

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS

**GESTIÓN BASADA EN PROCESOS DEL ÁREA DE VENTAS
DIRECTAS EN LABORATORIOS AC FARMA S.A.**

PRESENTADO POR:

BACH. VILMA ISABEL LA TORRE CRUZ

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

LIMA – PERÚ

2016

ÍNDICE

Presentación	07
Dedicatoria	08
Agradecimiento	09
Resumen	10
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1. Situación problemática.....	11
1.2. Problemas de la Investigación.....	12
1.2.1. Problema general.....	12
1.2.2. Problema específico.....	12
1.3. Justificación.....	12
1.4. Objetivo.....	13
1.4.1. Objetivo general.....	13
1.4.2. Objetivo específico.....	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	14
2.2. Bases teóricas.....	20
2.3. Glosario de términos.....	36
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS y VARIABLES	39
3.1. Hipótesis general.....	39
3.2. Hipótesis específicas.....	39
3.3. Identificación de variables.....	39
3.4. Operacionalización de variables.....	41
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	42
4.1. Tipo de la Investigación.....	42
4.2. Diseño de la Investigación.....	42
4.3. Población de estudio.....	42
4.4. Tamaño de muestra.....	42
4.5. Selección de la muestra.....	43
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	44
4.7. Análisis e interpretación de la información.....	44
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	45
5.1. Presentación y análisis de resultados.....	45
5.2. Prueba de hipótesis.....	63

CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	70
ANEXOS	71
Anexo I. MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA.....	71
Anexo II. Instrumento (cuestionario)	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Sistema de Gestión Basado en Procesos para la obtención de resultados.....	21
Figura 2: Proceso Genérico.....	29
Figura 3: Ciclo de Deming.....	32
Figura 4: ¿Considera que Laboratorios AC Farma S.A. ha establecido objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo a los requerimientos del cliente?	46
Figura 5: ¿La estandarización de los procesos cumple con los objetivos institucionales propuestos en Laboratorios AC Farma S.A.?	47
Figura 6: ¿Laboratorios Ac Farma S.A. realiza exitosamente el seguimiento y medición de los procesos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos del cliente?	48
Figura 7: ¿Las acciones de retroalimentación han ayudado a mejorar continuamente el desempeño de los procesos en Laboratorios AC Farma S.A.?	49
Figura 8: ¿El diseño del mapa de procesos le permite tener una visión general del sistema de gestión en Laboratorios AC Farma S.A.?	50
Figura 9: ¿Considera que la elaboración del diagrama de flujo le permite conocer con mayor precisión y claridad los procesos de las áreas administrativas en Laboratorios AC Farma S.A.?	51
Figura 10: ¿Considera que el establecimiento de indicadores para cada proceso administrativo ayuda a conocer en detalle los resultados de cada proceso de gestión realizada?	52
Figura 11: ¿En Laboratorios AC Farma S.A. se ha normalizado las actividades y procesos de acuerdo a los intereses y necesidades de cada área relacionada?	53
Figura 12: ¿El personal del departamento de ventas conoce con exactitud los requerimientos de los clientes?	54
Figura 13: ¿Se ha logrado mantener el punto de equilibrio en las ventas con el fin de evitar pérdidas económicas?	55
Figura 14: ¿La gerencia de ventas lleva el control de la efectividad de las ofertas a fin de asegurar la sostenibilidad de las ventas?	56
Figura 15: ¿El departamento de ventas ha analizado y evaluado a cada cliente mediante la satisfacción del requerimiento de sus necesidades?	57

Figura 16: ¿Laboratorios AC Farma S.A. ha implementado un índice de competitividad que le permite medir su participación en el mercado farmacéutico?	58
Figura 17: ¿Considera que la inversión en el desarrollo de nuevos productos permitiría el posicionamiento en el mercado y generar mayor demanda en sus ofertas?	59
Figura 18: ¿El personal del departamento de ventas refleja en sus actividades un activo desempeño para el logro de sus metas?	60
Figura 19: ¿El personal del departamento de ventas utiliza adecuadamente los recursos y medios tecnológicos que se le brinda para el cumplimiento de la cuota mensual de las ventas?	61
Figura 20: ¿Laboratorios AC Farma S.A. ha suscrito alianzas estratégicas con instituciones cooperantes a fin intercambiar intereses comerciales y obtener precios especiales minimizando sus costos?	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables.....	41
Tabla 2: ¿Considera que Laboratorios AC Farma S.A. ha establecido objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo a los requerimientos del cliente?	46
Tabla 3: ¿La estandarización de los procesos cumple con los objetivos institucionales propuestos en Laboratorios AC Farma S.A.?	47
Tabla 4: ¿Laboratorios Ac Farma S.A. realiza exitosamente el seguimiento y medición de los procesos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos del cliente?	48
Tabla 5: ¿Las acciones de retroalimentación han ayudado a mejorar continuamente el desempeño de los procesos en Laboratorios AC Farma S.A.?	49
Tabla 6: ¿El diseño del mapa de procesos le permite tener una visión general del sistema de gestión en Laboratorios AC Farma S.A.?	50
Tabla 7: ¿Considera que la elaboración del diagrama de flujo le permite conocer con mayor precisión y claridad los procesos de las áreas administrativas en Laboratorios AC Farma S.A.?	51
Tabla 8: ¿Considera que el establecimiento de indicadores para cada proceso administrativo ayuda a conocer en detalle los resultados de cada proceso de gestión realizada?	52
Tabla 9: ¿En Laboratorios AC Farma S.A. se ha normalizado las actividades y procesos de acuerdo a los intereses y necesidades de cada área relacionada?	53
Tabla 10: ¿El personal del departamento de ventas conoce con exactitud los requerimientos de los clientes?	54
Tabla 11: ¿Se ha logrado mantener el punto de equilibrio en las ventas con el fin de evitar pérdidas económicas?	55
Tabla 12: ¿La gerencia de ventas lleva el control de la efectividad de las ofertas a fin de asegurar la sostenibilidad de las ventas?	56
Tabla 13: ¿El departamento de ventas ha analizado y evaluado a cada cliente mediante la satisfacción del requerimiento de sus necesidades?	57
Tabla 14: ¿Laboratorios AC Farma S.A. ha implementado un índice de competitividad que le permite medir su participación en el mercado farmacéutico?	58

Tabla 15: ¿Considera que la inversión en el desarrollo de nuevos productos permitiría el posicionamiento en el mercado y generar mayor demanda en sus ofertas?	59
Tabla 16: ¿El personal del departamento de ventas refleja en sus actividades un activo desempeño para el logro de sus metas?.....	60
Tabla 17: ¿El personal del departamento de ventas utiliza adecuadamente los recursos y medios tecnológicos que se le brinda para el cumplimiento de la cuota mensual de las ventas?	61
Tabla 18: ¿Laboratorios AC Farma S.A. ha suscrito alianzas estratégicas con instituciones cooperantes a fin intercambiar intereses comerciales y obtener precios especiales minimizando sus costos?	62

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, presento a vuestra consideración la presente tesis titulada: “GESTIÓN BASADA EN PROCESOS DEL ÁREA DE VENTAS DIRECTAS EN LABORATORIOS AC FARMA S.A.”, con el propósito de obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración.

Espero que la presente tesis sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Escuela de Administración.

Atentamente,

VILMA ISABEL LA TORRE CRUZ

Bachiller en Ciencias Administrativas

DEDICATORIA

A mis amados padres, Carlos y Vilma, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores y por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien y un ejemplo para mis hermanos menores, Charlie y Francessa.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme dado, ante su bendita bondad, la suficiente fortaleza y salud para seguir adelante y llegar hasta este punto trascendente en mi vida.

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo desarrollar un conjunto de propuestas de mejoras aplicables a la “Gestión basada en procesos del área de ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.”

Para ello tuvo como contexto de estudio a la organización Laboratorios AC Farma S.A., ubicado en el distrito de Ate en Lima. La población estuvo constituida por 500 administrativos, la determinación de la muestra fue probabilística, cuyo resultado fue 217, a quienes se le aplicó un cuestionario con preguntas en escala de Likert a fin de conocer sus opiniones respecto al comportamiento de las variables de estudio.

El marco metodológico se desarrolló especificando el enfoque de investigación cuantitativo, de tipo aplicada, de nivel correlacional y de diseño no experimental; ya que no se alteró el comportamiento de las variables, sino que se procedió a analizar cada una de ellas en su contexto.

La presentación de los resultados, fue realizada mediante la elaboración de tablas de frecuencia y gráficos que exponen los resultados obtenidos de cada ítem que representaba la medición de cada indicador, cada una de ellas con sus respectivas interpretaciones. La prueba de hipótesis se realizó empleando la técnica estadística de correlación de Pearson, donde los resultados permitieron afirmar que se aprueba la hipótesis general que la gestión basada en procesos se relaciona directa y positivamente con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.

Con los resultados obtenidos se procedió a formular las conclusiones y recomendaciones que se presentan a nivel de propuestas, con el propósito de reducir los niveles de impacto negativo en el contexto de estudio.

Palabras claves: *Gestión de procesos, incremento de ventas, satisfacción del cliente.*

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

La presente investigación estudió los temas relativos a la gestión basada en procesos del área ventas directas, para ello tuvo como contexto de estudio a la organización Laboratorios AC Farma S.A, ubicada en Calle Los Hornos N° 110, Urb. Vulcano – Ate, y perteneciente al rubro de ventas de medicamentos.

Esta empresa cuenta con población de personal de quinientas personas, con un área encargada de las ventas institucionales, la cual en los últimos años ha venido observando una disminución en las ventas, sobre todo las directas, debido a la rigidez en los procesos que genera el incremento de tiempo para el desarrollo de las actividades. Esto debido a que a nivel institucional no se ha estandarizado una gestión con enfoque por procesos, que, en la actualidad, es una de las herramientas más efectivas para la mejora de la gestión en una organización que genera más flexibilidad en los procesos que una gestión basada en jerarquías, favoreciendo las interrelaciones entre las personas dado que los procesos son transversales y afectan a diferentes unidades de la organización.

En la empresa Laboratorios AC Farma S.A., aún no se han identificado los procesos claves, estratégicos y ordinarios, motivo por el cual no se cuenta con el diseño del mapa de procesos a nivel institucional, tampoco se ha elaborado el diagrama de flujo de cada proceso específico, ni mucho menos se ha establecido los indicadores para cada proceso.

Las actividades y/o procesos en la actualidad no se encuentran normalizadas ni documentadas, y a esto se suman las relaciones verticales entre el personal y las escasas alianzas con proveedores que hacen que ni se disponga de manera inmediata de los insumos y/o materiales químicos para la fabricación de los productos médicos que produce la empresa. Situación que ha generado la lentitud en el proceso de atención y requerimientos de ventas directas solicitado por los clientes pertenecientes a la administración pública.

1.2. Problema de investigación

Problema general

¿Cómo la gestión basada en procesos se relaciona con el incremento de las ventas directas en LABORATORIOS AC FARMA S.A.?

Problemas específicos

- a) ¿Cómo se relaciona la estandarización de procesos con el incremento de las ventas directas en LABORATORIOS AC FARMA S.A.?
- b) ¿Cómo se relaciona el diseño del mapa de procesos con el incremento de las ventas directas en LABORATORIOS AC FARMA S.A.?
- c) ¿Cómo se relaciona la normalización de procesos con el incremento de las ventas directas en LABORATORIOS AC FARMA S.A.?

1.3. Justificación

Considerando el problema planteado y los objetivos que enmarcaron este proceso de investigación, se justificó que debido a la gran competencia del mercado y a la reducción de las ventas directas se tuvo la necesidad de implementar un proceso que permita reconocer y diseñar documentalmente los procedimientos e integrarlos de manera que reflejen una gestión por proceso, dando un mejor control y seguimiento que no solo organice al área de ventas, sino que también cumpla los

requerimientos de los clientes, entregándoles las ofertas en el menor tiempo posible, y al menor bajo precio de los productos. Permitiendo así a la fuerza de ventas entrar nuevamente al mercado no solo con productos de calidad y de buen precio, sino como una empresa con prestigio considerada por los clientes.

1.4. Objetivo

Objetivo general

Determinar si la gestión basada en procesos se relaciona con el incremento de las ventas directas en LABORATORIOS AC FARMA S.A.

Objetivos específicos

- a) Determinar si la estandarización de los procesos se relaciona con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.
- b) Determinar si el diseño del mapa de procesos se relaciona con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.
- c) Determinar si la normalización de procesos se relaciona con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo del informe fue necesario recopilar estudios que guardan similitudes con el tema correspondiente a la presente investigación y que ayudaron al cumplimiento del objetivo general del presente, algunos antecedentes relevantes fueron los siguientes:

Uquillas (2012)

La presente investigación propone la “Creación de un departamento de ventas para mejorar la gestión administrativa en la Imprenta Pixel de la ciudad de Riobamba período 2012-2013”, para lo cual se identificó la descripción de la empresa en su contexto, esto es: su historia, ubicación geográfica, base legal, filosofía empresarial y estructura orgánica.

Se realiza un diagnóstico de la empresa, tanto externo como interno, la recopilación de la información, el análisis comparativo de Fortalezas, oportunidades, Debilidades y Amenazas con su respectiva priorización, el mapa de necesidades y alternativas de solución, además se entrega una matriz estratégica de cambio que le servirá para tomar decisiones que vayan en beneficio de los grandes intereses de la organización.

Una vez realizado el diagnóstico, se presenta la propuesta de creación del departamento de ventas para mejorar la gestión administrativa, la misma que es justificada para su desarrollo, tomando en cuenta cada uno de los pasos realizados en forma técnica: proceso técnico de reclutamiento, selección del talento humano bajo un modelo de

competencias, teniendo en cuenta la nueva tendencia de la empresa moderna, la estructura orgánica, el diseño de los puestos que recomienda contar con los manuales básicos como son: manual estructural, manual de funciones y de procesos, esto permitirá a la organización en el menor tiempo posible y bajo una acertada dirección conseguir los objetivos y metas propuestas y motivando a los ejecutivos a realizar los manuales complementarios como son: el plan operativo, plan de actividades, entre otros.

Finalmente se determinaron conclusiones y recomendaciones donde se destacan los aspectos más relevantes a tomar en cuenta para una adecuada toma de decisiones.

Carrasco (2011)

Nos dice que el objetivo de su estudio es desarrollar un conjunto de propuestas de mejoras concretas aplicables a la “Metodología de Gestión Basada en Procesos” desarrollada al interior de BancoEstado, actualizada a Julio del 2010.

La justificación y motivación central de este trabajo es ver en qué manera se puede aumentar la calidad de los procesos gestionados al interior de BancoEstado, motivado fundamentalmente por la combinación de una histórica ineficiencia a nivel operativo (medido financieramente por el indicador de eficiencia) y una percepción generalizada en la industria bancaria, donde a pesar de los avances logrados en los últimos 15 años en materias comerciales como operativas, BancoEstado sigue siendo catalogada como una organización lenta, burocrática e ineficiente. Así es cómo la mezcla de estos dos factores, hacen necesario un cambio transversal que promueva conceptos como la calidad y la eficiencia en la gestión de sus actividades. BancoEstado inició la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que permita un cambio en el enfoque administrativo como la instalación de estos conceptos, y que alineados a los objetivos estratégicos, reduzcan la brecha de la eficiencia operacional con la competencia. De esta forma el proceso de ejecución debe ser visto

como una iniciativa transversal a la empresa, divulgando estas buenas prácticas en aquellos procesos considerados como “críticos” para la organización, tales como: venta de crédito de consumo, venta crédito hipotecario, venta de comercio exterior, cobranza de créditos del estado, gestión de reclamos, etc.

Así es como el autor ha estimado, a partir de su experiencia y a la teoría reunida en el área de gestión de operaciones, la identificación y análisis de las variables que condicionan el éxito de esta implementación metodológica. Ello implica comprender el alcance de los cambios y sus efectos en las prácticas de trabajo, como en evolución sus estructuras organizacionales necesarias para su desarrollo.

El estudio concluye con la generación de un conjunto de propuestas de mejora, que potencian los resultados de la gestión de procesos y entregan el valor agregado necesario para consolidar las nuevas prácticas, animando a la empresa para alcanzar sus objetivos.

En ese sentido, dentro de las variables por analizar se encuentran: reducir la subjetividad en la selección de procesos confrontándolos sobre bases y parámetros estándares, lo que objetiviza sus características y evitará conflictos de poder en su selección; aumentar la eficiencia por medio de la disminución en los costos asociados a los procesos como sus montos asociados al aprovisionamiento debido al riesgo operacional; y promover la eficacia alcanzando mayores grados de satisfacción entre sus colaboradores como clientes. También debiese orientarse en fortalecer los mecanismos de control, compromiso y compensación, por medio del adecuado uso en el BSC, como los cambios culturales por ocurrir en la organización, a través de un programa formal de gestión del cambio.

Chavarría (2011)

El autor nos señala que mediante el diagnóstico realizado sobre la utilización de estrategias promocionales para incrementar las ventas de una empresa panificadora en el municipio de San José Pinula, se

determinó que, efectivamente la disminución en las ventas obedece a la carencia de estrategias que se orienten a impulsar y provocar la venta en los puntos de distribución.

Igualmente se ha establecido mediante la investigación realizada que existe varios productos de panificación que han sido demandados tanto por los clientes actuales como por los clientes potenciales que no encuentran en los lugares de compra.

Según el trabajo de campo se detectó que para incrementar el nivel de ventas, deben aplicarse estrategias promocionales que faciliten a la empresa panificadora cumplir con este propósito.

Haciendo seguimiento a las actividades de promoción de ventas también se detectó en la investigación realizada, que en la empresa panificadora objeto de estudio no han aplicado una correcta exhibición de los productos, el cual conlleva a que la exhibición no sea suficientemente atractiva a la vista del consumidor.

No se han implementado medidas de control para medir los resultados obtenidos post aplicación de las estrategias de promoción de ventas realizadas con anterioridad.

Se recomienda implementar la propuesta que sugiere estrategias promocionales aplicables a los productos de la empresa panificadora, objeto de investigación, que se comercializan en tiendas, abarroterías y mini mercados, para incrementar las ventas, mejorar la situación actual y se dé a conocer de mejor forma a su mercado objetivo.

Ampliar la variedad de productos que se comercializan en tiendas, abarroterías y mini mercados, lo cual contribuye a satisfacer la demanda insatisfecha reflejada.

Aplicar de manera eficiente la promoción de ventas para los productos de panificación, haciendo uso de instrumentos promocionales dirigidos tanto a los consumidores, como a los distribuidores, contribuyendo en que,

mediante la frecuencia con que estas se combinen, formen parte imprescindible de su desarrollo permitiéndoles promover sus productos con resultados efectivos y a la vez incrementen su participación de mercado.

Bastardo (2010)

Muchas son las variables y factores que se manejan en el desarrollo o ejecución de un determinado proyecto, y más aun cuando se tienen que administrar y controlar varios de estos de manera simultánea, lo cual no resulta fácil si no se dispone de una herramienta o modelo guía basado en fundamentos o estándares, que contribuya con el éxito de la gestión empresarial. En el presente Anteproyecto de Trabajo de Grado se presenta un estudio que tuvo como propósito el diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa IMPSA CARIBE, C.A. basado en la metodología del PMBOK del (PMI) Project Management Institute; ya que esta organización aunque no posee una amplia cartera de clientes, debe administrar y controlar varios proyectos simultáneamente. Para el desarrollo del presente trabajo, se realizó la búsqueda de información y análisis de referencias bibliográficas teóricas y prácticas sobre administración y control de proyectos basadas en la Metodología del PMBOK del PMI, para luego definir los procesos y mecanismos de control y aseguramiento de la calidad e identificar los recursos (económicos, humanos, etc.) requeridos para cada proyecto. Inmediatamente se analizaron los cronogramas y el alcance de todos los proyectos, se definieron los medios o canales de distribución de la información relacionada con los proyectos dentro de la organización y se analizarán los riesgos y procesos de contratación y/o subcontratación en cada proyecto y finalmente se definirá una estructura estándar para la administración y control para los proyectos en desarrollo. Este estudio fue desarrollado como una investigación con diseño no experimental de tipo aplicada. Se estima que, con la elaboración del presente anteproyecto, se logre poder generar y disponer de información efectiva y oportuna para la toma de decisiones gerencial de la empresa

IMPESA CARIBE, C.A, con la finalidad de recuperar la imagen de la organización, garantizar la satisfacción de los clientes con respuestas eficientes y oportunas y optimizar la gestión de la organización.

Palabras Claves: Modelo de Gestión, Administración y Control de Proyectos, Empresa IMPESA CARIBE, C.A., Metodología PMBOK del PMI Project Management Institute.

Sánchez (2004)

Nos dice que la esencia de la estrategia radica en crear ventajas competitivas para el futuro con mayor rapidez de lo que la competencia puede imitar las ya existentes. Cuando las estrategias están elaboradas como un sistema con diferentes interrelaciones, la competencia podrá imitar las partes de estas estrategias pero difícilmente el todo, por lo que se creará una ventaja insuperable. Para los competidores inteligentes el objetivo no es la imitación competitiva, sino la innovación competitiva. El sector farmacéutico, por producir y comercializar productos especializados, es un mercado altamente competitivo, donde la variable precio es importante. Pero esta no es la única forma para competir en él. Si Alfa decidiera competir solo dando descuentos o precios especiales iría al fracaso por las características que ella tiene y por lo que se llama economía de recursos.

El fenómeno de las cadenas de farmacias es una amenaza tanto para las distribuidoras como para los laboratorios. Para los primeros porque desaparecerían del mercado y para los segundos porque una vez que las distribuidoras salgan del mercado y las cadenas se consoliden, estas tendrían un amplio poder de negociación con los laboratorios para exigir precios más bajos y mayores plazos. Hay que recordar que dentro del esquema estratégico de las cadenas (especialmente las cadenas chilenas) está que en el mercado solo queden ellas y los laboratorios (las demás farmacias y boticas también saldrían del mercado).

Una de los puntos más importantes de la presente tesis es que se puede crear la ventaja competitiva como un sistema integrado, que resulte difícil de imitar, pues se ven las partes pero no se puede descifrar el todo. La clave está en saber combinar las fortalezas con las oportunidades, conocer a la competencia y, sobre todo descubrir qué es lo que hacemos mejor que nuestros competidores y aprovecharlo concentrándonos en su utilización. Con esto estaremos en condiciones de superar a cualquiera con nuestros productos o servicios, pues estaremos en capacidad constante enriquecida para idear y construir posiciones innovadoras exitosas.

Por último, pero no menos importante, la gerencia debe tener presente que cualquier desarrollo exitoso se sustenta sobre dos pilares fundamentales a los que debe prestar especial atención: y el recurso humano y la tecnología (incluye el conocimiento), sin lo cual una empresa solo es una suma de estructuras sin vida.

2.2. Bases teóricas

Sustento teórico de la variable: GESTIÓN BASADA EN PROCESOS

1) Definición

Según Agualongo (2015), la gestión de procesos se basa en un conjunto de actividades cronológicamente ordenadas teniendo en cuenta causas y efectos que las mismas pueden originar. Para establecer correctamente un manual de procedimientos se debe tener en cuenta que es importante eliminar las actividades excesivas que no añaden valor además de determinar correctamente los procesos que se tienen que cumplir para lograr un trabajo de calidad, y mientras esto se realiza se optimizan los recursos y se administra correctamente el tiempo.

Una empresa u organización que se maneje mediante un manual de procedimientos logra tener mayor control sobre sus actividades, por lo tanto las personas que dirigen dicha organización están conscientes de

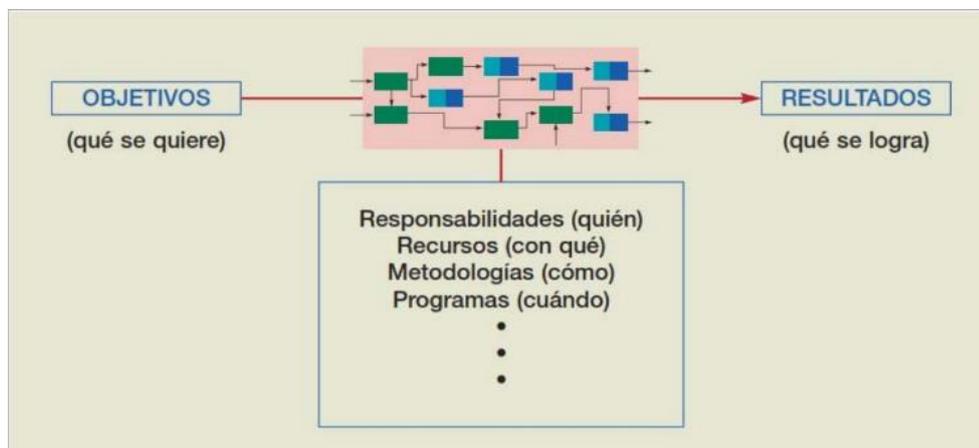
los recursos que poseen y saben cómo utilizarlos correctamente para lograr los objetivos que se planteen con anterioridad.

Según Neira (2013), el Modelo EFQM de excelencia empresarial promueve la adopción de un enfoque basado en procesos en el Sistema de Gestión como principio básico para la obtención de manera eficiente de resultados relativos a la satisfacción del cliente y de las demás partes interesadas.

Es decir, las organizaciones que deseen implementar un Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9000) o ir más allá y adoptar modelos de calidad total o excelencia empresarial (ISO 9004 o Modelo EFQM respectivamente), deben adoptar el enfoque basado en procesos y trasladarlo de manera efectiva a su documentación, metodologías y al control de sus actividades y recursos, sin perder la idea de que todo ello debe servir para alcanzar los “resultados deseados”.

En la Figura N° 1 se puede apreciar cómo los objetivos que se quieren alcanzar deben ser logrados (resultados) a partir del adecuado diseño de un sistema de gestión.

Figura N° 1
SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS PARA LA
OBTENCIÓN DE RESULTADOS.



Fuente: Fundación Valenciana para la Calidad, 2013

Según Carrasco (2011), la gestión por procesos es una evolución de los antiguos paradigmas administrativos que tuvo un importante fortalecimiento y expansión, debido esencialmente a la implementación a nivel mundial de las normas ISO:9000 que las empresas realizaron en masa durante los últimos 15 años. Su filosofía base es tan simple como “hacer lo que se declara realizar y declarar todo aquello que se realizará”. O sea, busca la coherencia entre estos dos ámbitos y perseguir la calidad enfocada al cliente, tratando siempre de aumentar la eficacia y eficiencia en los procesos.

Si bien las empresas alrededor del mundo en los últimos quince años han masificado su uso, esta data desde mucho más atrás. La norma ISO 9000 es un estándar para sistemas de administración de la calidad. La norma es publicada y mantenida por la ISO (Organización Internacional para la Estandarización), pero es administrada por entidades externas de acreditación y certificación. Hay que dejar claro que lo certificado por la norma es el ajuste a las especificaciones del producto o servicio, y no el concepto popular de calidad o sus efectos económicos al interior de la empresa, como algo objetivamente bueno.

La historia de la ISO 9000 comienza en el campo militar; para evitar desastres, como en el caso de detonaciones que se dieron en el Reino Unido, se comenzó a exigir a los fabricantes mantener por escrito todos los procedimientos, con la idea de aprobarlos. A partir de 1959 en EE.UU. se utilizó un programa de requerimientos de calidad para los suministros militares. En 1968 la OTAN especificó la AQAP (Allied Quality Assurance Procedures) siglas en inglés de “aseguramiento de calidad para los procedimientos de los aliados”, aplicativa a los insumos militares de la alianza. Con el tiempo y la presión de los compradores de insumos, la estandarización, como concepto, fue más allá del ámbito militar y en 1971, el Instituto de Estandarización Británico publicó la norma BS 9000, especificando el aseguramiento de la calidad en la industria electrónica; para en 1970 pasar a ser la BS 5750, más general y aplicable.

La primera versión de la ISO 9000 fue publicada en un documento para 1987, y se derivó de la BS 5750, utilizando además sus modelos para los sistemas de administración de la calidad. Se actualizó una nueva versión en 1994, nuevamente el 2000, incorporando revisiones; se eliminaron los requerimientos demasiado rígidos de documentación y se incluyeron en forma explícita conceptos como la mejora continua y el monitoreo y seguimiento de la satisfacción del cliente.

Como dijimos anteriormente, la ISO como organización no otorga directamente la certificación, sino que lo hacen organismos de acreditación acreditados. El proceso de certificación se lleva a cabo mediante un proceso de auditorías, lideradas por auditores externos e internos de la compañía en cuestión. La empresa debe preparar su certificación, asegurando que su proceso a certificar se ajuste a los requerimientos de la norma. Una vez obtenida, esta debe ser renovada a intervalos regulares (generalmente anual), lo que es determinado por el organismo certificador.

No obstante, tomar la decisión para obtener la certificación ISO 9000 no siempre es sencillo, y como en todas las cosas existen desventajas relativas al adoptar la norma. Entre ellas tenemos especialmente la generación de una excesiva burocratización producto de la formalización de estos mediante la documentación y el aumento en los costos debido a los requerimientos anteriormente descritos.

Por este motivo es que algunas empresas han optado por normas similares pero de menor impacto, o han preferido abstenerse de obtener la certificación, prefiriendo implementar sus propios sistemas de aseguramiento de la calidad.

Sin embargo, ello hace que las empresas pierdan oportunidades de negocios en el exterior, pues las normas ISO 9000 no solo certifican calidad, sino que se transforman en la llave de entrada que facilita el intercambio internacional de bienes, pues para muchos mercados se transforma en un requerimiento básico para negociar y de ahí el interés

de los exportadores por ajustarse a la norma. Además hay que consignar que para determinar la necesidad de su aplicación, se debe analizar caso a caso, bajo el asesoramiento de algún experto.

Bastardo (2010) define las organizaciones como sistemas complejos e integrales conformados por recursos tanto humanos como una variedad de recursos físicos coordinados para la obtención de una finalidad establecida, y que a su vez, están constituidas por sistemas o subsistemas que interactúan entre sí, los cuales deben estar vinculados adecuadamente e interrelacionados activamente, cuando se quiere lograr una gestión eficiente y efectiva.

La gestión en el ámbito empresarial puede definirse como el conjunto de actividades que puedan repercutir en los resultados de la organización. Y para esto es necesario un proceso de control y administración que permita optimizar recursos, costos y esfuerzos, con la integración de todos aquellos conceptos cuya gestión tienen aspectos y requisitos comunes. El objetivo no es otro que evitar duplicidades, optimizar recursos y simplificar al máximo la gestión de todos los Sistemas.

Ardaya (2003) indica que el concepto de gestión está implícito en quienes se dedican al logro de resultados como parte de un objetivo; sin embargo, para entender mejor a lo que se refiere la gestión de procesos, el concepto de gestión se define como un conjunto de actividades y/o tramites que se llevan a cabo para resolver un asunto, así como la dirección, administración, seguimiento y evaluación del mismo.

La gestión de procesos es la generalización de la gestión de un proceso y se aplica a una organización en su conjunto, por lo tanto una organización vista en su conjunto también “procesa”. La gestión por proceso supone una evolución fundamental de la forma de gestionar una empresa.

La gestión por proceso es la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión”.

El quinto criterio del Modelo Europeo de Gestión (EFQM), define a la gestión por procesos como la gestión de todas las actividades de la empresa que generan valor añadido. Por lo tanto, las organizaciones serán tan eficaces y eficientes como lo sean sus procesos.

2) Características de la gestión basada en procesos

Según Cruzado (2014) las organizaciones son comunidades con su propia manera de hacer las cosas, con sus hábitos y su propia cultura. Dentro de esta variedad de cultura y organizaciones se pueden definir cuatro características fundamentales:

- La organización centralista: La organización es como una telaraña, con el poder ubicado en el centro, cuanto más cerca se está del centro más poder se tiene. Son organizaciones demasiado dependientes de su líder.
- La organización jerárquica: Es la más común, con niveles dependientes unos de otros. Los servicios se estancan y la información no fluye de correctamente. Estas empresas pueden funcionar bien, sin embargo son reacias al cambio.
- La organización orientada a las tareas: Funciona basada en grupos de trabajo centrados en una tarea o proyecto. Hay flexibilidad para el trabajo en equipo, sin embargo se pueden incurrir en altos costos.
- La organización orientada a las personas: Estas organizaciones le dan mayor relevancia al individuo, lo consideran como parte fundamental de todos los procesos que abarca la organización. Este tipo de organizaciones son las más escasas.

Según Bouza (2010) las características principales de la gestión por procesos están dadas en la cultura de la organización, la orientación al cliente y el nivel de innovación del proceso y flexibilidad.

La cultura de la organización versa sobre la forma cómo cada empresa enfrenta las situaciones y resuelve los problemas. Es su propia identidad, su lenguaje y sus hábitos. No se debe olvidar que se trata de comunidades y pequeñas sociedades. Cada organización posee su estilo propio, de ahí que existan organizaciones más centralizadas, descansan casi totalmente en su líder. Otras son jerarquizadas y muy dependientes sus niveles, unos de otros. Existen aquellas con más orientación a las tareas y otras hacia las personas.

La orientación al cliente es tenida muy en cuenta por aquellas empresas que centran su atención en los clientes, digan intermediarios, proveedores, empleados, aseguradores, organismos del estado y por supuesto los clientes finales (consumidos). Se deben conocer sus necesidades y expectativas, qué necesita y cómo lo necesita.

La organización debe ser capaz de adaptarse a los cambios externos que se presentan con frecuencia, por lo que se necesita de un gran nivel de innovación y flexibilidad para la reorganización de la actividad basándose en procesos.

Según Vaca (2009) las características de una gestión por procesos es analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la empresa.

- Reconocer la existencia de los procesos internos (relevante):
 - Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
 - Medir su actuación (calidad, costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.

- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la empresa hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):
 - Productividad del conjunto frente al individual (eficacia global frente a efectividad parcial).
 - El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor.
 - Organización en torno a resultados no a tareas.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).
- Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

La dificultad, grande por cierto, no estaba en la componente técnica de esta forma de gestionar una empresa, sino en el cambio de actitud de las personas. Algunos de los paradigmas bajo los que nos hemos educado, como la lógica Tayloriana, el organigrama y la jerarquía, han de ser puestos en entredicho, al igual que determinados valores culturales vistos ahora como un freno a la creatividad.

Los cambios de comportamiento, especialmente en mandos y directivos, necesarios para gestionar los procesos de la empresa los resumimos en:

1. Orientación externa hacia el cliente, frente a orientación interna al producto.
2. Fusionar en las personas pensamiento y acción de mejora frente a la lógica Tayloriana. No se trata de trabajar más, sino de trabajar de otra manera.
3. Compromiso con resultados frente a cumplimiento.
4. Procesos y clientes frente a departamentos y jefes.
5. Participación y apoyo frente a jerarquización y control.
6. Responsabilidad sobre el proceso frente a autoridad jerárquica funcional.

Los procesos siempre están diseñados por directivos; cuando están enfocados a satisfacer determinadas necesidades internas, como control o limitaciones de la responsabilidad departamental, incorporan una serie de actividades de dudoso valor agregado. Si definimos claramente la misión y objetivos de los procesos en términos del valor agregado percibido por los clientes, automáticamente se pondrá de manifiesto aquellas actividades consideradas como ineficaces y por lo tanto imprescindibles.

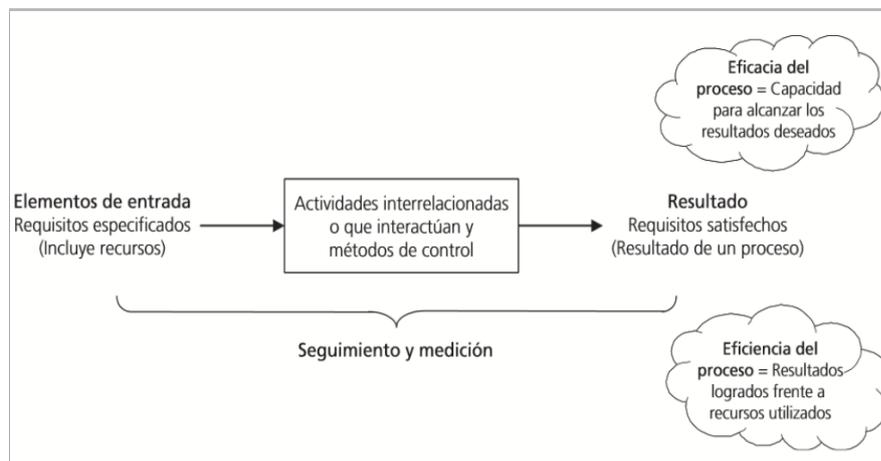
Según Herrera (2007), las características de un proceso son:

- Se pueden describir las entradas y las salidas.
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y de fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta “qué”, no al “cómo”.
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

3) Ventajas de la gestión basada en procesos

Según Neira (2013) una de las principales ventajas del enfoque basado en procesos, cuando se compara con otros enfoques, radica en la gestión y el control de las interacciones entre estos procesos y las interfaces entre las jerarquías funcionales de la organización.

Figura N° 2
PROCESO GENÉRICO



Fuente: ISO/TC 176/SC 2/N 544R3, 2008

Los elementos de entrada y los resultados previstos pueden ser tangibles (tal como equipos, materiales o componentes) o intangibles (tal como energía o información). Los resultados también pueden ser no intencionados, tales como el desperdicio o la contaminación ambiental.

Cada proceso tiene clientes y otras partes interesadas (quienes pueden ser internos o externos a la organización), con necesidades y expectativas sobre proceso, quienes definen los resultados requeridos del proceso.

Debería utilizarse un sistema para recopilar datos para proporcionar información sobre el desempeño del proceso, los cuales deberían entonces ser analizados a fin de determinar si hay alguna necesidad de acciones correctivas o de mejora.

Todos los procesos deberían estar alineados con los objetivos, el alcance y la complejidad de la organización, y deberían estar diseñados para aportar valor a la organización.

La eficacia y eficiencia del proceso pueden evaluarse a través de procesos de revisión internos o externos.

Según Bouza (2010) la ventaja de la gestión basada en procesos permite una adecuada coordinación de todas las actividades y los recursos de la organización con vistas a lograr los objetivos propuestos. Posibilita, además, la optimización de los esfuerzos en pos de las metas propuestas al existir enfoque de procesos, dada la secuencia que se sigue hasta la consecución del objetivo, no sucede así cuando se trabaja por departamentos sin tomar en cuenta la integralidad de la organización.

La organización, en este caso, es concebida tanto en su horizontalidad como en su verticalidad. El proceso es planificado de manera única con un propietario único. Es muy importante como principio de descentralización, de la eficiencia, eficacia y flexibilidad en la toma de decisiones. Las mejoras que se generan en la organización son transfuncionales y generalizadas, se dan en el proceso.

Según Herrera (2007) la ventaja de la gestión basada en procesos radica en que elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, elimina la política tradicional de trincheras. También permite la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos.

Otra ventaja de la gestión por procesos consiste en el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como su combinación e interacción. Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos (del cliente),

- b) La necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan.
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos,
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

4) Importancia de la gestión basada en procesos

Según Campillo (2010) las empresas que basan su sistema de gestión en la calidad, brindan cada vez más importancia al enfoque basado en procesos, cuya finalidad es lograr la mejora continua de todas las actividades desarrolladas, optimizar el empleo de recursos y obtener resultados positivos. Por consiguiente, el enfoque basado en procesos, les permite analizar la organización como un sistema, donde todos los procesos se interrelacionan en aras de conseguir una salida que satisfaga, rápida y eficientemente las necesidades de sus usuarios o cliente. Este nuevo modelo asume que el cliente ha dejado de ser un mero receptor para convertirse en el elemento clave en los objetivos de una organización, los cuales deben orientarse hacia la satisfacción de las necesidades del mercado.

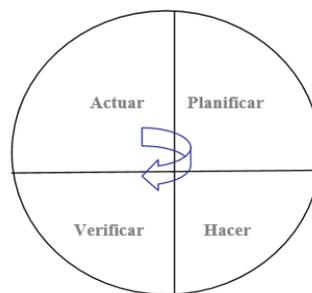
Según Fundación Valenciana para la calidad (2013) El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren con los objetivos previstos. No se puede considerar que un sistema de gestión tiene un enfoque basado en procesos si, aun disponiendo de un “buen mapa de procesos” y unas “caracterizaciones y diagramas de funciones cruzadas coherentes”, el sistema no se “preocupa” por conocer los resultados.

Según Bouza (2010), la gestión basada en procesos es “la gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos”. En ella se enfatiza la importancia de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia

de los procesos y la gestión de sus interacciones para lograr los objetivos de la organización.

El ciclo “planificar-hacer-verificar-actuar” (PHVA) es dinámico y puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema en su conjunto como forma de integración. En principio fue desarrollado en la década de 1920 por Walter Shewhart y fue difundido por W. Edwards Deming y se conoce como el “ciclo de Deming”. Se puede usar de manera complementaria esta metodología en todos los procesos de la organización.

Figura N° 3
CICLO DE DEMING



Representación del ciclo PHVA

Fuente: W. Edwards Deming

Se explica cada uno de los elementos que compone el ciclo. (Tomado de ISO 9001:2008):

“Planificar” – Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

“Hacer” – Implementar los procesos.

“Verificar” – Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar sobre los resultados.

“Actuar” – Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

El enfoque de sistema para la gestión, que es un principio de gestión de la calidad, plantea que “identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia, eficiencia de una organización en el logro de los objetivos”, constituye un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad que comprende diferentes etapas:

- Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas.
- Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
- Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de la calidad.
- Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- Establecer los métodos para medir la eficacia y la eficiencia de cada proceso.
- Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad ya existente.

Se tiene en cuenta el proceso de gestión del producto y todos aquellos que contribuyen en su logro, tales como: proceso de gestión de recursos, comunicación, auditoría interna, de dirección, etc.

Realmente las interacciones entre los procesos pueden resultar muy complejas llegando a convertirse en una red de procesos. Las entradas y salidas de los procesos pueden ser tanto para clientes internos y externos. En el modelo de red de procesos pueden estar determinados los requerimientos de las entradas a cada uno, en un porcentaje, por los clientes. La retroalimentación de la satisfacción e insatisfacción de los clientes por los resultados del proceso es un elemento esencial para la

mejora continua del SGC. El ciclo de PHVA puede ser aplicado a cada proceso en particular y a la red de procesos en general, o sea a todo el sistema.

Sustento teórico de la variable: VENTAS DIRECTAS

1) Definición

Según Mazariegos (2007), las ventas directas remontan su origen a los años treinta en la época de la gran depresión económica en Estados Unidos. Debido al alto nivel de desempleo, las personas se vieron en la necesidad de obtener ingresos y buscaron modalidades alternas de empleo. Muchas personas se dedicaron a las ventas directas de puerta en puerta, encontrándose con limitantes debido al tiempo que requiere visitar distintas ubicaciones, mostrar productos y cerrar las ventas. Fue así como surgió la modalidad de reclutar a grupos de personas para capacitarlas y brindarles información de productos disponibles, delegándoles la labor de venta a cambio de una comisión.

En Guatemala las ventas por catálogo han cobrado un gran auge, ofreciendo una fuente de ingresos a muchas personas que no cuentan con el tiempo disponible y la oportunidad para obtener un empleo de tiempo completo. Es así como las empresas, tanto nacionales como extranjeras, concentran sus esfuerzos en desarrollar un sistema de provisión de recursos humanos que les permita reclutar, seleccionar y trabajar en un proceso de inducción con personas de distintas edades, niveles socioeconómicos y rangos de escolaridad, con el fin de encontrar el talento humano necesario para comercializar sus productos.

Las empresas que cuentan con un sistema de venta directa requieren una fuerza laboral que se dedique a vender sus productos con el apoyo de un catálogo, ganando una comisión sobre el total de los pedidos realizados. De estas personas depende el volumen de ventas, por lo que se debe prestar especial atención a la administración del recurso humano, en especial al aprovisionamiento adecuado del personal dedicado a la venta por catálogo, medio por el cual las empresas que trabajan bajo este

sistema intercambian la información de sus productos con el consumidor final.

Salas (2009) define la venta directa como la comercialización de productos de consumo y servicios realizada directamente a consumidores en una modalidad persona a persona. Para llevarla a cabo, las empresas implementan diferentes sistemas o canales. La venta no es sino una modalidad de comunicación interpersonal, en la que se generó una comunicación oral en doble sentido entre un emisor, que es el vendedor, y un receptor, que es el potencial cliente.

Se trata, por tanto, de una modalidad de distribución, pero también de promoción ya que en mercados industriales, debido al conocimiento que tiene el vendedor sobre los gustos y las necesidades del comprador y a la confianza del cliente en el vendedor, ambos entablan una relación social.

Las principales funciones de la venta son las siguientes:

- Informar
- Persuadir
- Desarrollar actitudes favorables hacia el producto y la empresa.
- Ofrece un servicio al cliente (durante la venta y después de ella).
- Actuar como nexo entre el mercado y la empresa (informar de posibles cambios en el mercado, sugerir mejorar, etc).

2) Ventajas de la venta directa

Según Salas (2009), las ventajas de la venta directa:

- Permite una comunicación bidireccional entre el comprador y el vendedor
- El vendedor puede ajustar la presentación del producto a las necesidades específicas del cliente.
- El vendedor conoce y es conocido por el cliente.
- El vendedor puede negociar directamente el precio, forma de entrega y descuentos.

- El vendedor puede cerrar la venta.
- El vendedor puede monitorear los niveles de satisfacción del cliente.

3) Importancia de la venta directa

Barberi (2013), en términos generales, la venta directa es una de las herramientas más importantes de la promoción (las otras son la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas) porque permite una relación directa con los clientes actuales y potenciales, y además, porque tiene la capacidad de generar ventas efectivas, de allí su importancia. A venta personal realiza las siguientes funciones:

Realiza presentaciones de ventas para relacionar los beneficios que brindan los productos y servicios con las necesidades y deseos de los clientes; brinda asesoramiento personalizado y genera relaciones personales a corto y largo plazo con ellos.

2.3. Glosario de términos

- **CONSUMIDOR:** Se denomina consumidor a aquella persona que de acuerdo a sus necesidades demanda bienes o servicios, provenientes de algún organismo que se los proporciona, en general empresas que se dedican a investigar las necesidades del mercado, a fin de satisfacerlas, buscando una finalidad lucrativa.
- **EFQM:** Nos referimos al modelo de calidad definido por la fundación que lleva dicho nombre, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, EFQM en inglés, una fundación sin ánimo de lucro y con sede en Bruselas que cuenta con más de 500 socios repartidos en más de 55 países. Esta fundación define el modelo EFQM de Calidad y Excelencia como vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales tanto privados como públicos.

- **GESTIÓN:** El concepto hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o conducir algo. Al respecto, implica gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.
- **ISO:** La Organización Internacional de Normalización es una organización para la creación de estándares internacionales compuesto por diversas organizaciones nacionales de estandarización. Fundada el 23 de febrero de 1947, la organización promueve el uso de estándares propietarios, industriales y comerciales a nivel mundial.
- **METODOLOGÍA:** Es la serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido. En este sentido, la metodología funciona como el soporte conceptual que rige la manera en que aplicamos los procedimientos en una investigación.
- **MONITOREAR:** El término monitoreo podría definirse como la acción y efecto de monitorear. Pero otra posible acepción se utilizaría para describir a un proceso mediante el cual se reúne, observa, estudia y emplea información para luego poder realizar un seguimiento de un programa o hecho particular.
- **PERSUADIR:** Conseguir mediante razones que una persona piense de una manera determinada o que haga cierta cosa.
- **PRODUCTIVIDAD:** La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo; cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema.

- **MATERIAL PROMOCIONAL:** Nos referimos a una amplia gama de productos que tienen por finalidad hacer publicidad de una marca, una empresa o un producto.

- **PMBOK:** El Project Management Body of Knowledge (PMBOK) es un término que describe la suma de los conocimientos involucrados en la profesión de la administración de proyectos.

- **AUDITORIA:** Es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado, que puede ser una persona, organización, sistema, proyecto o producto, con el objeto de emitir una opinión independiente y competente.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. HIPÓTESIS GENERAL

La gestión basada en procesos se relaciona directa y positivamente con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A

3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- a) La estandarización de los procesos se relaciona positivamente con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.
- b) El diseño del mapa de procesos se relaciona positivamente con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.
- c) La normalización de procesos se relaciona positivamente con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.

3.3. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE 1: Gestión basada en procesos

La gestión basada en procesos no es un fin, sino un medio para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos.

En la organización, los procesos deben formar parte de un sistema que posibilite la obtención de resultados globales orientados a la consecución de sus objetivos, los cuales podrán estar vinculados a uno o varias áreas relacionadas en la organización.

En general, cualquier organización tiene establecida una gestión funcional, esto es, se trabaja en departamentos con una definición clara de la jerarquía y se concentra la atención en el resultado de las actividades de cada persona o cada departamento. Al adoptar un enfoque de gestión basado en procesos, no se elimina la estructura de departamentos que la organización pudiera tener establecida, pero se concentra la atención en el resultado de cada proceso y en la manera en que estos aportan valor al cliente.

Por último, cada uno de los procedimientos que componen el sistema debe contribuir a la consecución de los objetivos de la organización.

VARIABLE 2: Ventas directas

La venta directa se puede describir como la comercialización de productos efectuada de manera presencial entre vendedor y consumidor, ya sea por correo, teléfono, internet, etc. y otros puntos de ventas mediante la explicación o demostración personal de un vendedor directo.

Los vendedores de zona son conocidos comúnmente como representantes de ventas o agentes de ventas y son ellos los que tienen generalmente trato directo con los clientes; es decir, son "la cara de la empresa", los mismos que tienen como objetivo principal generar y posicionar su producto dentro del mercado de la competencia, esto con ayuda de conocimientos de mercadotecnia, años de experiencia y sobre todo amplios conocimientos de lo que ofrece, especialmente a los clientes exigentes, esto conlleva a hacer presentaciones con material promocional, demostrar y exhibir muestras o catálogos.

Por lo expuesto se puede decir que las ventas directas constituye un dinámico canal de distribución, cuyo desarrollo contribuyen mediante la comercialización de sus productos al fortalecimiento de la economía en la organización, los mismos que deben cumplir con altos estándares de

calidad, un punto muy importante para los clientes existentes y exigentes.
(Ver **ANEXO I**)

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla N°1

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	INDICADORES
<p>Variable I</p> <p>GESTION BASADO EN PROCESOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados. - Estandarización de los procesos. - Seguimiento, la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos. - Acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos. - Diseño del mapa de procesos - Elaboración del diagrama de flujo de cada proceso - Establecimiento de indicadores para cada proceso - Normalización de los procesos
<p>Variable II</p> <p>VENTAS DIRECTAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos de los requerimientos del cliente. - Punto de equilibrio en las ventas. - Índice de efectividad de ofertas - Análisis del cliente - Participación en el mercado farmacéutico - Inversión en el desarrollo de nuevos productos - Desempeño del personal del departamento de ventas - Cumplimiento de las metas de ventas programadas - Alianzas con proveedores

Elaboración: Autora de esta tesis.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación, según la fuente del Dr. Miguel Ángel Rodríguez Rivas es aplicada, de enfoque cuantitativo y de nivel correlacional.

4.2. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental porque su propósito es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador; en este sentido la variable independiente ya ha ocurrido y no es posible manipularla.

Transeccional porque los datos recolectados son en un solo momento y en un tiempo único.

4.3. Población de estudio

La población objeto de estudio estuvo conformada por quinientos (500) individuos pertenecientes al personal administrativo.

4.4. Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra comprendió doscientos diecisiete (217) individuos pertenecientes al personal administrativo.

4.5. Selección de la muestra

El tipo de muestreo utilizado es probabilístico, la determinación del tamaño de la muestra se realizó empleando la fórmula que a continuación se detalla:

$$n = \frac{(Z)^2 (PQN)}{(E)^2 (N-1) + (Z)^2 PQ}$$

Dónde:

Z = Desviación standard, medida en términos de niveles de confianza

E = Error de muestreo

P = Probabilidad de ocurrencia de los casos (se asume $p = 0.5$)

Q = (1-P)

N = Tamaño de la población

n = Tamaño óptimo de la muestra

El procedimiento que determinó el tamaño de la muestra se muestra a continuación:

Factores del tamaño de la muestra

N = 500

P = 0.50

Q = 0.50

Z = 1.96

E = 0.05

A continuación se muestra la determinación del tamaño óptimo de la Muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (500)}{(0.05)^2 (500-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)} = 217$$

4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se empleó como técnica de recolección de datos la encuesta, con el objeto de contar con un registro escrito acerca de la información referente a las variables de estudio.

El instrumento que se empleó fue el cuestionario con un formato estructurado que se le entregó al informante que de manera anónima y por escrito, consigne por sí mismo las respuestas.

4.7. Análisis e interpretación de la información

El procedimiento estadístico para el análisis de datos fue efectuado mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, este proceso consistió en la clasificación y ordenamiento en tablas y cuadros. La edición de dichos datos se hizo con el fin de comprender mejor la información en cuanto a la legibilidad, consistencia, totalidad de la información para poder hacer un análisis minucioso de la información que se obtuvo.

Una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico para efectuar la contrastación de las hipótesis; para tal efecto se aplicó la técnica estadística Correlación de Pearson, para medir la relación entre dos variables.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1. Presentación y análisis de los resultados

De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

Tabla N° 2

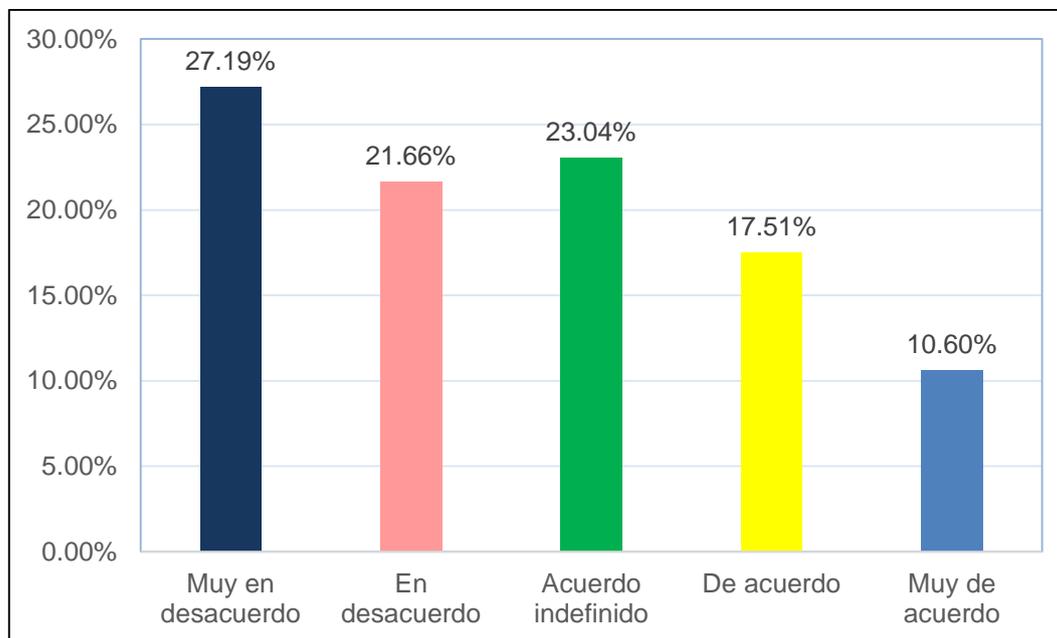
¿CONSIDERA QUE LABORATORIOS AC FARMA S.A. HA ESTABLECIDO OBJETIVOS Y PROCESOS NECESARIOS PARA CONSEGUIR RESULTADOS DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE?

Escala	N°	%
Muy en desacuerdo	59	27.19%
En desacuerdo	47	21.66%
Acuerdo indefinido	50	23.04%
De acuerdo	38	17.51%
Muy de acuerdo	23	10.60%
Total	217	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 4

¿CONSIDERA QUE LABORATORIOS AC FARMA S.A. HA ESTABLECIDO OBJETIVOS Y PROCESOS NECESARIOS PARA CONSEGUIR RESULTADOS DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE?



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N° 4 se aprecia que la muestra encuestada en una mayor proporción está en “muy en desacuerdo” y en “acuerdo indefinido” en un 27.19% y 23.04% respectivamente dentro de la relación entre las variables del estudio.

Tabla N° 3

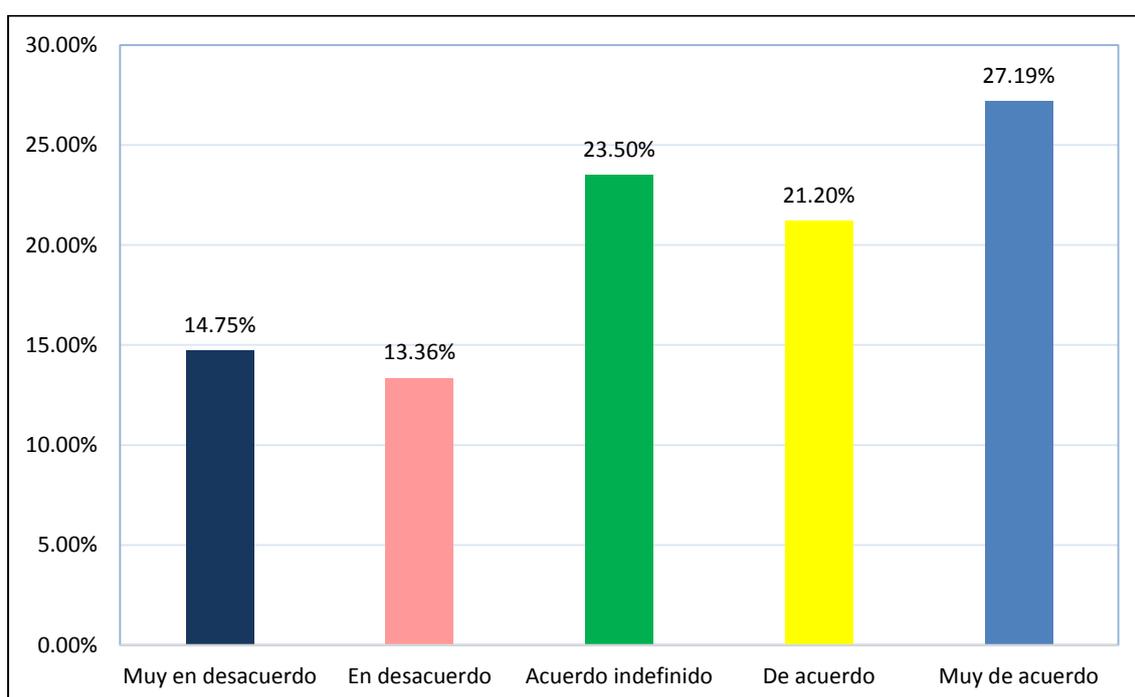
**¿LA ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS CUMPLE
CON LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES PROPUESTOS EN
LABORATORIOS AC FARMA S.A.?**

Escala	N°	%
Muy en desacuerdo	32	14.75%
En desacuerdo	29	13.36%
Acuerdo indefinido	51	23.50%
De acuerdo	46	21.20%
Muy de acuerdo	59	27.19%
Total	217	100.00%

Fuente: Fuente: Elaboración propia

Figura N° 5

**¿LA ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS CUMPLE
CON LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES PROPUESTOS EN
LABORATORIOS AC FARMA S.A.?**



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la Figura N° 5 nos indican que ante la pregunta ¿La estandarización de los procesos cumple con los objetivos institucionales propuestos en LABORATORIOS AC FARMA S.A.?, llega a un nivel de “muy de acuerdo” en un 27.19%, y en “acuerdo indefinido” en un 23.50%.

Tabla N° 4

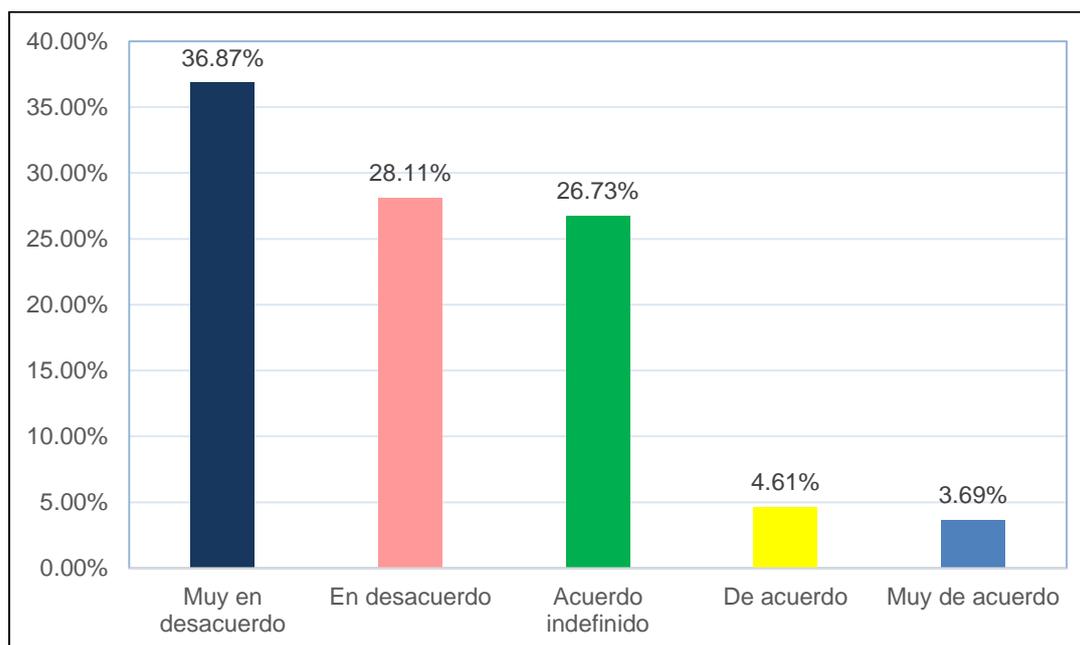
¿LABORATORIOS AC FARMA S.A. REALIZA EXITOSAMENTE EL SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS RESPECTO A LAS POLÍTICAS, LOS OBJETIVOS Y LOS REQUISITOS DEL CLIENTE?

Escala	N°	%
Muy en desacuerdo	80	36.87%
En desacuerdo	61	28.11%
Acuerdo indefinido	58	26.73%
De acuerdo	10	4.61%
Muy de acuerdo	8	3.69%
Total	217	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 6

¿LABORATORIOS AC FARMA S.A. REALIZA EXITOSAMENTE EL SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS RESPECTO A LAS POLÍTICAS, LOS OBJETIVOS Y LOS REQUISITOS DEL CLIENTE?



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N° 6 se puede considerar que la muestra encuestada, ante la pregunta expuesta opinan en una mayor proporción que están en “muy en desacuerdo” y “en desacuerdo” en un 36.87% y 28.11% respectivamente, mientras que un 26.73% se encuentra indefinida su posición, un 4.61% “de acuerdo” y un 3.69% “muy de acuerdo”.

Tabla N° 5

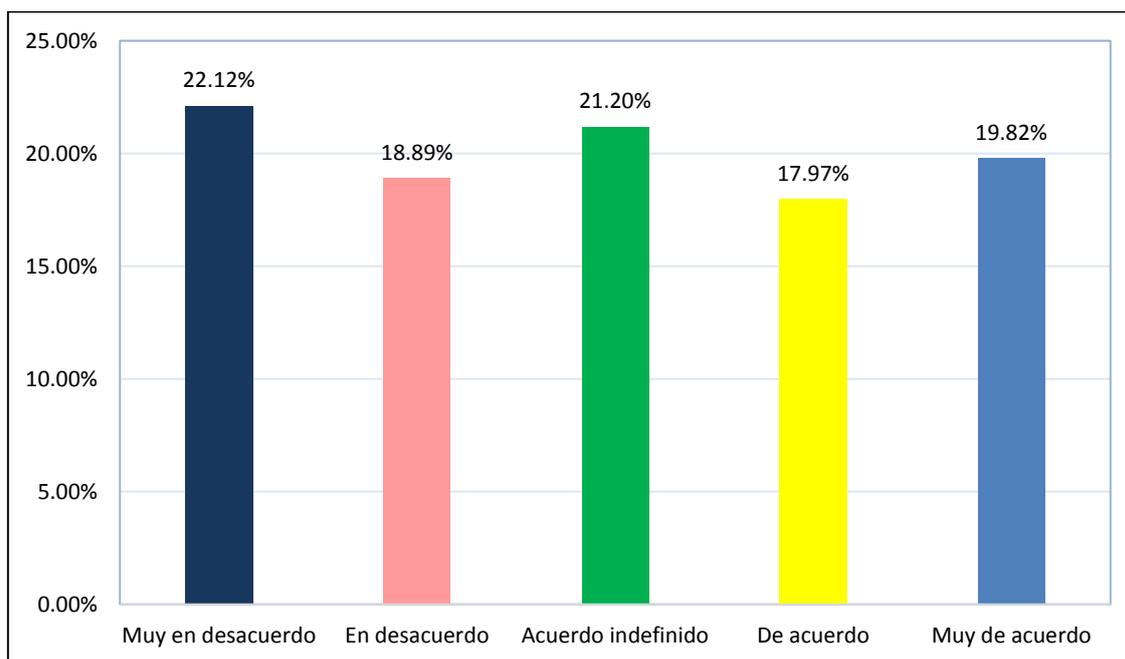
¿LAS ACCIONES DE RETROALIMENTACIÓN HA AYUDADO A MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS EN LABORATORIOS AC FARMA S.A.?

Escala	N°	%
Muy en desacuerdo	48	22.12%
En desacuerdo	41	18.89%
Acuerdo indefinido	46	21.20%
De acuerdo	39	17.97%
Muy de acuerdo	43	19.82%
Total	217	100.00%

Fuente: elaboración propia

Figura N° 7

¿LAS ACCIONES DE RETROALIMENTACIÓN HA AYUDADO A MEJORAR CONTINUAMENTE EL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS EN LABORATORIOS AC FARMA S.A.?



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N° 7 se aprecia que la muestra encuestada está en una mayor proporción en “muy en desacuerdo” y en “acuerdo indefinido” en un 22.12% y 21.20% respectivamente dentro de la relación entre las variables del estudio.

Tabla N° 6

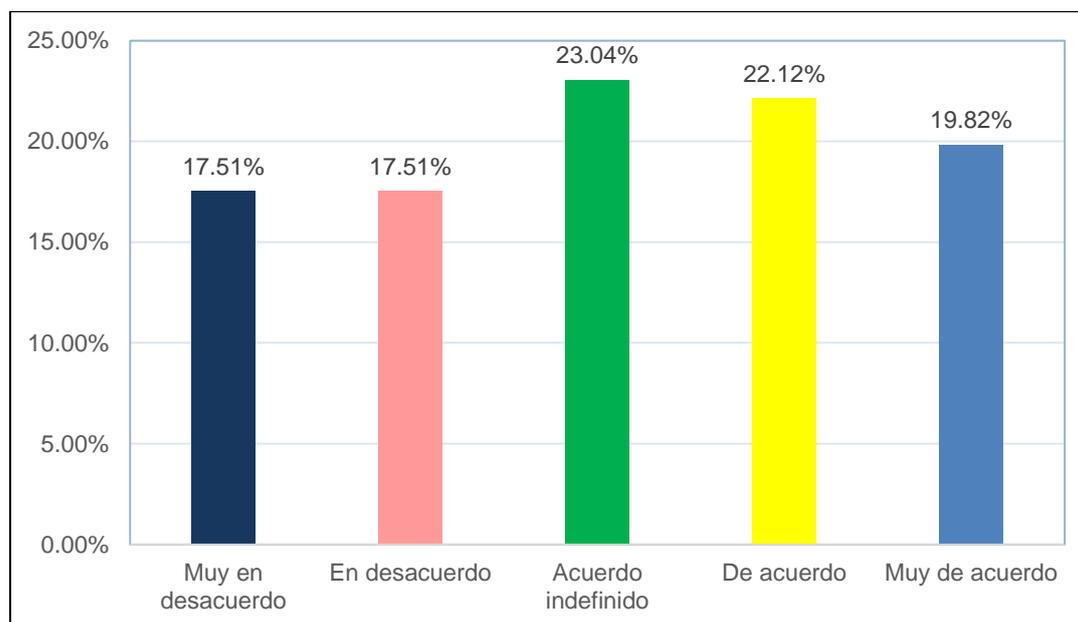
**¿EL DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS LE PERMITE TENER
UNA VISIÓN GENERAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN
EN LABORATORIOS AC FARMA S.A.?**

Escala	N°	%
Muy en desacuerdo	38	17.51%
En desacuerdo	38	17.51%
Acuerdo indefinido	50	23.04%
De acuerdo	48	22.12%
Muy de acuerdo	43	19.82%
Total	217	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 8

**¿EL DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS LE PERMITE TENER
UNA VISIÓN GENERAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN
EN LABORATORIOS AC FARMA S.A.?**



Fuente: Elaboración propia

Según la Figura N° 8, los resultados indican que ante la pregunta expuesta existe un 23.04%, de los encuestados que están en “acuerdo indefinido”, mientras que un 22.12% consideran que está en “de acuerdo”.

Tabla N° 7

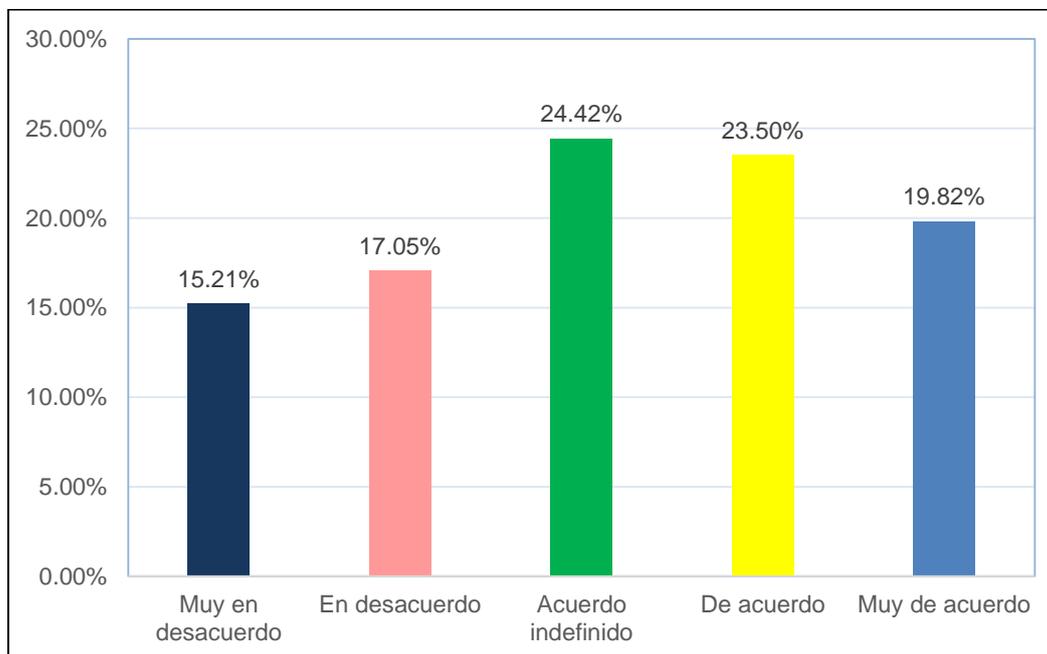
¿CONSIDERA QUE LA ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO LE PERMITE CONOCER CON MAYOR PRECISIÓN Y CLARIDAD LOS PROCESOS DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS EN LABORATORIOS AC FARMA S.A.?

Escala	N°	%
Muy en desacuerdo	33	15.21%
En desacuerdo	37	17.05%
Acuerdo indefinido	53	24.42%
De acuerdo	51	23.50%
Muy de acuerdo	43	19.82%
Total	217	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 9

¿CONSIDERA QUE LA ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO LE PERMITE CONOCER CON MAYOR PRECISIÓN Y CLARIDAD LOS PROCESOS DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS EN LABORATORIOS AC FARMA S.A.?



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N° 9 se aprecia que la muestra encuestada ante la pregunta expuesta opinan en una mayor proporción que están en “acuerdo indefinido” 24.42% y en “de acuerdo” 23.50% respectivamente.

Tabla N° 8

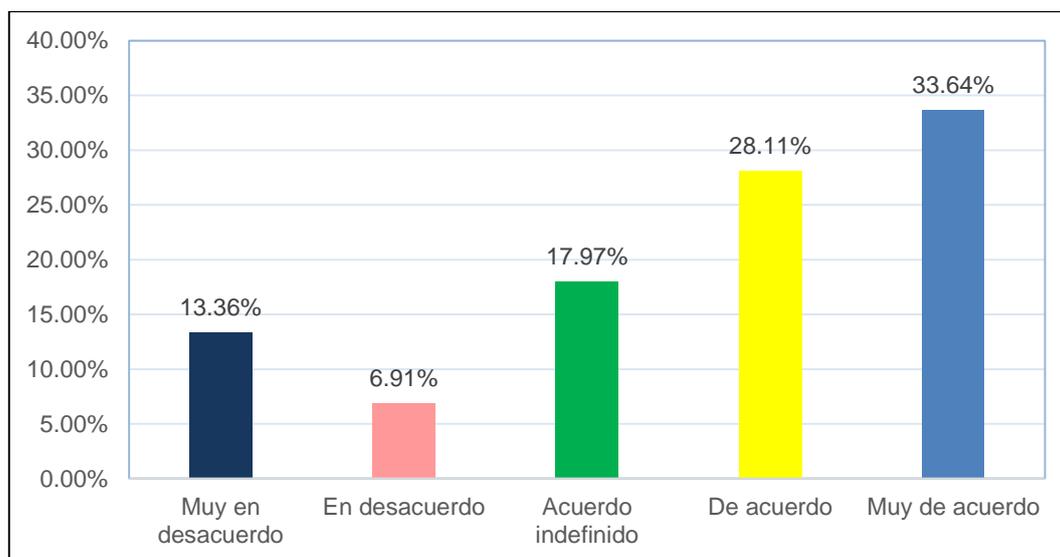
¿CONSIDERA QUE EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES PARA CADA PROCESO ADMINISTRATIVO AYUDA A CONOCER A DETALLE LOS RESULTADOS DE CADA PROCESO DE GESTIÓN REALIZADA?

Escala	N°	%
Muy en desacuerdo	29	13.36%
En desacuerdo	15	6.91%
Acuerdo indefinido	39	17.97%
De acuerdo	61	28.11%
Muy de acuerdo	73	33.64%
Total	217	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 10

¿CONSIDERA QUE EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES PARA CADA PROCESO ADMINISTRATIVO AYUDA A CONOCER A DETALLE LOS RESULTADOS DE CADA PROCESO DE GESTIÓN REALIZADA?



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N° 10 se aprecia que la muestra encuestada considera que el 33.64% consideran que está “muy de acuerdo” y “de acuerdo” un 28.11%, mientras que un 6.91% están “en desacuerdo” y un 13.36% “muy en desacuerdo”.

Tabla N° 9

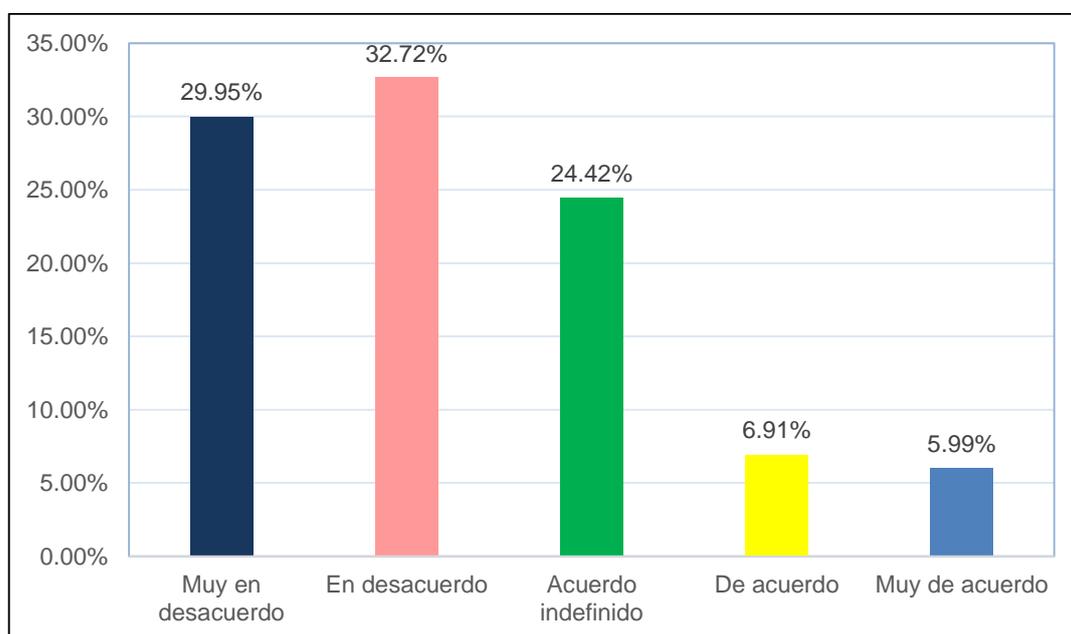
¿EN LABORATORIOS AC FARMA S.A. SE HA NORMALIZADO LAS ACTIVIDADES Y PROCESOS DE ACUERDO A LOS INTERESES Y NECESIDADES DE CADA ÁREA RELACIONADA?

Escala	N°	%
Muy en desacuerdo	65	29.95%
En desacuerdo	71	32.72%
Acuerdo indefinido	53	24.42%
De acuerdo	15	6.91%
Muy de acuerdo	13	5.99%
Total	217	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 11

¿EN LABORATORIOS AC FARMA S.A. SE HA NORMALIZADO LAS ACTIVIDADES Y PROCESOS DE ACUERDO A LOS INTERESES Y NECESIDADES DE CADA ÁREA RELACIONADA?



Fuente: Elaboración propia

La Figura N° 11 nos indica que ante la pregunta expuesta se puede apreciar que la muestra encuestada el mayor porcentaje es 32.72% que está “en desacuerdo”, mientras que en “muy de acuerdo” solo alcanza al 5.99%.

Tabla N° 10

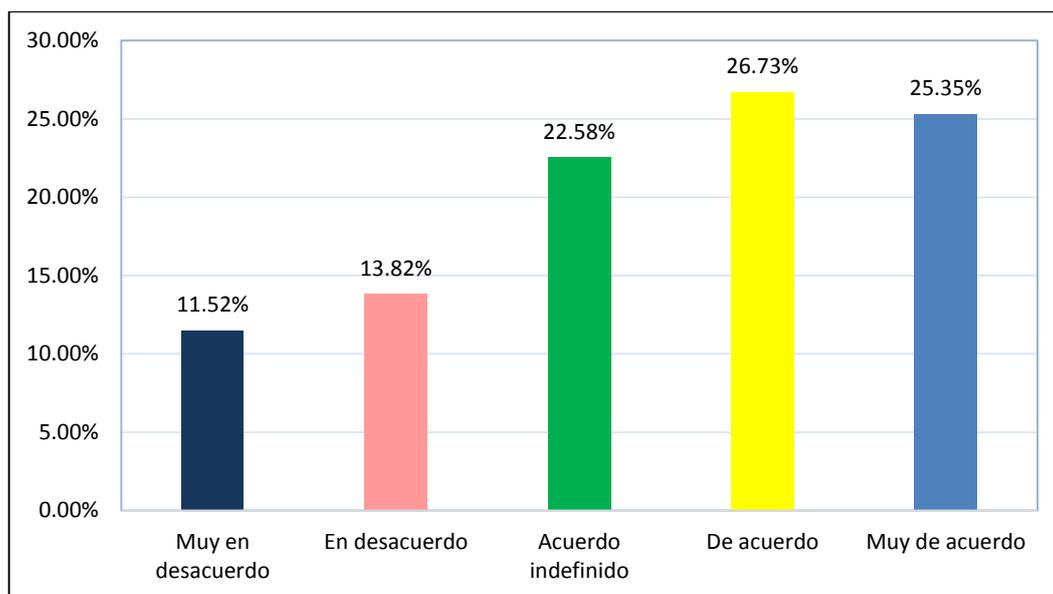
¿EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CONOCE CON EXACTITUD LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES?

Escala	N°	%
Muy en desacuerdo	25	11.52%
En desacuerdo	30	13.82%
Acuerdo indefinido	49	22.58%
De acuerdo	58	26.73%
Muy de acuerdo	55	25.35%
Total	217	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 12

¿EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CONOCE CON EXACTITUD LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES?



Fuente: Elaboración propia

Los resultados mostrados en la Figura N° 12 muestran que el 26.73% están “de acuerdo” y el 25.35% respectivamente están “muy de acuerdo”.

Tabla N° 11

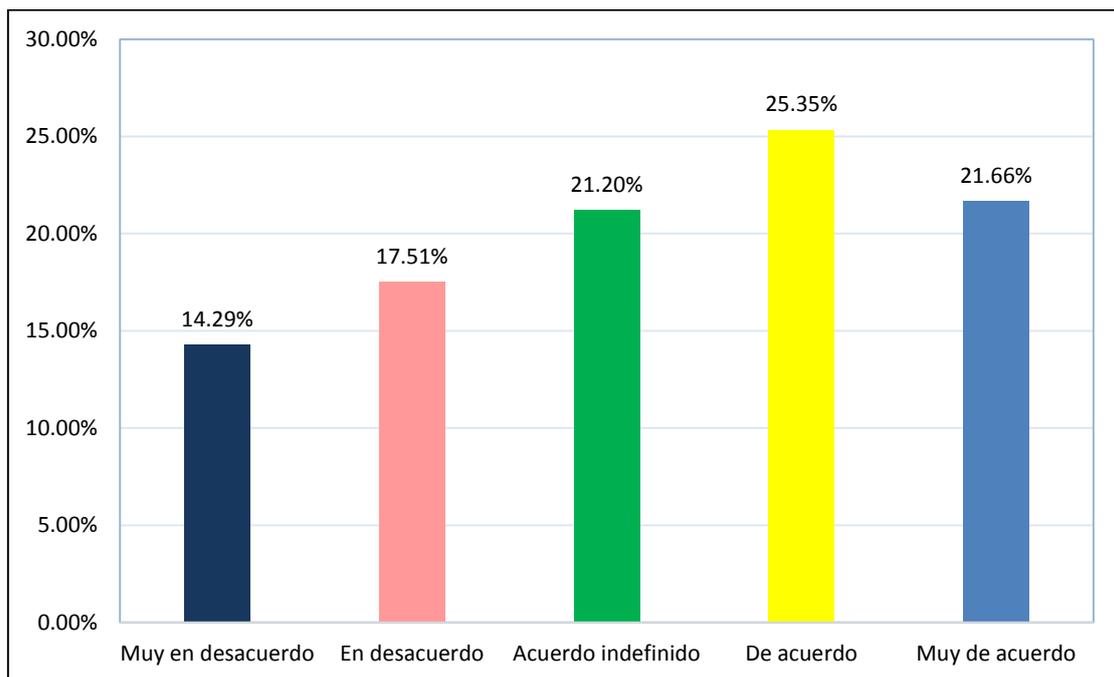
¿SE HA LOGRADO MANTENER EL PUNTO DE EQUILIBRIO EN LAS VENTAS CON EL FIN DE EVITAR PÉRDIDAS ECONÓMICAS?

Escala	N°	%
Muy en desacuerdo	31	14.29%
En desacuerdo	38	17.51%
Acuerdo indefinido	46	21.20%
De acuerdo	55	25.35%
Muy de acuerdo	47	21.66%
Total	217	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 13

¿SE HA LOGRADO MANTENER EL PUNTO DE EQUILIBRIO EN LAS VENTAS CON EL FIN DE EVITAR PÉRDIDAS ECONÓMICAS?



Fuente: Elaboración propia

Los resultados mostrados en la Figura N° 13 nos indica que el personal de ventas a logrado mantener el equilibrio en sus ventas, evidenciándose en un 25.35% que están “de acuerdo”, mientras que un 14.29% consideran que están en “muy en desacuerdo”.

Tabla N° 12

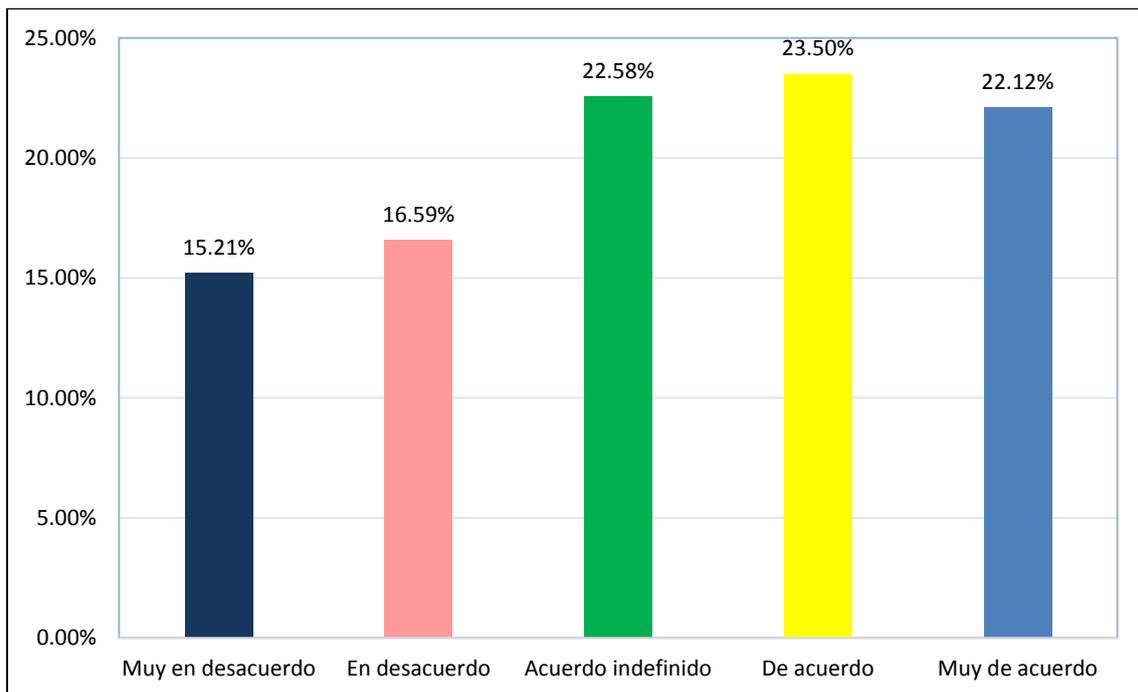
¿LA GERENCIA DE VENTAS LLEVA EL CONTROL DE LA EFECTIVIDAD DE LAS OFERTAS A FIN DE ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD DE LAS VENTAS?

Escala	N°	%
Muy en desacuerdo	33	15.21%
En desacuerdo	36	16.59%
Acuerdo indefinido	49	22.58%
De acuerdo	51	23.50%
Muy de acuerdo	48	22.12%
Total	217	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 14

¿LA GERENCIA DE VENTAS LLEVA EL CONTROL DE LA EFECTIVIDAD DE LAS OFERTAS A FIN DE ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD DE LAS VENTAS?



Fuente: Elaboración propia

Según la Figura N° 14 se puede considerar que la muestra encuestada ante la pregunta expuesta opina en una mayor proporción que están “de acuerdo” 23.50% y en “acuerdo indefinido” 22.58% respectivamente en la opinión sobre el control de la efectividad de las ofertas.

Tabla N° 13

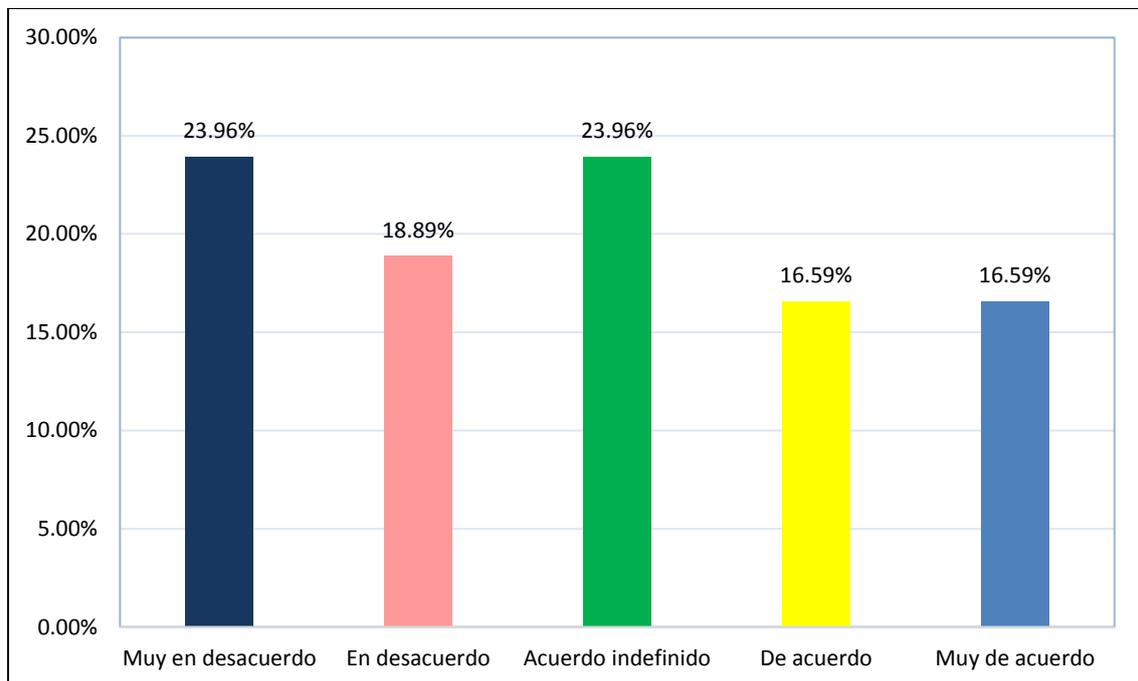
¿EL DEPARTAMENTO DE VENTAS HA ANALIZADO Y EVALUADO A CADA CLIENTE MEDIANTE LA SATISFACCIÓN DEL REQUERIMIENTO DE SUS NECESIDADES?

Escala	N°	%
Muy en desacuerdo	52	23,96%
En desacuerdo	41	18,89%
Acuerdo indefinido	52	23,96%
De acuerdo	36	16,59%
Muy de acuerdo	36	16,59%
Total	217	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 15

¿EL DEPARTAMENTO DE VENTAS HA ANALIZADO Y EVALUADO A CADA CLIENTE MEDIANTE LA SATISFACCIÓN DEL REQUERIMIENTO DE SUS NECESIDADES?



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N° 15 se indica que la muestra encuestada considera un nivel de “muy en desacuerdo” y “acuerdo indefinido” en un 23.96%, y un 18.89% consideran que está “en desacuerdo” con esta percepción, y significativamente el 16.59% está en “de acuerdo” y “muy de acuerdo” con respecto al análisis y evaluación de cada cliente.

Tabla N° 14

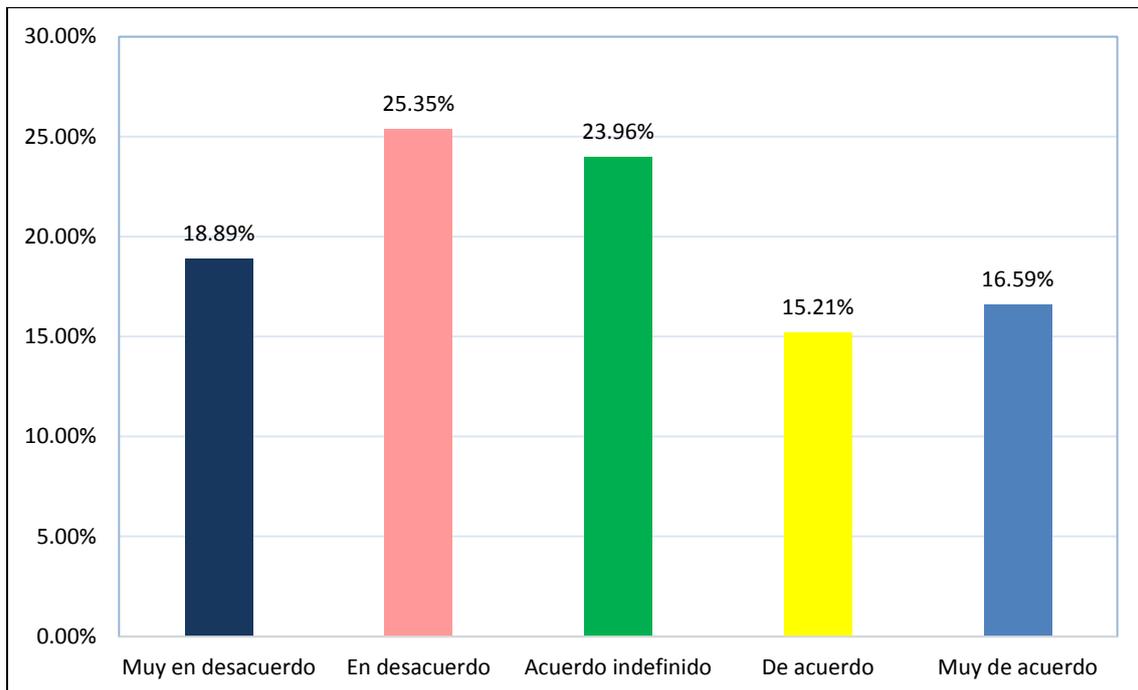
¿LABORATORIOS AC FARMA S.A. HA IMPLEMENTADO UN ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD QUE LE PERMITE MEDIR SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO FARMACÉUTICO?

Escala	N°	%
Muy en desacuerdo	41	18,89%
En desacuerdo	55	25,35%
Acuerdo indefinido	52	23,96%
De acuerdo	33	15,21%
Muy de acuerdo	36	16,59%
Total	217	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 16

¿LABORATORIOS AC FARMA S.A. HA IMPLEMENTADO UN ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD QUE LE PERMITE MEDIR SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO FARMACÉUTICO?



Fuente: Elaboración propia

Los resultados mostrados en la Figura N° 16 nos indican, que llega al 25.35% en el nivel de “en desacuerdo”, mientras que un 23.96% consideran que están en “acuerdo indefinido”.

Tabla N° 15

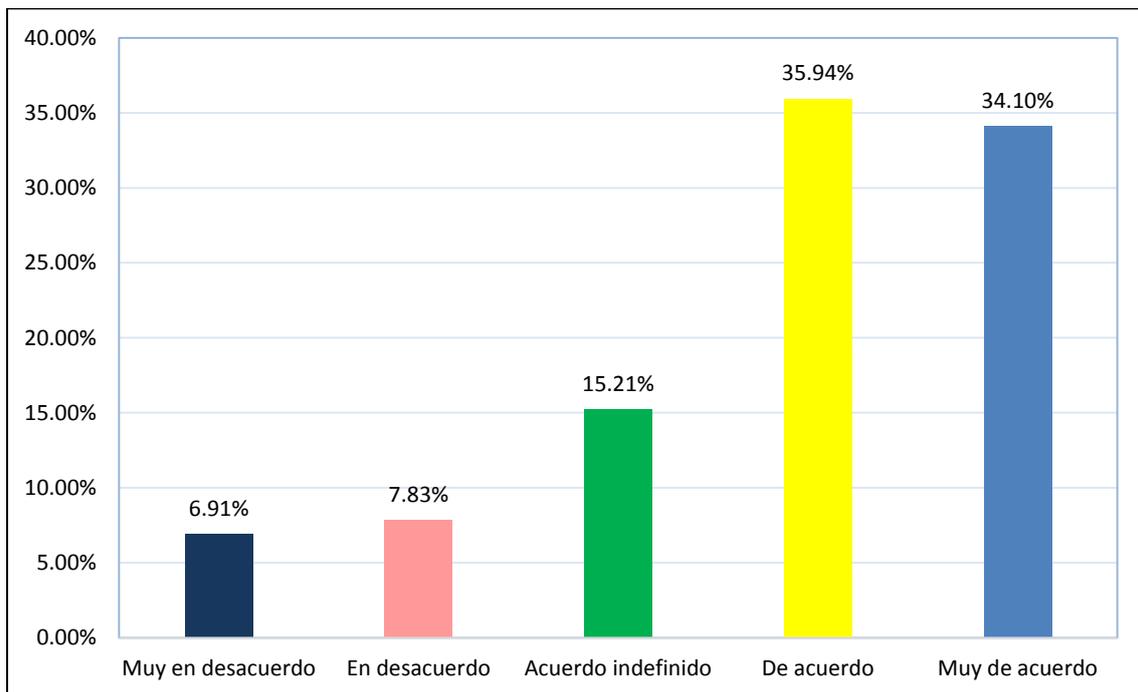
¿CONSIDERA QUE LA INVERSIÓN EN EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS PERMITIRÍA EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO Y GENERAR MAYOR DEMANDA EN SUS OFERTAS?

Escala	N°	%
Muy en desacuerdo	15	6,91%
En desacuerdo	17	7,83%
Acuerdo indefinido	33	15,21%
De acuerdo	78	35,94%
Muy de acuerdo	74	34,10%
Total	217	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 17

¿CONSIDERA QUE LA INVERSIÓN EN EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS PERMITIRÍA EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO Y GENERAR MAYOR DEMANDA EN SUS OFERTAS?



Fuente: Elaboración propia

Los resultados mostrados en la Figura N° 17 muestran que el 35.94% y el 34.10% están “de acuerdo” y en “muy de acuerdo” respectivamente, con respecto a la inversión en el desarrollo de nuevos productos.

Tabla N° 16

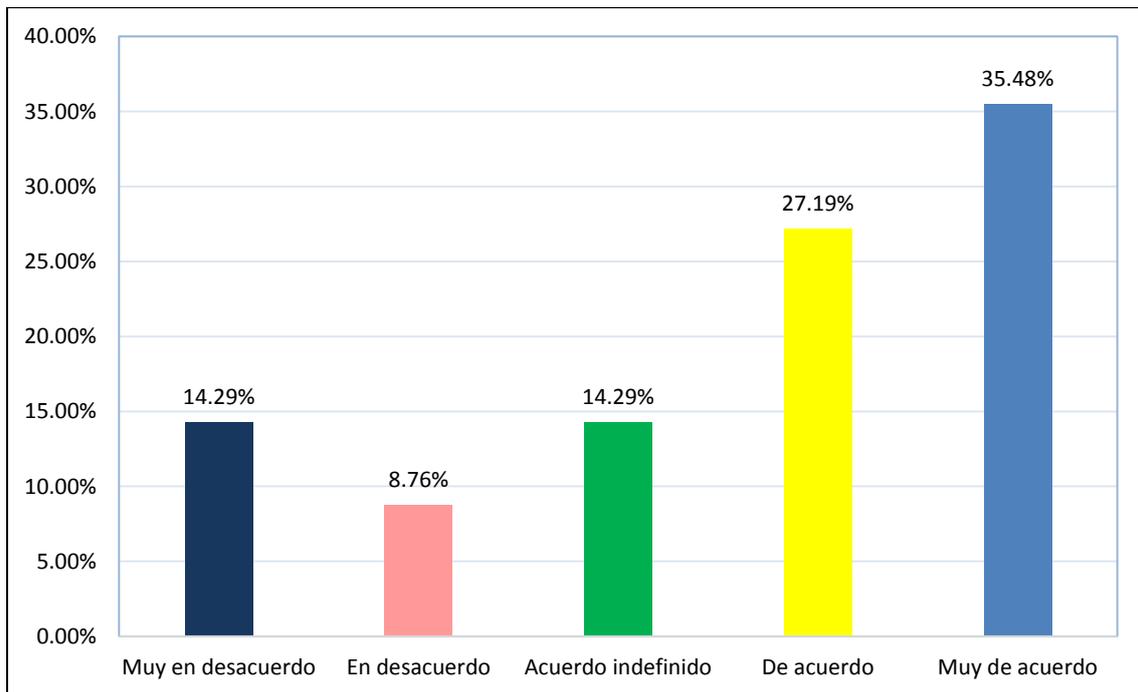
¿EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS REFLEJA EN SUS ACTIVIDADES UN ACTIVO DESEMPEÑO PARA EL LOGRO DE SUS METAS?

Escala	N°	%
Muy en desacuerdo	31	14,29%
En desacuerdo	19	8,76%
Acuerdo indefinido	31	14,29%
De acuerdo	59	27,19%
Muy de acuerdo	77	35,48%
Total	217	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 18

¿EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS REFLEJA EN SUS ACTIVIDADES UN ACTIVO DESEMPEÑO PARA EL LOGRO DE SUS METAS?



Fuente: Elaboración propia

Los resultados mostrados en la Figura N° 18 indican que el 27.19% y el 35.48% están “de acuerdo” y en “muy de acuerdo” respectivamente, con respecto al desempeño del personal del departamento de ventas.

TABLA N° 17

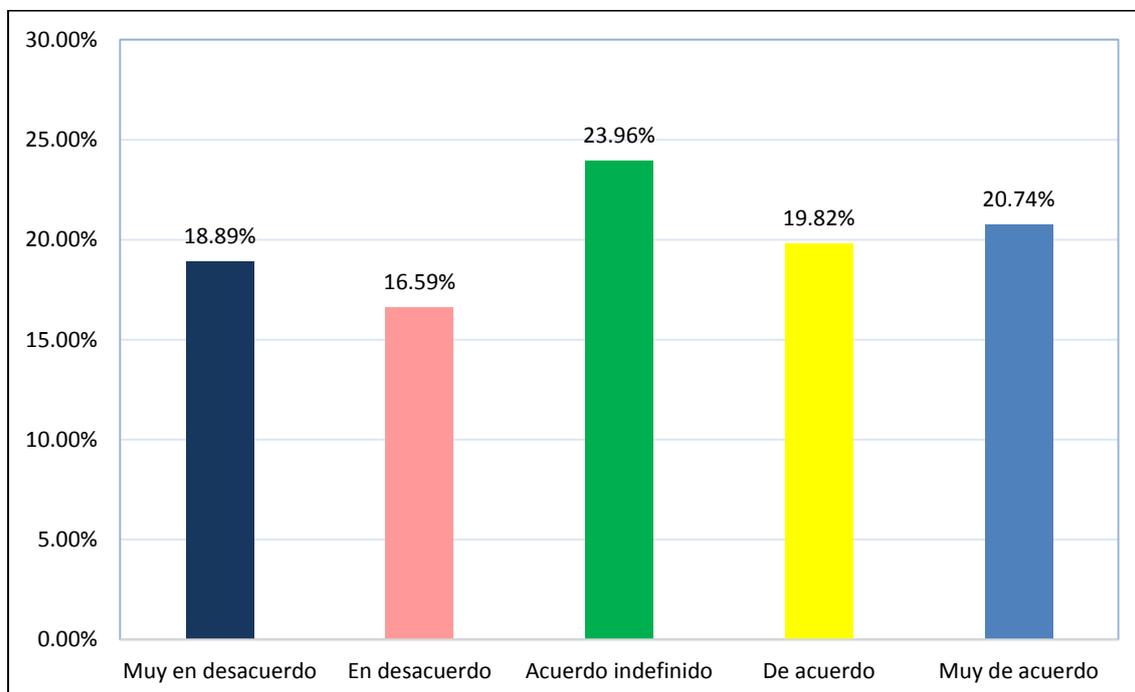
¿EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS UTILIZA ADECUADAMENTE LOS RECURSOS Y MEDIOS TECNOLÓGICOS QUE SE LES BRINDA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA CUOTA MENSUAL DE LAS VENTAS?

Escala	N°	%
Muy en desacuerdo	41	18,89%
En desacuerdo	36	16,59%
Acuerdo indefinido	52	23,96%
De acuerdo	43	19,82%
Muy de acuerdo	45	20,74%
Total	217	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 19

¿EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS UTILIZA ADECUADAMENTE LOS RECURSOS Y MEDIOS TECNOLÓGICOS QUE SE LES BRINDA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA CUOTA MENSUAL DE LAS VENTAS?



Fuente: Elaboración propia

Los resultados mostrados en la Figura N° 19 muestran que un 23.96% están en “acuerdo indefinido” y el 20.74% y el 19.82% están “muy de acuerdo” y “de acuerdo” respectivamente.

Tabla N° 18

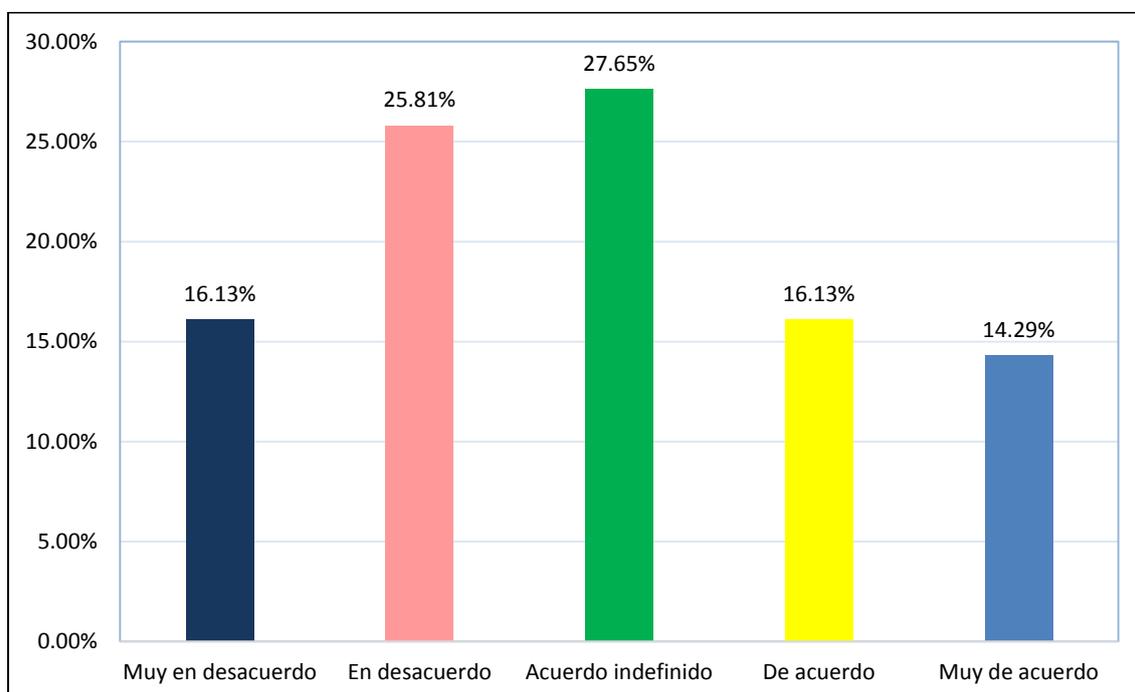
¿LABORATORIOS AC FARMA S.A. HA SUSCRITO ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES COOPERANTES A FIN DE INTERCAMBIAR INTERESES COMERCIALES Y OBTENER PRECIOS ESPECIALES MINIMIZANDO SUS COSTOS?

Escala	N°	%
Muy en desacuerdo	35	16,13%
En desacuerdo	56	25,81%
Acuerdo indefinido	60	27,65%
De acuerdo	35	16,13%
Muy de acuerdo	31	14,29%
Total	217	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 20

¿LABORATORIOS AC FARMA S.A. HA SUSCRITO ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES COOPERANTES A FIN DE INTERCAMBIAR INTERESES COMERCIALES Y OBTENER PRECIOS ESPECIALES MINIMIZANDO SUS COSTOS?



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N° 20 se indica que un 25.81% está “en desacuerdo” y un 27.65% en “acuerdo indefinido”.

5.2. Prueba de hipótesis

1) Hipótesis General

H1: La gestión basada en procesos se relaciona directa y positivamente con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.

Ho: La gestión basada en procesos no se relaciona directa y positivamente con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.

Nivel de Significación: 5%

Estadístico de prueba: Correlación de Pearson

Correlaciones

		GESTION_EN_P ROCESOS	INCREMENTO_ DE_VENTA
GESTION_EN_PRO CESOS	Correlación de Pearson	1	,958**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	217	217
INCREMENTO_DE_ VENTA	Correlación de Pearson	,958**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	217	217

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza Ho

Conclusión: Hay evidencia de que la gestión basada en procesos se relaciona directa y positivamente con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.

2) Hipótesis Especifica N° 1

H1: La estandarización de los procesos se relaciona positivamente con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.

Ho: La estandarización de procesos no se relaciona positivamente con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.

Nivel de Significación: 5%

Estadístico de prueba: Correlación de Pearson

Correlaciones

		ESTANDARIZACIÓ N_DE_PROCESOS	INCREMENTO_ DE_VENTA
IMPLEMENTACIO N_DE_PROCESO S	Correlación de Pearson	1	,933**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	217	217
INCREMENTO_DE _VENTA	Correlación de Pearson	,933**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	217	217

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza Ho

Conclusión: Hay evidencia de que la estandarización de los procesos se relaciona positivamente con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.

3) Hipótesis Específica N°2

H1: El diseño del mapa de procesos se relaciona positivamente con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.

Ho: El diseño del mapa de procesos no se relaciona positivamente con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.

Nivel de significación: 5%

Estadístico de Prueba: Correlación de Pearson

Correlaciones

		DISEÑO_MAPA _PROCESO	INCREMENTO_ DE_VENTA
DISEÑO_MAPA_ PROCESO	Correlación de Pearson	1	,973**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	217	217
INCREMENTO_DE _VENTA	Correlación de Pearson	,973**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	217	217

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza H_0

Conclusión: Hay evidencia de que el diseño del mapa de procesos se relaciona positivamente con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.

4) Hipótesis Específica N° 3

H1: La normalización de procesos se relaciona positivamente con el incremento las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.

H0: La normalización de procesos no se relaciona positivamente con el incremento las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.

Nivel de significación: 5%

Estadístico de prueba: Correlación de Pearson

Correlaciones

		NORMALIZACION_DE_PROCESO	INCREMENTO_DE_VENTA
NORMALIZACION_DE_PROCESO	Correlación de Pearson	1	,914**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	217	217
INCREMENTO_DE_VENTA	Correlación de Pearson	,914**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	217	217

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza H_0

Conclusión: Hay evidencia de que la normalización de procesos se relaciona positivamente con el incremento las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.

CONCLUSIONES

- 1) Se concluye en los resultados de la prueba de hipótesis, donde demuestra que la gestión basada en procesos se relaciona directa y positivamente con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A., donde la significancia presenta un $p < 0.05$.
- 2) Se concluye que los hechos que se respalda en la prueba de hipótesis, donde se demuestra que la implementación de procesos se relaciona positivamente con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A., afirmación que se sustenta en los resultados estadísticos obtenidos, donde la significancia presenta un $p < 0.05$.
- 3) Se concluye que en la prueba de hipótesis donde se demuestra que el diseño del mapa de procesos se relaciona positivamente con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A., afirmación que se sustenta en los resultados estadísticos obtenidos, donde la significancia presenta un $p < 0.05$.
- 4) Se concluye que la prueba de hipótesis, donde se demuestra que la normalización de procesos se relaciona positivamente con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A., donde la significancia presenta un $p < 0.05$.

RECOMENDACIONES

- 1) La empresa debe desarrollar un programa de sensibilización dirigida al personal del área de ventas a fin de optimizar la práctica de la gestión basada en procesos, y gestionar de manera más efectiva sus actividades a nivel institucional de principio a fin.
- 2) La empresa debe realizar la estandarización de procesos, a fin de asegurar la efectividad de las actividades del personal de acuerdo a las políticas del negocio, redundando así en el incremento de las ventas directas.
- 3) La empresa debe evaluar el mapa de procesos de negocio vigente, a fin de rediseñarlo de acuerdo a las características del área de ventas y a las necesidades y/o requerimiento de sus clientes, hecho que se verá reflejado en la sostenibilidad económica de la empresa.
- 4) La gerencia de ventas debe normalizar los procesos estableciendo reglas y delegando responsabilidades al personal del área de ventas, para agilizar cada uno de los procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Leopoldo A. Sánchez Castaños (2004). *Estrategias competitivas en el mercado farmacéutico peruano caso de la empresa Alfa*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- 2) Edwin Orlando Chavarría García (2011). *Estrategias promocionales para incrementar las ventas de una empresa panificadora en el municipio de San José Pinula*. Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Administración De Empresas.
- 3) Gilma Gabriela Uquillas Granizo (2012). *Propuesta de creación del departamento de ventas para mejorar la gestión administrativa en la imprenta pixel de la ciudad de Riobamba período 2012-2013*. Escuela superior politécnica de Chimborazo.
- 4) Fredy Andrés Agualongo Sánchez (2015). *Manual de procedimientos de los supermercados “mi caserita” de la ciudad de Ambato*. Universidad Regional Autónoma de los Andrés, provincia de Tungurahua.
- 5) Francisco Javier Arnaldo Carrasco Zanocco (2011). *Estudio sobre implementación de gestión basada en procesos en bancoestado*. Universidad de Chile Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Departamento de Ingeniería Industrial.
- 6) Ing. Francisco a. Bastardo e. (2010). *Diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa Impsa Caribe, C.A.* Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”.
- 7) Pablo Gerardo Ardaya Cuevas (2003). *Modelo de diseño para la representación de una gestión con enfoque basado en procesos*. Universidad Mayor de San Simón Promec – Mage.
- 8) Carmen Celia Vaca Pesántez (2009). *La administración por procesos en la productividad de las empresas*. Universidad Tecnológica Equinoccial Dirección General de Posgrados Maestría en Economía con énfasis en administración.
- 9) Clarita Patricia Herrera Salas (2007). *Levantamiento de procesos en la empresa “Asistecom Cia Ltda” para desarrollar un sistema de calidad total*. Escuela Politécnica Nacional Escuela de Ciencias.

- 10) Antonio Cruzado Sánchez (2014). *Propuesta de modelo de gestión de mantenimiento enfocado en la gestión por procesos para la mejora de la productividad y la competitividad en una asociatividad de Mypes del sector textil*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Facultad de Ingeniería Carrera de Ingeniería Industrial.
- 11) Irima Campillo Torres (2010). *Sistema de gestión integral de documentos de archivo para empresas de la construcción del territorio de Camagüey*. Universidad de Granada Facultad de Comunicación y Documentación.
- 12) Juan Manuel Mazariegos Robles (2007). *Estudio de los elementos que intervienen en la venta directa por catálogo, en una empresa dedicada a la distribución de ropa y productos para el hogar*. Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ingeniería Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial.
- 13) Vanessa A. Salas Nadal (2009). *Posicionamiento de marca en la fuerza de ventas l'bel*. Universidad Simón Bolívar, Decanato de Estudios de Postgrado Coordinación de Postgrados en Gerencia Especialización en Gerencia de Mercadeo.
- 14) Carlos E. Barberi Alicandu (2013). *Plan estratégico para impulsar las ventas de productos de limpieza industrial de la organización inversiones HH 9000, CA. en el municipio San Diego del estado Carabobo*. Universidad José Antonio Páez Facultad de Ciencias Sociales Escuela de Mercadeo, Carrera de Mercadeo.
- 15) José Miguel Neira Neira (2013). *Diseño de un modelo de gestión basado en procesos para el departamento de producción de la empresa cerámica andina C.A.* Universidad de Cuenca Facultad de Ciencias Químicas Escuela de Ingeniería Industrial.
- 16) Odalis Bouza Betancourt (2010). *Desarrollo del ámbito informacional desde la perspectiva de la sistematización de la vigilancia científica y tecnológica (VCT) en organizaciones empresariales*, Universidad de Granada Facultad de comunicaciones y Documentación departamento de Biblioteconomía y Documentación.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- 1) Fundación Valenciana para la Calidad. (2013). *sistema de gestión basado en procesos para la obtención de resultados*, Obtenido de www.scribd.com

**ANEXO I
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TITULO: GESTIÓN BASADA EN PROCESOS DEL ÁREA DE VENTAS DIRECTAS EN LABORATORIOS AC FARMA S.A.

PROBLEMAS	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><u>GENERAL</u> ¿Cómo la gestión basada en procesos se relaciona con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.?</p>	<p><u>GENERAL</u> Determinar si la gestión basada en procesos se relaciona con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.</p>	<p><u>GENERAL</u> La gestión basada en procesos se relaciona directa y positivamente con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.</p>	<p>V1. GESTION BASADA EN PROCESOS <u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados. - Estandarización los procesos. - Seguimiento, la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos. - Acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos. - Diseño del mapa de procesos - Elaboración del diagrama de flujo de cada proceso - Establecimiento de indicadores para cada proceso - Normalización de los procesos 	<p><u>Enfoque:</u> Cuantitativo</p> <p><u>Tipo:</u> aplicada</p> <p><u>Nivel:</u> correlacional.</p> <p><u>Diseño</u> No-experimental</p> <p><u>Técnicas</u> Encuesta</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿Cómo la implementación de procesos se relaciona con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.?</p> <p>¿Cómo el diseño del mapa de procesos se relaciona con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.?</p> <p>¿Cómo la normalización de procesos se relaciona con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Determinar si la implementación de procesos se relaciona con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.</p> <p>Determinar si el diseño del mapa de procesos se relaciona con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.</p> <p>Determinar si la normalización de procesos se relaciona con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</p> <p>La estandarización de procesos se relaciona positivamente con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.</p> <p>El diseño del mapa de procesos se relaciona positivamente con el incremento de las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.</p> <p>La normalización de procesos se relaciona positivamente con el incremento las ventas directas en Laboratorios AC Farma S.A.</p>	<p>V2. VENTAS DIRECTAS <u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos de los requerimientos del cliente. - Punto de equilibrio en las ventas. - Índice de efectividad de ofertas - Análisis del cliente - Participación en el mercado farmacéutico - Inversión en el desarrollo de nuevos productos - Desempeño del personal del departamento de ventas - Cumplimiento de las metas de ventas programadas - Alianzas con proveedores 	<p><u>Instrumento</u> cuestionario</p> <p><u>Población:</u> Comprendida 500 personas del LABORATORIOS AC FARMA S.A.</p> <p><u>Muestra:</u> 217 personas</p>

ANEXO II
CUESTIONARIO
GESTIÓN BASADA EN PROCESOS DEL ÁREA DE VENTAS DIRECTAS EN LABORATORIOS AC FARMA S.A.

Dirigido al personal administrativo:

Por favor, responda cada una de las preguntas con la mayor objetividad, a fin que los resultados obtenidos contribuyan a la mejora institucional.

Marque con un círculo cada uno de las respuestas la siguiente escala de atributos:

1	Muy en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Acuerdo indefinido	4	De acuerdo	5	Muy de acuerdo
---	-------------------	---	---------------	---	--------------------	---	------------	---	----------------

°	ITEM	ESCALA				
1	¿Considera que Laboratorios AC Farma S.A. ha establecido objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo a los requerimientos del cliente?	1	2	3	4	5
2	¿La estandarización de procesos cumple con los objetivos institucionales propuestos en Laboratorios AC Farma S.A.?	1	2	3	4	5
3	¿Laboratorios Ac Farma S.A. realiza exitosamente el seguimiento y medición de los procesos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos del cliente?	1	2	3	4	5
4	¿Las acciones de retroalimentación ha ayudado a mejorar continuamente el desempeño de los procesos en Laboratorios Ac Farma S.A.?	1	2	3	4	5
5	¿El diseño del mapa de procesos le permite tener una visión general del sistema de gestión en Laboratorios AC Farma S.A.?	1	2	3	4	5
6	¿Considera que la elaboración del diagrama de flujo le permite conocer con mayor precisión y claridad los procesos de las áreas administrativas en Laboratorios AC Farma S.A.?	1	2	3	4	5
7	¿Considera que el establecimiento de indicadores para cada proceso administrativo ayuda a conocer a detalle los resultados de cada proceso de gestión realizada?	1	2	3	4	5
8	¿En Laboratorios AC Farma S.A. se ha normalizado las actividades y procesos de acuerdo a los intereses y necesidades de cada área relacionada?	1	2	3	4	5
9	¿El personal del departamento de ventas conoce los requerimientos de los clientes con exactitud?	1	2	3	4	5
10	¿Se ha logrado mantener el punto de equilibrio en las ventas con el fin de evitar pérdidas económicas?	1	2	3	4	5
11	¿La gerencia de ventas lleva el control de la efectividad de las ofertas a fin de asegurar la sostenibilidad de las ventas?	1	2	3	4	5
12	¿El departamento de ventas ha analizado y evaluado a cada cliente mediante la satisfacción del requerimiento de sus necesidades?	1	2	3	4	5
13	¿Laboratorios AC Farma S.A. ha implementado un índice de competitividad que le permite medir su participación en el mercado farmacéutico?	1	2	3	4	5
14	¿Considera que la inversión en el desarrollo de nuevos productos permitiría el posicionamiento en el mercado y generar mayor demanda en sus ofertas?	1	2	3	4	5
15	¿El personal del departamento de ventas refleja en sus actividades un activo desempeño para el logro de sus metas?	1	2	3	4	5
16	¿El personal del departamento de ventas utiliza adecuadamente los recursos y medios tecnológicos que se les brinda para el cumplimiento de la cuota mensual de las ventas?	1	2	3	4	5
17	¿Laboratorios AC Farma S.A. ha suscrito alianzas estratégicas con instituciones cooperantes a fin intercambiar intereses comerciales y obtener precios especiales minimizando sus costos?	1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS