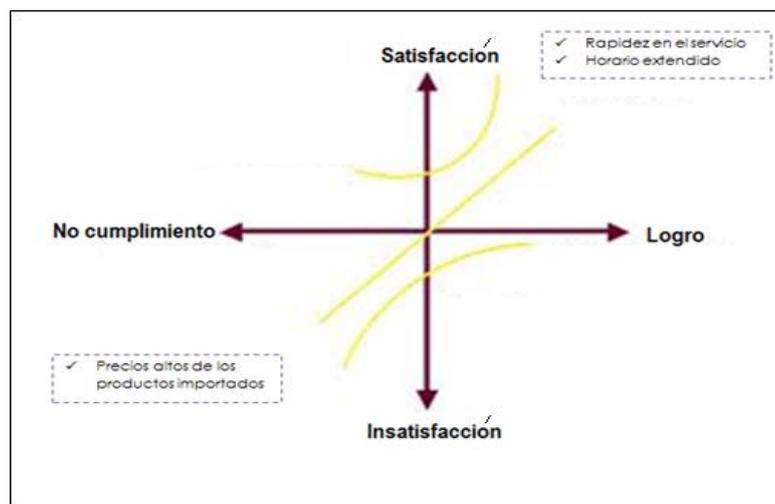
En base a las respuestas obtenidas de la encuesta se logró identificar las características que se presentan en la Tabla 2.5.

Tabla 2.5. Tipos de características alineadas a la actividad comercial de la Empresa GIMPROMED Cía. Ltda.

CARACTERISTICAS	BENEFICIOS
<b>Básicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asepsia del personal.</li> <li>✓ Empaques en buen estado.</li> </ul>
<b>Comportamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calidad en los productos.</li> <li>✓ Precios diversificados.</li> <li>✓ Rapidez en el servicio y las entregas de pedidos.</li> </ul>
<b>Encantamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Horario extendido.</li> <li>✓ Disponibilidad de productos.</li> <li>✓ Entrega de productos mediante consignación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en referencia a datos obtenidos en la Encuesta 1.

Gráfico 2.2. Modelo de Kano aplicado a la empresa GIMPROMED Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia en referencia a de datos mencionados en Tabla 2.5.

### *Interpretación*

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta realizada en la investigación de mercados se pudo identificar las características determinantes dentro del servicio que brinda la empresa GIMPROMED Cía. Ltda. según lo propuesto en el Modelo de Kano. (Tabla 2.5).

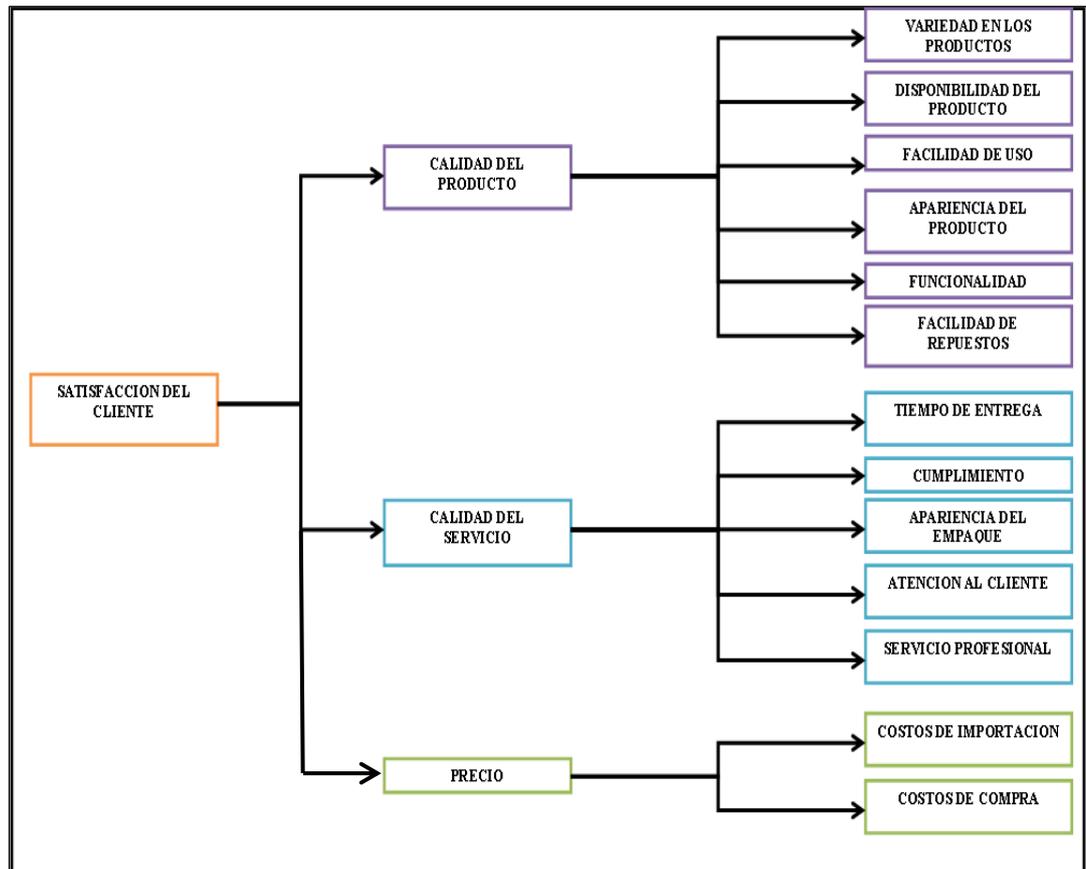
Como se puede observar en la Tabla 2.5 las características que se agruparon según los grupos mencionados anteriormente, permiten delimitar aquellas cualidades de alto impacto que se reflejarán en el

Gráfico 2.2, en donde se puede identificar lo siguiente:

- Las características que otorgan un encantamiento y satisfacción al cliente está dado en el horario extendido de atención al cliente y la rapidez en el servicio que brinda la empresa GIMPROMED Cía. Ltda.
- Mientras que el factor determinante que causa insatisfacción en los clientes está dado por los precios altos, ya que, los productos que comercializa la empresa son de alta calidad, lo cual denota, que nuestro desenvolvimiento en el mercado no sea la competencia por precio sino por calidad.

Finalmente, en el Gráfico 2.3, se presenta un árbol de bienes, el cual, se describe como complemento del Modelo de Kano, el mismo que, consiste en ubicar adecuadamente cada característica del producto obtenida a través de los resultados de las encuestas realizadas a los clientes.

Gráfico 2.3. Árbol de Calidad de productos



Fuente: Elaboración propia en referencia a datos obtenidos en la Encuesta 1.

#### 2.4. Analizar problemas de calidad

Actualmente la mayor dificultad que tienen las empresas está relacionado a los problemas de calidad, ya que, muchas de ellas aplican una estrategia llamada disminución progresiva de calidad, que consiste en aumentar los márgenes de ganancia mediante la reducción de la calidad de los productos comercializados, esto independientemente de si la empresa industrializa o solo comercializa bienes.

Esta estrategia genera un problema porque existe una disminución progresiva de calidad y toda empresa que pretenda ser competitiva y sustentable en el tiempo necesita cumplir con elevados estándares de calidad. Además que todas las normas vigentes de calidad promueven la “*mejora continua*” de los procesos del negocio.

Basado en este factor es importante determinar los problemas de calidad que no están permitiendo la satisfacción total del cliente, y entre los factores identificados, se puede mencionar los siguientes:

Tabla 2.6. Motivos de Inconformidad

PROBLEMAS DE CALIDAD	DESCRIPCIÓN
<b>Insatisfacción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de repuestos para las equipos importadas</li> <li>✓ Empaques en mal estado</li> <li>✓ Mala presentación del producto</li> <li>✓ Cambios de productos en la entrega</li> </ul>
<b>Reclamos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Limpieza del producto</li> <li>✓ Garantía del producto</li> </ul>
<b>Servicios no conformes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de personal calificado</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en referencia a datos obtenidos en la Encuesta 1.

### *Resultado*

En base a la Tabla 2.6 expuesta anteriormente se puede denotar que existen algunas inconformidades relacionadas al servicio que la empresa brinda a sus clientes.

Es así que muchos de los clientes se sienten insatisfechos por que la empresa no comercializa los repuestos para equipos de insumos médicos, ni tampoco cuenta con un plan de contingencia para reparar los mismos cuando tengan imperfectos, entonces muchos clientes consideran que este servicio debería ser proporcionado por la empresa, pero la realidad es que la empresa no ha incorporado este servicio por que ahora la tecnología cada día está mejorando, vida útil de un equipo médico resulta inferior a lo que un libro contable pueda determinar, y por qué las personas cada día buscan un producto moderno que sea con mayores beneficios que el anterior.

## 2.5. Analizar riesgos de calidad

Una vez analizado los problemas de calidad a continuación se detalla el siguiente cuadro, en el cual se ha detallado cuales son las causas, efectos, consecuencias y las acciones a tomar frente a los problemas de calidad mencionados anteriormente:

Tabla 2.7. Riesgos de Calidad

RIESGOS	ACCIONES	CAUSAS	EFECTOS	CONSECUENCIAS
<b>Empaques en mal estado</b>	Control por parte de los trabajadores de bodega	El mal trato de las cajas por los trabajadores de bodega	Las cajas destrozadas sin etiquetas y sin códigos en los productos	Devolución de los productos por parte de los clientes
<b>Cambios de productos en la entrega</b>	Control de inventario al momento de los pedidos y las entregas del producto	Facturas mal realizadas y confusión en los pedidos	En el momento de la entrega del pedido los productos no son los correctos	Pérdida de los clientes por el mal servicio
<b>Limpieza del producto</b>	Mayor control en las bodegas	Polvo del medio ambiente al que intrínsecamente están expuestas los productos	Poca limpieza de los productos en el momento de la entrega	Insatisfacción del cliente y devolución de productos
<b>Garantía del producto</b>	Definir políticas de garantía de los productos	No aplicar la garantía	No aceptar la garantía que la empresa promueve para el producto	Insatisfacción del cliente
<b>Ausencia de personal calificado</b>	Capacitación del personal y contratar personal calificado para el negocio	La contratación de personal es realizado a través de una empresa de contratación	Personal que no está relacionado con el giro de negocio	Pérdidas de clientes
<b>Producto caducados</b>	Sistema de inventarios primeros que entran primeros que salen.	Servicio de Productos a consignación que tiene la empresa	Productos caducados ya no se puede vender.	Opción nula de reventa. Perdida en mercadería de vuelta

Fuente: Elaboración propia en referencia a datos obtenidos en la Encuesta 1.

## 2.6. Análisis de mercado

Para analizar el mercado se tomara en cuenta los siguientes factores:

### 2.6.1. Clientes

Son todas las personas quienes permiten que la empresa realice el giro normal del negocio.

GIMPROMED Cía. Ltda. considera que los clientes son el pilar fundamental de la empresa, es por ello que comercializa insumos médicos de alta calidad y brinda un servicio satisfactorio con la finalidad de cumplir con las necesidades y expectativas de sus clientes, gran parte de sus clientes actuales por su naturaleza lo conforman aquellos que tienen como actividad principal la utilización de insumos médicos como los hospitales y clínicas.

Para nuestro análisis se dividirá la cartera de clientes de acuerdo al origen de sus actividades comerciales, mencionando que estos se encuentran distribuidos a nivel nacional.

Tabla 2.8. Cartera de clientes

HOSPITALES	DISTRIBUIDORES
Conclina C.A.	Macas Barberan Henry David
IESS - Hospital Carlos Andrade Marín	Distribuidora Aresa
Hospital General De Las Fuerzas Armadas	Dipromed
Hospital Pediátrico Baca Ortiz	Solumed
Hospivalle S.A.	Meditop S.A.
Hospital Eugenio Espejo	Norvenpro S.A.
Clínica Internacional Intersanitas S.A.	Esculapio S.A.
Corporación Metropolitana De Salud	Davimed
Centro Médico Quirúrgico Pichincha	Pauta Córdova Jorge Enrique

Fuente: Información proporcionada por la empresa GIMPROMED Cía. Ltda.

### **2.6.2. Competencia**

En términos generales se puede decir que la competencia es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse y sobresalir en el mercado. Cabe mencionar que la globalización ha impulsado a que muchas economías nacionales apoyen las fuerzas del mercado para las que operan, mientras que las empresas multinacionales se desplazan, vertiginosamente, hacia nuevos mercados, y como resultado de ello, las empresas no tienen otra opción que fomentar la competitividad, poniendo cada vez más atención a sus competidores como a los consumidores meta.

#### *La empresa y sus competidores*

La empresa cuenta con un gran número de competidores potenciales que están radicados en el mercado, entre la cual podemos mencionar:

- Braun Medical
- Banda Vanoni
- Disved
- Importadora Bohórquez

Es necesario mencionar que los insumos médicos que se distribuyen presentan un gran número de competidores a nivel nacional, es por ello que cada vez las empresas actualizan sus estrategias de crecimiento, nos presiona a adaptarnos a los cambios que la modernización ha originado en el mundo empresarial, para ser competentes en el mercado nacional.

### **2.6.3. Proveedores**

Se considera proveedores a aquellas firmas y personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios.

#### *Los proveedores y la empresa*

Los insumos médicos comercializados por GIMPROMED Cía. Ltda., son

importados del exterior, ya que, al no existir gran variedad de estos en el mercado nacional, es necesario recurrir a mercados internacionales, y entre los principales proveedores que colaboran con la empresa se puede mencionar:

- Medline
- Conmed
- Supermax
- Salter labs

#### **2.6.4. Posible Competencia**

Son aquellas empresas que podrían pertenecer al mismo mercado, debido a que también poseen productos similares. Entre ellos se puede mencionar:

- Fybeca
- Pharmacys
- Posibles emprendedores que conozcan del giro de negocio y quieran incursionar en el de manera independiente. Las cadenas de farmacias como las mencionadas anteriormente a pesar de haber logrado consolidarse en la comercialización de determinados productos, como medicamentos de consumo humano, no se debería descartar la posibilidad de que en un momento diversifiquen su portafolio e incursionen en mercados empresariales.

#### **2.6.5. Sustitutos**

Son todas aquellas empresas que disponen en su catálogo de productos una línea de similar de ofertas que cumplen con las mismas funciones y cubran las necesidades básicas que busca el cliente, en este caso, el cliente seleccionaría a esta empresa, ya que, es capaz de ofrecer menores precios. Sin embargo, en la actualidad GIMPROMED Cía. Ltda., importa actualmente algunos insumos que no disponen de productos sustitutos, por lo que, se asegura la permanencia estable de la empresa en el mercado actual.

## **2.7. Evaluación de conformidad del SGC**

La evaluación de conformidad del sistema de gestión de la calidad se refiere a un conjunto de procedimientos, los cuales llevan a determinar un detalle de informes que permiten conocer minuciosamente el desenvolvimiento de todos los miembros de la empresa, para conocer netamente la calidad de servicio de la misma.

### *Árbol de necesidades y requisitos*

Según la Organización Internacional de Estandarización en su página web oficial [www.iso.org](http://www.iso.org) publica lo siguiente:

La norma ISO 9001 está organizada en 8 secciones, las cuales se mencionan a continuación:

- Sección 1 – Ámbito
- Sección 2 - Referencias normativas
- Sección 3 - Términos y definiciones
- Sección 4 - Requisitos del sistema
- Sección 5 - Responsabilidades de la dirección
- Sección 6 - Gestión de recursos
- Sección 7 - Realización del producto
- Sección 8 - Medición, análisis y mejora

Acorde al listado descrito anteriormente las primeras tres secciones de la norma ISO 9001:2008 no contienen requisitos por lo cual no son auditables, y las secciones 4, 5, 6, 7 y 8 contienen los requisitos para un sistema de gestión de calidad.

Para nuestro estudio revisaremos específicamente los requisitos que se mencionan en la Sección 4. (Anexo 2)

### 2.7.1. Informe de evaluación de la satisfacción de los clientes

Para elaborar el informe de evaluación de satisfacción de los clientes, se tomara como referencia las respuestas manifestada en la encuesta 1, a partir de ello se realizó una segunda investigación más detallada en los requerimientos que buscan los clientes.

#### Encuesta No.2

<b>Encuesta de calidad</b>					
<b>Tipo de Institución:</b>		Pública ( )	Privada ( )		
<b>Ubicación de la Institución:</b>		Norte ( )	Sur ( )	Valle ( )	
<b>1. ¿A cuál de los siguientes distribuidores de Insumos médicos compra con mayor frecuencia?</b>					
Gimpromed	<input type="checkbox"/>	Braun Medical	<input type="checkbox"/>	Banda Vanoni	<input type="checkbox"/>
<b>2. Califique del 1 al 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante, su nivel de satisfacción, de las siguientes características de insumos médicos que adquiere al distribuidor o proveedor.</b>					
<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Calidad en los productos					
Mantenimiento de los equipos					
Seguridad y puntualidad en la entrega del pedido					
Variedad de insumos					
Productos con licencias					
Atención personalizada para la venta					
Precios accesibles					
Descuento en las compras por cantidad					
Charlas de conocimiento básico de los productos					
Productos esterilizados					
Fácil de manipular o manejar el producto					

#### *Resultado*

A partir de la encuesta N. 2 se obtuvieron los siguientes resultados (Tabla 2.9)

Tabla 2.9. Resultados

1) ¿A qué distribuidor de insumos médicos compra con mayor frecuencia?	2) Califique del 1 al 5 siendo 1 poco importante y 5 muy importante, su nivel de satisfacción de las siguientes características de los insumos médicos que adquiere el proveedor o distribuidor	Calidad en los productos	Mantenimiento de los equipos	Seguridad y puntualidad en la entrega del pedido	Variación de insumos	Productos con licencias	Atención personalizada para la venta	Precios accesibles	Descuento en las compras por cantidad	Charlas de conocimiento básico de los productos	Indicaciones específicas del producto	Productos esterilizados	Fácil de manipular o manejar el producto
Braun Medical		5	3	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5
Braun Medical		5	3	4	5	5	3	4	3	3	4	3	4
Braun Medical		5	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4
Gimpromed		5	2	5	4	4	3	4	3	3	5	3	5
Gimpromed		5	3	4	5	5	3	3	4	3	4	4	4
Gimpromed		5	2	5	5	5	3	4	2	3	4	3	4
Gimpromed		5	4	5	4	4	4	5	3	3	5	4	5
Gimpromed		5	2	5	5	5	3	4	4	2	5	3	5
Braun Medical		5	4	4	5	4	3	5	4	3	4	3	4
Banda Vanoni		5	2	5	4	5	3	4	3	3	5	4	5
Braun Medical		5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
Braun Medical		5	3	5	4	4	4	4	3	3	5	3	3
Braun Medical		5	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4
Gimpromed		5	5	5	4	5	3	4	2	3	5	2	4
Braun Medical		5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	5
Banda Vanoni		5	2	5	4	5	3	4	2	2	4	4	4
Banda Vanoni		5	4	5	4	4	4	5	4	3	5	3	5
Banda Vanoni		5	2	5	4	5	3	4	3	2	4	3	4
<b>PROMEDIO</b>		<b>5</b>	<b>3.1</b>	<b>4.6</b>	<b>4.5</b>	<b>4.6</b>	<b>3.3</b>	<b>4.2</b>	<b>3.3</b>	<b>2.9</b>	<b>4.4</b>	<b>3.4</b>	<b>4.3</b>

Fuente: Elaboración propia en referencia a datos obtenidos en la Encuesta 2.

Tabla 2.10. Evaluación de Satisfacción

Nº	Calidad requerida)	EVALUACIÓN INDIVIDUAL PROMEDIO	EVALUACIÓN COMPETITIVA		
			Braun Medical	GIMPROMED CIA. LTDA	Banda Vanoni
1	Calidad en los productos	5.00	5.00	5.00	5.00
2	Mantenimiento de los equipos	2.78	3.50	3.00	2.50
3	Seguridad en la entrega del pedido	4.56	4.25	4.83	5.00
4	Variedad de insumos	4.22	4.75	4.50	4.00
5	Productos con licencias	4.67	4.38	4.67	4.75
6	Atención personalizada para la venta	2.78	3.50	3.17	3.25
7	Precios accesibles	3.89	4.25	4.00	4.25
8	Descuento en las compras por cantidad	2.78	3.63	3.00	3.00
9	Charlas de conocimiento básico de los productos	2.89	3.13	2.83	2.50
10	Indicaciones específicas del producto	4.33	4.25	4.67	4.50
11	Productos esterilizados	3.61	3.63	3.17	3.50
12	Fácil de manipular o manejar el producto	4.28	4.13	4.50	4.50
		<b>Total</b>	48.38	47.33	46.75
<b>Valores Promedio</b>		<b>Intereses Alta</b>	4.03	<b>3.94</b>	3.90
		<b>Importancia</b>		28.17	
		<b>Niveles de</b>		<b>4.69</b>	
		<b>Satisfacción</b>			

Fuente: Elaboración propia en referencia a datos obtenidos en la Tabla 2.8

## Evaluación de satisfacción

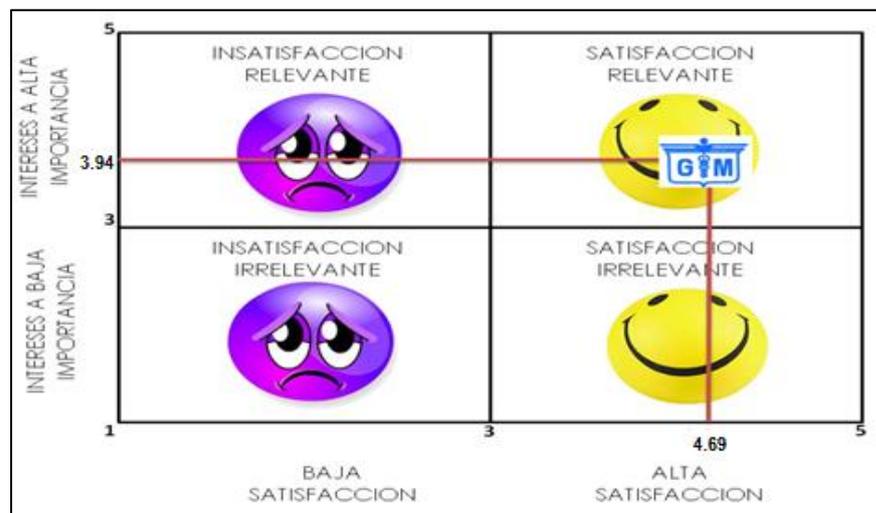
Según los datos proporcionados de la encuesta No. 2 realizada, se puede concluir:

La empresa GIMPROMED Cía. Ltda. tiene un nivel de satisfacción relevante frente a sus clientes, ya que, dentro de las características evaluadas, estas han alcanzado un puntaje de 4.69 puntos sobre 5, como podemos observar en la matriz de evaluación elaborada anteriormente, para confirmar lo expuesto anteriormente a continuación se presenta el siguiente gráfico, a través del cual podemos verificar cuales son las características que tiene mayor aceptación. (Gráfico 2.4)

**Importancia:** 3.94

**Satisfacción:** 4.69

Gráfico 2.4. Matriz de Evaluación de Satisfacción de los clientes



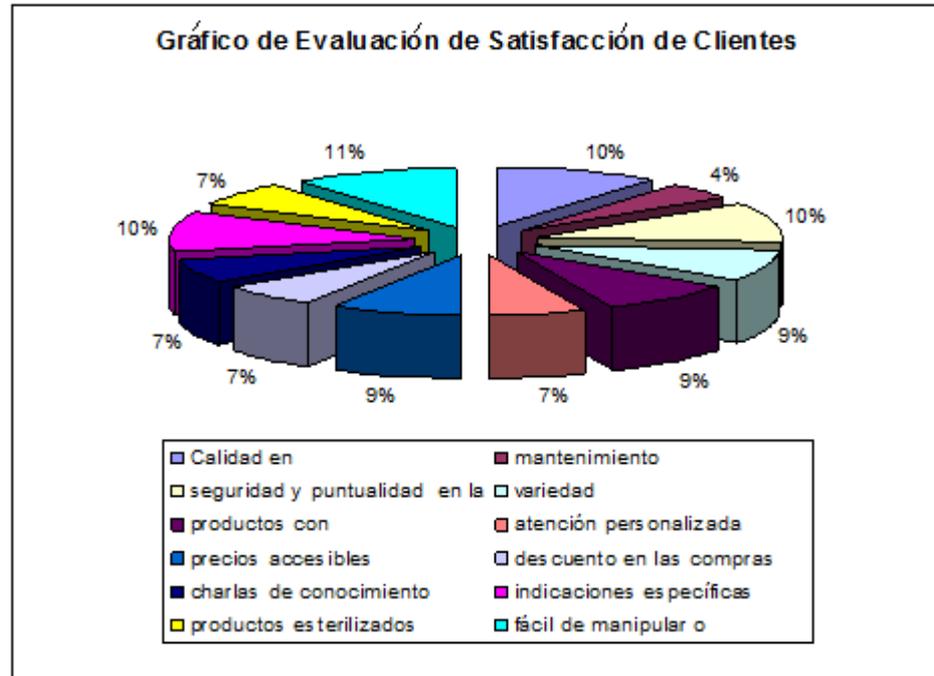
Fuente: Elaboración propia en referencia a datos obtenidos de la Tabla 2.9

- Fácil manipulación de los equipos
- Calidad en productos
- Esterilización en los insumos médicos

Mientras que las características donde se podría detectar una deficiencia está dada en:

- Mantenimiento de los equipos y venta de repuestos para los mismos

Gráfico 2.5. Evaluación de Satisfacción de Clientes



Fuente: Elaboración propia en referencia a datos obtenidos de la Tabla 8.

## 2.7.2. Perfil ISO 9001:2008 del sistema de gestión de la calidad

### *Gestión de la Calidad Total*

Actualmente cuando de calidad se trata ya no sólo se hace mención a cumplir con las especificaciones determinantes para mejorar, sino también de tener en cuenta, que la calidad de los procesos juega un papel importante en esta asignación, pero sin dejar de lado la calidad de atención a los clientes, la calidad del ambiente de trabajo, el cuidado al medio ambiente y la seguridad de trabajadores, siendo así calidad total es algo que lo abarca todo, tanto en procesos como en áreas y sectores, lo cual implica un compromiso ético con la excelencia, que significa un impulso por la mejora continua de los productos y procesos.

Cabe mencionar que es imposible generar calidad hacia fuera de la empresa, sin generar primeramente calidad hacia dentro de la misma.

Mejorar el liderazgo, la capacitación, los procesos productivos, los sistemas de prevención y evaluación, comunicación interna, entre otros son algunos de los factores cruciales para que la empresa sea altamente competitiva y pueda superar a sus oponentes.

Debido a que la calidad responde a una ética de la gestión y del trabajo es que los directivos eligen libremente entre hacer bien las cosas o no, hacerlas bien implica como premio aumentar sus ventas, reducir sus costos, mejorar la calidad de vida en la empresa, y hacer factible su supervivencia en el mediano y largo plazo; no hacerlo, o sea elegir por hacer las cosas mal, significa la generación de problemas en materia de satisfacción de los clientes, pérdida de competitividad y consecuentemente pérdida de cuota de mercado y por lo tanto, graves problemas financieros.

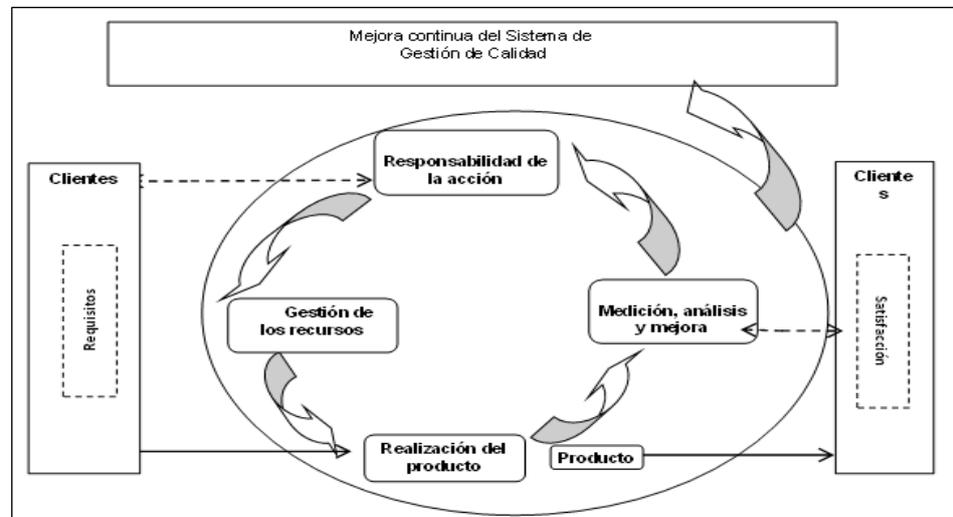
Los problemas financieros son el efecto de una mala gestión, la cual, es el reflejo de la falta de calidad en determinadas áreas de una organización.

Es por ello que de nada sirve tener el mejor producto sino se dispone de la mejor distribución o de la mejor atención al público.

Calidad implica tomar en consideración los deseos y necesidades de los consumidores, internos y externos; también significa la mejora continua, en donde, no se acepta la falta de adecuación a las nuevas demandas, sin embargo es quien fomenta la calidad total.

A continuación se muestra el modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos según una publicación de la Organización Internacional de Estandarización en su página web oficial [www.iso.org](http://www.iso.org):

Gráfico 2.6. Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos



Fuente: [www.iso.org](http://www.iso.org)

### 2.7.3. Norma ISO 9001

De acuerdo al Brochure Services Bureau Vetitas Certification menciona que:

*“ISO 9001-2008 es un estándar internacional para la gestión de calidad, aplicable a cualquier organización de todos los sectores y actividades económicas”.*

El sistema de gestión de calidad está compuesto por los siguientes aspectos:

*Procedimientos:* Comprende un plan permanente de pautas detalladas para controlar las actividades de la organización.

*Procesos:* Comprende la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico que permite satisfacer las necesidades de los clientes.

*Recursos:* Hace mención a recursos económicos, talento humanos y técnicos los cuales deben estar definidos de forma estable.

## **Definición y Alcance**

Según su definición, la norma ISO 9001:2008 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos y servicios que cumplan los requisitos de sus clientes, con el fin de incrementar la satisfacción de sus clientes por medio de la correcta aplicación del sistema de gestión de la calidad.

## **Metodología para la implementación de un sistema de gestión de la calidad.**

Existen varias metodologías para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, pero este estudio se tomará en cuenta las directrices expuestas en el Anexo 3.

## **Entidades certificadoras**

Actualmente la formulación de las políticas relativas a la normalización, metrología, certificación y verificación corresponde al Consejo Nacional del Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación.

Dentro de esta dirección se mantiene un listado de las empresas certificadas, cuya finalidad es evidenciar públicamente la concesión y vigencia de la certificación de sistemas de la calidad y entre las que se puede mencionar:

- *Grupo Bureau Veritas Quality Internacional (BVQI)*

Bureau Veritas Quality International fue fundada en 1987 en Londres (Inglaterra), y es considerada una de las mayores y más importantes organizaciones de certificación en el mundo, la cual está acreditada por más de 35 organismos de diferentes países, lo que asegura que su certificado será reconocido por sus clientes en todo el mundo.

Su experiencia y capacidad técnica orientadas a proporcionar valor a su organización son la clave de su éxito, en más de 140 países.

Su especialización está dada a base de 60.000 empresas que han certificado sus sistemas de gestión de calidad con Bureau Veritas Certification, convirtiéndola en el líder mundial.

- *Société Générale de Surveillance (SGS)*

El grupo SGS se fundó en 1878 y actualmente es líder mundial en el campo de la verificación, comprobación y certificación. Hoy en día, el nombre de SGS es un referente mundial del más alto estándar en lo que respecta a experiencia, calidad e integridad. SGS dispone de una red de 840 sedes y filiales, además de 320 laboratorios en 140 países.

Cabe mencionar que SGS es una compañía internacional acreditada en el mundo por ISO para certificar procesos y normas, entre, las normas que pueden certificarse con SGS en Ecuador se encuentra la certificación de sistemas y servicios, consumo e industria.

### **Diagnóstico del sistema de información gerencial y línea base de indicadores para la gestión de la calidad**

El diagnóstico del sistema de información gerencial estará representado por los elementos o funciones cuya interacción constituirán la línea base de indicadores para la gestión de la calidad.

Estos elementos son:

- Dirección y organización
- Área financiera
- Mercadeo y ventas
- Talento humano
- Proceso operativo (logística)
- Servicio al cliente

Nos referenciamos en estos elementos, ya que, a pesar de que su desempeño es independiente y cumplen con diferentes funciones su conjunción permite que la organización alcance sus objetivos propuestos, por ello, consideramos que la evaluación de las diferentes actividades que se realizan en cada uno de los procesos de un sistema impulsara el mejoramiento continuo.

Es necesario mencionar que la propuesta de indicadores de evaluación se desarrollará conforme se realice el levantamiento de procesos, ya que, documentadas las diferentes actividades, estas serán la base para proponer un KPI (Indicador clave de desempeño).

Recordemos que los indicadores de gestión son los signos vitales de la organización y su aplicación promueve las siguientes cualidades:

- Ser eficiente: Optimización de los recursos
- Ser eficaz: Cumplimiento de objetivos y resultados
- Ser productivos: Relación que existe entre la fabricación, comercialización de productos o prestación de un servicio y los recursos empleados.

## CAPÍTULO III

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1. Política de calidad

Enfocándose al sistema de gestión de la calidad GIMPROMED Cía. Ltda. define como política de calidad:

Satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes externos e internos, cumpliendo las normas, políticas y procedimientos, mediante una cultura organizacional de comportamiento ético, eficiente y basado en los siguientes principios:

- *Atención Personalizada*

GIMPROMED Cía. Ltda. integra los procesos de comercialización de acuerdo a las características y necesidades de cada cliente con el fin de dar un valor agregado en el servicio que se ofrece. A más de suplir las necesidades del mercado, adelantándose a las exigencias del cliente manteniendo un contacto permanente con el mismo.

- *Productos de Calidad*

Los productos importados y distribuidos por GIMPROMED Cía. Ltda. cumplen con diferentes estándares de calidad avalados por entidades regulatorias internacionales considerando que su campo de acción es la salud y este mercado demanda mayor profesionalismo.

- *Compromiso*

Equipo de trabajo comprometido a desempeñar a cabalidad cada una de sus funciones mediante una participación proactiva, dinámica y eficiente con el fin de conseguir la satisfacción plena del cliente.

Además se cuenta con el compromiso ético de todo el personal de la empresa y en especial de su Gerencia para conseguir la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y el cumplimiento de todos los requisitos de la norma ISO 9001 - 2008, así como de los requisitos legales aplicables a la empresa.

- *Cultura Organizacional*

Orientar el esfuerzo corporativo en forma equitativa y participativa, hacia una gestión integral, que permita alcanzar el principio organizacional de la empresa en la que todos los involucrados en el proceso de comercialización ganen y estén satisfechos: “*gane la empresa, gane el proveedor, gane el cliente y terceros*”.

### **3.2. Política Institucional**

La política institucional se trata de normas de carácter general, que orientan la acción de un colaborador y los cuales se sugiere sean aplicados en la empresa GIMPROMED CIA. Ltda. como parte de su filosofía corporativa, siendo estos:

- La filosofía corporativa debe ser impartida para todo el personal y publicada en un lugar visible.
- Los empleados deben realizar cada actividad de la empresa con empeño y responsabilidad.
- La información intercambiada entre los diferentes departamentos debe ser veraz y confiable.
- Evaluar semestralmente el rendimiento de los colaboradores de la empresa y recompensarlo en base al desempeño del mismo.

- Anualmente realizar programas de capacitación y motivación para los empleados, en los cuales, se deberá escuchar también sus necesidades y sugerencias.

### **3.3. Direccionamiento estratégico**

#### **3.3.1. Definición del negocio**

La definición del negocio se basa en determinar el enfoque actual y futuro de la empresa de acuerdo a las necesidades del mercado.

Por eso se utiliza las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Cuál debería ser nuestro negocio?
- ¿Cuál será nuestro negocio futuro?

Para GIMPROMED Cía. Ltda. los enfoques mencionados anteriormente son los siguientes:

Negocio actual o real.- Satisfacer las necesidades de sus clientes actuales al comercializar insumos y equipos médicos modernos, brindando un servicio de calidad que nos permita afianzar la fidelidad y confianza de los mismos en el mercado nacional.

Negocio potencial.- Satisfacer las necesidades del mercado nacional con un servicio de calidad, en lo que corresponde a la venta de insumos y equipos médicos, logrando una mayor participación en el mercado.

Negocio futuro.- Comercializar insumos y equipos médicos a precios competitivos y accesibles a la economía de nuestro cliente, ofreciendo un servicio de calidad, que permita ampliar nuestra participación en el mercado nacional logrando el posicionamiento deseado; mediante políticas que reflejen, la integridad

el compromiso, y el profesionalismo del recurso humano que conforma la empresa.

### **NEGOCIO DE GIMPROMED**

Satisfacer las necesidades de sus clientes actuales ofreciendo insumos y equipos médicos a precios competitivos, en base a un sistema de servicio en calidad y una política corporativa que refleje el compromiso, integridad y profesionalismo del recurso humano que conforma la empresa.

#### **3.3.2. Misión**

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica, ya que, es el propósito general de la empresa cuyo marco de referencia orienta las acciones, enlazando lo deseado con lo posible, brindando un sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

- *Elementos de la misión*

Tabla 3.1. Elementos de la Misión

<b>ELEMENTOS DE LA MISIÓN</b>	
<b>Naturaleza del negocio</b>	Distribuir insumos y equipos médicos.
<b>Razón para existir</b>	Importar y distribuir productos para la salud.
<b>Mercado al que sirve</b>	Hospitales, clínicas y distribuidores
<b>Características generales del servicio</b>	Calidad, rapidez, eficacia, seguridad
<b>Posición deseada en el mercado</b>	Servicio de calidad a precios competitivos
<b>Valores</b>	Honestidad, respeto, responsabilidad, profesionalismo, trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia.

- **Misión propuesta**

*GIMPROMED Cía. Ltda. distribuye insumos médicos de alta calidad y equipos hospitalarios modernos, que satisfacen las necesidades de nuestros clientes a través de una atención personalizada, integral y eficiente que refleja la filosofía corporativa basado en responsabilidad, vocación y calidad de servicio por parte de nuestro equipo de trabajo.*

- **Medición de los elementos de la misión**

En la Tabla 3.2 se muestra una alternativa de evaluación de la misión propuesta.

Tabla 3.2. Medición de los elementos de la misión

<b>MEDICION DE LOS ELEMENTOS DE LA MISIÓN</b>	
<i>Distribuir insumos médicos de calidad y equipos hospitalarios modernos</i>	Número de productos importados y distribuidos. Número de productos vendidos.
<i>Atención personalizada, integral y eficiente reflejando la filosofía corporativa</i>	Evaluando el desempeño profesional de cada empleado. Nivel de Satisfacción de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.3. Visión

La Visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, cuyo rumbo permite orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

- **Elementos de la Visión**

Tabla 3.3. Elementos de la Misión

<b>ELEMENTOS DE LA VISIÓN</b>	
<b>Posición en el mercado</b>	Ser una empresa líder a nivel nacional
<b>Tiempo</b>	10 años
<b>Ámbito del mercado</b>	Nacional
<b>Cliente</b>	Hospitales, clínicas, y distribuidores
<b>Producto o servicio</b>	Importar y distribuir insumos y equipos médicos
<b>Valores</b>	Honradez, trabajo en equipo, responsabilidad, eficiencia.
<b>Principio organizacional</b>	Todos ganen y estén satisfechos: gana la empresa, gana el proveedor, gana el cliente, y terceros.

Fuente: Elaboración propia.

- **Visión propuesta**

*Consolidarnos como empresa líder en distribución de insumos médicos y equipos hospitalarios dentro del mercado nacional, proporcionando seguridad y bienestar a todos nuestros clientes mediante el mejoramiento continuo en todos los procesos de la organización, que impulsen el crecimiento empresarial y contribuyan al desarrollo de nuestro País.*

- **Medición de los elementos de la visión**

Tabla 3.4. Medición de los elementos de la visión

<b>MEDICION DE LOS ELEMENTOS DE LA VISIÓN</b>	
<i>Consolidarnos como empresa líder en distribución de insumos médicos y equipos hospitalarios dentro del mercado nacional</i>	Comparar el nivel de ventas vs la facturación del mercado local dentro de esta industria.
<i>Proporcionando seguridad y bienestar a todos nuestros clientes</i>	Calidad del producto Precios Competitivos y Eficiencia en el servicio
<i>Mejoramiento continuo en todos los procesos de la organización</i>	Calificación de las Empresas Auditoras. Acreditación de la Norma ISO 9001-2008
<i>Impulsen el crecimiento empresarial y contribuyan al desarrollo de nuestro país</i>	Fuentes de trabajo - Pago de Impuestos

Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando es un instrumento que permite medir el desempeño corporativo de la organización, siendo una herramienta efectiva para enlazar la visión, misión y las estrategias a aplicar en base a cuatro medidas de desempeño, conocidas como propuestas de valores para los diferentes segmentos que conforman la organización y cuyo sistema de información sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar el nivel de competitividad a largo plazo.

El cuadro de mando integral proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos, cada componente de este sistema de gestión estratégico ser vinculado a los objetivos estratégicos.

### **3.4.1. Matriz de información estratégica**

Es un compromiso de la administración que las tareas desempeñadas en la actividad laboral del giro de negocio, en el cual, se incursiona exijan resultados que se vinculen de manera directa con la visión y los valores fundamentales de la compañía.

### **3.4.2. Matriz de objetivos estratégicos.**

De acuerdo a las propuestas de valor colocadas en las perspectivas se determina:

La factibilidad de las propuestas de valor, dependen del conocimiento del problema de la organización, de las características actuales del negocio, además de conocer las capacidades del recurso humano y capacidad financiera y operativa de la organización. Según la factibilidad y el impacto de los objetivos estratégicos clave, se podrán determinar las alternativas estratégicas del negocio, las mismas que se evaluarán para establecer los objetivos estratégicos definitivos de corto, mediano y largo plazo, que formarán parte del plan estratégico de GIMPROMED Cía. Ltda.

### **3.4.3. Tablero de indicadores de gestión**

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio.

Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son más capaces de ejecutar su estrategia, porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

Esta comunicación hace que los directivos y trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos.

Un Cuadro de Mando Integral exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

### 3.4.4. Identificación y desarrollo de proyectos

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas que se deben ejecutar como condición para lograr sus objetivos y, por lo tanto, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales, ya que, son en realidad los factores clave del éxito de la compañía.

Para GIMPROMED Cía. Ltda. los proyectos se encuentran desarrollados dentro del cuadro de mando integral, los mismos que se han planeados de acuerdo a los objetivos estratégicos, y son los siguientes:

Tabla 3.5. Identificación de proyectos

<b>RESUMEN DE PROYECTOS</b>		
<b>CORTO PLAZO</b>	Proyecto 1	Planes de financiamiento, presupuesto de ventas.
	Proyecto 2	Diseño e implementación de programas de capacitación para los empleados
	Proyecto 3	Elaborar política de crédito a clientes
<b>MEDIANO PLAZO</b>	Proyecto 4	Diseño de un sistema contable administrativo
	Proyecto 5	Incorporar un portafolio de investigación para importar nuevas líneas de productos
	Proyecto 6	Calificar a la compañía en normas ISO 9001-2008
<b>LARGO PLAZO</b>	Proyecto 8	Implementación de un plan de mercadotecnia
	Proyecto 9	Planificar construcción de nuevas instalaciones y adquisición de activos tangibles

Fuente: Elaboración propia

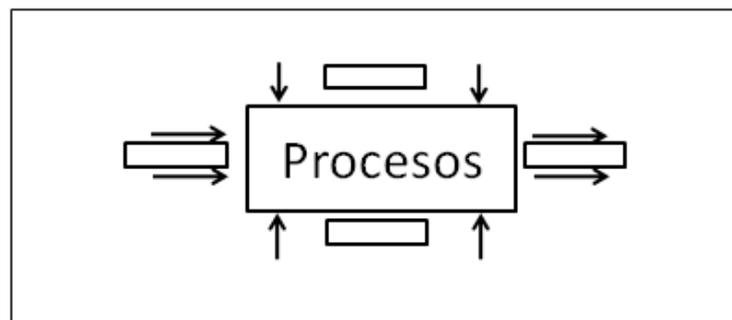
## CAPÍTULO IV

### LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

A través de los años las empresas han mantenido un constante interés por realizar actividades que contribuyan a la sistematización de las acciones en procesos, con el fin de fomentar el trabajo en equipo y una gestión por resultados, es por ello, que actualmente las organizaciones se alinean a una gestión o administración por procesos.

Recordando que un proceso “es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes” (Carrasco, 2011, p. 11) ver Gráfico 4.1; se puede decir que la gestión por procesos es una metodología que comprende la documentación de todas las operaciones que se realizan en cada una de las áreas funcionales de la empresa, y su objetivo consiste en concatenar de manera coordinada los procesos de la organización, mejorando la efectividad de los mismos y la satisfacción de todas las partes involucradas en el giro de negocio, siendo estas, los clientes, accionistas, personal, proveedores, y sociedad.

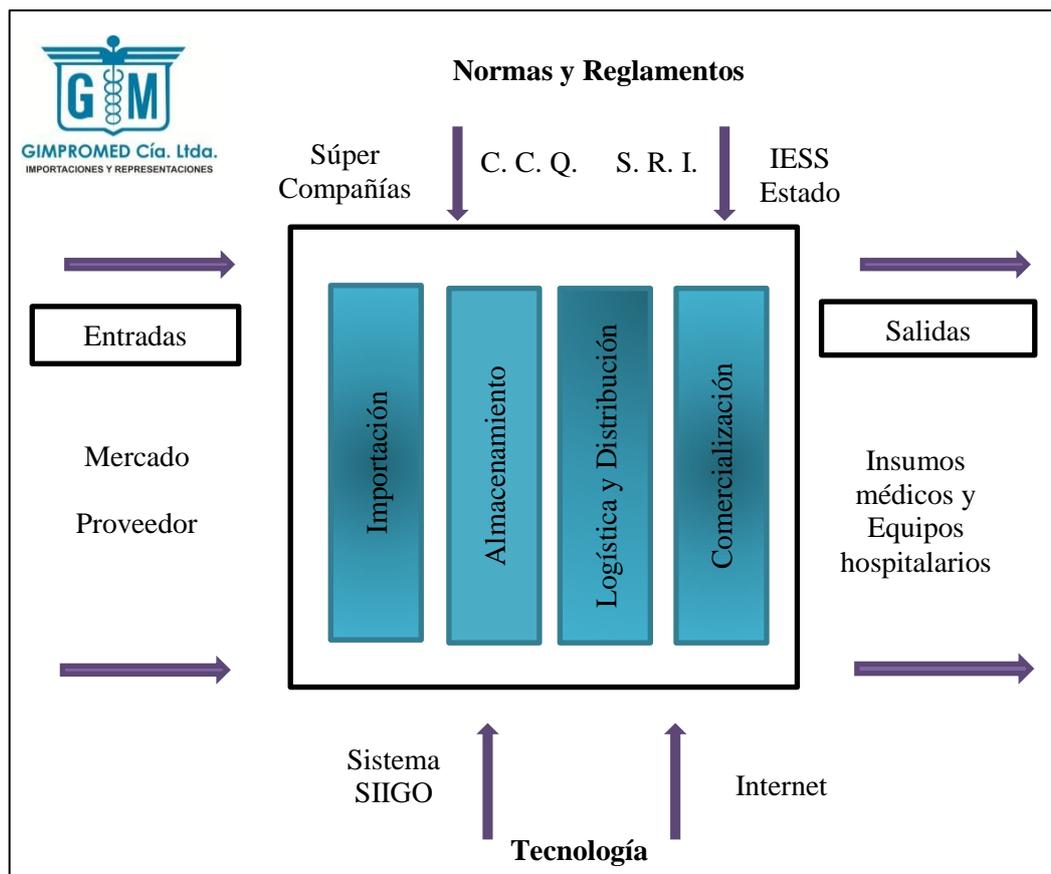
Gráfico 4.1. Diagrama de procesos



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestra el diagrama de procesos de la empresa GIMPROMED Cía. Ltda. en donde se detalla cuáles son las entradas, los procesos y las salidas, que comprenden el giro de negocio, distribuyendo de manera lógica y eficiente los procesos, denotando cuales son las características que influyen en la comercialización de insumos médicos y equipos hospitalarios.

Grafico 4.2. Diagrama de procesos de la empresa GIMPROMED Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia.

Persiguiendo esta tendencia GIMPROMED Cía. Ltda. pretende alinearse a la vanguardia del mundo empresarial, el cual, continuamente se desarrolla creando nuevas y atractivas metas; es por ello que se analizará los procesos actuales buscando el mejoramiento de los mismos, de ser el caso, y de esta manera disminuir tiempos muertos propiciando la eficiencia en las actividades administrativas y operativas de la empresa.

#### 4.1. Mapa de procesos

El mapa de procesos es un diagrama donde se puede visualizar de manera holística todos los procesos de la organización, los cuales, permiten comprender rápidamente gestión que realiza la organización.

Cabe mencionar que un mapa de procesos hace referencia a tres tipos de procesos:

- ***Procesos Dirección Estratégica***

Son aquellos que facilitan el accionar de los procesos primarios, ya que, proponen lineamientos de dirección para ser ejecutados en el tiempo establecido.

- ***Procesos Primarios***

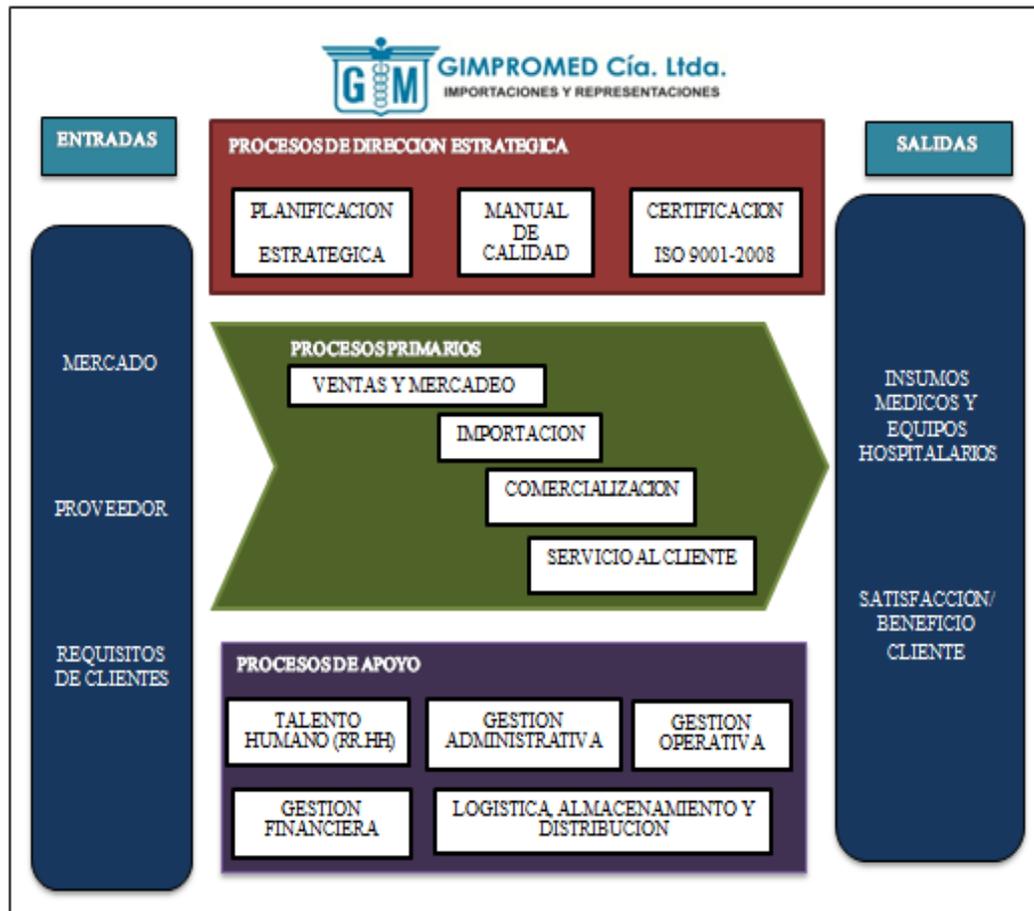
Son aquellas actividades que tienen consecuencia sobre servicio brindado al cliente, llegando a ser muy importantes para la organización.

- ***Procesos de Apoyo***

Son aquellas actividades que complementan a los procesos primarios y estratégicos.

A continuación se visualiza el mapa de procesos para la empresa GIMPROMED Cía. Ltda. (Ver Gráfico 4.2)

Gráfico 4.2. Mapa de procesos de la empresa GIMPROMED Cía. Ltda.



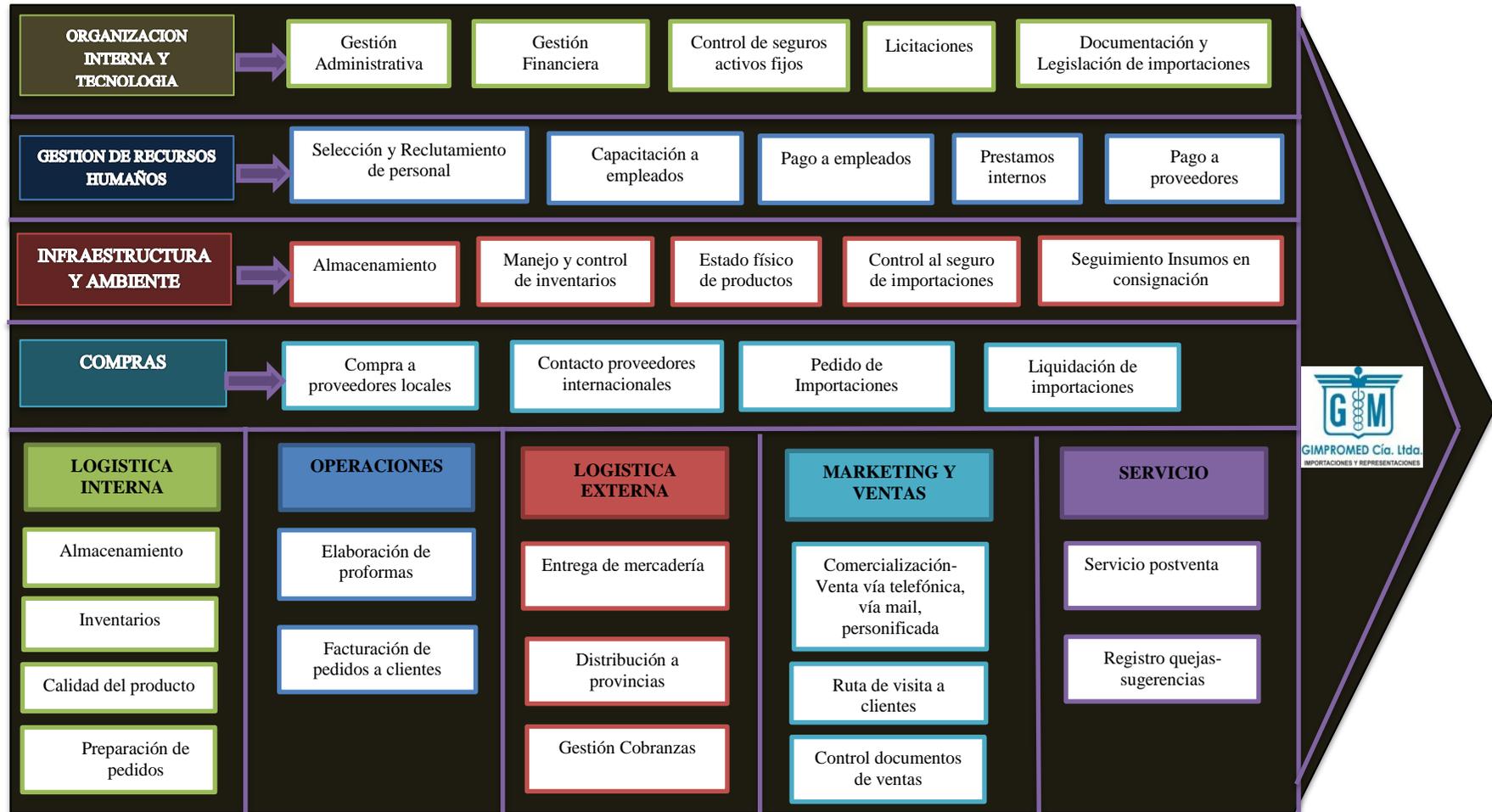
Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico que “permite desagregar las actividades que realiza una empresa para concretar el desarrollo de las actividades de una organización, es decir, divide la actividad general de una empresa en actividades de producción de valor”; y en él se muestran los procesos que realiza la empresa dentro de su giro de negocio. (Carrión Maroto, 2007, p. 130)

A continuación se pone a consideración la cadena de valor para la empresa GIMPROMED Cía. Ltda. (Gráfico 4.3)

Gráfico 4.3. Cadena de valor de la empresa GIMPROMED Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia.

### **4.3. Levantamiento de información**

En el Ecuador la mayoría de las empresas son dirigidas a través de una administración del día a día, en donde predomina la delegación de funciones de una manera funcional y empírica, con el fin de sobrevivir en el medio comercial donde competimos, pero el entorno en el cual se desenvuelven las diferentes industrias obliga a las empresas a desarrollar una gerencia de largo plazo cuyo fin es existir en el mercado nacional fomentando las acciones programadas que permitan cumplir las metas organizacionales, y una de las herramientas que permiten impulsar el cumplimiento de estas es, la gestión por procesos. Para nuestro propósito el levantamiento de procesos consiste en documentar la manera de realizar las actividades de cada colaborador, para lo cual, se tomará en cuenta lo siguiente:

- Elaborar organigrama estructural de la organización.
- Elaborar un cronograma de entrevistas a cada uno de los funcionarios de la organización, donde se les solicitar que describan las actividades que realizan.
- Documentar, analizar y formular los procesos, aportando iniciativas de mejoramiento y control al mismo, finalmente se diseñara el Manual de Procesos

A continuación se presenta el organigrama estructural de la organización.

#### **4.3.1. Procesamiento y validación de información**

Una vez recolectada la información necesaria, se procedió al respectivo análisis de la misma, tomando en cuenta los elementos necesarios para elaborar la documentación respectiva a cada proceso, a través de los formatos que se aplican en el Manual de procesos (Anexo 4), como:

- Identificación de procesos del negocio
- Diagramas de flujo
- Mapa S.I.P.O.C
- Descripción de procesos, subprocesos y actividades respectivas

## **Análisis de procesos y propuesta de mejoramiento**

La identificación de problemas se realizará a través del análisis de los procesos seleccionados, los cuales, permitirán establecer la línea base para rectificar los procesos críticos de éxito de la empresa.

### **Informe de novedades encontradas**

*Para:* Gerente General, Gerente Financiero.

*Asunto:* Control de Inventarios.

En el proceso de control de inventarios se ha encontrado las siguientes novedades las cuales se las detalla a continuación.

---

#### **Novedades Cuantitativas**

*Entrada:* Control de Inventarios.

*Salida:* Comparación de datos del sistema con existencias físicas.

---

#### **Novedades Cualitativas**

- El Jefe de bodegas es el principal filtro para el ingreso o salida de insumos médicos.
- Inventario se realiza una vez al año.
- Debido al amplio portafolio de productos manejados la empresa cuenta con algunas bodegas de apoyo considerando una bodega matriz, y filiales externas, donde se lleva a cabo un control y registro de existencias en cada una de ellas, sin embargo, el hecho de tener mercadería en diferentes sitios afecta en varios aspectos a la empresa, pudiendo mencionar los siguientes:
  - a) La venta de productos realizada en oficinas muchas veces no es instantánea debido a que el asistente de bodega desconoce cuál es la ubicación exacta de los producto y en varios ocasiones concreta la venta sin tener físicamente el producto, lo cual causa inconformidad en el cliente, uso de recursos innecesarios ya sea por una nota de pedido emitida

o proforma, y retraso en actividades generales realizadas por las personas que intervienen en el proceso de comercialización.

- b) Exceso de trabajo para la Gerencia y Departamento Financiero quienes se encargan de direccionar la mercadería importada, y controlar los ingresos y egresos de las bodegas de apoyo, respectivamente.
- c) Retraso y gasto de recursos en la entrega de mercadería a hospitales y clínicas debido a retiro de productos en bodegas de apoyo.

---

### **Recomendaciones**

- Se sugiere realizar inventario de existencias al menos dos veces al año, ya que, el amplio portafolio de productos exige que se tenga un mayor control de tal forma que:
  - a) Se posea un amplio y real conocimiento de productos en stock.
  - b) Control exigente entre los registros del sistema y las existencias físicas.
  - c) Se evite pérdidas económicas por productos caducados o mal estado por la ubicación fija en la que se hayan.
- Se sugiere evaluar el proyecto de construcción de bodegas con el fin de centralizar la mercadería de mayor rotación de un sitio amplio que permita:
  - a) Mayor control sobre inventarios (sistema frente a existencias)
  - b) Optimizar la venta ya sea en oficinas o por entrega de mercadería en hospitales y clínicas.
  - c) Disminuir costos de almacenaje (Almesa)

## **Informe de novedades encontradas**

*Para:* Gerente General, Asesor comercial, Asistente de ventas.

*Asunto:* Estudio del proceso ventas a clientes directos.

En el proceso de ventas y facturación se ha encontrado las siguientes novedades las cuales se las detalla a continuación.

---

### **Novedades Cuantitativas**

*Entrada:* Pedido del cliente

*Salida:* Entrega oportuna y eficiente.

### **Novedades Cualitativas**

---

- Análisis empírico en la venta de insumos médicos a clientes directos.
  - No hay seguimiento post-venta en la venta de productos concretada en oficinas.
  - Ofrecimiento de productos q no existen en stock de bodega matriz.
- 

### **Recomendaciones**

- Adaptar al sistema contable con nuevas funciones que faciliten actividades como:
  - a) Emitir un informe de ventas por cliente y producto, con el fin de facilitar el análisis de venta oportuno, para la gerencia y asesor comercial.
  - b) Mostrar un recordatorio de ubicación de los productos que no están en el stock de la bodega matriz.
- Seguimiento post-venta a clientes que concretan ventas en oficinas como distribuidores, de tal forma que se logre una relación estrecha con el cliente y de esta manera fomentar o proponer a la recompra.

## **Informe de novedades encontradas**

*Para:* Gerente General, Gerente de Mercadeo

*Asunto:* Servicio técnico de equipos médicos

En el proceso de recepción de equipos médicos defectuosos se ha encontrado las siguientes novedades, las cuales, se las detalla a continuación.

---

### **Novedades Cuantitativas**

*Entrada:* Ingreso de equipos defectuosos

*Salida:* Entrega de equipos en excelente estado

---

### **Novedades Cualitativas**

- Soporte técnico de equipos médicos no es una especialización que este dentro de los servicios de comercialización otorgados por la empresa GIMPROMED Cía. Ltda.
  - Mantenimiento preventivo en daños menores de equipo.
  - Se realiza capacitación de equipos médicos según requerimiento específico del comprador, que en varias ocasiones esta es poco frecuente.
  - El entrenamiento de uso adecuado de equipos médicos a compañeros no es programada.
- 

### **Recomendaciones**

- Se sugiere brindar una capacitación oportuna a clientes una vez concretada la venta, y se otorgue un documento que certifique la asesoría dada, con el fin de evitar inconformidad por parte del cliente frente a algún percance y pérdidas económicas para la empresa.
- Diseñar un plan de contingencia para equipos defectuosos con daños graves, con el fin de disminuir el excesivo tiempo que lleva reparar estos equipos.

## **Informe de novedades encontradas**

*Para:* Gerente General, Asesor comercial, Contabilidad

*Asunto:* Delegación de actividades

En el proceso de marketing-ventas y contabilidad se ha encontrado las siguientes novedades las cuales se las detalla a continuación.

---

### **Novedades Cuantitativas**

*Entrada:* Varias funciones asignadas

*Salida:* Gestión oportuna mientras se reorganiza las actividades con nuevo funcionara.

---

### **Novedades Cualitativas**

- En el área de contabilidad y ventas existen actividades compartidas, lo cual, ocasiona confusión en las mismas y poca efectividad en el cumplimiento de las mismas.
- Existe sobrecarga de trabajo en el área contable.
- Asistente contable no puede cumplir a cabalidad las funciones de soporte a contabilidad ni actividades relacionadas al talento humano, las cuales ya fueron asignadas pero aún no han sido aplicadas.

---

### **Recomendaciones**

- Agilitar el proceso de contratación del nuevo colaborador para el área de ventas, con el fin de redistribuidor las actividades y así equilibrar las funciones correspondiente a cada departamento.

### **Novedades generales detectadas en los procesos seleccionados**

De las novedades encontradas en los procesos seleccionados podemos generalizar las siguientes:

- Inventario se realiza una vez al año.
- Análisis empírico en la venta de insumos médicos a clientes directos.
- No hay seguimiento post-venta en la venta de productos concretada en oficinas.
- Ofrecimiento de productos que no existen en stock de bodega matriz.
- Soporte técnico de equipos médicos no es una especialización que este dentro de los servicios de comercialización otorgados por la empresa GIMPROMED Cía. Ltda.
- El entrenamiento de uso adecuado de equipos médicos a compañeros no es programada.
- Inconformidad de clientes cuando daños graves de equipos no pueden ser solucionado de manera efectiva y oportuna.
- En el área de contabilidad y ventas existen actividades compartidas, lo cual, ocasiona confusión en las mismas y poca efectividad en el cumplimiento de las mismas.
- Existe sobrecarga de trabajo en el área contable.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### 5.1. Conclusiones

- El desarrollo de la presente tesis se fundamentó en diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa GIMPROMED Cía. Ltda. utilizando la metodología Balanced Score Card, así como también, la elaboración de un manual de procesos alineando este enfoque en base a las normas ISO 9001-2008.
- El direccionamiento estratégico se enfocó en proponer una reestructuración a la misión y visión de la empresa, en donde los conceptos estén alineados al propósito de la organización y a ser evaluados en un determinado tiempo con el fin de dar cumplimiento y seguimiento a las metas propuestas.
- Los objetivos estratégicos fueron replanteados y focalizados según las propuestas de valor utilizadas en la metodología Balanced Score Card, siendo su resultado final el mapa estratégico por perspectivas, donde cada acción se complementa para cumplir una meta en común y cuya evaluación está dada por indicadores de gestión.
- Se diseñó la cadena de valor de la empresa GIMPROMED Cía. Ltda. con el fin de identificar de manera general la secuencia e interrelación de los procesos que intervienen en la comercialización de insumos médicos.

- Se identificaron los procesos y subprocesos de todas las áreas que conforman la empresa, reconociendo la secuencia de los mismos y la interrelación que existe unos con otros.
- Se estandarizaron y documentaron los procesos y subprocesos identificados, reconociendo las actividades que generan valor agregado a la empresa y a los clientes externos.
- En el análisis realizado se identificó que los principales factores crítico de éxito está dado por la administración de inventarios y exceso de trabajo en áreas determinadas
- Se elaboró el manual de procesos para la empresa GIMPROMED Cía. Ltda., el cual, queda a criterio de la organización su aceptación como un factor principal para el diseño de un sistema de gestión de la calidad basado en normas ISO 9001-2008.

## **5.2. Recomendaciones**

En base a las conclusiones anteriormente expuestas y con el objetivo de contribuir al desarrollo de GIMPROMED Cía. Ltda., se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la gerencia incentivar un sistema de gestión por procesos en el cual cada colaborador tenga una función específica por cumplir y el conocimiento respectivo para realizar determinada actividad, con el fin de lograr un mejor desempeño en el oficio asignado
- Es recomendable que el Departamento Financiero rediseñe o solicite nuevas funciones al sistema contable manejado, con el fin de facilitar el manejo de información que permita influenciar en la toma de decisiones acertadas tanto para la gerencia como para el área de ventas donde se evidencia los principales factores críticos de éxito.

- Se recomienda reforzar el Departamento de Ventas con la contratación de un nuevo colaborador, ya que, la cartera de clientes y el portafolio de productos es amplio y no puede ser abarcado en su totalidad por una sola persona, de esta forma se puede fortalecer la imagen corporativa de la empresa en los clientes potenciales e incursionar en nuevos mercados con el fin de lograr mayores ventas y por la tanto incrementar la participación de la empresa en el mercado nacional.
- Se recomienda delegar a un colaborador la Gestión del Recurso Humano, donde sus principales actividades estén direccionadas a la capacitación, bienestar, incentivos y actividades de entretenimiento para el personal.
- En cuanto a la administración de inventarios se recomienda que se realice arqueo de inventarios en periodos semestrales, con el fin de tener un mayor control sobre las existencias que se almacenan en las diferentes bodegas.
- Se recomienda realizar planes de capacitación que permitan al personal desarrollar sus habilidades, conocer a cabalidad sus funciones, con el fin de optimizar los tiempos incurridos en cada una de ellas, promoviendo la eficiencia y eficacia en las diferentes actividades.

## BIBLIOGRAFÍA

- Instituto Tecnológico Superior de Calkiní.* (2008). Recuperado el 5 de Enero de 2013, de Norma Internacional ISO 9001: [https://www.itescam.edu.mx/principal/sgi/archivos/p\\_3.pdf](https://www.itescam.edu.mx/principal/sgi/archivos/p_3.pdf)
- Scribd.* (2009). Recuperado el 16 de Diciembre de 2012, de Centro de diseño industrial: <http://es.scribd.com/doc/14599651/modelo-kano>
- El Telégrafo.* (12 de Enero de 2012). Recuperado el 16 de Diciembre de 2013, de [http://www.telegrafo.com.ec/index.php?option=com\\_zoo&task=item&item\\_id=26791&Itemid=11](http://www.telegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=26791&Itemid=11)
- Beltran, J. (1997). *Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad.* Bogotá: 3R Editores.
- Calixto, D. (2009). *Planeamiento Estratégico.* Recuperado el 14 de Diciembre de 2012, de <http://planeamientoestrategico.pbworks.com/w/page/17114619/CONCEPTO%20A0DE%20UNIDAD%20ESTRAT%3%89GICA%20DE%20NEGOCIOS>
- García, J. (s.f.). *Scribd.* Recuperado el 5 de Enero de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/95029657/14-REQUISITOS-DE-LA-NORMA-ISO-9001-2008>
- Normas 9000.* (s.f.). Recuperado el 5 de Enero de 2013, de <http://www.normas9000.com/iso-9000-8.html>
- Pérez, I. P. (20 de Diciembre de 2011). *EcuRed.* Recuperado el 17 de Diciembre de 2012, de <http://www.ecured.cu/index.php?title=Kano&oldid=1281356>

**FECHA DE ENTREGA**

El proyecto fue entregado al Departamento de Eléctrica y Electrónica y reposa en la Escuela Politécnica del Ejército desde:

Sangolquí, a \_\_\_\_\_

**ELABORADO POR:**

---

CARINA MICHELLE JARAMILLO BOUTIN

C.C.: 0917057382

**AUTORIDAD:**

---

ECO. JUAN CARLOS ERAZO

DIRECTOR DE LA CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL