



# **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGO**

**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA.**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

**ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS DE CONTROL EN EL ÁREA  
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA “FARMACIAS CRUZ AZUL”  
EN LA CIUDAD DE MILAGRO AÑO 2014.**

**Autores:**

**JASMANY EFRAÍN FERRUZOLA ROMERO  
EDISON EUCLIDES NAULA ORTÍZ**

**Tutora:**

**MAE. DALVA ICAZA RIVERA**

**Milagro, 5 de Diciembre del 2014**

**ECUADOR**



## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por los Sres. **EGRESADOS JASMANY EFRAÍN FERRUZOLA ROMERO Y EDISON EUCLIDES NAULA ORTÍZ**, para optar al título de **INGENIEROS EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORIA -CPA** y que acepto tutoría a las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

**Milagro, 5 de Diciembre del 2014**

---

MAE. DALVA ICAZA RIVERA

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Los autores de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

**Milagro, 5 de Diciembre del 2014**

---

**JASMANY EFRAIN FERRUZOLA ROMERO**  
CI: 092522477-6

---

**EDISON EUCLIDES NAULA ORTÍZ**  
CI: 060166771-0

## **CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA**

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	[	]
DEFENSA ORAL	[	]
TOTAL	[	]
EQUIVALENTE	[	]

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**PROFESOR DELEGADO**

---

**PROFESOR SECRETARIO**

## **DEDICATORIA**

Para mí es un honor dedicar esta tesis a muchas personas y seres queridos que han estado conmigo personal e espiritualmente para que esto sea posible ya que sin el apoyo de todos ellos hubiese sido mucho más difícil de conseguirlo.

Dedico a Dios, por prestarme vida por no abandonarme nunca y ser mi guía en todo momento para poder alcanzar mis metas. A mis padres, por ser el motor principal de mis triunfos, por brindarme su apoyo moral e incondicionalmente en todo momento, por haber formado y hecho de mí, un joven para el bien de la sociedad, por demostrarme que nada en la vida es difícil o imposible si uno se lo propone, por ser un ejemplo de lucha y sacrificio. Mis hermanos por estar siempre a mi lado en las buenas y malas por ser una pieza importante en mi vida y por formar parte de este logro.

Familiares y Amigos, por aportar con un granito de arena en toda esta etapa de mi vida, por todos sus consejos y cariño que me han demostrado siempre, por hacerme saber que siempre puedo contar con ustedes se los quiere de corazón.

**JASMANY EFRAIN FERRUZOLA ROMERO**  
**EDISON EUCLIDES NAULA ORTÍZ**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por estar conmigo en todo momento por darme fuerzas, salud y vida por guiarme hacia al camino correcto y cumplir unos de mis anhelados sueños, el ser un profesional.

A mis Padres, Sr. Zenón Alciviades Ferruzola Torres y Sra. Azucena Esmeralda Romero Calderón, por ser unos excelentes padres, por confiar y creer en mí, sin duda un ejemplo a seguir, gracias por todos los amo.

Universidad Estatal de Milagro, por ser una Excelente universidad, por abrirnos las puertas y formar parte de ella, por acoger a los mejores maestros catedráticos e impartir sus conocimientos y enseñanza a cada estudiante de esta prestigiosa institución.

Agradezco a la Tutora Ing. Dalva Icaza Rivera quien tuvo la enorme responsabilidad de guiarnos, dirigir y supervisar nuestro proyecto, por compartir su talento y conocimiento profesional para con nosotros y lograr la culminación de nuestra tesis con éxito y felicidad.

Y a todos mis amigos que nunca desmayaron en estar apoyándome en todo momento de mi etapa educativa y por formar parte de este sueño.

**JASMANY EFRAIN FERRUZOLA ROMERO**

## **AGRADECIMIENTO**

Mis agradecimientos eternos van dirigidos principalmente a Dios nuestro señor por ser maestro de maestro en mi vida por ser mi guía en cada paso que doy, en cada semilla planteada, por llenarme de salud y vida en esta misión de mi carrera que hoy es casi realidad, por darme a unos extraordinarios padres que dedicaron su vida entera para hacer de mi un profesional. Agradezco por poner en mi camino a personas maravillosas amigos y familiares que de algún u otra forma han hecho posible todo lo bueno que ha sucedido en mi vida, por estar en la buenas y malas adversidades conmigo.

A mi tutora Mae. Dalva Icaza por su magnífica aportación de conocimiento en el transcurso de esta noble tarea que se desempeñó con esmero y responsabilidad por parte de la misma.

En especial a farmacia “CRUZ AZUL” por abrirnos las puertas de sus establecimiento y colaborar con nosotros en la realización de este proyecto de manera segura y eficiente, por otorgarnos la información necesaria para efectuar nuestra investigaciones y cumplir nuestro propósito.

A la UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO, por ser una prestigiosa institución educativa con un buen nivel de excelencia académica y formar parte de ella.

**EDISON EUCLIDES NAULA PRTÍZ**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

**MAE. Ing. Fabricio Guevara Viejo**  
**Rector de la Universidad Estatal de Milagro**

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue Estudio de campo para determinar la factibilidad de **Análisis y Diseño de Procesos de Control en el Área Administrativa de la Empresa “Farmacias Cruz Azul”**, del cantón Milagro y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

**Milagro, 5 de Diciembre del 2014**

---

**JASMANY EFRAIN FERRUZOLA ROMERO**  
**CI: 092522477-6**

---

**EDISON EUCLIDES NAULA ORTÍZ**  
**CI: 060166771-0**

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I.....	15
EL PROBLEMA.....	15
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
1.1.1 Problematización .....	15
1.1.2 Delimitación del problema .....	17
1.1.3 Formulación del problema.....	17
1.1.4 Sistematización del problema .....	17
1.1.5 Determinación del tema .....	18
<b>1.2. OBJETIVOS .....</b>	<b>18</b>
1.2.1. Objetivo General de la Investigación.....	18
1.2.2. Objetivos específicos de la Investigación. ....	18
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>19</b>
CAPÍTULO II.....	21
MARCO REFERENCIAL .....	21
<b>2.1 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1.1 Antecedentes históricos .....	21
2.1.2 Antecedentes Referenciales.....	29
2.1.3 Fundamentación .....	34
<b>2.2 MARCO LEGAL.....</b>	<b>66</b>
<b>2.3 MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>74</b>
<b>2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>76</b>
2.4.1 Hipótesis General.....	76
2.4.2 Hipótesis Particulares.....	76
2.4.3 Declaración de Variables .....	76
2.4.4 Operacionalización de Variables.....	78
CAPÍTULO III .....	80
MARCO METODOLÓGICO .....	80
<b>3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>81</b>
<b>3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....</b>	<b>82</b>
3.3.1 Métodos teóricos .....	82
3.3.2 Métodos empíricos: .....	82
3.3.3 Técnicas e instrumentos .....	82
<b>3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>83</b>
CAPÍTULO IV .....	84
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	84
<b>4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>84</b>
<b>4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS .....</b>	<b>96</b>
<b>4.3 RESULTADOS .....</b>	<b>96</b>

<b>4.4 VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS .....</b>	<b>98</b>
CAPÍTULO V .....	100
PROPUESTA .....	100
<b>5.1 TEMA .....</b>	<b>100</b>
<b>5.2 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>100</b>
<b>5.3 FUNDAMENTACIÓN.....</b>	<b>101</b>
<b>5.4 OBJETIVOS .....</b>	<b>106</b>
<b>5.4.1 Objetivo general de la propuesta.....</b>	<b>106</b>
<b>5.4.2 Objetivo específicos de la propuesta .....</b>	<b>106</b>
<b>5.5 UBICACIÓN.....</b>	<b>107</b>
<b>5.6 ESTUDIO FACTIBILIDAD.....</b>	<b>107</b>
<b>5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>108</b>
<b>5.7.2 Recursos, Análisis Financiero.....</b>	<b>127</b>
<b>5.7.3 Impacto.....</b>	<b>128</b>
<b>5.7.4 Cronograma .....</b>	<b>129</b>
<b>5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.....</b>	<b>130</b>
CONCLUSIONES .....	131
RECOMENDACIONES.....	132
BIBLIOGRAFÍA .....	133
ANEXOS .....	136

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Fases de la administración desde la historia.....	28
<b>Figura 2.</b> Control Interno.....	36
<b>Figura 3.</b> Sistema de Control Interno.....	42
<b>Figura 4.</b> Motivación.....	56
<b>Figura 5.</b> Componentes del Capital Humano.....	63
<b>Figura 6.</b> Estadística de la hipótesis central. (Causa).....	85
<b>Figura 7.</b> Estadística de la hipótesis central. (Efecto).....	86
<b>Figura 8.</b> Estadística de la hipótesis particular. (Causa).....	87
<b>Figura 9.</b> Estadística de la hipótesis particular (efecto).....	88
<b>Figura 10.</b> Estadística de la hipótesis particular (causa).....	89
<b>Figura 11.</b> Estadística de la hipótesis particular (efecto).....	90
<b>Figura 12.</b> Estadística de la hipótesis particular (causa).....	91
<b>Figura 13.</b> Estadística de la hipótesis particular (efecto).....	92
<b>Figura 14.</b> Estadística de la hipótesis particular (causa).....	93
<b>Figura 15.</b> Estadística de la hipótesis particular (efecto).....	94
<b>Figura 16.</b> Ubicación sectorial de la investigación.....	106
<b>Figura 17.</b> Misión de la empresa.....	109
<b>Figura 18.</b> Visión de la empresa.....	109
<b>Figura 19.</b> Valores de la empresa.....	110
<b>Figura 20.</b> Organigrama de la empresa.....	111
<b>Figura 21.</b> Proceso de Ventas.....	112
<b>Figura 22.</b> Proceso de Compras.....	113
<b>Figura 23.</b> Proceso de selección para ingreso de personal.....	115
<b>Figura 24.</b> Proceso de selección de bodegaje empresa “farmacias cruz azul”.....	116

## ÍNDICE DE CUADRO

<b>Cuadro 1.</b> Operacionalización de las variables con sus respectivos indicadores.....	78-79
<b>Cuadro 2.</b> Encuesta dirigida a saber cómo se sienten los empleados trabajando en la empresa.....	84
<b>Cuadro 3.</b> Encuesta dirigida a saber por qué hay deserción de socios y empleados en la empresa.....	85
<b>Cuadro 4.</b> Encuesta dirigida a reconocer porque existe desorganización en las funciones.....	86
<b>Cuadro 5.</b> Encuesta dirigida a verificar si la falta de organización afecta a la clientela de la empresa.....	87
<b>Cuadro 6.</b> Encuesta dirigida a saber si el personal está capacitado.....	88
<b>Cuadro 7.</b> Encuesta dirigida a conocer que es un sistema organizacional.....	89
<b>Cuadro 8.</b> Encuesta dirigida acerca de la motivación.....	90
<b>Cuadro 9.</b> Encuesta dirigida a saber su rendimiento laboral.....	91
<b>Cuadro 10.</b> Encuesta dirigida a conocer el perfil de los empleados.....	92
<b>Cuadro 11.</b> Encuesta dirigida a establecer un manual de funciones en la empresa.....	93
<b>Cuadro 12.</b> Verificación de la hipótesis.....	98-99
<b>Cuadro 13.</b> FODA de la empresa “Farmacias Cruz Azul”.....	118
<b>Cuadro 14.</b> Análisis FODA de la empresa “Farmacias Cruz Azul”.....	119
<b>Cuadro 15.</b> Manual de funciones del Gerente General.....	120
<b>Cuadro 16.</b> Manual de funciones del Administrador.....	121
<b>Cuadro 17.</b> Manual de funciones de Jefe Departamento de Ventas.....	122
<b>Cuadro 18.</b> Manual de funciones del Auxiliar de ventas.....	123
<b>Cuadro 19.</b> Reporte de tiempo de Ejecución de funciones.....	124
<b>Cuadro 20.</b> Reporte de Control. ....	124
<b>Cuadro 21.</b> Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación.....	125
<b>Cuadro 22.</b> Inversión del proyecto.....	126
<b>Cuadro 23.</b> Financiación del proyecto. ....	126
<b>Cuadro 24.</b> Cronograma de las actividades.....	128

## RESUMEN

Los procesos administrativos dentro de una empresa juegan un papel importante porque a través de ellas podemos diseñar y mantener un entorno de trabajo apropiado para cumplir de manera eficiente los objetivos propuestos.

Podemos observar que los administradores no pueden desempeñar correctamente las tareas a realizar debido a los elementos del ambiente externo que los rodea.

Mediante un análisis minucioso que se realizó en Farmacias "Cruz Azul" ubicada en la ciudad de Milagro observamos que la empresa presenta problemas en el área administrativa, la cual trae como consecuencias el bajo rendimiento económico.

Es necesario el diseño y análisis de los procesos de control en el área administrativa e implementación de manuales de funciones para optimizar los recursos económicos y organizar de una manera eficiente su personal, implantando medidas correctivas que puedan solucionar los problemas que se presentan.

Estas herramientas a implementar ayudaran al personal a tener un conocimiento más claro, preciso acerca de las responsabilidades y obligaciones que cada empleado debe desempeñar dentro de la organización.

**Palabras claves:** Control Interno, Procesos de Control, Procesos Administrativos

## ABSTRACT

Administrative processes within an enterprise play an important role because through them we can design and maintain a work environment appropriate to efficiently carry the proposed objectives.

We can observe that the administrators do not play correctly the tasks to be performed due to the elements of the external environment that surrounds them. Through a careful analysis that was conducted in pharmacies "Blue Cross" located in the city of miracle we note that the company has a problem with the administrative area, which brings consequences as the poor economic performance.

It is necessary the design and analysis of control processes in the administrative area and implementation of manuals of functions to optimize the economic resources and organize in an efficient manner its staff, implementing corrective measures that can resolve the problems that occur.

These tools implement help staff to have a clearer understanding, precise about the responsibilities and obligations that each employee must play within the organization.

**Key Words:** Internal Control, process control, Administrative Processes.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día para el mundo de los negocios es de suma importancia contar con un buen sistema de control interno, el mismo que resulta práctico para medir la eficiencia, eficacia y la productividad al momento de implantarlos en la organización; especialmente si se centra en las acciones básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Vale la pena resaltar que la organización que adapte controles internos en sus procedimientos, se acercará a conocer su situación real, por lo cual es importante contar con una planificación coherente, capaz de confirmar que los controles se estén desempeñando de una manera adecuada para darle una excelente visión a su trabajo.

El control interno comprende el plan de organización en todos los niveles de la empresa donde los procedimientos sistematizados de manera coherente a sus necesidades protegen los activos, verifican su exactitud y brindan confiabilidad de los valores y datos contables, además de atribuir la eficiencia, eficacia, producción y protección en las operaciones. Cada uno de los departamentos que entienden una empresa son importantes, pero existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

Es factible la realización de este proyecto para que la operacionalización de la empresa Farmacias Cruz Azul mejore sus procesos en el área administrativa, brinde un servicio de calidad a sus clientes, de esta manera aumente la productividad y siga creciendo a nivel nacional.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

Debido a las exigencias que el área comercial demanda a nivel global los propietarios de cualquier actividad económica, se ven obligados a ser regidos por controles internos que ayuden a mejorar sus ingresos y como tales los egresos. Es por ello que día a día se nota como se aumenta la preocupación por mejorar y presentarse ante la sociedad siendo competitivos, todo esto mostrándolo mediante publicidad para el conocimiento de los demandantes

El camino hacia la Calidad Total, además de requerir el establecimiento de una filosofía de calidad, crear una nueva cultura, mantener un liderazgo, desarrollar al personal y trabajar en equipo, desarrollar a los proveedores, tener un enfoque al cliente y planificar la calidad, demanda vencer una serie de dificultades en el trabajo que se realiza día a día.

Farmacias Cruz Azul, es una de las cadenas de farmacias franquiciadas #1 en ventas y cobertura, con más de 800 locales y presencia en más de 140 poblaciones del Ecuador; es una empresa que está comprometida con el país, desarrolla fuentes de trabajo y aporta para su progreso.

Administrar esta gran empresa no es tarea fácil frente a muchos componentes externos que están verdaderamente relacionados con la sociedad cambiante y eficiente en la que vivimos hoy en día, existen diferentes problemas como todas las grandes compañías, la desorganización de funciones administrativas es uno de ellos, esto se radica esencialmente en el deficiente desarrollo de

actividades del personal encargado y la inadecuada utilización de los recursos con los que cuenta la misma.

Otro de los problemas que presenta Farmacias Cruz Azul es la falta de control interno en los procesos administrativos que son primordiales para cualquier empresa y por medio de ellos se obtiene una rápida respuesta ante las circunstancias cambiantes, esto altera el normal funcionamiento de la organización, ocasionando gastos innecesarios a sus propietarios y deserción por parte de socios y empleados.

La responsabilidad de capacitar y guiar al personal corresponde netamente a la gerencia, donde deben dominar los asuntos crecidamente estratégicos para certificar la productividad y el beneficio de la empresa en el tiempo, de no hacerlo trae como resultado alteración en el clima organizacional trascendiendo desacertadamente cuando ocurren cambios invariable del personal de administración.

La falta de planificación, poca comunicación en la empresa, exuberante presión por condiciones personales de los jefes o mandos intermedios, desconfianza hacia la actitud y el trabajo, todos estos factores son causantes de la desmotivación de los empleados en sus tareas a realizar, teniendo como consecuencia un bajo rendimiento laboral y no es ninguna novedad que un trabajador motivado resulta de mucha importancia para la empresa que uno que no lo está.

La ausencia de un manual de procedimientos dificulta la pronta adaptación del personal a los sucesores a los cargos asignados disminuyendo la eficiencia y también su eficacia en las instrucciones como por ejemplo; el control de cada uno de sus recursos, de todo tipo a disposiciones que se da en la entidad, la confidencialidad de la información y el desempeño de las leyes, reglamentos y políticas constituidas haciendo necesaria su elaboración e implementación en la empresa.

## **Pronóstico**

El no contar con debidos procesos de control interno en la organización, tendría como consecuencia cuantiosas pérdidas económicas que podría llevar a cierre de la empresa.

## **Control de Pronóstico**

Mediante la correcta aplicación y ejecución de los procesos de control interno en el área administrativa de la empresa **“FARMACIAS CRUZ AZUL”** los empleados podrán alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**País:** Ecuador

**Región:** Costa

**Provincia:** Guayas

**Ciudad:** Milagro

**Sector:** Milagro

**Área:** Departamento Administrativo

**Tema:** Diseño e implementación de procesos de Control Interno

**Tiempo:** 3 meses

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿Cómo incide a la Empresa “FARMACIAS CRUZ AZUL” la falta de control interno en los procesos administrativos?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

- ✓ ¿Cómo incide a la empresa la desorganización en las funciones laborales de sus empleados en el desarrollo de sus actividades?
- ✓ ¿Como afecta la falta de capacitación en la alteración del clima organizacional de la empresa?
- ✓ ¿De qué manera afecta la ausencia de motivación de los empleados en el rendimiento laboral?

- ✓ ¿Qué consecuencias produce la falta de un manual de procedimientos en la adaptación del personal a la empresa?

### **1.1.5 Determinación del tema**

Estudio para establecer cuáles son las razones para que exista falta en el control interno en los procesos administrativos del área financiera de la empresa “**FARMACIAS CRUZ AZUL**” de la ciudad de Milagro.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General de la Investigación**

Analizar cómo afecta la falta de procesos de control Internos de la empresa “**FARMACIAS CRUZ AZUL**”, en el desarrollo de las operaciones, a través de instrumentos investigativos, que ayuden a detectar la solución al problema planteado.

### **1.2.2. Objetivos específicos de la Investigación.**

- ✓ Analizar el efecto que tiene la desorganización de las actividades asignadas a los empleados en el desarrollo de las funciones.
- ✓ Determinar de qué manera afecta la desmotivación de los empleados en el rendimiento laboral.
- ✓ Establecer los factores que inciden en la alteración del clima organizacional de la empresa.
- ✓ Analizar las consecuencias que produce la falta de manual de procedimientos para la adaptación del personal en la empresa.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad estamos frente a un mercado comercial exigente y toda empresa busca optimizar su rendimiento comercial para de esta manera mantenerse en el mercado, por esta razón es importante que las empresas cuenten con herramientas fundamentales para ayudar a su buen funcionamiento.

Los procedimientos administrativos generalizados ayudan a una mejor competitividad. La empresa "Farmacias Cruz Azul" no cuenta con un instrumento de consulta y aplicación para el control administrativo, provocando varios inconvenientes debido a diversas falencias en sus procesos

El tema de este proyecto de investigación se justifica ante la necesidad de la pronta y efectiva realización de la aplicación de un sistema de control interno administrativo, de este dependerá su crecimiento y el mejoramiento de su economía, la obstrucción económica que está cruzando ha hecho perceptible las falencias en la parte administrativa. También notamos que es necesario la elaboración de un manual de funciones que se ajuste a las necesidades de la empresa, que sea adaptable y de fácil interpretación, que sea diligente en el reflejo de la realidad, coherente y fiable, y que suministre información actualizada que sirva en la toma de decisiones sobre todo en las actividades a realizar cada uno de los empleados de esta institución.

Esta investigación es muy importante para la empresa Farmacias Cruz Azul ya que podrá solucionar los inconvenientes que se presentan en esta organización,

La investigación teórica busca mediante la aplicación de libros y conceptos contables, localizar explicaciones a la falta de procesos de control que afectan a la empresa.

Para alcanzar los objetivos del estudio se emplean técnicas de investigación metodológicas como encuestas a sus empleados, la aplicación de

cuestionarios, permite procesarlo en sistema y a su vez conocer el grado de identificación de procesos Administrativos.

Con el propósito de fundamentar esta investigación se tomara en consideración referencias bibliográficas, con el fin de obtener información verás que ayude a la solución a la problemática planteada.

## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### 2.1 MARCO TEÓRICO

##### 2.1.1 Antecedentes históricos

###### Historia de los fármacos

La farmacología y la medicina están relacionadas al hombre a lo largo de la historia. El primer documento escrito es el “Código de Hammurabi” 2000 A de C.: en él se describen una serie de prescripciones. Algo más adelante en Egipto, el Papiro de Ebers 1500 A de C.; y en éste se describe el uso terapéutico de sustancias como el aceite de ricino (purgante), opio.

En Grecia se sientan las bases racionales de la medicina y de la farmacología. Hipócrates (el padre de la medicina): Basaba el tratamiento de la enfermedad en el ejercicio físico, regímenes alimenticios adecuados y en algunos fármacos (pero en pocos).

En Roma tenemos a Dioscórides, fue él médico cirujano de Nerón. Se dedicó a recorrer el mundo conocido con las legiones. Y escribió un libro que se llama “De materia médica”: donde se recogen más de 600 plantas medicinales y numerosas drogas minerales. Este libro sirvió de texto de farmacología hasta bien entrado el S. XVIII.<sup>1</sup>

###### Procedimientos de los fármacos

###### a) La reacción química

---

<sup>1</sup> <http://www.scf.sld.cu/PDF/medicamentos.pdf>

La síntesis de un fármaco consta de varias etapas. En cada etapa tiene lugar una reacción química que consiste en un proceso mediante el cual una o más sustancias (reactivos) sufren una transformación o combinación para formar sustancias diferentes (productos).

### **b) Aislamiento del producto por filtración**

La filtración al vacío es una técnica de separación de mezclas sólido-líquida. La mezcla se introduce en un embudo plano con el papel de filtro acoplado al fondo. Mediante una bomba de vacío aplicada al fondo del embudo, se succiona la mezcla quedando el sólido atrapado entre los poros del filtro.

### **c) Caracterización del producto por cromatografía en capa fina**

La cromatografía en capa fina (CCF) es una técnica de separación muy utilizada en los laboratorios de química orgánica, ya que nos permite:

- ✓ Comparar muestras
- ✓ Realizar el seguimiento de una reacción
- ✓ Determinar el grado de pureza de un compuesto.<sup>2</sup>

### **Vías de Administración de los fármacos.**

La permeabilidad, en términos farmacológicos, se especifica como el paso de un fármaco desde su lugar de dirección hasta el plasma. En este sentido, nos encontramos con diferentes vías de administración (a continuación, las más comunes):

#### **Vía Enteral**

**Oral:** Este se llega a administrar por la boca (en forma de pastilla, comprimido u otros), haciéndola la forma más habitual a la hora de tomar un medicamento, por su comodidad, seguridad y precio.

**Sublingual:** Muy parejo a la oral, en este caso el remedio en forma de pastilla o líquido se conserva debajo de la lengua, para que el fármaco entre por los capilares sublinguales.

---

<sup>2</sup> <http://www.educaixa.com>

**Rectal:** Útiles en casos de desconocimiento del paciente o en niños, excluye los problemas de mal sabor que lograba dar la vía sublingual y suele evitar el paso hepático.

**Parenteral:** La concentración se realiza lesionando la piel y aunque, de forma general es útil para pacientes instintivos, la administración es dolorosa, conlleva un riesgo.

**Intravenosa:** Por esta vía la filtración del medicamento es instantánea y además se puede controlar la congregación del mismo en sangre.

**Intramuscular:** Por la vertiente positiva, se forman depósitos del medicamento, que se distribuye de forma lenta.

**Subcutánea:** Es más rápida que la vía oral, pero aun así es lenta y solo admite hasta un máximo de 1 mililitro por administración.

**Tópica:** Se usa la piel y las mucosas para administrar el medicamento:

**Dérmica:** Suele tener efecto local, a menos que la pomada o el medicamento se pueda disolver con facilidad en lípidos, que entonces pasaría a ser sistémico.

**Nasal, Oftalmológica:** Tiene efecto local.

**Inhalatoria:** Tiene, dos vertientes, los aerosoles con medicación que cogen partículas superiores a una micra tienen efecto local, las inferiores sistémicas.

**Epidural:** Se lo usa en partos para aplicar anestesia, que se introduce vía una punción lumbar.

**Intratecal:** Para fármacos destinados al cerebro o al sistema nervioso central, que no podría pasar de otra forma la barrera hematoencefálica.<sup>3</sup>

### **El control de la calidad integral de los medicamentos**

Los alimentos, los medicamentos y los tóxicos constituyen los principales compuestos xenobióticos, es decir aquellos que son extraños al organismo humano. Diariamente, los humanos debemos ingerir los alimentos. Los medicamentos se emplean por prescripción médica, o por automedicación, responsable o irresponsable. En cuanto a los tóxicos, los hay que se ingieren como "acompañantes" naturales de algunos alimentos (1) o como contaminantes de los mismos (2), también hay tóxicos "lícitos" que se consumen usualmente, como la cafeína y xantinas relacionadas y, desgraciadamente, también hay consumidores de tóxicos muy peligrosos, las comúnmente llamadas "drogas ilícitas", que causan gravísimos daños a la salud y a la sociedad.

Los alimentos, los medicamentos y los tóxicos lícitos deben ser sometidos a una serie de controles que garanticen su calidad e inocuidad. Nos ocuparemos, en este artículo, del caso particular de los medicamentos de uso humano.

Los medicamentos han sido y son compuestos esenciales para el ser humano y sus organizaciones sociales, para diagnosticar (en vivo), para prevenir, curar o aliviar enfermedades.

En resumen, para proteger y preservar la salud. Los medicamentos han sido considerados como un "bien social". Sin embargo, el uso de medicamentos no está exento de riesgos. En realidad, ninguna sustancia lo está. "Dosis sola facit venenum", "Solamente la dosis permite clasificar una sustancia como venenosa", como lo aseveró, con toda razón, el médico y químico, Paracelso (1493-1541).<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> <http://www.xatakaciencia.com>

<sup>4</sup> [www.slideshare.net/](http://www.slideshare.net/)

## **Historia de la medicina.**

El acaecer histórico tiene la singularidad de poseer una doble grafía en el tiempo, por un lado, está ligado al pasado y, por otro, es parte del presente, no obstante oculta. La importancia de la exposición de la historia se debe a esta analogía con el presente. Se ha dicho que el discernimiento de la historia ilumina el tiempo vigente. La forma intuitiva más sencilla que acoge este vínculo con lo presente se da en cada cosa que advierte una transformación a lo largo del tiempo. El organismo humano es un buen ejemplo de estas cosas que tienen su historia, y no hay duda de que el estudio de la embriología, de la historia del desarrollo como dicen los alemanes, permite comprender mejor la conformación del cuerpo humano. Pero el vínculo con el presente se da también entre una cosa pretérita y otra actual, cada una distinta, así por ejemplo, entre una generación de hombres y otra que siga. De algún modo la primera vive en la segunda. Una forma a través de la cual muchas generaciones viven en otra, es el idioma que habla esta última. Ortega y Gasset explica esto de las generaciones en su castellano monumental como sigue:

En este sentido cada generación humana lleva en sí todas las anteriores y es como un escorzo de la historia universal. Y en el mismo sentido es preciso reconocer que el pasado es presente, somos su resumen, que nuestro presente está hecho con la materia de ese pasado, el cual pasado, por tanto, es actual -es la entraña, el entresijo de lo actual. Es pues, en principio indiferente que una generación nueva aplauda o silbe a la anterior -haga lo uno o haga lo otro, la lleva dentro de sí. Si no fuera tan barroca la imagen deberíamos representarnos las generaciones no horizontalmente, sino en vertical, unas sobre otras, como los acróbatas del circo cuando hacen la torre humana. Unos sobre los hombros de los otros, el que está en lo alto goza la impresión de dominar a los demás, pero debía advertir, al mismo tiempo, que es su prisionero. Esto nos llevaría a percatarnos de que el pasado no se ha ido sin más ni más, de que no estamos en el aire sino sobre sus hombros, de que estamos en el pasado, en un pasado determinado que ha sido la trayectoria humana hasta hoy, la cual podía haber sido muy distinta de la que ha sido,

pero que una vez sida es irremediable, está ahí -es nuestro presente en el que, queramos o no, braceamos náufragos. (De En torno a Galileo, IV)<sup>5</sup>

La medicina se practica, de una forma u otra, desde la prehistoria. Todas las culturas han tenido sus sanadores. En la actualidad, prevalece la medicina con enfoque científico. Pero, ¿cómo se originaron las prácticas de la medicina moderna? ¿Qué las precedió? ¿Qué lugar ocupan las antiguas tradiciones en la historia de la medicina? ¿Aún tienen lugar en el mundo de la medicina?

Los orígenes de la medicina se remontan a los numerosos tratamientos disponibles para un enfermo en Ladakh, India. Ubicada en una lejana región detrás del Himalaya, en el noroeste de la India, en el estado de Jammu y Cachemira, Ladakh tiene una cultura tibetana budista. En Ladakh, un enfermo puede visitar a un chamán, ver un experto en hierbas medicinales que practique la medicina tibetana tradicional o consultar un médico capacitado en medicina científica. Hasta puede acudir a todos ellos. Aunque estas tres tradiciones curativas coexisten en esta lejana tierra, también representan las principales etapas del desarrollo de la medicina. La primera forma de curación conocida que se practicó de manera regular fue el chamanismo. Proviene de las religiones animistas, las cuales creen que hay espíritus particulares que habitan en los objetos de la naturaleza. El chamán recurre a esos espíritus para sanar al paciente. Otrora, el chamanismo era más o menos universal. Continúa existiendo de diversas maneras en muchas culturas. Es probable que sea una de las primeras opciones para curar enfermedades en regiones lejanas. En zonas con más acceso a la atención médica moderna, el chamanismo puede seguir vigente como parte fundamental de la cultura regional o como alternativa a los tratamientos modernos.<sup>6</sup>

### **Historia de la Farmacias “Cruz Azul”**

Grupo Difare, con el fin de impulsar el crecimiento de micro empresarios farmacéuticos, crea en el 2000 y 2006 respectivamente, Farmacias Cruz Azul y Farmacias Comunitarias. Por medio de su División de Desarrollo de Farmacias, estas franquicias se han posicionado como las más importantes del país.

---

<sup>5</sup> [http://escuela.med.puc.cl/paginas/publicaciones/historiamedicina/HistMed\\_02.html](http://escuela.med.puc.cl/paginas/publicaciones/historiamedicina/HistMed_02.html)

<sup>6</sup> <http://www.planetseed.com>

Actualmente ambas cuentan con más de 950 locales en 145 poblaciones del país, convirtiendo a Cruz Azul en la franquicia más grande del Ecuador.<sup>7</sup>

El 1 de noviembre del 2.000 surge la cadena más grande del país denominado Cruz Azul, abriendo nuevas fuentes de trabajo en el país y contando con una excelente gama de productos farmacéuticos.

Farmacia Cruz Azul se apertura como franquiciado del grupo Difare en el año 2.001 contando con los mejores descuentos, marcando tendencia en el mercado farmacéutico. Debido a la dolarización y la ausencia de farmacias en ese tiempo aceleraron el desarrollo del mercado, estableciendo un ambiente perfecto para entrar en el franquiciado de farmacias.

En 12 años el Grupo Difare logró convertir su franquicia Cruz Azul en una de las más grandes del país. A la fecha cuenta con 353 franquiciados, quienes regentan 814 farmacias en 150 ciudades del país.<sup>8</sup>

### **Historia de la administración**

La historia de la administración ha existido desde los tiempos más antiguos de los relatos Cristianos como lo Leemos en la historia de Noé, Abrahán y su descendencia.

El manejo de grande números de personas, y riquezas para conseguir una diversidad de objetivos desde edificación de grupos para gobernar algunas ciudades desde la historia y ganar muchas guerras, los textos bíblicos citan a Jetro el suegro de Moisés como el primer administrador de la época antigua.

La administración en la edad media se caracteriza generalmente por un sistema original; el feudalismo, los reyes solo disponían de un poder limitado. El aparecimiento de la administración es un suceso importante en la historia social, ha surgido tan rápido desde el inicio de los siglos.

---

<sup>7</sup> <http://www.grupodifare.com/quienesomos.asp>

<sup>8</sup> <http://www.telegrafo.com.ec/economia/tag/Cruz%20Azul.html>

Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales.

Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como "administración" fueran de uso común. En toda su larga historia la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sólo a partir del siglo XX cuando las personas le dieron la mayor importancia a la administración, este siglo atravesó etapas de desarrollo de notable innovación.

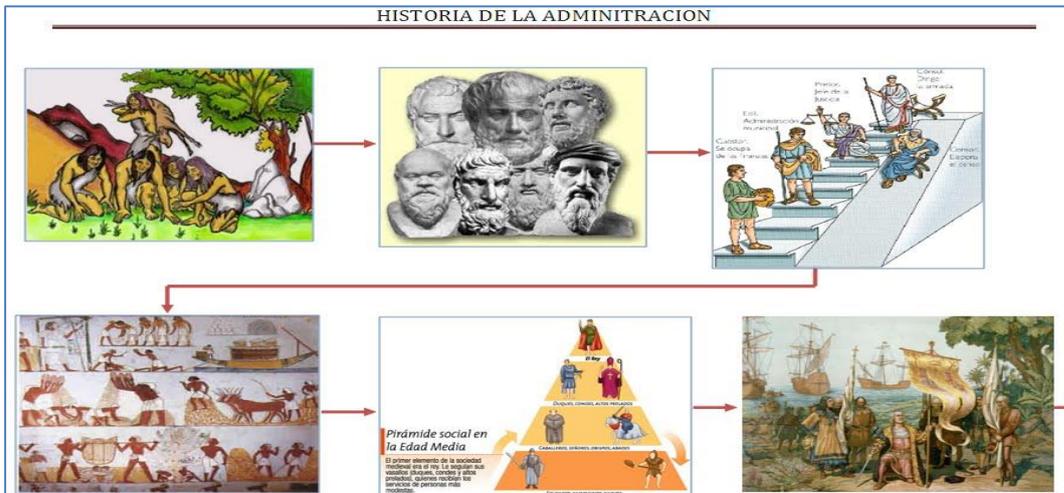
Existen dificultades al remontarse al origen de la historia de la administración. Algunos escritores, remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes. Sin embargo, muchas empresas pre-industriales, dada su escala pequeña, no se sentían obligadas a hacer frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.

Proporcionaron las herramientas para el planeamiento y el control de la organización, y de esta forma el nacimiento formal de la administración. Sin embargo es en el siglo XIX cuando aparecen las primeras publicaciones donde se hablaba de la administración de manera científica, y el primer acercamiento de un método que reclamaba urgencia dada la aparición de la revolución industrial.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> <http://es.scribd.com/doc/3335117/HISTORIA-DE-LA-ADMINISTRACION>

**Figura 1. Fases de la administración desde la historia.**



Fuente: <http://andyluz96.blogspot.com/2012/10/historia-de-la-administracion.html>

## 2.1.2 Antecedentes Referenciales

### TÍTULO DEL PROYECTO:

“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS EN LA FARMACIA DEL CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA IESS EN LA LIBERTAD”.

### AUTORES:

Tnlga. Rosario Elvira Chauca Arguello

Tnlga. Apolonia Lorenza Mejía San Lucas

### ASESOR:

Msc. Freddy Javier Tejada Escobar

**Palabras claves:** Sistema de Control, Inventario, Centro de Atención Ambulatoria.

**Fecha de Publicación:** Diciembre del 2009

## **RESUMEN:**

Viendo las necesidades del Centro de Atención Ambulatoria del IESS en la Libertad de la Provincia de Santa Elena, en el área de Farmacia, se tuvo la idea de desarrollar este proyecto investigativo, que tiene como propósito ser una herramienta útil, de fácil aplicación y comprensión para las personas responsables del área de almacenamiento y despacho de los fármacos, y para quienes trabajan en las áreas relacionadas, además como fuente de información para empresas que deseen también implementar un Sistema de Control de Inventarios.

Este proyecto les ayudará a tener una concepto real de lo que es un auténtico Control de las existencias físicas. El Sistema de Control de Inventarios consiste en el ejercicio de control de las existencias y la comparación con las necesidades presentes y futuras, para poder establecerlas, teniendo en cuenta el ritmo del consumo, los niveles de existencias y las adquisiciones para atender las demandas. Además el Control de Inventarios consiste en un trabajo técnico y de procedimientos utilizados para establecer, poner en efecto y mantener las cantidades optimas de fármacos requeridos, para brindar una atención medica de calidad a los Afiliados. A efecto referencial teórico se elaboró en base a literatura especializada de Control de Inventarios. Como instrumento de recolección de datos se elaboró una encuesta y una entrevista estructurada.

Efectuado este trabajo se concluyó que la Farmacia, objeto del estudio, adolecía de controles administrativos eficaces en relación a los inventarios de fármacos, lo cual determina la validez del estudio. Una vez implementado el Sistema de Control de Inventarios se podrá proyectar un atención de calidad a los afiliados, principales beneficiarios de este servicio y permitirá a los administradores del Centro de Atención Ambulatoria IESS de la libertad tener las herramientas para determinar el óptimo uso de los fármacos aquí distribuidos gratuitamente a los asegurados.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup><http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/508/1/implementacion%20de%20un%20sistema%20de%20control.pdf>

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

DISEÑO, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN FAVSER LABORATORIOS LTDA. BASADO EN LA NORMA ISO 9001 VERSIÓN 2000, CUANTIFICANDO EL MEJORAMIENTO CON LA AYUDA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.

**AUTORA:**

Carolina Bello Álvarez

**ASESOR:**

Jaime Roldan Parra

**Palabras claves:** Sistema, Gestión de Calidad, Iso 9001 Versión 2000

**Fecha de Publicación:** Bogotá 2003

**RESUMEN:**

En respuesta a la globalización y competitividad de la industria farmacéutica Favser Laboratorio limitada, quien cuenta con certificación de Buenas Prácticas de Manufactura se propone implementar las normas ISO 9001 versión 2000, NTC “ Sistema de Gestión de Calidad, Requisitos”

El proyecto “Diseño, Desarrollo e Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001 versión 2000 en Favser Laboratorios Ltda.” responde al compromiso de la empresa por la mejora continua de la calidad, con el diseño de indicadores de gestión y la reorganización de una documentación que renueve en forma dinámica y permanente los niveles de calidad. Para la aplicación de los principios de gestión de la calidad se inicia con el diagnóstico de la empresa a fin de determinar las fortalezas y debilidades de la organización con los requisitos de la norma. Se decide iniciar el proceso de formación del personal el cual culmina con el entrenamiento de tres auditores internos de calidad.

A continuación del proceso de formación, se efectúan las acciones de la planeación estratégica de la calidad consistente en el rediseño de su misión, visión y valores corporativos, incluyendo la política y los objetivos de calidad y cuantificados a partir de indicadores de gestión. Desde estas tres fases se desarrolla la gestión de procesos donde se identifican los procedimientos esenciales y se caracterizan las entradas y salidas de cada uno de estos, resumiéndolos en el mapa de procesos. Simultáneamente se elabora la base documental del sistema ejemplificado en algunos apartes del proyecto concluyendo este proceso con la elaboración del manual de calidad.

El aspecto final del proyecto estuvo relacionado con la elaboración del plan de mejoramiento continuo en el cual se establecen cronogramas de formación, seguimiento y verificación permanente del sistema de gestión de la calidad. Se considera que la empresa Favser Laboratorios Limitada puede someterse al proceso de certificación en ISO 9001:2000 por uno de los organismos responsables, ya que cuenta con los requisitos exigidos para tal fin.<sup>11</sup>

**TÍTULO DEL PROYECTO:** “Implementación del Sistema de Control Interno en el área Financiera de la empresa FRANCO SEEMP Cía. Ltda., para el año 2010”.

**AUTORES:**

Econ. Cedeño Vera Bartolo Francisco.

Econ. Franco Parrales Aura Patricia.

**ASESOR:**

Msc. Freddy Javier Tejada Escobar.

**Palabras claves:** Implementación, Sistema de Control Interno, Área Financiera.

**Fecha de Publicación:** Enero del 2011.

---

<sup>11</sup> <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/3996/1/130482.pdf>

## **RESUMEN:**

Luego de considerar entre algunas empresas resolvimos escoger la compañía FRANCO SEEMP Cía. Ltda., como la entidad apropiada para la realización de este proyecto; tomamos esta decisión porque inicialmente detectamos que esta empresa cuenta con una gran acogida, por el asesoramiento que brinda a sus clientes de manera eficiente, descuidando la conducción de su administración interna, lo que ha dado origen a que existan debilidades en el control interno de los recursos, manteniendo una significativa cartera vencida por falta de gestión de cobro, hecho que no le permite mantener un capital de trabajo necesario para adquirir bienes y servicios, así como, cumplir con sus obligaciones oportunamente.

Con estos antecedentes procedimos a la investigación utilizando como metodología diferentes modalidades, entre otras se contemplan, encuestas al personal involucrado directamente con las áreas financiera, contable y administrativa, mediante la aplicación de cuestionarios relacionados con el sistema de control interno, la narración escrita de las tareas que se realizan en las mencionadas áreas, además la investigación utilizada en este proyecto se fundamenta principalmente en la investigación bibliográfica, concluyendo, que no existen adecuados procedimientos de control interno en esta compañía, debido a que sus propietarios dedican la mayor parte de su trabajo a los clientes, descuidando la parte interna de la empresa, permitiendo retraso en el cumplimiento de sus obligaciones, por falta de medidas correctivas.

Con este diagnóstico recomendamos establecer programas de capacitación permanente, para estimular al talento humano, manteniendo un personal con conocimiento actualizado para el cumplimiento de sus obligaciones. Hacer seguimiento y control de la cartera vencida, elaborando un cronograma de trabajo que ayude a recuperar los valores vencidos en un tiempo no mayor de tres meses y por consiguiente obtener ingresos necesarios para seguir operando eficientemente; finalmente la administración operación y registros de

la empresa deben estar supeditado a controles y procedimientos establecidos.<sup>12</sup>

### **2.1.3 Fundamentación**

#### **Fundamentación Científica**

##### **Historia del Control Interno**

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, se observaba la Contabilidad de partida simple. En la Edad Media surgieron los libros de Contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, y es en Venecia en donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Paciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble<sup>13</sup>.

El origen del Control Interno, suele situarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar e instituir sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.

Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios que desde una época lejana se empleaba

---

<sup>12</sup> [repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/619/1/19.pdf](http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/619/1/19.pdf)

<sup>13</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), Contabilidad y Finanzas, Control Interno

en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito.<sup>14</sup>

Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios.

Desde mediados del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, se fueron introduciendo de modo creciente las máquinas que eran operadas por varias personas para la producción de artículos industriales, haciéndose cada vez más complejos los procesos en los cuales intervenían más personas y como consecuencia de esto surge la necesidad de controlar las operaciones.

Debido a esto los contadores idearon la comprobación interna, la cual era conocida como: "la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible, práctico y económico el máximo de protección, control e información verídica".<sup>15</sup>

## **Concepto y naturaleza del Control Interno.**

### **Concepto**

El control interno comprende políticas, plan organizacional, conjunto de métodos, técnicas a utilizar, instrucciones y las cualidades del personal de la empresa asegurándose de:

- ✓ Cuidar los activos y asegurarse que estén debidamente protegidos.
- ✓ Que los registros contables sean reales así como su información sea válido.

---

<sup>14</sup> <http://controlinterno hoy.blogspot.com>

<sup>15</sup> www.eumed.net

- ✓ Desarrollar su actividad eficazmente.
- ✓ Verificar el cumplimiento de políticas y reglas compuestas por la dirección.

## **Según su Naturaleza**

### **Controles Contables o Financieros**

Son aquellos que garantizan la protección de los activos de la empresa y validar la información obtenida. Alcanzar el plan organizacional, métodos y operaciones con la finalidad de salvaguardar los bienes activos y la confiabilidad de los registros contables.

Incluyen procedimientos de autorización sobre las instrucciones, normas, manuales de funciones, controles de activos, etc.

### **Controles administrativos u operacionales**

Son aquellos que están dirigidos a promover la eficiencia y asegurar su cumplimiento por parte de la gerencia

Alcanzan la normativa y los ordenamientos efectivos en la empresa relacionados a cumplir la eficiencia operativa y acatar las políticas direccionales, Encierran análisis estadísticos, control de calidad, análisis relativo de desviaciones, etc.

### **Importancia**

Todas las empresas del estado, privadas y las mixtas, sean estas comerciales, industriales o financieras, deben referir los instrumentos de control administrativos, tales como un buen sistemas de contabilidad, afirmado por un catálogo de cuentas que debe ser eficiente y practico; además de un sistema de control interno , para dejar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

**Figura 2.** Control Interno.



Fuente: <http://auditoriasistemasserrano.blogspot.com/p/control-interno.html>

Luego entonces, un buen sistema de control interno es significativo desde el punto de vista de la integridad física y números de bienes, valores y activos de la compañía, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, etc. Es decir un sistema eficiente y practico de control interno dificulta la conclusión de empleados, fraudes robos etc.<sup>16</sup>

### **Objetivos de control interno**

- ✓ Promover la seguridad, eficiencia y economía en las sistematizaciones y la calidad en los servicios:
- ✓ Salvaguardar y archivar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso prohibido, irregularidad o acto ilegal;
- ✓ Identificar las leyes, reglamentos y otras normas oficiales,
- ✓ Edificar información financiera efectiva y confiable, presentada con conformidad.
- ✓ Promover la seguridad, eficacia y economía en las sistematizaciones y, la calidad en los servicios.

<sup>16</sup> Establecimiento de sistemas de control interno "La Función de Contraloría" Juan Ramón Santillana González PAG.3

## **Componentes del control interno**

**Agrupación de los componentes:** Algunos de los encuestados que habían hecho comentarios sobre los componentes del control interno estuvieron de acuerdo con los componentes propuestos. Otros. En cambio, opinaron que nueve eran demasiados. Produciéndose coincidencias y reiteraciones entre los mismos. Se realizaron numerosas sugerencias para la reestructuración de los componentes.

Se llegó a la conclusión de que se podrá racionalizar la estructura de los componentes. Eliminando las repeticiones innecesarias sin afectar a la esencia del texto.

## **Los cinco elementos del control interno**

Los más importantes elementos de control considerando estos 5 que se relacionan, son esenciales dentro de una organización que son:

- ✓ Ambiente de Control.
- ✓ Evaluación de Riesgos.
- ✓ Actividades de Control.
- ✓ Información y Comunicación.
- ✓ Supervisión o Monitoreo.

## **Ambiente de control:**

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades; el que también se conoce como el clima en la cima. En este contexto, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo. Es la plataforma de todos los demás mecanismos del control interno, contribuyendo a la disciplina y organización. Los componentes del

medio de control encierran la integridad, los valores éticos y la capacidad que tienen los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la forma en que la dirección, asigna autoridad, las responsabilidades que cada quien debe desempeñar, organiza, desarrolla profesionalmente a sus empleados y sobre todo el cuidado y disposición que facilita al consejo de administración. Tenemos que tener en cuenta que el ambiente de control es la estructura con cual se va a cumplir con los objetivos y su cumplimiento.

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

- ✓ Integridad y valores éticos;
- ✓ Autoridad y responsabilidad;
- ✓ Estructura organizacional;
- ✓ Políticas de personal;
- ✓ Clima de confianza en el trabajo<sup>17</sup>

### **Evaluación de los riesgos:**

La empresa cualquiera que sea su tamaño y su estructura se enfrenta a diversos riesgos tanto interno como externo que deberían ser evaluados. Según su evaluación previa al levantamiento para evaluar los riesgos e identificar los objetivos en sus diferentes niveles, vinculándose entre sí internamente.

La evaluación de los riesgos radica en la identificación y sobre todo el estudio de los riesgos principales de una empresa para el logro de los objetivos, y también nos ayuda a establecer cómo van a ser gestionados los riesgos. Ya que los medios económicos, manufactureros, legislativos y ejecutivos se prolongarán cambiando perennemente, es preciso de disponer de mecanismos para equiparar y sobre todo para enfrentar los riesgos asociados con el cambio constante en que vivimos.

---

<sup>17</sup> [www.trabajos16/control-interno/control-interno.sht](http://www.trabajos16/control-interno/control-interno.sht)

“La empresa debe conocer sobre los riesgos con que se enfrenta, estableciendo elementos claros para identificar, analizar los riesgos proporcionados en cada una de las distintas áreas”.

El evaluar el riesgo no es tarea fácil a cumplir, pero para evitar estos riesgos debemos de hacerlo mediante un proceso continuo como la evaluación continua del uso de los procedimientos de información y su mejora continua.

### **Actividades de control:**

Las actividades de control son las aquellas políticas y operaciones que permite a certificar que se lleve a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Asegura que se tomen las medidas necesarias para examinar los riesgos relacionados con la obtención de los objetivos de la empresa.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

### **Información y comunicación:**

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa,

financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización, el libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.

El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos. Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección. Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades,

proveedores y clientes. Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

### **Supervisión o monitoreo:**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> [www.degerencia.com/articulo/los\\_cinco\\_componentes\\_del\\_control\\_interno](http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno)

**Figura 3. Sistema de Control Interno**



**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
Edison Naula

### **Importancia del sistema de control interno**

Es indiscutible la importancia que controle para la recuperación de la economía el control de los caudales materiales, financieros y humanos. Dentro de una organización el proceso administrativo establece un desarrollo armónico donde constan presentes las funciones de planeación, organización, dirección y control.

En nuestro país, en la totalidad las entidades y cada uno de sus recursos son pertenencia social, dirigidas por los establecimientos estatales, la aplicación de sistemas de control en los relevantes aspectos es de gran categoría, pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial no se puede ignorar la planeación y la aplicación de un Sistema de Control Interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos.

El control interno es una componenda bien rumiada de métodos y medidas de coordinación enlazadas de forma tal que actúen coordinadamente con fluidez,

seguridad y sobre todo mucha responsabilidad, que avalen los objetivos de los que se preservaran con la máxima seguridad, la observación de los recursos, las operaciones que se efectúan, las políticas que se administran, las normas económicas, la confiabilidad, la fidelidad de las operaciones anotadas en las documentaciones primarias y rastreadas por la contabilidad. En fin, debe coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado.

### **Objetivo del control interno.**

Los objetivos se clasifican y se enfocan para su estudio en tres categorías:

#### ✓ **Objetivos de las Operaciones.**

Se describen al uso eficaz y eficiente de los recursos en las operaciones de la entidad. Son la cognición de ser de las empresas y van regidos a la consecución del objeto social. Componiendo de este modo la parte más transcendental de todo el transcurso de construcción de las estrategias y de la retribución de los recursos utilizables. Es de mucha jerarquía que los objetivos sean análogos y equilibrados. Establecen elementos de servicio y no de control interno, a pesar de ser una base previa para el mismo.

#### ✓ **Objetivos dependidos con la información financiera.**

Estos se enmarcan en la elaboración y generalidad de estados financieros confiables, cuyo dispositivo son de mucha calidad en las relaciones con el exterior, también es muy significativo elemento de la cometido interno, es por ello que una investigación cambiaria confiable es un objetivo explicativo a cumplir. Para que los estados financieros puedan ser confiables deben perseguir los siguientes requisitos:

- ✓ Tener elementos contables admitidos y apropiados a los medios.
- ✓ Conservar información financiera capaz y apropiada, extractada y clasificada en forma ordenada.
- ✓ Presentar los hechos económicos de carácter tal que los estados financieros manifiesten convenientemente la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de orígenes y concentraciones de recursos en forma aplicada y razonable.

Las aseveraciones que subyacen posteriormente de los estados financieros son:

✓ **Existencia:**

Los activos y pasivos coexisten a la fecha del balance y a su vez las transacciones contabilizadas han sucedido realmente durante un período fijo.

✓ **Totalidad:**

Todas las transacciones y sucesos ocurridos durante un período explícito han sido evidentemente reflejadas en cada uno de los registros contables.-

✓ **Derechos y obligaciones**

Los activos son los derechos y los pasivos las obligaciones que cada entidad posee.

✓ **Valoración**

El importe que los activos y pasivos y los registros de los ingresos se han determinado con criterios proporcionados de conformidad con principios contables generalmente aceptados.

✓ **Presentación:**

La información financiera presentada en los estados financieros es suficiente, adecuada y está correctamente clasificada.

**Objetivos de Cumplimiento.**

Al hablar de este objetivo hablamos del cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y los reglamentos. Toda entidad debe desenvolver cada una de sus actividades dentro de un marco legal y los estatutos que regulan los aspectos de las relaciones sociales, entre las cuales hay: normativa mercantil, civil, medio ambiente, laboral, seguridad, y financiera.

El no cumplimiento de los mismos llega ocasionar dificultades y puede afectar su reputación. Cada entidad debe constituir sus propios objetivos de cumplimiento y dentro de los cuales debe moverse. Luego de conocer los objetivos que tenemos dentro de control interno podemos decir que un objetivo puede corresponder a más de una categoría en sí. Debe constar una

estructuración coherente de objetivos, clasificando los mismos por su importancia y reconociendo las interconexiones y derivaciones de los mismos.

### **Control administrativo y control contable.**

Las distintas acciones regularizadas e compuestas que se llevan a cabo por todas las actividades de la estructura, pueden ser clasificadas según los objetivos o fines que cada una de ellas consigan, siempre ostentando que no son elementos aislados, que formaran parte de un proceso y que están relacionados con algunas acciones y a su vez se hallan integradas con los otros procesos de gestión. Tomando en circunspección los intereses del auditor para la valoración del Control Interno y que en esencia al auditor externo lo que le concierne es opinar proporción a la confiabilidad de los estados financieros, continúa siendo de vital necesidad diversificar las acciones que integran cada uno de sus procesos de control interno; pueden ser clasificadas en:

- ✓ **El control administrativo**, el cual es señalado por algunos autores como operativo, hasta ahora ha sido identificado como el plan de la organización y todos los métodos y ordenamientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección. Teniendo en miramiento la conceptualización que el informe COSO expone acerca del control interno y en el uso cada vez más generalizado de la dirección estratégica, el control administrativo se puede definir como todas las acciones coordinadas e integradas que son ejecutadas por las personas (desde el Consejo de Dirección, hasta cualquier miembro de la organización), en cada nivel de la entidad para otorgar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos de eficiencia y eficacia de las operaciones, los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.
  
- ✓ **Control operativo**, entendido como las acciones estructuradas y coordinadas, para alcanzar un nivel razonable de confianza en el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa, y en lograr

los niveles esperados de economía, eficiencia y eficacia en las operaciones y en la protección de los activos.

- ✓ **Control estratégico**, proceso que comprende las acciones coordinadas e integradas a las unidades o actividades de la entidad, para alcanzar un nivel razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas.
  
- ✓ **Control Contable**, son aquellas acciones estructuradas, coordinadas e integradas a los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión con el propósito de otorgar un grado razonable de confiabilidad sobre la información financiera. Estas acciones están conformadas por los controles y procedimientos contables establecidos con este propósito. Son más efectivos los controles internos cuando se incorporan a la infraestructura de una organización y comienzan a ser parte de su actividad más elemental. No deben entorpecer, sino comportarse positivamente en la consecución de los objetivos. No obstante, para su instrumentación siempre se ha tenido en cuenta el costo beneficio del sistema de control interno, así como las limitaciones inherentes a cualquier sistema.

### **Principios y normativas del control interno.**

Como hemos planteado anteriormente el control interno comprende el plan de organización, el conjunto de métodos debidamente clasificados y coordinados, las medidas tomadas en una entidad para asegurar sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas. Deben ser tareas anticipadas de cada dirigente y trabajador, la implantación de las medidas de control interno, así como la realización sistemática de los controles y de la aplicación de divisiones para erradicar las deficiencias con el objetivo de lograr un aumento de la eficiencia económica y la calidad y el resultado positivo de las acciones realizadas por cada entidad. Para lograr instituir un eficaz sistema de control interno, se deberá tomar en

cuenta previamente la organización de la entidad sobre la base de determinados principios, entre ellos los fundamentales son los siguientes:-  
División del trabajo.

En ningún caso una sola persona tendrá el control íntegro de una operación, para procesar cada tipo de transacción el control interno debe pasar por cuatro etapas separadas

- ✓ Autorizada.
- ✓ Aprobada.
- ✓ Ejecutada.
- ✓ Registrada.

De modo tal que avale que los responsabilizados con la custodia de los medios y la preparación de los documentos primarios no tengan autoridad para aprobar los mismos y que ambos no tengan la función o posibilidad de efectuar acotaciones en los registros contables de esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra que trabaja independiente y que al mismo tiempo verifica la operación realizada posibilitando la detección de errores.

- ✓ Firmeza de responsabilidad.
- ✓ Certificar que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes, permitan establecer en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo.
- ✓ Se deben proveer las funciones de cada área, así como las constantes responsabilidades de cada uno de los integrantes de la misma, teniendo en cuenta que la autoridad es delegable, no siendo así la responsabilidad.

Resulta provechoso además emplear la práctica de rotar a los trabajadores en sus distintos puestos de trabajos teniendo en cuenta sus conocimientos y nivel ocupacional, lo que limita los riesgos de la delegación de fraudes viabilizando su develamiento en caso de producirse éstos y tiene además la ventaja de aumentar la eficiencia del trabajo al conseguir un entrenamiento más integral.

Para que un Sistema de Contabilidad garantice un eficiente control interno, debe suceder lo siguiente:

- a) Toda empresa antes de comenzar sus operaciones debe tener definida correctamente su organización, como mínimo debe poseer:
  - Gráfico de organización
  - Manual de funciones por cargos
  
- b) Fundamentalmente deben estar bien definidas las funciones de contabilidad y tesorería, además de estar bien segregadas y establecidas las relaciones y puntos de convergencias de las mismas.
  
- c) El personal administrativo de contabilidad debe ser comprometido de sus actos ante el funcionario de primer nivel de la empresa, lo cual quiere decir que este debe tener autonomía de criterio absoluto ante el resto de los funcionarios de la empresa.
  
- d) Toda entidad archivada como mediana o grande de acuerdo a sus actividades económicas, debe poseer la función de auditoría interna, subordinada directamente al funcionario de primer nivel de la organización, ante el cual debe rendir sus informes. La intervención interna consiste primordialmente en la comprobación periódica de los mecanismos de control interno establecidos en los procedimientos contables.
  
- e) La entidad debe contar antes del inicio de sus operaciones con un clasificador de cuentas donde se detalle el plan de cuentas que monopoliza la contabilidad para registrar los hechos económicos, el contenido económico de cada cuenta con el detalle de sus abonos y créditos fundamentales y el sistema informativo que emite la contabilidad periódicamente a la dirección de la empresa, para dirigir económicamente la misma.

- f) Otro documento de dirección con que debe contar la entidad antes del inicio de sus operaciones es el manual de procedimientos de contabilidad y control interno, en el cual se describirán los procedimientos contables y los requisitos de control interno a que cada operación descrita esté sujeta, con el objetivo de su chequeo y comparación.
- g) El sistema informativo periódico debe proporcionar a la dirección el instrumento apropiado para dirigir, debe brindar entre otros aspectos los siguientes:
- Variaciones de importancia con cifras normales
  - Presupuestos o periodos anteriores. Estos estados periódicos deben ser revisados y discutidos con la Junta Directiva, Comité, Ejecutivo, Presidente, Tesorero, Jefes de Departamentos, etc., con vista a la toma de decisiones económicas encaminadas a una mayor efectividad de la empresa.
- h) Para una dirección eficiente la institución debe contar con los siguientes elementos:
- Sistema de Costo
  - Control Presupuestario de costos y gastos.
- i) Análisis de la interpretación de ambos. El sistema de costo es un documento donde se recogen el conjunto de métodos, normas y procedimientos que rigen la determinación y el análisis del costo, así como el proceso del registro de los gastos de una o varias actividades. Este sistema debe garantizar los requerimientos informativos para una correcta dirección de la entidad. El control presupuestario establece la comparación de la ejecución real con el pronóstico o presupuesto, determinando las desviaciones y sus causas.
- j) El análisis de los costos y el presupuesto permite la adopción de medidas concretas para erradicar los efectos negativos de las desviaciones.

- k) La entidad debe tener definida la política general en cuanto a la cobertura de seguro, así como la definición del funcionario en el cual recae la responsabilidad de la revisión periódica de dicha cobertura.
- l) En esta debe estar definido el formato de los comprobantes de diario, la forma en que deben estar justificados y la persona y cargo del funcionario que los aprueba
- m) Si se poseen sucursales, el control sobre ellas debe ser similar al de la casa matriz en cuanto a las intervenciones internas.
- n) Debe estar establecido que todos los funcionarios y empleados administrativos tomen vacaciones anuales y que en ese periodo sean sustituidos por otros funcionarios o empleados según sea el caso.
- o) En poder de un funcionario debe existir un calendario o archivo de fechas relativo al vencimiento de liquidaciones de impuestos e informes especiales y los términos para reclamaciones.
- p) Los accionistas principales o funcionarios ejecutivos de la empresa, deben estar obligados a declarar sus nexos con otras empresas con las que tiene negocios la primera.
- q) Recopilación de las Normas y Procedimientos a aplicar, basados en las regulaciones emitidas por los organismos globales y ramales, así como los específicos de cada entidad, atendiendo a las particularidades de su actividad ya los requerimientos de su organización y dirección.
- r) Diseño del conjunto de modelos y documentos que se necesitan utilizar en la entidad, tanto de uso común que establezcan relaciones con terceros, como los que soporten las operaciones de carácter interno, así como los de uso específico, de acuerdo a las peculiaridades de las actividades que desarrollan, incluyendo sus correspondientes metodologías y previendo el adecuado archivo y conservación de los

mismos, acorde a las regulaciones que en materia de prescripción se legislen al efecto.

- s) Establecimiento del Sistema Informativo Interno compatible con el Sistema Informativo General vigente para toda la economía, que garantice las necesidades de análisis a cada nivel.<sup>19</sup>

### **Responsables del control interno**

El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, desarrollo, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad de la empresa, directivos, servidoras y servidores de la entidad. Los directivos, en el desempeño de su responsabilidad, pondrán poner especial cuidado en áreas de mayor importancia debido a su calidad y por el riesgo e impacto en el logro de los objetivos corporativos.

Los servidores de la entidad, son responsables de efectuar los labores y atender las exigencias para su esquema, constitución, acción y fortalecimiento de los elementos del control interno de modo oportuno, sostenidos en la normativa legal y destreza vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente de consulta.

### **Funciones Administrativas.**

La gestión de forma organizada y efectiva en una empresa es una tarea que viene siendo actualizado y mejorada según los diversos contextos sociales. La planificación, organización, dirección y control dentro de una organización emplea variables que puedan establecer resultados cualitativos así como propuestas que puedan mantenerse para escenarios futuros. El aprendizaje empírico y los métodos poco ortodoxos que pueden generarse en una organización deben ser indudablemente sustituidos por un plan bajo criterios que adecuados a las características de la empresa.

La segmentación del trabajo, la disciplina, la importancia del interés general sobre los particulares ya que se trabaja en conjunto para la organización por

---

<sup>19</sup> <http://es.scribd.com/doc/51772568/Fundamentos-Del-Control-Interno>

eso es necesaria la unión del personal y la jerarquía establecen principios fundamentales para organizar. La especialización en el área permite obtener mayor eficiencia del trabajador ante esta situación respetar las normas de la empresa permite resultados equitativos.

La base de toda administración es formular objetivos adecuados a las características de la organización. El trabajo se basa en los intereses de la organización en conjunto por lo tanto las operaciones deben seguir un solo plan guiado por altos mandos capaces de transmitir no sólo autoridad, sino liderazgo.

La planeación de acuerdo a los objetivos de la empresa puede formularse desde el posicionamiento del producto en el mercado estableciendo las rutas para conseguir. También, objetivos de expansión de acuerdo al entorno económico de cada nación. El objetivo general sobre el que trabaja la empresa se encuentra ramificado por objetivos subordinados que cada área debe cumplir fijando, de esta manera, objetivos departamentales que contribuyen a obtener un estado superior.

Los planes deben cumplir metas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a los objetivos trazados por las organizaciones que permite identificar las oportunidades y peligros así como la causa y efecto de los mismos. Los registros periódicos sobre los resultados mantienen una orientación de las instrucciones precisas para mejorar la producción. Asimismo, se conoce las debilidades y las exigencias del consumidor estableciendo entrenamientos constantes de los empleados.

La capacitación de los empleados constituye un elemento el éxito de los objetivos de las empresas pues los avances tecnológicos y las exigentes demandas exigen al trabajador estar actualizados y preparados para las futuras situaciones. El aprendizaje permite mejorar los métodos de trabajo, eliminar errores en la producción o servicios logrando renace habilidades en los empleados perfeccionando los procesos.

Gestionar una empresa en la actualidad conlleva una serie de factores diferentes a tiempos anteriores, especialmente si los objetivos fueran de las fronteras. Implementar una mesa de trabajo permanente y objetivos claros aseguran una buena administración, los registros periódicos sobre los resultados mantienen una orientación del trabajo y establecen instrucciones precisas para mejorar la producción. Asimismo, se conoce las debilidades y las exigencias del consumidor estableciendo entrenamientos constantes de los empleados.<sup>20</sup>

### **Motivación.**

La Motivación, es el impulso mental que nos da la fuerza necesaria para iniciar la ejecución de una acción y para mantenernos en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin. La motivación es una fuerza en movimiento. La intensidad de esa fuerza es cambiante y es así como una persona, altamente motivada, posteriormente puede mostrar menor interés en desarrollar la acción. Por este motivo es necesario emplear técnicas de reforzamiento. Entre ellas podemos mencionar las siguientes: PROPÓSITO, VISIÓN, CONFIANZA, COMPROMISO.

El Propósito es la razón que tenemos para llevar a cabo la acción necesaria para iniciar la ejecución de una acción. También lo podemos relacionar con la misión y los objetivos que perseguimos. El *Propósito* siempre lo debemos mantener presente en la mente consciente o en el subconsciente. Mientras más elevado sea el propósito, más seguridad tendremos en mantener la motivación. Con un propósito claro, determinación y buenas herramientas, podemos hacer cosas grandes.

La Visualización es la capacidad que todo los seres humanos tenemos para ver en nuestro interior todo lo que queremos hacer. Nunca podremos alcanzar más de lo que visualizamos. Los visionarios visualizan grandes metas. Visualicemos en grande, más allá de lo que creemos que es posible y construyamos en la mente una clara *Visión* de abundancia en las áreas más

---

<sup>20</sup> [http://www.laqualityin. Istitute.org/articulos/laqi\\_art\\_6.pdf](http://www.laqualityin. Istitute.org/articulos/laqi_art_6.pdf)

importantes de nuestra vida, tales como: salud, finanzas, relaciones interpersonales, cualidades personales y desarrollo espiritual.

La Confianza es una actitud mental de certeza de que en el universo todo está dado para alcanzar aquello que nos proponemos. La abundancia es el conjunto de bienes que existen en el universo en forma permanente e inagotable para satisfacer nuestras necesidades de bienestar espiritual, mental y material. Esa confianza nos lleva a creer en nosotros mismos como seres capaces de realizar todas las acciones que sean necesarias para alcanzar nuestros propósitos.

El Compromiso es una firme e irrevocable decisión de realizar nuestro *Propósito*, no importa las dificultades, el trabajo que debemos hacer, ni el tiempo que necesitemos. Debemos estar 100% *Comprometidos* con nosotros mismos, con nuestra familia, con nuestros hijos y con nuestro equipo de trabajo. El *Compromiso* se formaliza mediante un plan de trabajo escrito para un año, un semestre, un mes o un día.<sup>21</sup>

### **Motivación laboral en las organizaciones empresariales actuales.**

La motivación laboral es fundamental en las organizaciones empresariales actuales, ya que de una motivación laboral bien implantada en la empresa, dependerá en gran medida la consecución de los objetivos individuales y colectivos marcados por la dirección de la compañía.

En relación a este comentario sobre la motivación laboral, es muy interesante citar a Eduard Freeman y Daniel Gilberth Jr. para tomar su concepto acerca de la motivación laboral: “Los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista un compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona.”

Esta reflexión nos lleva a pensar que la motivación laboral depende de múltiples factores, que van desde lo económico hasta el desarrollo personal como profesional.

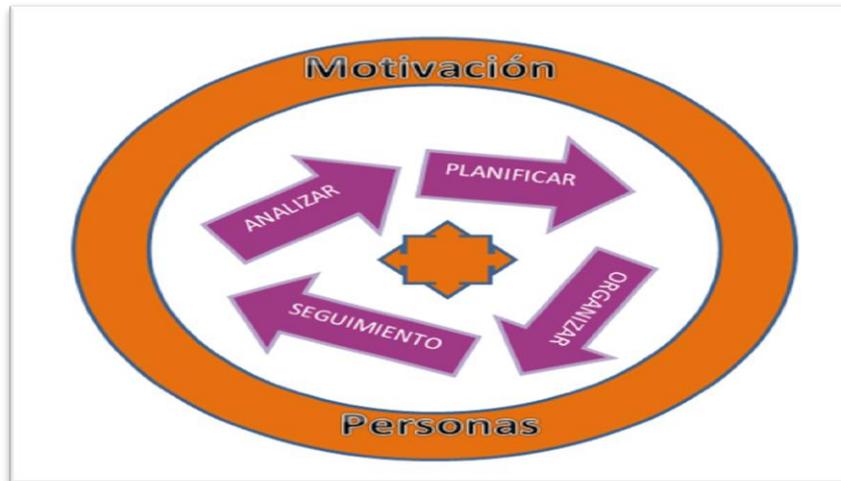
---

<sup>21</sup> <http://riquezaintegral.wordpress.com/2007/11/08/que-es-motivacion/>

También, es interesante destacar varios de los elementos que influyen en la motivación laboral, como puede ser el ambiente entre el personal de la empresa, incluyendo aquí tanto al personal como al equipo directivo o socios de la compañía; la comunicación interna es otro factor importante dentro de la motivación laboral, ya que si no existe comunicación dentro de la empresa, o ésta sigue una dirección errónea, será muy difícil alcanzar los objetivos marcados.

Un elemento de motivación laboral son los incentivos, no sólo económicos, sino también profesionales, motivando en la consecución progresiva de hitos laborales dentro de la empresa, o incluso incentivos personales como viajes, vehículos de empresa, etc., que van a ayudar a que los trabajadores alcancen el grado de motivación laboral deseado por los dirigentes de la compañía.<sup>22</sup>

**Figura 4. Motivación**



Fuente: <http://www.valera-mariscal.com/blog/2013/01/14/motivacion-el-neumatico-de-la-gestion/>

<sup>22</sup> <http://trabajo.excite.es/motivacion-laboral-en-las-organizaciones-empresariales-actuales-N16271.html>

## **Comunicación Efectiva dentro de una Empresa**

La comunicación dentro de la empresa es de vital importancia para tener la seguridad de que las operaciones funcionen todo lo mejor posible, para lo cual se debe asegurar de que todos los que formen parte de ella comprendan y tengan muy claro de cómo se quiere que las cosas funcionen.

El tener una buena capacidad de comunicación es imprescindible para que todos en la empresa realicen sus funciones con eficacia, evitar malentendidos innecesarios y formar unas sólidas relaciones. El sitio donde se trabaje puede tener un ambiente verdaderamente estresante.

Como gerente y dueño de la empresa, se puede y se debe mejorar la comunicación en el lugar mismo de trabajo. Aunque la empresa sea nueva o ya lleve tiempo funcionando, nunca está de más que se mejore la comunicación en el lugar de trabajo.

Mantener a todos los empleados informados de las decisiones y actos que hace la empresa, generará en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples beneficios para trabajadores y organización

Saber comunicarnos bien es la clave principal para un perfecto entendimiento entre personas o grupos. Dentro de las empresas, debe existir siempre una correcta comunicación que permita mantener informados a todos los trabajadores, acerca de ciertos temas que también les interesan.

Muchas veces se generan múltiples problemas por no existir un correcto flujo de información o ideas. Actualmente, mantener a los empleados de una compañía informados acerca de decisiones y acciones que toma la gerencia, crea en los individuos un sentido de pertenencia y mucha motivación, al sentir éstos que hacen parte importante de la empresa y que se cuenta con ellos para decisiones trascendentales que determinarán el futuro de la compañía.

Es importante que existan los canales adecuados para que el personal interno esté al tanto de lo que pasa en una empresa, ya sea por medio de correo

electrónico, comunicados en carteleras, reuniones, etc., y así mismo que el mensaje que se vaya a transmitir sea lo más claro posible y de importancia para el personal de la compañía.

La información interna hace que los empleados siempre estén al tanto de los éxitos o problemas de la compañía, compartiendo con ellos tanto alegrías como tristezas, generando en los individuos motivación y sentido de pertenencia con el sitio de trabajo. Además, siempre se debe mantener al tanto a los empleados acerca de los objetivos y metas de la compañía, y la forma más apropiada para conseguir los mejores resultados.<sup>23</sup>

### **Rotación del Personal**

Para toda empresa es de alto interés que su personal mantenga una estabilidad pues esto ayudara a garantizar su eficiencia, es por ello que decimos el fenómeno de rotación no es una causa sino un efecto de un conjunto de factores que se encuentran tanto externa como internamente en la organización que está relacionado de manera directa con el trabajador.

El fenómeno de rotación puede ser definido como "...el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado" (Reyes, 2005, Pág. 163)

Tener el control sobre la rotación del personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pues cuando una persona se retira de la organización lleva consigo todo el conocimiento y experiencia adquirida. Para poder tener dicho control es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y la empresa, sin subordinar unos de otros.

---

<sup>23</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/22/comunvent.htm>

Hoy en día, el reto de las organizaciones para estar en condiciones de competir en los mercados locales y externos, apunta a la consolidación de sus elementos materiales, técnicos y humanos, esto es, que depende de una buena combinación de estos, a efecto de poder enfatizar todos sus procesos, reconociendo además, que el elemento humano, es lo más valioso con que cuenta la empresa.

Dentro de cada organización existen intereses individuales y colectivos y será precisamente la satisfacción de los primeros lo que ayudara a garantizar la correcta ejecución de los intereses colectivos. Y una manera muy efectiva de lograrlo es la remuneración que se le otorgue al trabajador de acuerdo a sus labores desempeñadas, es decir, que la participación que aportan para el logro de los objetivos organizacionales sea proporcional a lo que reciben, pues como mencionamos, los empleados asisten a trabajar con ciertas necesidades, valores y expectativas. Si existe alguna ausencia de estas necesidades, valores y expectativas y la realidad del trabajo, los empleados se sentirán insatisfechos y menos motivados.<sup>24</sup>

### **Mejora Continua – Ciclo PDCA**

La mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la organización. Para ello se utiliza un ciclo PDCA, el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Ésta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente.

### **"Mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días"**

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

El ciclo PDCA de mejora continua se basa en los siguientes apartados:

---

<sup>24</sup><http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/rotacion-de-personal.htm>

ESCOBEDO MUÑOZ ANGÉLICA CAROLINA, Clima Laboral, Diciembre 2013

## **Plan (planificar)**

### **Organización lógica del trabajo**

- ✓ Identificación del problema y planificación.
- ✓ Observaciones y análisis.
- ✓ Establecimiento de objetivos a alcanzar.
- ✓ Establecimiento de indicadores de control.

## **Do (hacer)**

### **Correcta realización de las tareas planificadas**

- ✓ Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.
- ✓ Aplicación controlada del plan.
- ✓ Verificación de la aplicación.

## **Check (comprobar)**

### **Comprobación de los logros obtenidos**

- ✓ Verificación de los resultados de las acciones realizadas.
- ✓ Comparación con los objetivos.

## **Adjust (ajustar)**

### **Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos**

- ✓ Analizar los datos obtenidos.
- ✓ Proponer alternativa de mejora.
- ✓ Estandarización y consolidación.
- ✓ Preparación de la siguiente etapa del plan.

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que

pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos.

Alcanzar los mejores resultados, **no es labor de un día**. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos.

Lo deseable es mejorar un poco día a día, y **tomarlo como hábito**, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no son fiables ni homogéneos. Cuando se detecta un problema, la respuesta y solución, ha de ser inmediata. No nos podemos demorar, pues podría originar consecuencias desastrosas. La mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas.

Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todas sus personas. Ya se ha pasado la época en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su alrededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la organización. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.<sup>25</sup>

### **Capital Humano**

El concepto de capital humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

---

<sup>25</sup> Guía De La Calidad <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua>

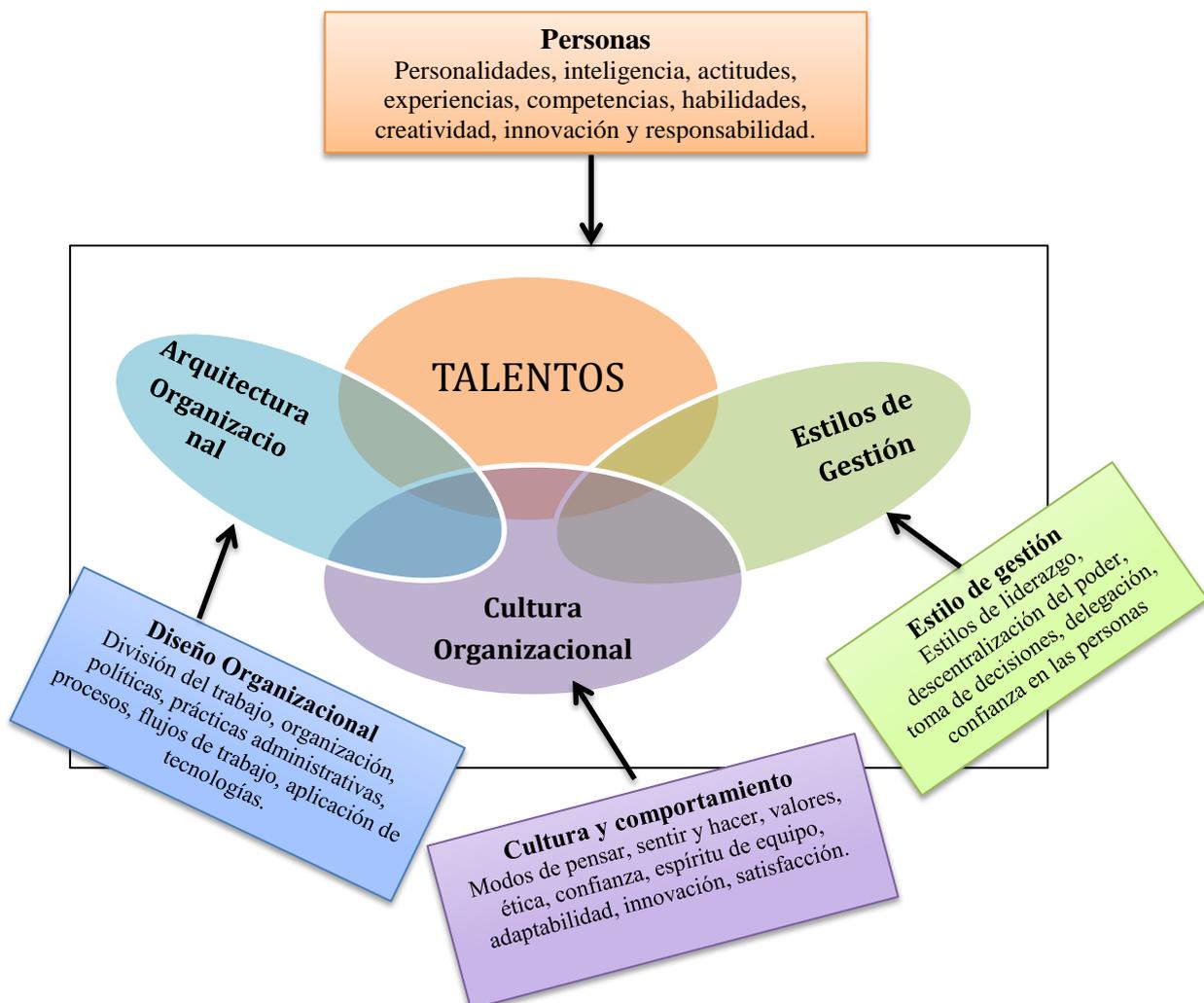
- 1. Talentos:** Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.
  
- 2. Contexto:** Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:
  - a.** Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.
  - b.** Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas.
  - c.** Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (empowerment).

Así pues, no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento. La suma de ambos (talento y contexto) proporciona el concepto de capital humano.

Eso tiene un significado importante para la Administración de Recursos Humanos, ya no es cuestión de lidiar con las personas y transformarlas en talentos, sino también es cuestión del contexto donde trabajan. Entonces, su nuevo papel es lidiar con las personas, con su organización de trabajo, con la

cultura organizacional que las envuelve y con el estilo de administración que utilizan los gerentes como administradores de personas. Y, principalmente, el hecho de que el concepto de capital humano conduce al concepto de capital intelectual. Así, el capital humano es la parte más importante del capital intelectual.<sup>26</sup>

**Figura 5. Componentes del Capital Humano.**



**Fuente:** Gestión del Talento Humano, Chiavenato Idalberto, 3era. Edición

<sup>26</sup> **Gestión del Talento Humano**, Chiavenato Idalberto, 3era. Edición

## **Importancia de los Manuales de Procedimientos**

Los manuales Administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización, su alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de Manuales Administrativos destacan:

- ✓ Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- ✓ Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- ✓ Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- ✓ Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- ✓ Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- ✓ Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- ✓ Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.
- ✓ Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- ✓ Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- ✓ Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.
- ✓ Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes
- ✓ Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- ✓ Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- ✓ Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales.

Indudablemente la elaboración y utilización de Manuales Administrativos también tiene sus limitantes las cuales en relación a los beneficios descritos son de menor importancia:

- ✓ Su diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero.

- ✓ Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.
- ✓ Los objetivos de los Manuales Administrativos pueden causar confusión por ser muy amplios en su contenido.
- ✓ Algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones.
- ✓ Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido.
- ✓ En algunos casos los sindicatos utilizan a los Manuales como herramienta para proteger sus derechos, es decir que no hacen nada adicional sino está establecido debidamente en el Manual.

Si los manuales no son aprobados y puestos en vigencia formalmente, su elaboración será un trabajo innecesario, que incluye costos y esfuerzos bastante altos.<sup>27</sup>

## 2.2 MARCO LEGAL

### REGLAMENTO CONTROL Y FUNCIONAMIENTO ESTABLECIMIENTOS FARMACÉUTICOS

EXPEDIR EL REGLAMENTO DE CONTROL Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS FARMACÉUTICOS

#### TÍTULO I

##### ÁMBITO DE APLICACIÓN

**Art. 1.-** El funcionamiento y control de botiquines, farmacias, distribuidoras farmacéuticas, casas de representación y laboratorios farmacéuticos, públicos y privados que se encuentran en todo el territorio nacional a los que se refiere el **Art. 165** de la Ley Orgánica de Salud, están sujetos a las disposiciones establecidas en el presente reglamento.

---

<sup>27</sup><http://www.gestiopolis.com> HERRERA HAROLDO, Mejores Prácticas, Febrero 2007

## **TÍTULO II**

### **CAPÍTULO I**

#### **DE LAS FARMACIAS**

**Art. 2.-** Las farmacias son establecimientos farmacéuticos autorizados para la dispensación y expendio de medicamentos de uso y consumo humano, especialidades farmacéuticas, productos naturales procesados de uso medicinal, productos biológicos, insumos y dispositivos médicos, cosméticos, productos dentales, así como para la preparación y venta de fórmulas oficinales y magistrales.

Deben cumplir con buenas prácticas de farmacia. Requieren para su funcionamiento la dirección técnica y responsabilidad de un profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico.

**Art. 5.-** La Dirección Provincial de Salud concederá permiso para la instalación de farmacias privadas cuando se justifique su necesidad, por el incremento de la densidad poblacional en un sector determinado y el número de establecimientos similares que hubiera al momento de la solicitud del permiso.

**Art. 6.-** Para la instalación, cambio de local, o creación de sucursales de una farmacia se requiere el permiso previo de la Dirección Provincial de Salud a través de vigilancia sanitaria provincial.

**Art. 7.-** El traslado de farmacias de un sector a otro está sujeto al estudio de sectorización aprobado por el Proceso de Control y Mejoramiento en Vigilancia Sanitaria. Los traslados dentro de un mismo sector serán autorizados por la Dirección Provincial de Salud y no requerirán de la aprobación en el estudio de sectorización, siempre y cuando no exista otra farmacia a una distancia mínima de trescientos metros del local al que se solicita el traslado.

Nota: Artículo sustituido por Acuerdo Ministerial No. 188, publicado en Registro Oficial No. 569 de 14 de Abril del 2009.

**Art. 7-A.-** El requisito de la distancia mínima señalada en el artículo precedente se aplicará también para la instalación de nuevas farmacias o los traslados de un sector a otro.<sup>28</sup>

## **CAPÍTULO II**

### **DE LA INSTALACIÓN Y PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE FARMACIAS**

**Art. 10.-** Para la instalación y funcionamiento de una farmacia el interesado iniciará el trámite de obtención del permiso de funcionamiento presentando en la respectiva Dirección Provincial de Salud lo siguiente:

- a) Solicitud debidamente suscrita por el dueño o representante legal y el profesional técnico responsable, por cuádruplicado, donde constarán los siguientes datos:
  - Nombre del propietario o representante legal.
  - Nombre, razón social o denominación del establecimiento.
  - Cédula de ciudadanía o identidad del propietario o representante legal del establecimiento.
  - Ubicación del establecimiento.
  - Nombre del profesional químico
  - Farmacéutico o bioquímico
  - Farmacéutico responsable con título debidamente registrado en el Ministerio de Salud Pública;
  
- b) Plano del local, a escala 1:50, el mismo que deberá tener un área mínima de cuarenta metros cuadrados;
  
- c) Record policial del propietario, representante legal y profesional técnico responsable; y,
  
- d) Documentos que acrediten la personería jurídica.

Nota: Literal a) reformado por Acuerdo Ministerial No.188, publicado en

---

<sup>28</sup> <http://instituciones.msp.gob.ec>

**Registro Oficial No. 569 de 14 de Abril del 2009.**

**Art. 11.-** El área de salud correspondiente emitirá el informe de la evaluación documental y verificación de la ubicación del local dentro de un plazo de cuarenta y ocho horas a contarse desde la fecha de recepción de la respectiva documentación por parte de esta dependencia, en este informe se hará constar la disponibilidad del

**Art. 13.-** Los requerimientos del local, saneamiento ambiental y seguridad son los siguientes:

- a) El local estará destinado exclusivamente para la farmacia y no para otra actividad o vivienda;
- b) Deberá poseer luz natural y artificial suficiente y una ventilación adecuada;
- c) Los pisos del local deben ser impermeables y lisos, de baldosa, vinyl u otro material que pueda lavarse, paredes de superficie lisa y adecuadamente pintadas o tratadas con material impermeabilizante;
- d) El cielo raso ofrecerá una superficie lisa y limpia;
- e) Deberá poseer una ventanilla para atención nocturna al público cuando deba cumplir con los turnos establecidos;
- f) Instalación y aprovisionamiento de agua potable de acuerdo a las disposiciones sanitarias;
- g) Batería sanitaria y lavabo de manos, convenientemente aislados del área de trabajo y en buen estado de funcionamiento;
- h) Dispositivos adecuados para la eliminación de desechos, con su respectiva tapa;

- i) Ventanas protegidas con malla anti-insectos, cuando sea necesario;
- j) Instalación eléctrica indirecta o aislada, de acuerdo a lo establecido convencionalmente;
- k) Extintor de incendios; y,
- l) Rótulo con el nombre de la farmacia, y otro letrero adicional, luminoso, con la palabra TURNO, ubicado en el exterior del local y en un sitio visible.

**Art. 14.-** Las áreas o ambiente físico de las farmacias serán utilizadas para el propósito a que están destinados y son los siguientes:

1. Área de atención al público, debe ser de fácil acceso, con una superficie adecuada al volumen de servicio que preste, constará de:
  - a) Perchas o vitrinas apropiadas y en número suficiente, para los medicamentos, rotuladas conforme corresponde a las buenas prácticas de almacenamiento;
  - b) Perchas o vitrinas ubicadas en ambientes separados y debidamente rotulados para medicamentos homeopáticos y productos naturales de uso medicinal; y,
  - c) Perchas o vitrinas para exhibición de cosméticos, perfumes, productos higiénicos y de tocador, separadas de las de medicamentos.

**Art. 15.-** Adicionalmente a lo señalado en los artículos precedentes, toda farmacia deberá contar con:

- a) Fechador y sello con el nombre y dirección de la farmacia;
- b) Facturas y/o notas de venta legalmente autorizadas por el Servicio de Rentas Internas, SRI;

- c) Listas oficiales de precios a disposición permanente del público;
- d) Archivo de recetario. Todas las recetas antes de su archivo, deberán tener el sello de despacho y la respectiva fecha;
- e) Archivo para recetas de estupefacientes y psicotrópicos; y,
- f) Mandiles de color blanco para uso diario del personal que labora en la farmacia.

Nota: Literal b) reformado por Acuerdo Ministerial No. 188, publicado en Registro Oficial No. 569 de 14 de Abril del 2009.

**Art. 16.-** Las farmacias poseerán textos de consulta profesional, leyes, reglamentos y libros de control, como los siguientes:

- ✓ Ley Orgánica de Salud y leyes conexas, Reglamento de Control y Funcionamiento de Establecimientos Farmacéuticos y más regulaciones relacionadas con las actividades de los establecimientos farmacéuticos.
- ✓ Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.
- ✓ Lista de sustancias estupefacientes y psicotrópicas controladas.
- ✓ Cuadro nacional de medicamentos básicos vigente.
- ✓ Lista de precios oficiales de medicamentos de laboratorios nacionales y extranjeros.
- ✓ Farmacopeas oficiales.
- ✓ Textos de farmacología.
- ✓ Diccionarios de especialidades farmacéuticas.

**Art. 17.-** La comisión de supervisión e inspección debidamente autorizada por el Director o Directora Provincial de Salud, dentro de un plazo de 8 días desde la fecha de la inspección emitirá su informe. En caso de ser favorable el interesado completará los requisitos establecidos para obtener el permiso de funcionamiento anual.

**Art. 18.-** Para obtener el permiso de funcionamiento anual es necesario presentar los siguientes requisitos.<sup>29</sup>

### **CAPÍTULO III**

#### **DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS FARMACIAS**

**Art. 24.-** Las personas que atiendan el expendio de medicamentos en las farmacias deberán haber completado el bachillerato como mínimo y haber realizado un curso especial de capacitación en el manejo de medicamentos, dictado por las direcciones provinciales de salud, luego de lo cual esta les otorgarán el correspondiente carné que les faculta para el desempeño de esta actividad.

**Art. 25.-** La Dirección Provincial de Salud respectiva, elaborará el calendario de turnos para las farmacias, el que es de obligatorio cumplimiento. Las farmacias de turno atenderán durante las veinticuatro horas del día, siete días consecutivos. Las farmacias que no estén de turno atenderán al público mínimo doce horas diarias ininterrumpidas, de lunes a viernes y para atender en sábados, domingos y feriados deberán comunicar a la Dirección Provincial de Salud correspondiente, señalando el horario de atención.

**Art. 26.-** En las farmacias no se despacharán recetas ilegibles, que no sean claras, estén alteradas o en clave.

Despachada una receta en ningún caso se podrá devolverla o repetir su preparación.

**Art. 27.-** Las recetas en las que se prescriban sustancias estupefacientes y psicotrópicas o medicamentos que las contengan, serán prescritas de conformidad con lo establecido en la ley y sus respectivos reglamentos. Las recetas magistrales y oficinales serán archivadas cronológicamente de acuerdo con su despacho y se conservarán por el lapso de un año. Para el despacho de una receta que contenga una fórmula magistral se la copiará textualmente, adhiriéndola al envase, juntamente con la indicación médica, el nombre del

---

<sup>29</sup> <http://www.derechoecuador.com/>

profesional que la prescribió, su uso, el nombre del profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico que la preparó.

**Art. 28.-** Para el despacho de medicamentos que puedan ser vendidos al detal, la farmacia utilizará sus propios envases en donde constará: el nombre del medicamento, la cantidad despachada, el número del lote y fecha de expiración del producto y el sello o etiqueta de la farmacia. Dicho despacho se hará únicamente tomándolo de los envases originales.

**Art. 29.-** Es prohibido la venta de los medicamentos que no reúnan los requisitos y condiciones establecidas en la Ley Orgánica de Salud y sus reglamentos.

**Art. 30.-** Todos los medicamentos deberán llevar impreso en el envase interior, así como, en el envase exterior, de manera que no pueda ser removido, el precio vigente fijado por el Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de Uso y Consumo Humano; no se debe utilizar tickets o adhesivos para este fin. Dé conformidad con lo previsto en la ley, se prohíbe alterar los precios o colocar adhesivos que los modifiquen.

**Art. 31.-** En los establecimientos autorizados por la Ley Orgánica de Salud para la venta de medicamentos es obligatoria la entrega de la factura o nota de venta, en la que constará el nombre del medicamento, la cantidad y su precio.

**Art. 32.-** El propietario o representante legal de una farmacia durante los primeros ciento ochenta días del año solicitará a Vigilancia Sanitaria Provincial de la correspondiente Dirección Provincial de Salud la renovación del permiso de funcionamiento anual. La solicitud será firmada por el químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico responsable y se acompañará de los requisitos señalados en el Capítulo II del presente reglamento.

**Art. 33.-** Los cambios de ubicación de farmacias de un sector a otro están sujetos al estudio de sectorización aprobado por el Proceso de Control y Mejoramiento en Vigilancia Sanitaria. Los cambios de ubicación dentro de un

mismo sector serán autorizados por el Director o Directora Provincial de Salud y no requerirán de la aprobación en el estudio de sectorización.<sup>30</sup>

### 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**Actividades:** Definimos a actividades a un conjunto de acciones que se efectúan por un ser vivo que las desarrolla.

**Administración:** Decimos que administración es un proceso en el cual vamos a diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas que trabajan en un determinado grupo alcancen con eficiencia y eficacia sus metas puntualizadas.

**Capacitación:** Es una actividad metodología, proyectada y indisoluble cuyo efecto es arreglar, desarrollar y formar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, mejora de habilidades y cualidades necesarias para su mejoramiento.

**Cargo:** Es la posición jerárquica del conjunto de trabajos o atribuciones dentro de la organización formal generalmente concretadas en el organigrama, cada cargo constituye una designación de trabajo con un conjunto determinado de deberes, responsabilidades y condiciones generalmente diferentes de otras asignaciones de trabajo **(Chiavenato, 1990, p. 175)**.

**Competitividad:** Capacidad que tiene una organización o país de conseguir rentabilidad y superar a sus competidores.

**Control:** Es un elemento defensor y reformatorio afiliado a la administración de una entidad que admite la adecuada localización y sobre todo corregir los desvíos, ineficiencias o desatinos en el desempeño de la formulación, realización y evaluación de las operaciones, con el propósito de gestionar el acatamiento de la norma que las rige.

---

<sup>30</sup> <https://instituciones.msp.gob.ec>

**Control interno:** Es una función que tiene como objetivo principal salvaguardar y preservar los patrimonios de la empresa, evitando gastos indebidos de fondos, ofreciendo seguridad de que no se contraerán deberes sin su debida autorización.

**Clima Organizacional:** Conjunto de procesos, reglas y principios sobre un factor organizado y vinculados entre sí.

**Deserción de empleados y socios:** Es uno de los problemas más graves en las empresas, la deserción nos indica el retiro de los socios o empleados abandonando su puesto de trabajo.

**Desorganización de funciones:** Desorganización nos o permite describir un grupo de personas que se basa en la estructura horizontal, más que en su estructura vertical y habitualmente en el poder descentralizado.

**Desmotivación:** Se desarrolla generalmente cuando los empleados se cansan de un habitual roll, pierden su motivación por su papel que desarrollan dentro de una empresa o entidad.

**Rendimiento Laboral:** Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

**Manual:** Es una herramienta que se utiliza de guía para ayudar a realizar un mejor labor en el puesto de trabajo.

**Manual de procedimientos:** permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección.

## **2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General**

Si se implementan controles internos en el área administrativa de “Farmacias Cruz Azul”, entonces reducirá la deserción de socios y empleados.

### **2.4.2 Hipótesis Particulares**

Al organizar las actividades de los empleados entonces se tendría un buen desempeño de funciones por parte de ellos.

Si se capacitan a los integrantes del equipo de trabajo los empleados sabrían las funciones que cada uno tiene que desempeñar.

La motivación de los empleados ayudaría en el incremento de su rendimiento laboral.

La optimización de un manual de procedimientos facilitaría la adaptación del personal en sus puestos de trabajos.

### **2.4.3 Declaración de Variables**

#### **Hipótesis General:**

**Variable Independiente (causa):** Falta de control interno en los procesos administrativos de la Farmacia “Cruz Azul” (CG318) del Cantón Milagro.

**Variables Dependiente (efecto):** Deserción de socios y accionistas.

#### **Hipótesis Particular 1:**

**Variable Independiente:** Desorganización de las funciones.

**Variable Dependiente:** Actividades.

**Hipótesis Particular 2:**

**Variable Independiente:** Capacitación.

**Variable Dependiente:** Clima Organizacional.

**Hipótesis Particular 3:**

**Variable Independiente:** Desmotivación

**Variable Dependiente:** Rendimiento Laboral

**Hipótesis Particular 4:**

**Variable Independiente:** Manual de Procedimientos

- **Variable Dependiente:** Cargos

### 2.4.4 Operacionalización de Variables

**Cuadro 1.** Operacionalización de las variables con sus respectivos indicadores

<b>VARIABLES</b>	<b>TIPO</b>	<b>CONCEPTUALIZACIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Control Interno</b>	<b>Independiente</b>	Decimos que control interno es un conjunto de áreas eficaces dentro de una empresa y de acciones técnicas en la comunicación y el control al interior de una empresa.	Asignación de actividades repetitivas.
<b>Deserción de empleados y socios</b>	<b>Dependiente</b>	Es uno de los problemas más graves en las empresas, la deserción nos indica el retiro de los socios o empleados abandonando su puesto de trabajo.	Nómina de empleado. Control de asistencia. Número de socios. Porcentaje de aportación.
<b>Desorganización de funciones</b>	<b>Independiente</b>	Desorganización nos o permite describir un grupo de personas que se basa en la estructura horizontal, más que en su estructura vertical y habitualmente en el poder descentralizado.	Manual de Funciones. Metas. Porcentaje en ventas. Cartera de clientes.
<b>Actividades</b>	<b>Dependiente</b>	Definimos a actividades a un conjunto de acciones que se efectúan por un ser vivo que las desarrolla.	Metas. Sistema de información.
<b>Capacitación</b>	<b>Independiente</b>	Es una actividad metodología, proyectada y indisoluble cuyo efecto es arreglar, desarrollar y formar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la	Encuestas. Cuestionarios.

		entrega de conocimientos, mejora de habilidades y cualidades necesarias para su mejoramiento.	
<b>Clima Organizacional</b>	<b>Dependiente</b>	Conjunto de procesos, reglas y principios sobre un factor organizado y vinculados entre sí.	Evaluación de los procesos aplicados.
<b>Desmotivación</b>	<b>Independiente</b>	Se desarrolla generalmente cuando los empleados se cansan de un habitual roll, pierden su motivación por su papel que desarrollan dentro de una empresa o entidad.	Evaluación de los procesos aplicados. Encuesta.
<b>Rendimiento Laboral</b>	<b>Dependiente</b>	Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.	Estados financieros. Metas.
<b>Manual de procedimientos</b>	<b>Independiente</b>	permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección	Asignación de actividades.
<b>Cargos</b>	<b>Dependiente</b>	El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama	Manual de funciones.

**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola

Edison Naula

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL**

Los tipos de investigación a aplicarse en el presente proyecto de estudio serán los siguientes:

##### **Exploratoria**

Se realizará un estudio previo, revisando documentación con la que contamos, nos impulsa a determinar el mejor diseño de la investigación, el método de recogida de datos y la selección de temas que nos servirán para sacar conclusiones definitivas pero con extrema precaución. El contacto directo con la información nos aproxima al problema y nos dan la posibilidad de contar con elementos objetivos.

##### **Descriptiva:**

Este tipo de investigación contribuye al análisis de cada una de las características positivas o negativas dentro de la organización objeto de nuestro estudio.

##### **De campo:**

Se aplicará una investigación de campo, la misma que busca comprobar las hipótesis, búsqueda mejorar el desempeño laboral de la empresa, su tabulación respectiva, conclusiones y recomendaciones.

El diseño de investigación a aplicarse es de tipo cuantitativo, la cual se refiere a la investigación empírica sistemática de los fenómenos sociales a través de la

aplicación de técnicas estadísticas, matemáticas o informáticas y el análisis de cada una de ellas.

## **3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.2.1 Características de la población**

El estudio realizado de nuestro proyecto nos permite aplicar dicho estudio a los colaboradores de la empresa tanto del área administrativa como operativo.

### **3.2.2 Delimitación de la población**

La investigación realizada nos confirma que el tamaño de la población (**N**) es finita ya que con seguridad se cuenta establecida a los colaboradores de las empresas Farmacia “Cruz Azul” que de una u otra manera están involucradas al problema.

Se aplicara a la población como herramienta investigativa las encuestas.

### **3.2.3 Tipo de muestra**

Como el universo de estudio de nuestra investigación es pequeño, no se puede tomar ningún tipo de muestra, por lo tanto las prácticas estadísticas no admiten su debido cálculo.

### **3.2.4 Tamaño de la muestra**

Dentro de la investigación realizada observamos que el tamaño de la muestra se encuentra clasificado de la siguiente manera:

Los cuestionarios son aplicados a los 9 colaboradores de las Empresas.

Las entrevistas son aplicadas a los 3 administradores de cada departamento de la empresa.

### **3.2.5 Proceso de selección**

Debido al estudio realizado se realizan encuestas que consiste en la elaboración de cuestionarios y entrevistas que nos permiten obtener datos y así corroborar con las hipótesis planteadas en la investigación.

### 3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

Los métodos teóricos que se utilizarán en esta investigación son:

#### 3.3.1 Métodos teóricos

Con el fin de adquirir información veraz que nos permita resolver las incógnitas que se investigan, emplearemos los siguientes métodos:

- **Método Inductivo.-** Nos permite establecer la experiencia que tiene cada trabajador, para sistematizar sus perfiles y establecer las capacidades que cada uno desempeñan en sus cargos.
- **Método Analítico- Sintético:** Inmediatamente de haber recogido la información adecuada con el tema de nuestra investigación, procederemos a realizar un análisis de su contenido.

Los métodos empíricos a realizarse serán mediante la encuesta ya que serán analizados y tabulados con esta podemos determinar la hipótesis planteada.

#### 3.3.2 Métodos empíricos:

El método empírico a utilizar es la entrevista y encuesta por medio de los cuestionarios para tabular e interpretar y comprobar las hipótesis expuestas.

#### 3.3.3 Técnicas e instrumentos

Manejaremos dos técnicas que nos permitirán recolectar información y datos reales de la fuente de estudio:

**ENTREVISTA.-** Consiste en un breve diálogo que tendremos con el personal administrativo de la empresa.

**ENCUESTA.-** Nos permite aplicar una técnica basada en un cuestionario de preguntas a nuestro objeto de estudio, para obtener resultados que nos permitan establecer las hipótesis planteadas.

### 3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Para efectuar el respectivo análisis de cada uno de los resultados alcanzados a través del proceso:

- ✓ **Proceso Manual:** Este proceso se utiliza al momento que se elabora la encuesta, poniendo en práctica las herramientas de investigación que nos permitieron conocer la realidad de la empresa.
- ✓ **Proceso mecánico:** Al efectuar la encuesta, tabularemos los resultados obtenidos a través de una calculadora para conocer el criterio global de los encuestados.
- ✓ **Proceso Electrónico:** luego de tabular, validar y verificar los resultados obtenidos se anexaran al utilitario de Excel, este programa no permitirá saber con el grado de exactitud a través de diagramas circulares y/o barras los porcentajes de la investigación efectuada.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

##### ENCUESTA

##### Criterio del Gerente y los Empleados

**Pregunta 1.** ¿Cómo se ha sentido usted trabajando en esta empresa?

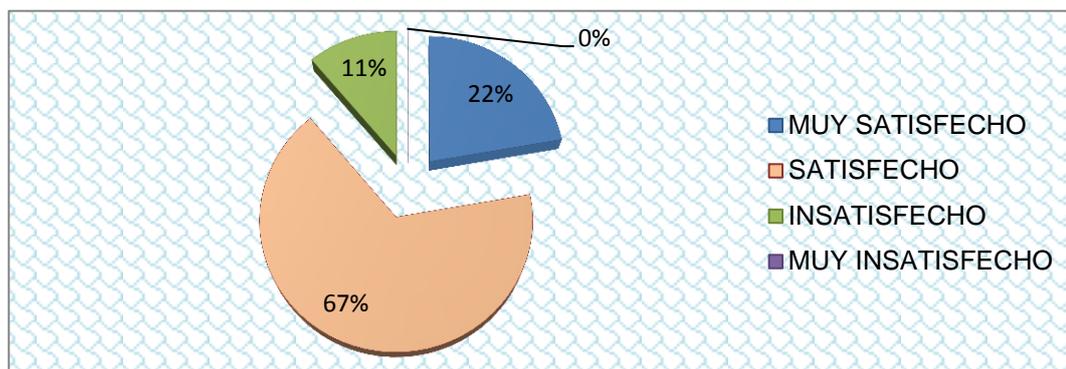
**Cuadro 2.** Encuesta dirigida a saber cómo se sienten los empleados trabajando en la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFECHO	2	22%
SATISFECHO	6	67%
INSATISFECHO	1	11%
MUY INSATISFECHO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajadores de la empresa "Farmacias Cruz Azul".

**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

**Figura 6.** Estadística de la hipótesis central. (Causa)



**Fuente:** Trabajadores de la empresa "Farmacias Cruz Azul".  
**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
 Edison Naula.

**Análisis:** Del criterio tomado a los trabajadores de la empresa tuvimos como resultado que el 67% de los empleados se encuentran satisfechos con el desempeño de su trabajo, el 22% muy satisfecho y el 11% insatisfechos, nos podemos percatar que la mayoría de los empleados se encuentran satisfecho laborando en la empresa, pero es importante que cada trabajador sea motivado para que de esta manera desempeñen un buen trabajo y atiendan a los clientes de una manera eficiente y eficaz.

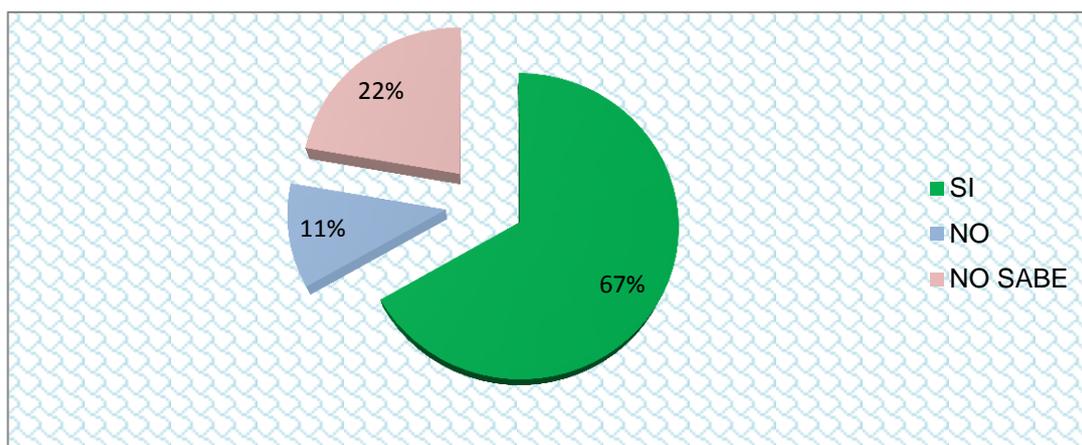
**Pregunta 2.** ¿Cree usted que la deserción de los socios y empleados está afectando a la empresa Farmacias Cruz Azul?

**Cuadro 3.** Encuesta dirigida a saber por qué hay deserción de socios y empleados en la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	62%
NO	1	13%
NO SABE	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajadores de la empresa "Farmacias Cruz Azul".  
**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
 Edison Naula.

**Figura 7.** Estadística de la hipótesis particular. (Efecto)



**Fuente:** Trabajadores de la empresa "Farmacias Cruz Azul".  
**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
 Edison Naula.

**Análisis:** Por los resultados estadísticos obtenidos podemos conocer que el 62% de los trabajadores manifiestan que hay deserción de empleados y de los socios de la institución objeto de estudio, el 25% no sabe y el 13% dice que no. Nos podemos percatar que el porcentaje más alto nos indica que hay deserción tanto de los trabajadores como de los socios de la compañía, es importante desarrollar este proyecto para dar soluciones a las dificultades que se están presentando.

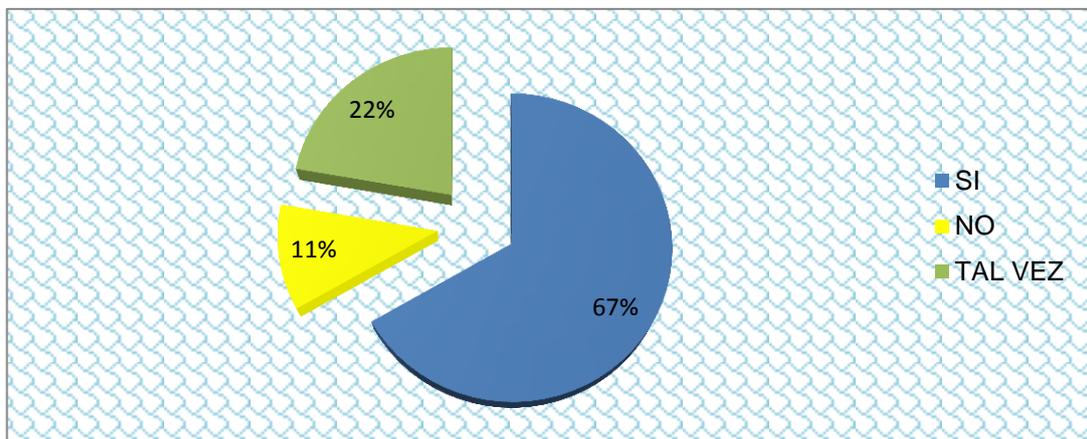
**Pregunta 3.** ¿Cree usted que la desorganización de funciones interna en las farmacias Cruz Azul disminuya las ventas?

**Cuadro 4.** Encuesta dirigida a reconocer porque existe desorganización en las funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	67%
NO	1	11%
TAL VEZ	2	22%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajadores de la empresa "Farmacias Cruz Azul".  
**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
 Edison Naula.

**Figura 8.** Estadística de la hipótesis particular (Causa)



**Fuente:** Trabajadores de la empresa "Farmacias Cruz Azul".  
**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
 Edison Naula.

**Análisis:** El alto porcentaje de la población que pertenece a un 67% nos dio a conocer que si existe desorganización de las funciones que realizan los integrantes de la empresa, el 22% opino que tal vez y con un 11% que no. Podemos apreciar que existe un alto porcentaje de trabajadores que opinan que si existe tal problema, siendo necesario establecer un manual de funciones que ayude a organizar las funciones de los trabajadores de una manera ordena.

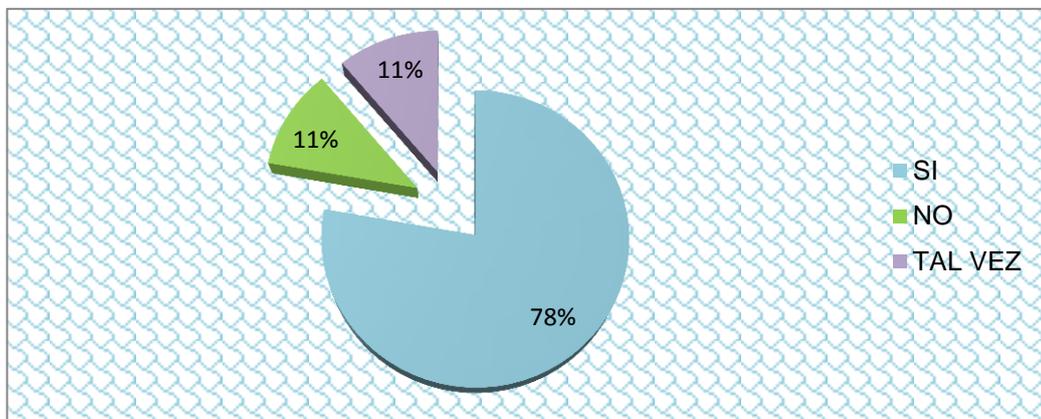
**Pregunta 4.** ¿Cree usted que la falta de organización interna afecte a los clientes?

**Cuadro 5.** Encuesta dirigida a verificar si la falta de organización afecta a la clientela de la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	78%
NO	1	11%
TAL VEZ	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajadores de la empresa "Farmacias Cruz Azul".  
**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
 Edison Naula.

**Figura 9.** Estadística de la hipótesis particular (efecto).



**Fuente:** Trabajadores de la empresa “Farmacias Cruz Azul”.  
**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
 Edison Naula.

**Análisis:** En la encuesta realizada cabe mencionar que tuvimos los siguientes resultados el 78% de los empleados opinan que si existe falta de organización en la funciones, el 11% dice que no y el 11% no sabe. Podemos observar claramente que debido a la falta de organización la empresa se encuentra afectada, la clientela podría disminuir y causar pérdidas económicas ya que si los clientes no compran los fármacos podría llevar al cierre de esta institución debido a que no tendría ingresos económicos como solventarse, es importante aplicar este proyecto para ayudar a esta institución.

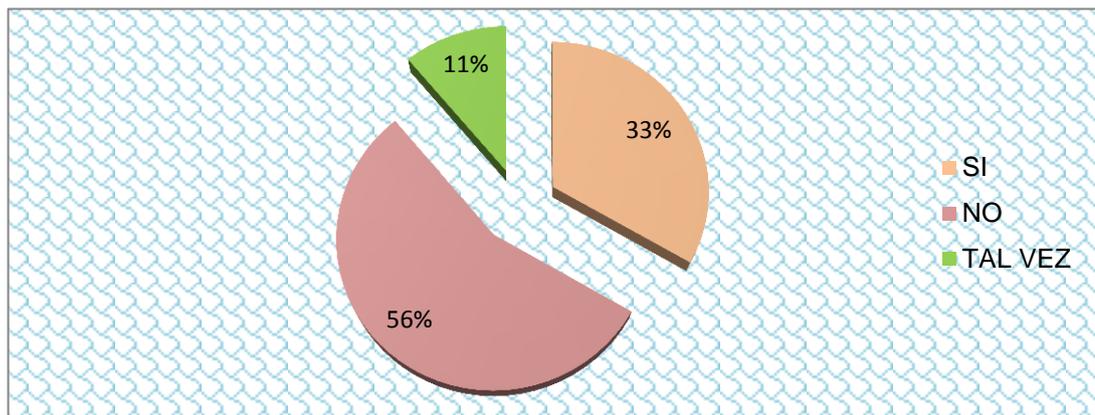
**Pregunta 5.** ¿Cree usted que está debidamente capacitado para el cargo que desempeña?

**Cuadro 6.** Encuesta dirigida a saber si el personal está capacitado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	33%
NO	5	56%
TAL VEZ	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajadores de la empresa “Farmacias Cruz Azul”.  
**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
 Edison Naula.

**Figura 10.** Estadística de la hipótesis particular (causa)



**Fuente:** Trabajadores de la empresa "Farmacias Cruz Azul".  
**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

**Análisis:** Este gráfico nos muestra que el porcentaje más alto es 56% que nos indica que los empleados no se encuentran debidamente capacitados para el cargo que desempeñan, el 33% respondieron que sí y el 11% tal vez. En este caso es fácil poder darnos cuenta que el personal operativo necesita capacitarse para laborar en sus respectivos cargos que desempeñan y brindarle a la clientela un mejor servicio en los requerimientos de los fármacos.

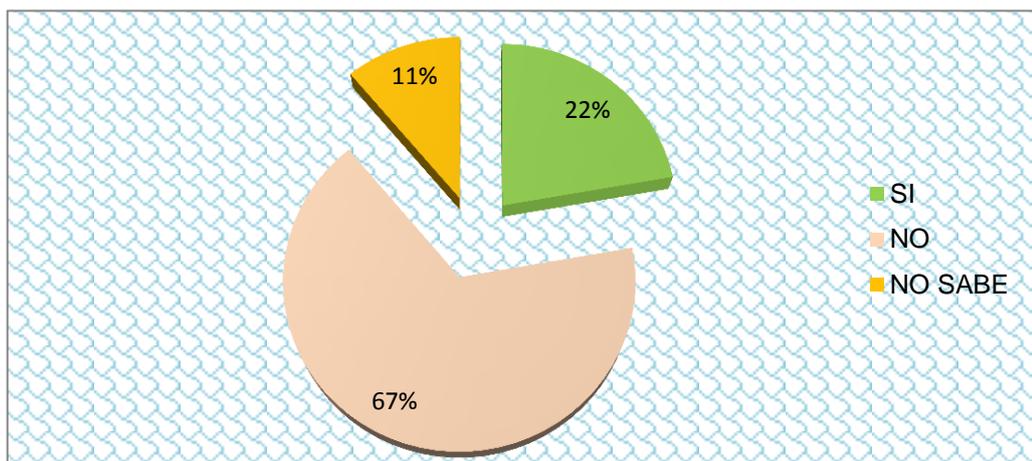
**Pregunta 6.** ¿Conoce Ud. que es un sistema organizacional y si la empresa cuenta con uno?

**Cuadro 7.** Encuesta dirigida a conocer que es un sistema organizacional.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	27%
NO	6	67%
NO SABE	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajadores de la empresa "Farmacias Cruz Azul".  
**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

**Figura 11.** Estadística de la hipótesis particular (efecto).



**Fuente:** Trabajadores de la empresa “Farmacias Cruz Azul”.

**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

**Análisis:** A continuación podemos observar que el nivel de desinformación de los trabajadores es alto, cuenta con un 67% que no saben lo que es un sistema organizacional y mucho menos si la empresa cuenta con uno, el 22% si sabe acerca de este tema y el 11% no sabe. Es importante que los empleados conozcan que es un sistema organizacional, como está formado para ayudar al mejoramiento del ambiente laboral.

**Pregunta 7.** ¿Piensa Ud. que es necesario motivar al personal para una mejor evolución y desempeño laboral dentro de la empresa?

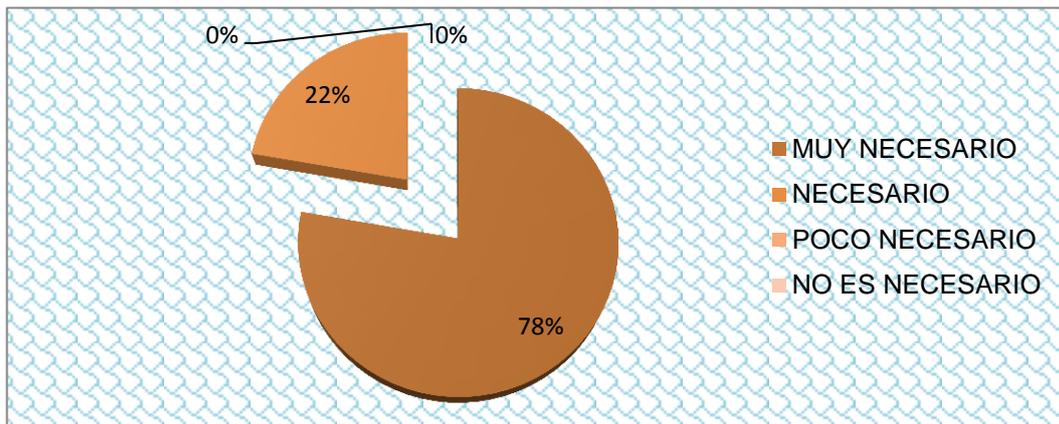
**Cuadro 8.** Encuesta dirigida acerca de la motivación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY NECESARIO	7	78%
NECESARIO	2	22%
POCO NECESARIO	0	0%
NO ES NECESARIO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajadores de la empresa “Farmacias Cruz Azul”.

**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

**Figura 12.** Estadística de la hipótesis particular (causa).



**Fuente:** Trabajadores de la empresa "Farmacias Cruz Azul".  
**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
 Edison Naula.

**Análisis:** De acuerdo con el resultado global obtenido de la encuesta el 78% piensa que es muy necesario motivar al personal, el 22% piensa que simplemente es necesario, el 0% opino que poco es necesario y el 0% dijo que no es necesario. Esto nos indica que el personal necesita que los incentiven, la gerencia debería de crear retos donde halla competitividad entre los trabajadores y así crear un ambiente ideal para trabajar dentro de la empresa.

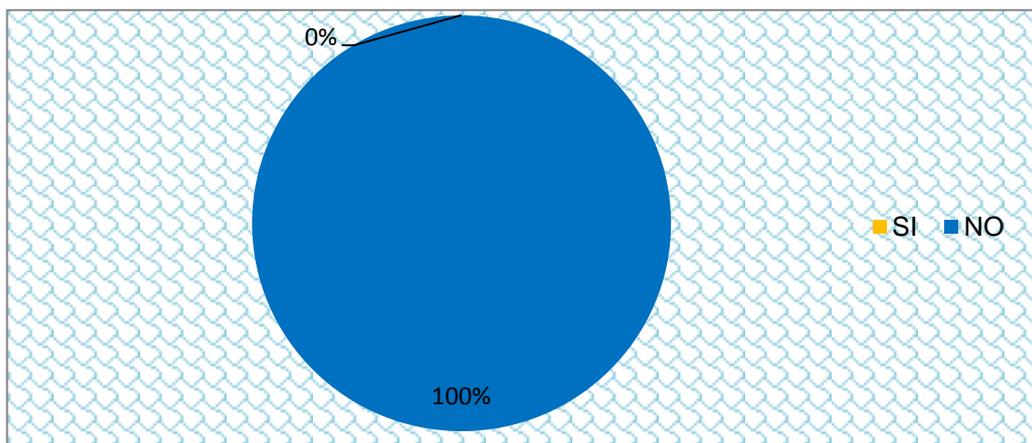
**Pregunta 8.** ¿Recibe Ud. Información sobre su rendimiento laboral dentro de la empresa?

**Cuadro 9.** Encuesta dirigida a saber su rendimiento laboral.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	9	100%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajadores de la empresa "Farmacias Cruz Azul".  
**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
 Edison Naula.

**Figura 13.** Estadística de la hipótesis particular (efecto).



**Fuente:** Trabajadores de la empresa “Farmacias Cruz Azul”.  
**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
 Edison Naula.

**Análisis:** Actualmente el rendimiento laboral es una herramienta importante dentro de una empresa, si se aumenta el rendimiento incrementa la productividad y el funcionamiento de la empresa , nos ayuda a evitar situaciones no deseadas dentro de la institución buscando un equilibrio. En la encuesta realizada damos cuenta que el 100% del personal que labora en la empresa indica que no obtienen información de su rendimiento laboral.

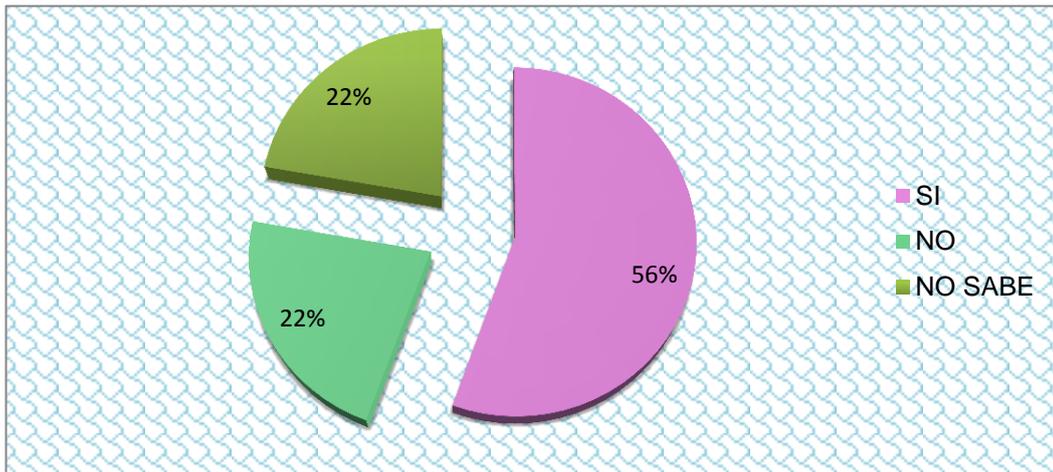
**Pregunta 9.** ¿Considera que el perfil de su trabajo va relacionado al cargo que usted desempeña dentro de la empresa?

**Cuadro 10.** Encuesta dirigida a conocer el perfil de los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	56%
NO	2	22%
NO SABE	2	22%
TOTAL	9	100%

**Fuente:** Trabajadores de la empresa “Farmacias Cruz Azul”.  
**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
 Edison Naula.

**Figura 14.** Estadística de la hipótesis particular (causa).



**Fuente:** Trabajadores de la empresa “Farmacias Cruz Azul”.  
**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
 Edison Naula.

**Análisis:** Del criterio significativo de los informantes se obtuvo que el 56% opinó que su perfil sí va relacionado al cargo que desempeñan, el 22% respondió que no y el 22% que no sabe. Es importante que cada empleado que la empresa contrate su perfil vaya de acuerdo al cargo que va a desempeñar dentro de la empresa para que en lo posterior no tenga problemas con los empleados.

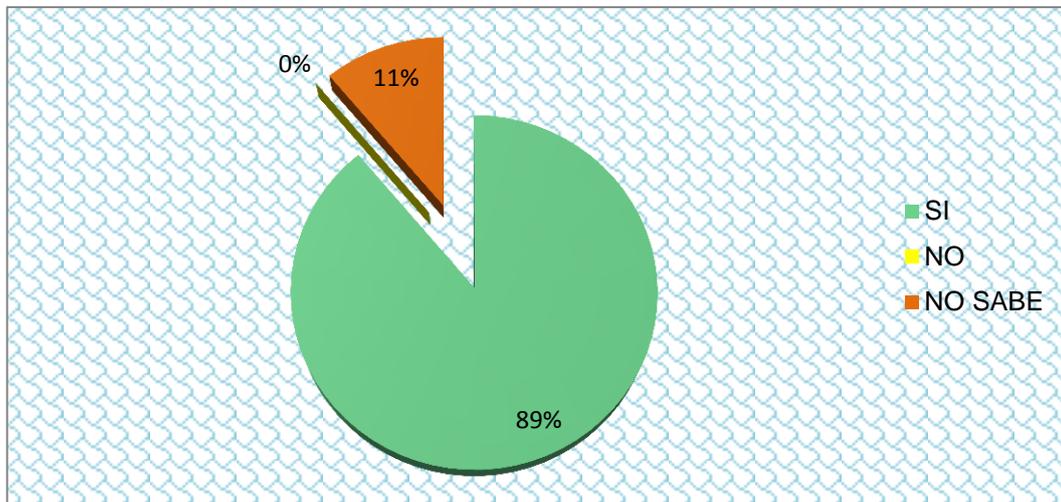
**Pregunta 10.** ¿Considera necesario establecer un manual de funciones?

**Cuadro 11.** Encuesta dirigida a establecer un manual de funciones en la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	89%
NO	0	0%
NO SABE	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajadores de la empresa “Farmacias Cruz Azul”.  
**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
 Edison Naula.

**Figura 15.** Estadística de la hipótesis particular (efecto)



**Fuente:** Trabajadores de la empresa "Farmacias Cruz Azul".  
**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

**Análisis:** En la encuesta elaborada observamos que el 89% de los encuestados respondieron que si consideran necesario establecer un manual de funciones, el 11% no sabe y obtuvimos un 0% que no. Debemos tener en cuenta que el manual de funciones es una instrumento muy importante dentro de una organización es ideal establecer en la farmacia ya que solucionara los problemas que han sido detectados en nuestra investigación.

### **Entrevista aplicada al gerente de la empresa**

#### **1. ¿Cree Ud. Que Farmacia "Cruz Azul" ha crecido en estos últimos 5 años?**

Farmacias Cruz Azul ha tenido una buena acogida en el mercado competitivo a nivel farmacéutico, debido a su calidad de producto, sus ofertas y sobre todo el precio de nuestros productos que está al alcance de toda posibilidad económica, en estos últimos 5 años nuestra empresa ha crecido de una manera aceptable extendiéndose a muchas más ciudades, hasta los momentos cuenta con 900 locales y se ha convertido en la primera farmacia del país.

**2. ¿Considera que los procesos empíricos que están implementados en la organización deberían ser formalizados y a su vez menciones cuales serían los procesos que aún no se están ejecutando ni de forma empírica?**

Sí, me parece que deberíamos añadir procesos para poder desenvolvemos de una manera más eficiente. Los procesos que añadiría son:

Manual de funciones

Políticas para los trabajadores

Motivación

**3. ¿Según su criterio existe desorganización en las funciones que realizan los empleados de la empresa, mencione las áreas que más se encuentran afectadas?**

Creo que a veces se salen de límites ciertas cosas en lo que cual pienso que no es lo correcto, por lo que puede notar que existe una desorganización.

**4. ¿Cuenta la empresa con un manual de funciones para cada directivo, empleado o trabajador?**

No, nuestra franquicia farmacias Cruz Azul no cuenta con esta herramienta importante

**5. ¿Según su criterio considera Ud. que al implementar en la empresa un manual de funciones la empresa mejoraría su rendimiento laboral, por qué?**

Si, considero que si implementamos esta herramienta no solo mejoraría su rendimiento sino que tendríamos un mejor control.

Porque de esa manera podríamos evitar en un futuro una desorganización en las cuales puedan ocasionar fraudes, pérdidas económicas y de fármacos.

## **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

La información que nos ha proporcionado la parte del personal administrativo de las Farmacias Cruz Azul nos sirve para gestionar de manera más eficiente el proyecto de investigación, hemos comprobado las hipótesis mediante la encuesta y la entrevista, estas herramientas nos han ayudado a extractar información valiosa que muestra la realidad de lo que sucede en el interior de esta organización.

La entrevista y encuesta se la realizara a los mandos medios y operativos de la empresa Farmacia “Cruz Azul” dicha entrevista contendrá 5 preguntas y la encuesta 10 sobre varios temas administrativos entre ellos: organización de funciones, motivación laboral, manual de funciones, control interno, la cual será tabulada y se analizara los resultados.

Los datos compilados se demuestran en forma ordenada en páginas posteriores, se observarán los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, que luego serán procesados y consolidados en cuadros y gráficos.

Una vez presentados los resultados, éstos serán analizados de acuerdo con el criterio de los investigadores. Finalmente los resultados serán comparados con las hipótesis planteadas al inicio de la investigación para comprobar su validez.

## **4.3 RESULTADOS**

A efectos de la tabulación, procesamiento de las encuestas y su representación gráfica-estadística se concluye que las funciones y los cargos tiene el personal de las Farmacias Cruz Azul se están cumpliendo pero no de manera que se pueda aprovechar al máximo sus referencias. Por lo tanto se necesita de una re-direccionamiento en lo que se refiere a funciones y manejo adecuado del personal.

Revisando en los resultados gracias a la colaboración de los empleados que forman parte de esta empresa podemos tomar varios puntos los cuales nos van a ayudar al desarrollo de este proyecto de investigación.

- El 67% de los empleados está de acuerdo que existe una desorganización de funciones, esto es un punto a mejorar, ya que una organización efectiva no solo aumenta la productividad de la empresa sino que también ayuda a consolidar y transmitir la cultura, valores y misión de la misma, favorece en la incorporación de nuevas tecnologías y nuevos sistemas de gestión y organización.
- El 56% de los encuestados indica que no está capacitado para el cargo que desempeña, siendo otro punto a tomar en cuenta y corregir a tiempo, debido a que el talento humano es el motor de las empresas. Pensar en el progreso personal y laboral de un componente o grupo de trabajo, es preocuparse en el bienestar de la organización y en el futuro del negocio.
- El 78% de los encuestados piensa que deben ser motivados para rendir más en su trabajo. Y es que uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Tener empleados motivados simplemente se convertirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar.
- Una parte esencial para que las operaciones de la empresa marchen bien es contar con un manual de funciones, el 89% de los empleados de Farmacias Cruz Azul opinan que es necesario, es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS

**Cuadro 12.** Verificación de la hipótesis.

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p>Si se implementan controles internos en el área administrativa de “Farmacias Cruz Azul”, entonces disminuirá deserción de socios y empleados.</p>	<p>La hipótesis independiente de este proyecto se confirma con la pregunta # 2, 6 y 8 de la encuesta, esto demuestra que los empleados están de acuerdo con que se implementen los controles necesarios para la correcta administración de la empresa.</p>
<p>Al organizar las actividades de los empleados entonces se tendría un buen desempeño de funciones por parte de ellos.</p>	<p>Esta hipótesis se confirma con la pregunta # 3, 4 y 9 como se muestra en los datos estadísticos más de la mitad de los encuestados está de acuerdo con una mejor organización para poder realizar de mejor manera su trabajo y poder brindar un mejor servicio.</p>
<p>Si se capacitan a los integrantes del equipo de trabajo los empleados sabrían las funciones que cada uno tiene que desempeñar.</p>	<p>Estamos confirmando esta hipótesis con la pregunta # 5, como se muestra en los resultados estadísticos existe personal de la empresa que no está capacitado adecuadamente para el cargo que ocupa.</p>
<p>La motivación de los empleados ayudaría en el incremento de su rendimiento laboral.</p>	<p>Esta hipótesis se confirma con la pregunta # 7, la cual indica que los empleados necesitan motivación para desarrollar sus actividades y mejorar su rendimiento laboral.</p>

<p>La optimización de un manual de procedimientos facilitaría la adaptación del personal en sus puestos de trabajo.</p>	<p>Se confirma esta hipótesis con la pregunta # 10, existe la necesidad por parte de los empleados contar con un manual de funciones que les indique el procedimiento correcto y de esta manera tomar decisiones acertadas.</p>
---	---

**Fuente:** Trabajadores de la empresa "Farmacias Cruz Azul".

**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

**DISEÑO Y ANALISIS DE PROCESOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA FARMACIAS “CRUZ AZUL” DE LA CIUDAD DE MILAGRO EN EL AÑO 2014.**

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN**

Hoy en día la globalización, la competencia y las exigencias que tienen las organizaciones les obligan a mantenerse actualizadas, es por ello que tienen que poner en práctica todos los recursos tecnológicos y administrativos necesarios, para así llegar a alcanzar sus metas, objetivos propuestos.

El diseño de procesos es una medida estratégica de nuestra organización, su adaptación está basada en diversos objetivos, necesidades y sobre todo un enfoque organizacional para de esta manera implantar directrices que nos ayuden a mejorar nuestra empresa.

Los procesos administrativos se manejan en toda organización, no interesa su tamaño o a que se dediquen. Ayuda a las organizaciones a alinearse a través de esta serie de pasos para llegar a hacer una empresa reconocida en todo el mundo.

Por medio de este proyecto vamos a favorecer de una manera positiva para el progreso laboral y económico de la empresa farmacias Cruz Azul; ya que obviaremos la pérdida de tiempo por parte del personal debido a la desequilibrio o variación de las actividades que desarrollan , modificando de forma correcta y aumentando su rentabilidad debido al buen desarrollo de las acciones a la que se enfrentan cada día, siendo de gran beneficio tanto para los clientes, trabajadores y sobre todo para quienes dirigen farmacias “Cruz Azul”.

### **5.3 FUNDAMENTACIÒN**

#### **Concepto de procesos**

Se llama proceso al conjunto de operaciones o actividades sistematizadas que se efectúan o tienen lugar con un fin. Si bien es una expresión que tiende a consignar a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planeados o que forman parte de un proyecto determinado, también tiene relación con escenarios que tienen lugar de una manera más o menos natural o directa.

Entonces, cuando discutimos de los procesos podemos estar refiriéndonos a una de múltiples cosas, como ser, el proceso progresivo de las especies que ha ocurrido en la historia del universo de forma ajena a la premeditación humana, procesos científicos como la termodinámica o un transcurso de transformación de sustancias como la solidificación, o incluso la alineación de un fenómeno meteorológico como la de un tornado o huracán.<sup>31</sup>

#### **Procesos administrativos**

##### **Henry Fayol:**

Plantea el poder lograr el transcurso de administrar a través de pasos que concretamente son Planificar, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar. Este concepto está enmarcado como un sistema. Por la sistemática de la caja negra el sistema tenía una suerte de ingresos, de procesos y de salidas.

El proceso administrativo intentó a finales del siglo XIX y se lo define en cuatro funciones determinadas que son:

---

<sup>31</sup> Concepto de Procesos <http://www.definicionabc.com>

## **Planificación**

## **Organización**

## **Dirección y;**

## **Control.**

En si decimos que la administración es el proceso de planificar, organizar dirigir y organizar las actividades por parte de los componentes del equipo de trabajo de una empresa, para de esta forma alcanzar las metas que nos hemos establecido dentro de la organización , es una forma sistemática y organizada de hacer las cosas.

## **Planificación**

Busca intervenir en el futuro, considerando acciones anticipadas y lógicas en la actualidad, por lo que constituyen la esencia de un trabajo efectivo. Las actividades básicas que comprende la planeación son:

Preparación de la planeación prospectiva, determinación de cada uno de los objetivos y sus metas frecuentes y específicos para cada área, producción de metodologías, estrategia, iniciativas, políticas e instrucciones, formulación de programas y presupuestos, que ayuden a alcanzar sus objetivos y metas diseñadas a corto, mediano y largo plazo.

Normativa. En esta etapa se trazan dos situaciones; el tipo de futuro que se desea y la definición del contexto de la empresa si se continuase en la misma dirección actual.

Definicional. Discernimiento de la situación actual de la empresa, sus principales características y sus interacciones internas y externas.

Confrontación estratégica y factibilidad. Con base en el futuro deseable seleccionado y la identificación de la trayectoria construida a partir de la realidad actual, se procede a contrastar ambos polos, con el objeto de conocer y analizar la distancia entre ambos.

Convergencia. Determinación de los puntos de convergencia entre el futuro deseado y la situación actual, y definición de la orientación global para que el futuro de la empresa sea alcanzable.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> [www.contactopyme.gob](http://www.contactopyme.gob)

## **Organización (concepto)**

La organización es un conjunto de elementos establecidos importantemente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una organización pensada y planteada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información de otros de forma coordinada, ordenada, regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de beneficio o no.

El término formación no solo se maneja para representar a entidades que aplican informal, e incluso, aquellas que actúan o ejercen operaciones al margen de la ley, como estructuras criminales, delincuenciales, mafiosas u otros.

El progreso de las organizaciones ha sido modernamente objeto de consideraciones teóricas y sistemas prácticos bajo la denominación de desarrollo organizacional o desarrollo de la organización.

Esta corriente sistemática supone a las empresas como componentes que están en entera movilidad y se relaciona con el medio ambiente a partir de la base de que toda institución pertenece a otra mayor (Senge, 1992).

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio, que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser limitada como un sistema social, formado por individuos y grupos de trabajo que pertenezcan a una entidad determinada estructura y entre un contexto controlado parcialmente, desenvuelven actividades aplicando recursos en pos de innegables valores comunes.

## **Dirección (concepto)**

Es la gestión o preeminencia interpersonal de la administración para obtener que sus subordinados obtengan los objetivos recomendados, mediante la toma de disposiciones, la motivación, la comunicación y coordinación de su esfuerzo.

### **Funciones de la Dirección:**

Envuelve llevar, guiar y controlar cada esfuerzo de los subordinados para elaborar planes y conseguir objetivos propuestos de un organismo social.

### **Elementos de la dirección**

Realización de los planes de acuerdo con la distribución organizacional.

Estimulación.

Guía o dirección de los esfuerzos de sus subordinados.

Comunicación.

Inspección.

### **Conseguir las metas de la organización**

Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.

Motivación.

Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.

Comunicación.

Supervisión.

Alcanzar las metas de la organización

### **CONTROL (Concepto)**

#### **Stephen Robbins.**

Define el control como "un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente". En tanto que James Stoner manifiesta que "el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".<sup>33</sup>

El control describe a cada uno de los mecanismos adquiridos para certificar que direcciones y desempeño se efectúen con las reglas y instrucciones de una empresa. La expresión control tiene una insinuación negativa para algunas personas, pues se le relaciona con limitación, imposición, delimitación, vigilancia o manejo.

Importancia.

Es una función los que administran, desde el Presidente de una corporación hasta los que supervisan. Algunos administradores, exclusivamente de niveles inferiores, se olvidan que la responsabilidad es primordial sobre el ejercicio del control recae por igual en todos los administradores delegados de la ejecución de planes. No obstante el alcance del control modifica de un administrador a otro, los administradores de todos los niveles poseen la

---

<sup>33</sup> **Stephen Robbins**

responsabilidad de establecer planes, de modo que el control es una de las funciones administrativas esenciales en cualquier nivel de las organizaciones.

En este sentido, se establece los sucesivos aspectos por los cuales es de suma alcance el control en una empresa:

Ayuda a medir e increpar la labor ejecutada por los empleados, a fin de conseguir cada uno de los propósitos.

Facilita el análisis de lo elaborado con lo proyectado.

Las metodologías y los métodos de control son ajustables a cualquier acción administrativa.

Se crea para los jefes en un instrumento, por medio del cual se demuestran si los proyectos de la organización son logrados de acuerdo a la planificación.

### **Estructura organizacional**

Estructura organizacional es un conjunto de funciones y actividades determinadas que van a realizar los miembros de la organización para trabajar unidos de una manera óptima para de esta forma alcanzar los objetivos planteados.

.también decimos que es un elemento programado para contribuir con el logro de los objetivos planteados logrando alcanzar metas propuestas en una entidad, por más pequeña que sea una empresa o por más limitados que sean sus recursos económicos, estos ayudan a utilizar los recursos de una manera eficiente y eficaz.

Las entidades o empresas están conformadas por una variedad de componentes, que les ayuda a que las actividades a desarrollar en cada departamento las realicen eficientemente. Por esta razón es importante su estructura organizativa

Por ello, la estructura organizativa, simboliza la forma y figura organizacional, que accederá al logro de los objetivos, cumplir los planes para su desarrollo y los respectivos controles.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo general de la propuesta**

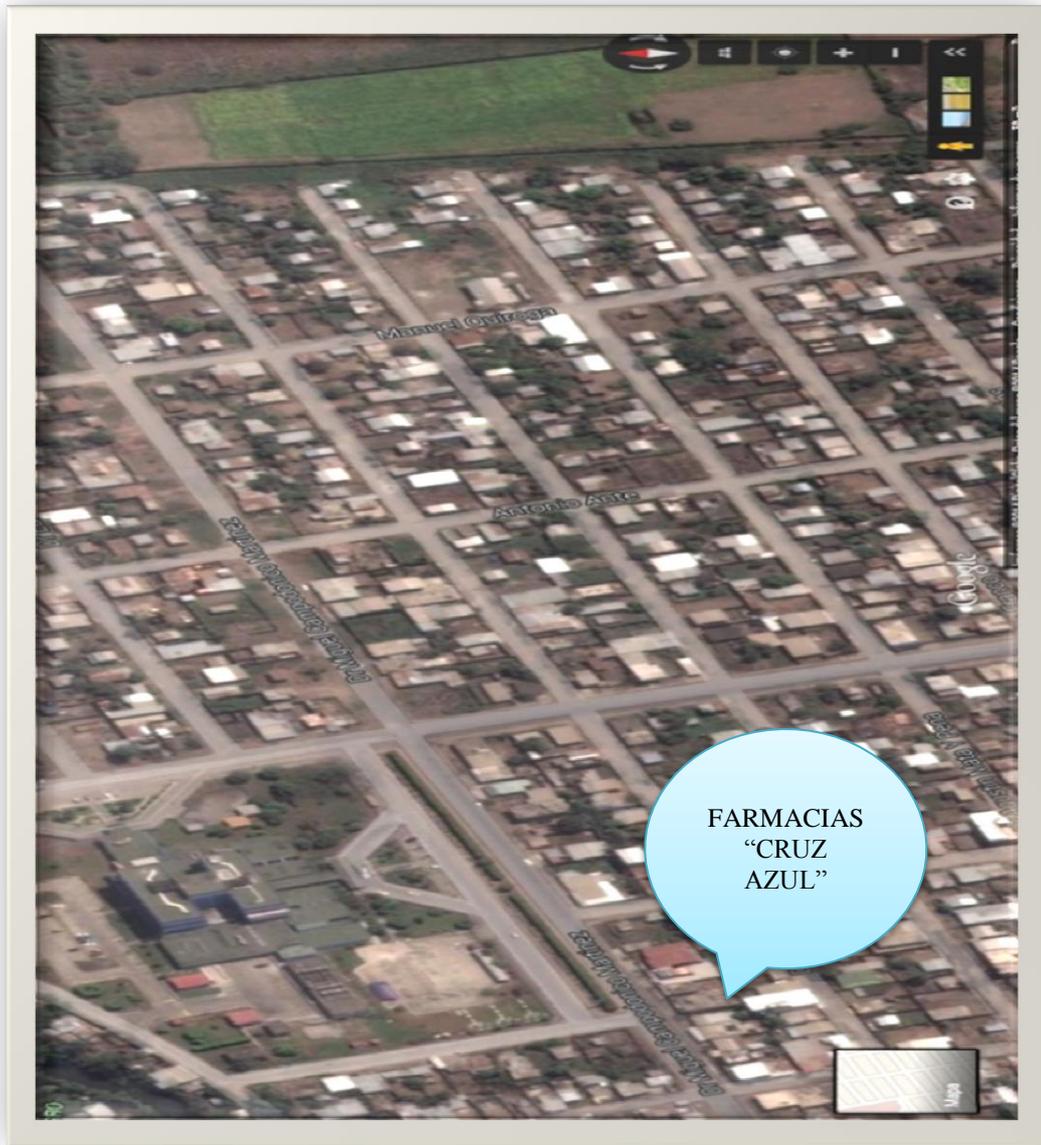
Establecer una cultura de desarrollo y mecanismos de control que cumplan las exigencias comerciales y sociales, implementando una reestructuración de procesos administrativos y operativos en la empresa Farmacias Cruz Azul.

### **5.4.2 Objetivo específicos de la propuesta**

- ✓ Proveer información sobre la situación real de la empresa a los dueños y accionistas.
  
- ✓ Identificar los problemas que presenta la empresa para implementar acciones correctivas.
  
- ✓ Diseñar un mapa de procesos que se pueda adaptar a la empresa.
  
- ✓ Realizar un análisis FODA para detectar las Fortalezas de nuestra empresa, las Oportunidades del mercado, las Debilidades de nuestra empresa y las Amenazas en el entorno.
  
- ✓ Crear un manual de funciones y control de asistencia a los empleados de todos los niveles en la empresa.

## 5.5 UBICACIÓN

**Figura 16.** Ubicación sectorial de la investigación



**Fuente:** [www.gosur.com/es/mapa/?gclid=CMml6t3q\\_sACFaTm7Aodrw4ASg](http://www.gosur.com/es/mapa/?gclid=CMml6t3q_sACFaTm7Aodrw4ASg)

## 5.6 ESTUDIO FACTIBILIDAD

Nuestra propuesta es factible debido a que durante nuestra investigación logramos apreciar el interés por parte de los trabajadores de la institución, ya que están dispuestos a generar un cambio positivo con la finalidad de incrementar su competitividad así como su crecimiento empresarial y aumentar su número de farmacias franquiciadas.

**Factibilidad operativa:**

Este aporte importante a la empresa es viable por estar proyectada a ser empleada en la empresa Farmacias Cruz Azul en la cual se realizara para beneficiar a los miembros de esta institución y sus allegados tanto directa como indirectamente. El administrador tiene la oportunidad de ejecutar este proyecto ya que mejora su administración.

**Factibilidad económica:** Este aspecto es muy importante ya que aquí nuestro proyecto a efectuar nos permite medir los indicadores para incrementar nuestra rentabilidad. Nuestra propuesta esta adecuadamente apoyada y los recursos económicos nos han facilitado la gerencia para la implementación de los debidos procesos administrativos. También contamos con los estados financieros que es donde nos daremos cuenta de los resultados favorables.

## 5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

**Información General**

Farmacias CRUZ AZUL es la cadena de farmacias #1 en ventas y cobertura, perteneciente al GRUPO DIFARE, con 415 socios microempresarios como propietarios de más de 900 locales presentes en 24 provincias y 181 ciudades en las 4 regiones del Ecuador.

**GRUPO DIFARE**

Somos un conjunto de empresas de capital 100% ecuatoriano que ha impulsado el sector farmacéutico del país a través de nuestras divisiones de negocio: Distribución, Desarrollo de Farmacias y Representaciones de Productos, con presencia en el mercado nacional e internacional.

Nos preocupamos por el desarrollo profesional de nuestros colaboradores, mediante un plan de carrera, capacitación constante, estabilidad profesional y

un agradable ambiente laboral. Buscamos personas que se identifiquen con nuestras competencias organizacionales:

- ✓ Compromiso y Pasión
- ✓ Servicio al Cliente
- ✓ Innovación y Creatividad
- ✓ Orientación a Resultados
- ✓ Trabajo en Equipo

En el Grupo Difare trabajamos por el éxito de nuestros clientes y el bienestar de la comunidad, de manera ética, integrada, responsable y rentable. Todo nuestro equipo de trabajo está comprometido a contribuir con el desarrollo sostenible del Ecuador.

### **Cantidad de empleados y distribución**

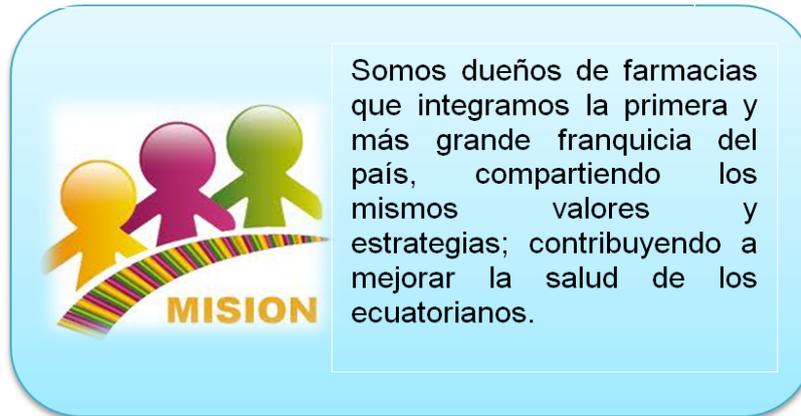
El Grupo Difare cuenta con más de 3.000 empleados en diferentes ciudades del Ecuador. Líder de distribución farmacéutica en el Ecuador, provee más de 12.000 ítems para atender las necesidades de abastecimiento a más de 3.400 clientes en el país, entre los cuales se encuentran los minoristas, mayoristas y distribuidores farmacéuticos y de consumo.

Esta organización ha desarrollado modelos de negocios colaborativos tanto con laboratorios como NOVARTIS, BAYER, MERCK, SHARP & DOHME Y PFIZER, así como también con los distribuidores locales ARTISFARMA, DIFAL y APROFARM, lo que ha permitido diferenciarse en el mercado y extender su labor a todas las regiones del Ecuador.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> <http://www.grupodifare.com/>

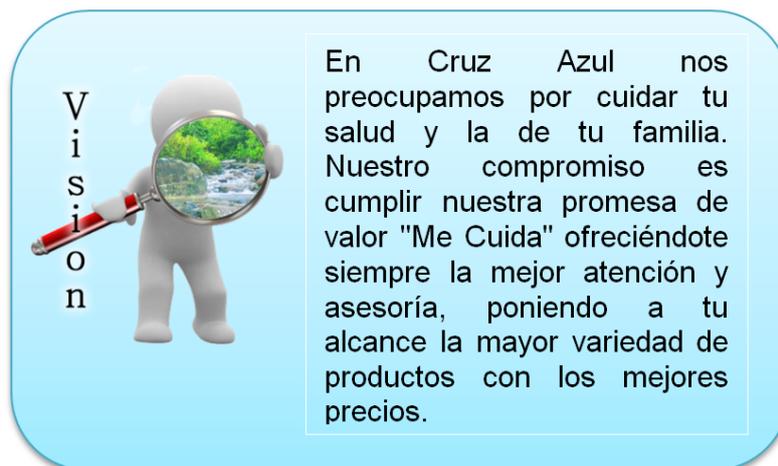
**Figura 17.** Misión de la empresa.



**Fuente:** [www.farmaciascruzazul.com](http://www.farmaciascruzazul.com)

**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

**Figura 18.** Visión de la empresa



**Fuente:** [www.farmaciascruzazul.com](http://www.farmaciascruzazul.com)

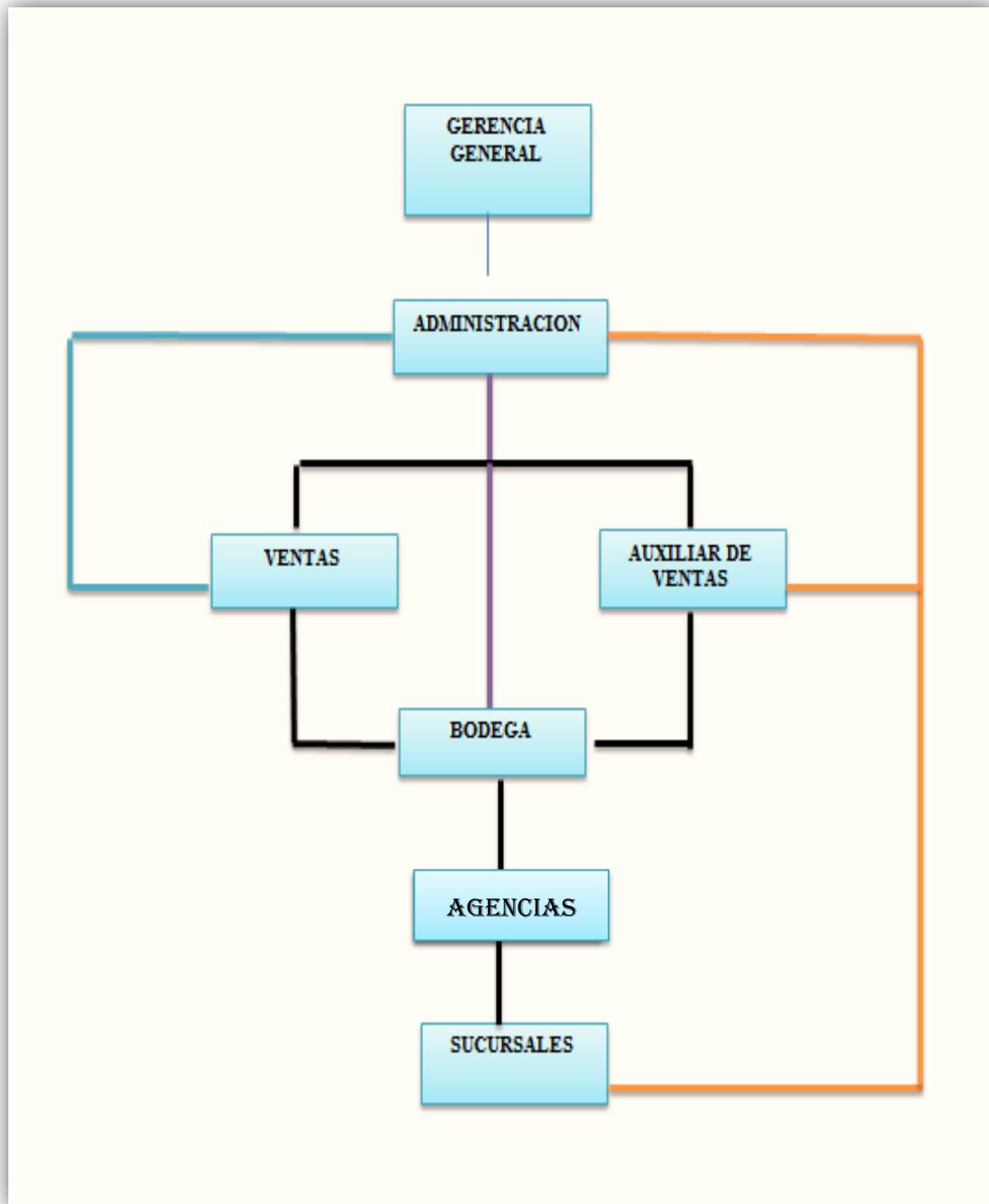
**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

**Figura 19.** Valores de la empresa



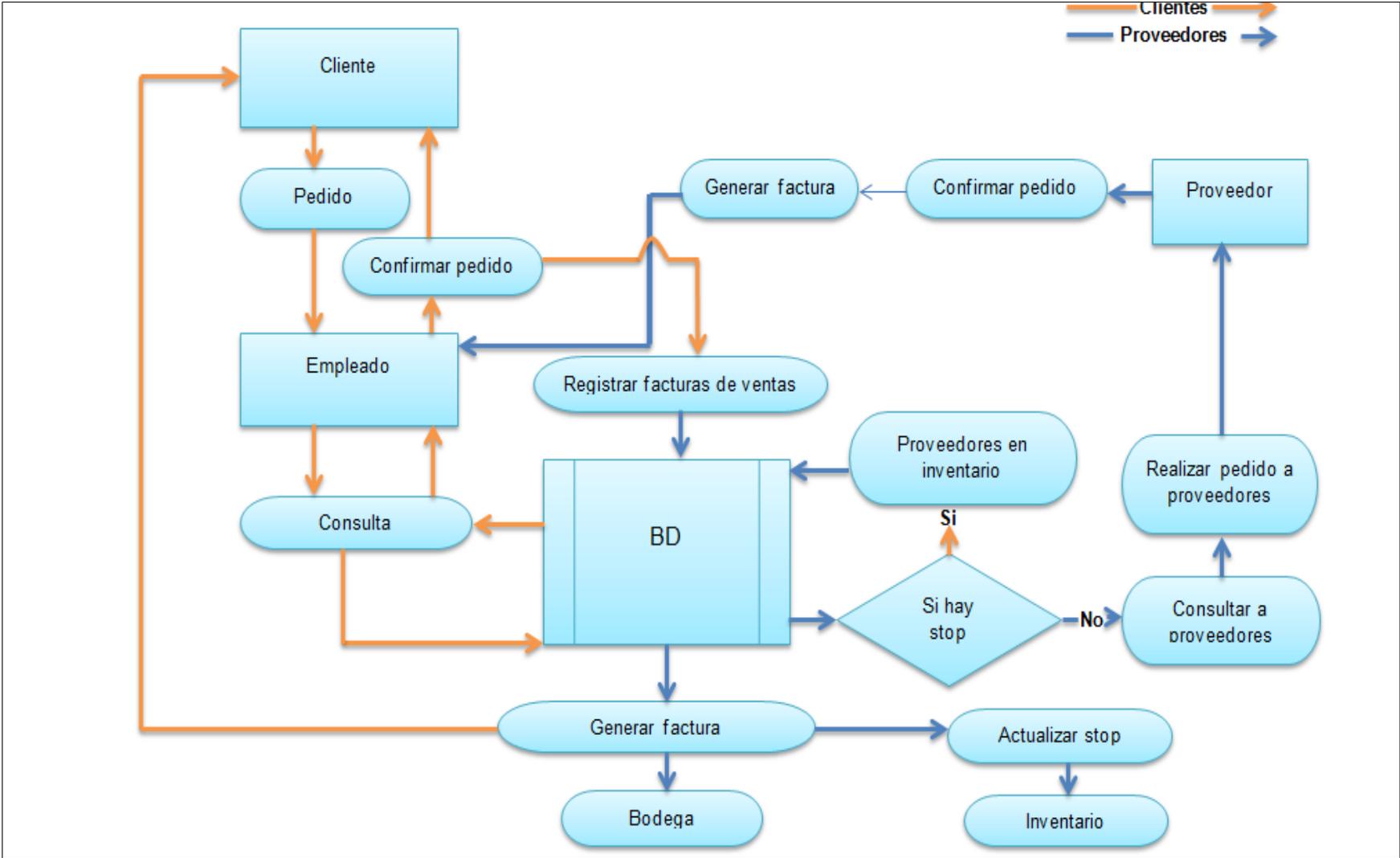
**Fuente:** [www.farmaciascruzazul.com](http://www.farmaciascruzazul.com)  
**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

Figura 20. Organigrama de la empresa



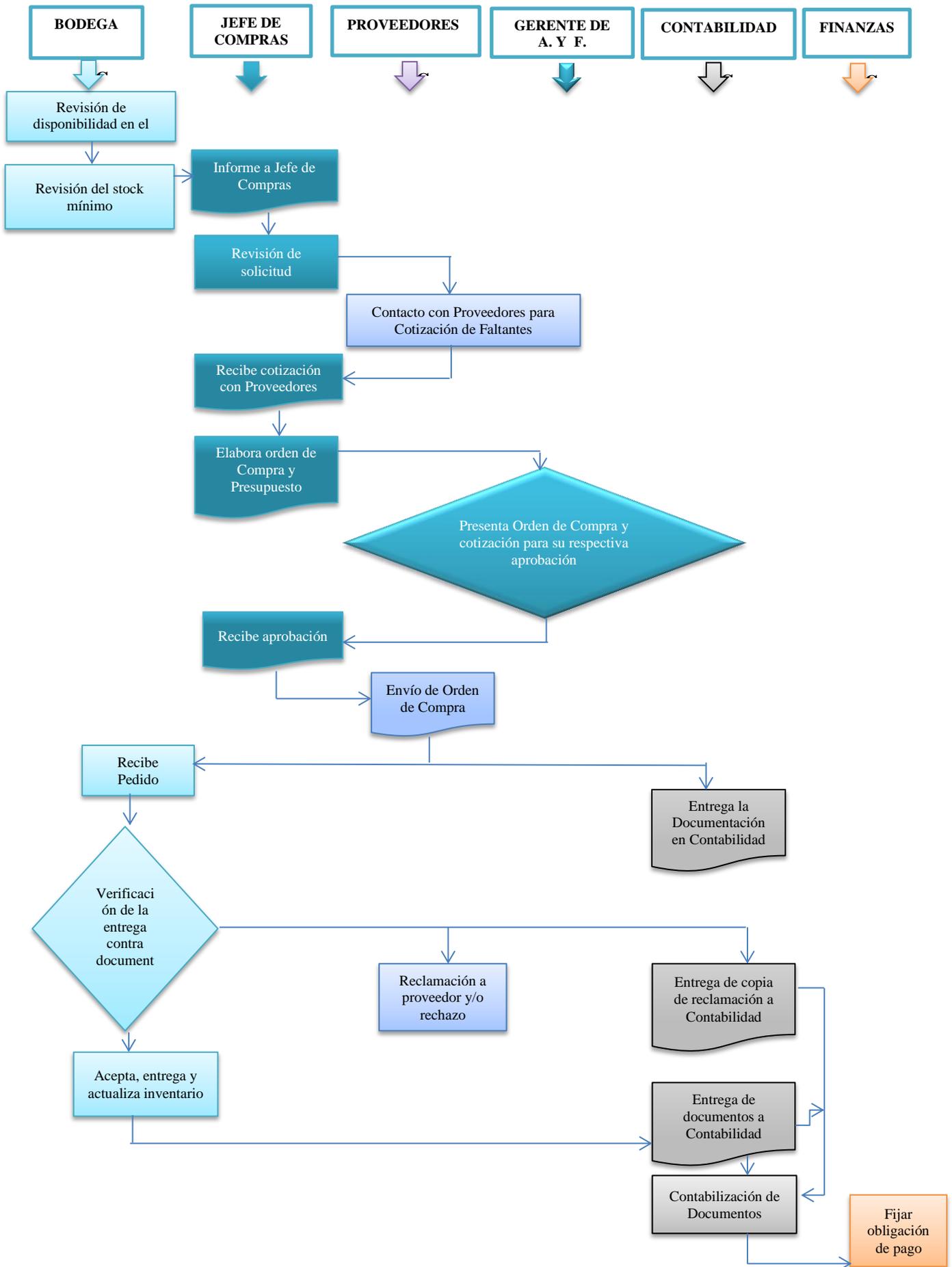
Elaborado por: Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

Figura 21. Proceso de Ventas



Elaborado por: Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

**Figura 22. Proceso de Compra**



## **Actividades para Compras en Farmacias Cruz Azul**

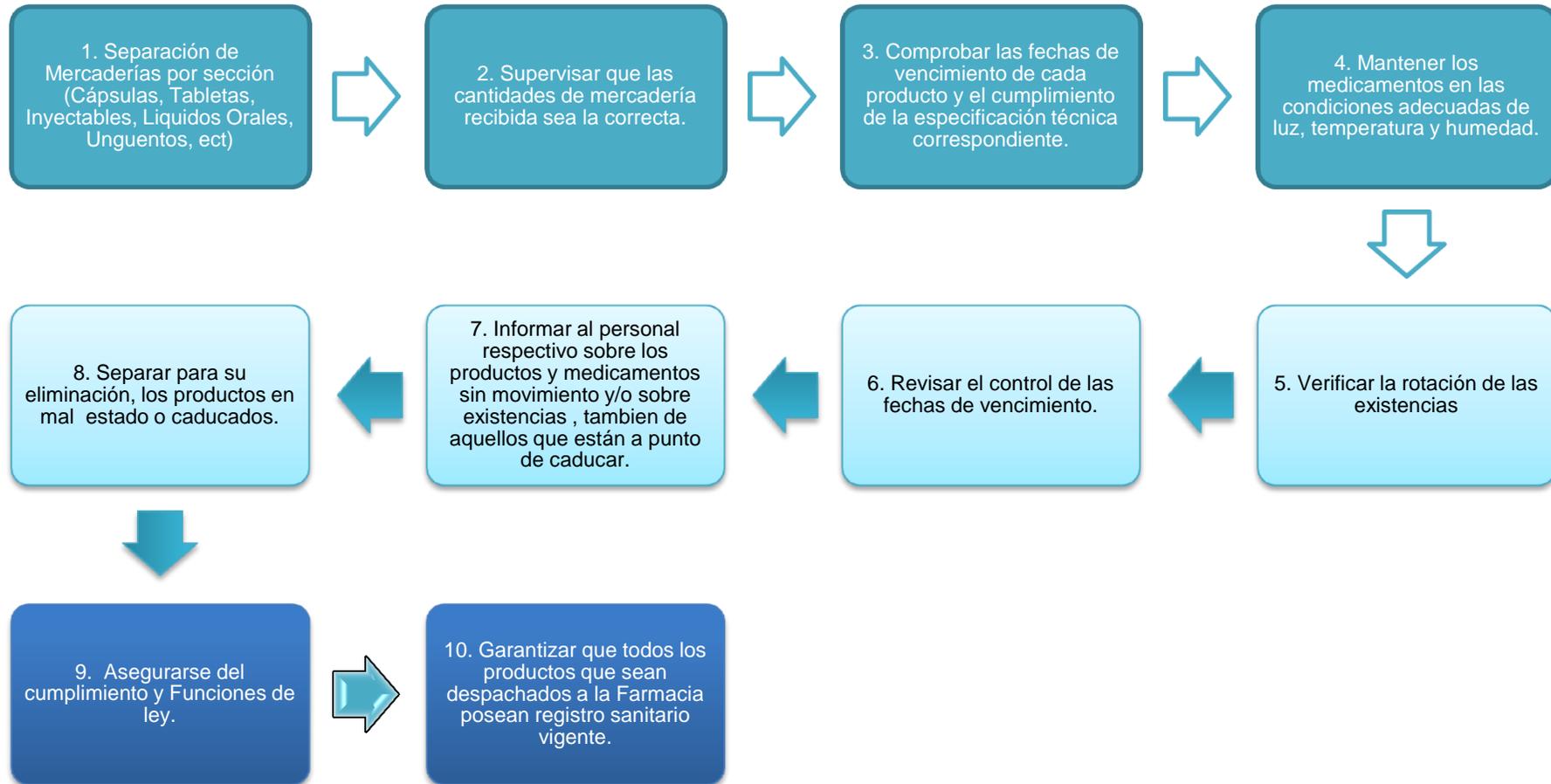
1. Revisión de disponibilidad en el sistema de inventario.
2. Revisión del stock mínimo.
3. Informe a Jefe de Compras.
4. Revisión de solicitud.
5. Contacto con Proveedores para Cotización de Faltantes.
6. Recibe cotización con Proveedores.
7. Elabora orden de Compra y Presupuesto.
8. Presenta Orden de Compra y cotización para su respectiva aprobación.
9. Recibe aprobación.
10. Envío de Orden de Compra.
11. Recibe Pedido
12. Entrega la Documentación en Contabilidad.
13. Verificación de la entrega contra documentos.
14. Reclamación a proveedor y/o rechazo.
15. Entrega de copia de reclamación a Contabilidad.
16. Acepta, entrega y actualiza inventario.
17. Entrega de documentos a Contabilidad.
18. Contabilización de Documentos.
19. Fijar obligación de pago.

**Figura 23.** Proceso de selección para ingreso de personal



**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

**Figura 24.** Proceso de selección de bodegaje empresa “farmacias cruz azul”



Elaborado por: Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

## **FODA**

El FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posees sobre el negocio. Es útil para examinar las:

- ✓ Fortalezas
- ✓ Oportunidades
- ✓ Debilidades
- ✓ Amenazas.

Es un método que representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características propias del negocio y el entorno en el cual éste compete.

### **Aplicaciones**

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, recursos humanos, etc. Las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, te serán de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de ventas que planifiques.

### **Composición del FODA**

El análisis FODA consta de dos partes: una interna, que mira los recursos y la forma de hacer las cosas al interior de la empresa. La parte externa considera las relaciones con todo lo que rodea al negocio, es decir, clientes, proveedores, gobierno, etc.

La parte interna analiza las fortalezas y las debilidades de tu negocio, es decir, aspectos sobre los cuales tienes algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrecen en el mercado y las amenazas que debe enfrentar tu negocio en el mercado en que participa. Aquí tienes que desarrollar toda tu capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuáles tienes poco o ningún control directo.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de tu negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades que hacen que tu empresa sea diferente al compararla de manera objetiva y realista con tus competidores y con las oportunidades y amenazas claves del entorno que pueden afectar tu desempeño.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Por Cecilia Caferri ,Análisis de foda, <http://negocios.about.com>

**Cuadro 13.** Foda de la empresa “Farmacias Cruz Azul”.

<b>F</b>	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>A</b>
Recursos financieros apropiados.	Abrir nuevas sucursales en nuevas provincias.	Mercado de la medicina competitivo.	Falta de autoridad de la gerencia.
Sublime grupo de trabajo.	Contar con nuevos proveedores.	Falta de manual de funciones.	Exceso de problemas operativos internos.
Personal adecuadamente capacitado.	Distribuir medicina a bajos costo.	Ausencia de procesos administrativos.	Línea de productos demasiado limitada.
Excelente atención a los clientes.	Crecimiento en el mercado rápidamente	Falta de Proveedores.	Exceso de competencia.
Software moderno.	Explorar mercado internacional.	Falta de medicina requerida.	
Política de precios competitivos.			
Ofertas de productos.			

**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

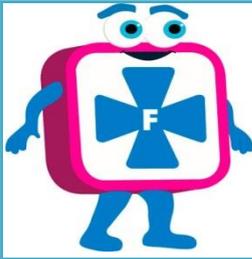
## ANALISIS FODA

**Cuadro 14.** Análisis FODA de la empresa “Farmacias Cruz Azul”.

<p><b><u>FORTALEZAS (+)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Servicios acorde con las exigencias de la clientela.</li><li>❖ Capacitación constante para personal de atención al cliente.</li><li>❖ Servicio al cliente satisfactorio.</li><li>❖ Misión, Visión, Objetivos generales precisos.</li><li>❖ Responsabilidad y dedicación.</li></ul>	<p><b><u>DEBILIDADES (-)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Ausencia de un Manual de Funciones.</li><li>❖ Los cargos que tienen los empleados no determinan un perfil determinado.</li><li>❖ Falta de proveedores</li><li>❖ Página web con información deficiente y desactualizada.</li></ul>
<p><b><u>ANÁLISIS FODA</u></b></p>	
<p><b><u>OPORTUNIDADES(+)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Nuevas sucursales en nuevas provincias que ayuden a crecer nuestra empresa.</li><li>❖ Proveedores más relevantes con precios más bajos.</li><li>❖ Bajar costos de la mercadería para aumentar nuestra clientela.</li></ul>	<p><b><u>AMENAZAS(-)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ El exceso de problemas operativos afecta a la empresa.</li><li>❖ Stock muy limitado de productos.</li><li>❖ Mercado saturado debido al incremento de farmacias d la competencia.</li></ul>

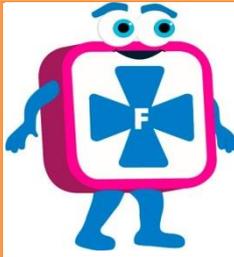
Elaborado por: Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

**Cuadro 15.** Manual de funciones del Gerente General.

 <p><b>FARMACIAS CRUZ AZUL</b></p>	Farmacias Cruz Azul	MANUAL DE FUNCIONES
	<b><u>GERENTE GENERAL</u></b>	
<b><u>Naturaleza del Puesto</u></b>	<b><u>FUNCIONES ESPECÍFICAS</u></b>	
<p style="text-align: center;"><b><u>ROL</u></b></p> <p>Dirige, regula, vigila y supervisa las actividades que realizan los empleados, brinda apoyo a los demás departamentos de la empresa. Ayuda al mejoramiento de la empresa.</p> <p><b>Edad mínima :</b> 35 años <b>Sexo:</b> Indistinto</p> <p><b><u>Formación Académica:</u></b> Profesional con Título en Administración de Empresas o carreras afines.</p> <p><b><u>Experiencia Mínima:</u></b> Mayor a 3 años en cargos similares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el causal del manejo de la empresa su crecimiento, es el representante legal de la empresa.</li> <li>• Este autorizará el giro de cheques conjuntamente con el gerente financiero, se encargará de seleccionar los proveedores necesarios para la empresa.</li> <li>• Encargado de contratar todos los cargos gerenciales.</li> <li>• Establecer evaluaciones periódicas acerca del acatamiento de las funciones de varios departamentos.</li> <li>• Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.</li> <li>• Entregar las proyecciones futuras.</li> <li>• Sostener excelente relación con los clientes y proveedores.</li> </ul>	

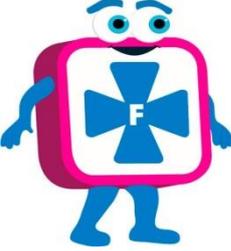
**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

**Cuadro 16.** Manual de funciones del Administrador.

 <p><b>FARMACIAS CRUZ AZUL</b></p>	<p><b>Farmacias Cruz Azul</b></p>	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>
	<p><b><u>ADMINISTRADOR</u></b></p>	
<p><b><u>Naturaleza del Puesto</u></b></p>	<p><b><u>FUNCIONES ESPECÍFICAS</u></b></p>	
<p><b><u>ROL</u></b></p> <p>El administrador cuenta con varias áreas en la cuales tiene que organizar la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y la supervisión de los inventarios y todo lo que tenga que ver con la administración de la organización.</p> <p><b>Edad:</b> 30 mínimo <b>Sexo:</b> Indistinto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los estados financieros.</li> <li>• Ayudar a la toma de decisiones.</li> <li>• Análisis de las cuentas de los balances.</li> <li>• Esta encargado de elaboración de los presupuestos que permitan mostrar la situación económica de la empresa así como los resultados favorables que la empresa a al cansado.</li> <li>• Negociación con los proveedores para las compras, descuentos, formas de pagos, descuentos especiales.</li> <li>• Monitoreo, arqueos de caja que aseguren que no existan faltantes.</li> <li>• Autorización de las compras de la medicina necesaria por las bodegas.</li> <li>• Autorizar préstamo a los empleados.</li> <li>• Maneja la relación con los bancos.</li> </ul>	
<p><b><u>Formación Académica:</u></b> Ingeniería en Administración de Empresas, Economía, Contador Público.</p> <p><b><u>Experiencia Mínima:</u></b> 3 años indispensables.</p>		

**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

**Cuadro 17.** Manual de funciones de Jefe Departamento de Ventas.

 <p><b>FARMACIAS CRUZ AZUL</b></p>	<p><b>Farmacias Cruz Azul</b></p>	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>
	<p><b><u>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS</u></b></p>	
<p><b><u>Naturaleza del Puesto</u></b></p>	<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b></p>	
<p><b><u>ROL</u></b></p> <p>Responsable de un terminante número de vendedores, efectúa el control de la gestión de los vendedores. Encargado de la formación del personal del departamento, elabora informes sobre las ventas. Examina el material para las ventas, colaboración con el marketing de los fármacos.</p> <p><b>Perfil:</b> Edad: 25 Sexo: Indistinto</p>	<p><b>Tareas Principal</b> Determinar las cuotas de venta, de los segmentos del equipo Supervisión y control. Elaboración de informes de la actividad del equipo. Inspección de las tareas administrativas: contratos, cobros, verificación de los objetivos de ventas.</p> <p><b>Tareas Secundarias</b> Alineación de los trabajadores Motivación de los integrantes del equipo de trabajo.</p> <p><b>Tareas Ocasionales</b> Tratamiento de reclamaciones con respecto a ventas – clientes.</p>	
<p><b><u>Formación Académica:</u></b> Egresados en Finanzas, Economía, marketing o carreras afines.</p> <p><b><u>Experiencia Mínima:</u></b> 1 año (no indispensable).</p>		

**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

**Cuadro 18.** Manual de funciones del Auxiliar de ventas.

 <p><b>FARMACIAS CRUZ AZUL</b></p>	<p><b>Farmacias Cruz Azul</b></p>	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>
	<p><b><u>Auxiliar de ventas</u></b></p>	
<p><b><u>Naturaleza del Puesto</u></b></p>	<p><b><u>FUNCIONES ESPECÍFICAS</u></b></p>	
<p><b><u>ROL</u></b></p> <p>Apoyar al jefe de ventas por medio del control, sistematización, orden de las ventas y facturas que se lleva un debido proceso administrativo y prestar los servicios de la manera más eficaz y eficiente posible.</p> <p><b>Perfil:</b> <b>Edad: 20</b> <b>Sexo: Hombre-Mujer</b></p>	<p>Vender los productos que la empresa establezca.</p> <p>Cerrar las ventas de la medicina a los precios que determinados por la empresa.</p> <p>Mantener a los clientes notificados acerca de las ofertas d productos y cualquier cambio característico de los productos.</p> <p>Asistir a las reuniones del trabajo las que son citados.</p> <p>Colaborar en la colocación de la medicina en los locales.</p>	
<p><b>Formación Académica:</b></p> <p>Bachiller, egresados, universitarios, estudiante universitarios.</p> <p>Experiencia Mínima:10 meses</p>	<p>Asesorar a los clientes sobre el fármaco que ha obtenido.</p>	

**Elaborado por:** Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

**Cuadro 19.** Reporte de tiempo de Ejecución de funciones.

<b><u>Reporte de Entrada y Salida de los empleados</u></b>				
#	NOMBRE	TIEMPO		
		hora de entrada	hora de salida	FIRMA
1	KARLA SORIANO PONCE	7:00:00	15:00:00	
2	CARLOS ARELLANO JIMENES	7:00:00	15:00:00	
3	MARIA CUJILEMA	7:00:00	15:00:00	
4	MARIA NAULA	7:00:00	15:00:00	
5	PATRICIO AMAGUAYA CHAVEZ	15:00:00	22:00:00	
6	NELLY NAULA	10:00:00	16:00:00	
7	ALFREDO ALBAN GONZALES	15:00:00	22:00:00	
8	JOHANA CABRERA SANTLLAN	15:00:00	22:00:00	
9	NARCISA PACHECO ESPINOZA	15:00:00	22:00:00	

Elaborado por: Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

**Cuadro 20.** Reporte de Control.

<b>Reporte de control de fechas en las actividades</b>				
#	Nombre	Actividad	Indicador	Observación
1	Karla Soriano Ponce	Anticipo a Sueldo	10 - 25 C/ mes	
2				
3		Roll de Pago		

Elaborado por: Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

**Cuadro 21.** Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO											
NOMBRE: _____				PUESTO : _____				DEPARTAMENTO: _____			
ÁREAS DE DESEMPEÑO	1	2	3	4	5	ÁREAS DE DESEMPEÑO	1	2	3	4	5
Habilidades para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta la tensión y la presión					
Acepta dirección						Conoce el trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad de trabajo					
Cumple reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planificación y organización					
Presta atención a los costos						Cuida el patrimonio					

Elaborado por: Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

## 5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

**Cuadro 22.** Inversión del proyecto.

<b>INVERSIÓN DEL PROYECTO</b>	
<b><u>RECURSOS MATERIALES</u></b>	<b><u>COSTO</u></b>
<b>Papelería</b>	100.00
<b>Equipos de Oficina</b>	-
<b>Viáticos</b>	130.00
<b><u>TALENTO HUMANO</u></b>	
<b>Técnicos en informática</b>	-
<b>Encuestador</b>	250.00
<b>Especialista</b>	850.00
<b>Autoras del Proyecto</b>	2000.00
<b>TOTAL DE LA INVERSION</b>	<b>\$ 3330.00</b>

Elaborado por: Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

**Cuadro 23.** Financiación del proyecto.

<b>FINANCIACION DEL PROYECTO</b>		
<b><u>INVERSION TOTAL</u></b>		<b>\$ 3330 .00</b>
<b>Aporte Propio</b>	<b>7.26%</b>	<b>239.76</b>
<b>Aporte Empresarial</b>	<b>92.74%</b>	<b>3090.24</b>

Elaborado por: Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

### 5.7.3 Impacto

Aplicando la reestructuración de procesos administrativos la empresa Farmacias Cruz Azul se beneficiará en los siguientes puntos:

- ✓ Adecuado manejo de egresos e ingresos.
- ✓ Mejora la productividad en el empleo de recursos
- ✓ Incremento de los niveles de motivación laboral.
- ✓ Mejorar de eficacia y eficiencia laboral en los procesos administrativos.

**Impacto social.-** El impacto que obtendrá la empresa Farmacias Cruz Azul es positivo, desde todos los puntos de vista, beneficiándose empleados de los diferentes niveles de la organización, los clientes mayoristas y minoristas, dueños, socios y accionistas.

**Impacto económico.-** Se requiere de un gran esfuerzo y tiempo, contribución de las partes para generar cambios radicales como por ejemplo; disminuir riesgo en las operaciones, mejorar la comunicación interdepartamental, documentación de los procedimientos y registros, reducción de costos, entre otros beneficios.

### 5.7.4 Cronograma

**Cuadro 24.** Cronograma de las actividades.

ORDEN	ACTIVIDADES	MESES											
		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE			
1	Diagnóstico de la situación actual de la empresa.	■	■										
2	Elaboración de instrumentos para recoger datos de información.		■	■									
3	Recaudación de la información			■									
4	Estudio de situación Actual.				■	■							
5	Preparación del plan de Implementación.					■	■						
6	Remodelación de los procesos.							■	■	■			
7	aplicación y puesta en marcha de los procesos									■	■		
8	Divulgar y socializar los manuales de funciones.										■	■	■
9	Ejecución de los Procesos en forma Controlada.											■	■

Elaborado por: Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

### **5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.**

- ✓ Problematización
- ✓ Objetivo General
- ✓ Objetivos Específicos
- ✓ Fundamentación Científica
- ✓ Hipótesis General
- ✓ Hipótesis Específicas
- ✓ La Población y La Muestra
- ✓ Verificación de Hipótesis
- ✓ Descripción de la Propuesta
- ✓ Conclusiones
- ✓ Recomendaciones

## **CONCLUSIONES**

En algunas organizaciones, cada uno de sus empleados se dedica de manera cotidiana a desarrollar una serie de funciones que le han sido delegadas, convirtiéndose habitualmente en un acto de rutina y rara vez se detiene a examinar si dichas actividades son las que se necesitan para que la empresa logre su objetivo.

La cadena de Farmacias Cruz Azul, es una organización con bases bien establecidas en todo el Ecuador, por esta razón es necesaria una reestructuración en sus procesos administrativos para asegurar su crecimiento y firmeza en el mercado nacional.

El implementar una reestructuración de procesos administrativos sirve de plataforma para desenvolver en toda la organización un sin número de actividades, procesos así como también algunos procedimientos, situados a lograr que las características de productos o de servicios cumplan con los requisitos que el cliente requiere, es decir, que sean de calidad, lo cual ofrece mayores posibilidades de que sean adquiridos por este, logrando así el porcentaje de ventas planificado por la organización, lo que repercute directamente en los beneficios de todas las partes implicadas.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Planificar apropiadamente los periodos del proceso de reestructuración administrativa. para ello se debe pensar y transmitir muy bien el mensaje global que se va a dar al grupo de empleados, y los tiempos en que serán ejecutados.
- ✓ Evaluar las habilidades y capacidades de los empleados con las necesidades de la empresa tanto a corto, mediano o largo plazo.
- ✓ Utilizar instrumentos de comunicación directa y frecuente. Los mensajes internos a los empleados deben ser claros, transparentes y gozar de credibilidad.
- ✓ Se debe de establecer un sistema de capacitación para el personal para que estos puedan desarrollar efectivamente las operaciones y procedimientos diarios.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicamente con el fin de revisar si hay algunas fallas en los procesos y tomar acciones correctivas de manera oportuna.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AMARO, R. (0987). *Administracion del Personal* . Mexico: Limusa.
2. AVILES, J. (2007). Documentacion de Exposicion. "*Calidad de Servicio al Cliente*", Dictada en el Centro de Convencion.
3. B., E. F. (2002). *Sistemas Administrativos , Analisis y Diseño*. Mexico: Mcgrahill.
4. BARQUERO, M. (s.f.). *Manual práctico de Control Interno:Teoría y aplicación practico*.
5. BARRANCO, F. (1993). *Planificacion Estrategica de Recurso Humano*. Madrid: Piramide.
6. CARLOS, L. P. (Primera Edicion 1999). "*Diccionario de la Administracion Colombiana* ". COLOMBIA: Ediciones juridicas Gustavo Ibañes.
7. CAROLINA, E. M. (Diciembre 2013). *Clima Laboral*.
8. CHIAVETANO, I. (2006). *Introcucion a la Teoria General de la Investigacion*.
9. DUBRIN, A. J. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Mexico: Copyright.
10. DUQUE, O. E. ( Enero a Junio de 2005). *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*. . Universidad Nacional de Colombia.
11. E. KENDALL, J. E. (2005). *Analisis Y Diseño de Sistemas*. MEXICO.
12. ESCOBEDO MUÑOZ ANGÉLICA CAROLINA. (Diciembre 2013). *Clima Laboral*, .
13. FERNANDEZ, J. D. (2005). *Sistemas Organizacionales*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
14. FERNANDEZ, M. (1995). *Analisis y Descripcion de los puestos*. Madrid: Diaz Santos S.A.

15. FRANKLIN FINCOSKY, E. B. (s.f.). *Manuales Administrativos*. Mexico: Fca-Unam.
16. GARCÍA, B. M. (2006). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno*. MEDELLIN: ECO EDICIONES.
17. GOMEZ, G. (1995). *Sistemas Administrativos "Análisis y Diseño"*. Mc Grac Gil.
18. GONZÁLEZ, J. R. (s.f.). *Establecimiento de sistemas de control interno "La Función de Contraloría" PAG.3*.
19. HAROLDO, H. (Febrero 2007). *Mejores Prácticas*,.
20. IDALVERTO, C. (s.f.). *Gestión del Talento Humano*.
21. JAVIER, S. O. (2002). *Control Interno, 1era. Edición*. Peru.
22. MANUEL FERNÁNDEZ-RÍOS, J. C. (1997). *Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación*. MADRID: Diaz de santos ,SA.
23. MARIA, F. (2004). *Desarrollo Organizacional*. Colombia: Limusa.
24. MARTIN, Á. T. (s.f.). *Manual para elaborar Manuales de Políticas*. Panorama Editorial S.A. México. 141 Pág. Primera Edición.
25. MCLEOD, R. (2000). *Sistemas de Información Gerencial*. MEXICO.
26. MONREAL, J. L. (2000). *Diccionario Oceano Uno Color*. Oceano Grupo EditrialL.
27. OHMAE, K. (2002). *La Mente Estratégica*. Madrid: Editorial Cultural.
28. PERDOMO, M. A. (s.f.). *Fundamentos de Control Interno*. Mexico: Contables y Administrativas S.A. de C.V.
29. SALINAS OSCAR, J. (Septiembre 2001). *Clima Organizacional*.
30. THOMAS G. CUMMINGS, C. G. (2007). *Desarrollo Organizacional Y Cambio*. MEXICO: COPYRIGHT.

31. VALENCIA, J. R. (2002). *Como elaborar y usar los Manuales de Funciones*. Mexico: International Thomson.
32. VALENCIA, J. R. (2002). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. MEXICO: INTERNATIONAL THOMSON.
33. VÁSQUEZ, V. (s.f.). Organización Aplicada. 92, 94, 96, 65,67,85,87,103, 105, 176.
34. WILLIAN WESTER B. KEITH, D. (1995). *Administracion del Personal de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw-Hill.

## LINKOGRAFIA

1. <http://www.grupodifare.com/quienesomos.aspx>
2. <http://www.telegrafo.com.ec/economia/tag/Cruz%20Azul.html>
3. <http://es.scribd.com/doc/3335117/HISTORIA-DE-LA-ADMINISTRACION>
4. <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/508/1/implementation%20de%20un%20sistema%20de%20control.pdf>
5. <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/3996/1/130482.pdf>
6. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1433>
7. <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/619/1/19.pdf>
8. <http://instituciones.msp.gob.ec>
9. <http://www.salud.gob.ec>
10. <http://www.cit.org.ec/files/RO-No.-69-del-29-08-2013.pdf>
11. [https://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/reglamento\\_control\\_y\\_funcionamiento\\_establecimientos\\_farmacuticos.pdf](https://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/reglamento_control_y_funcionamiento_establecimientos_farmacuticos.pdf)

# ANEXOS

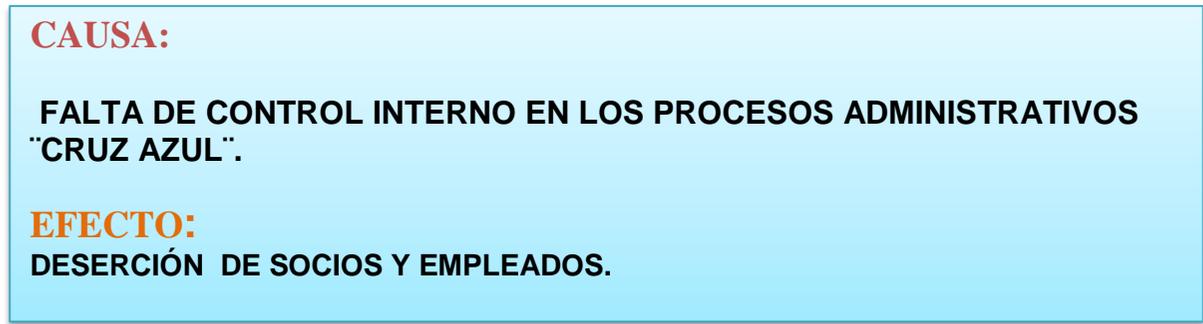
ANEXO 1.

# Árbol del problema

## CAUSA



## EFEECTO



**ANEXO 2.**

**MATRIZ DEL PROYECTO**

<b>AUSENCIA DE PROCESOS DE CONTROL EN INTERNOS EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA "FARMACIAS CRUZ AZUL "</b>							
PROBLEMA	FORMULACION	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES		INDICADORES	Preguntas
				DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE		
<b>AUSENCIA DE PROCESOS DE CONTROL INTERNO EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA FARMACIA CRUZ AZUL</b>	¿Cómo afecta a la Empresa "FARMACIAS CRUZ AZUL la falta de control interno en los procesos administrativos?	Analizar cómo afecta la falta de procesos de control Internos de la empresa "FARMACIAS CRUZ AZUL.", en el desarrollo de las operaciones	Si se implementan controles internos en el área administrativa de "Farmacias Cruz Azul", entonces disminuirá deserción de socios y empleados.	Deserción de empleados  Deserción de socios	control interno	*Nómina de empleado  *Control de asistencia  *Número de socios  *Porcentaje de aportación  *Asignación de actividades repetitivas	¿Cómo se ha sentido usted trabajando en esta empresa?  ¿Cree usted que la deserción de los socios y empleados está afectando a la empresa Farmacias Cruz Azul?
SUB - PROBLEMAS	SISTEMATIZACION	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS PARTICULARES	DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE	INDICADORES	Preguntas
<b>Desorganización en las funciones asignadas a los empleados</b>	¿De qué manera afecta a la empresa la desorganización en las funciones laborales en el desarrollo de sus actividades	Analizar el efecto que tiene la falta de organización de las actividades asignada a los empleados en el desarrollo de las funciones	Si se organizan las actividades de los empleados entonces se tendría un buen desempeño de funciones por parte de ellos.	Actividades	Desorganización de funciones	*Porcentaje en ventas  *Cartera de clientes  *Metas.	¿Cree usted que la desorganización de funciones interna en las farmacias cruz azul disminuya las ventas?  ¿Cree usted que la falta de organización interna afecte a los clientes?

<b>Falta de Capacitación</b>	¿Cómo afecta la falta de capacitación en la alteración del clima organizacional de la empresa?	Determinar de qué manera afecta la desmotivación de los empleados para el rendimiento laboral.	Si se capacitan a los integrantes del equipo de trabajo los empleados sabrían las funciones que cada uno tiene que desempeñar.	Clima Organizacional.	Capacitación	*Encuestas *Asignación de actividades	¿Cree usted que la falta de organización interna afecte a los clientes?  ¿Cree usted que está debidamente capacitado para el cargo que desempeña?
<b>Desmotivación de los empleados</b>	¿De qué manera afecta la desmotivación de los empleados en el rendimiento laboral?	Determinar de qué manera afecta la desmotivación de los empleados para el rendimiento laboral.	La motivación de los empleados ayudaría en el incremento de su rendimiento laboral.	Rendimiento Laboral	Desmotivación	*Nivel de desempeño.	¿Piensa Ud. que es necesario motivar al personal para una mejor evolución y desempeño laboral dentro de la empresa?  ¿Recibe Ud. Información sobre su rendimiento laboral dentro de la empresa?
<b>Ausencia de un Manual de procedimientos</b>	¿De qué manera incide la falta de un manual de funciones en la adaptación del personal a la empresa?	Analizar de qué forma incide la falta de un manual de procedimientos para la adaptación del personal en la empresa.	La optimización de un manual de procedimientos facilitaría la adaptación del personal en sus puestos de trabajos.	Cargos	Manual de Procedimientos	*Nivel de desempeño  *Asignación de asignación	¿Considera que el perfil de su trabajo va relacionado al cargo que usted desempeña dentro de la empresa?  ¿Considera necesario establecer un manual de funciones?

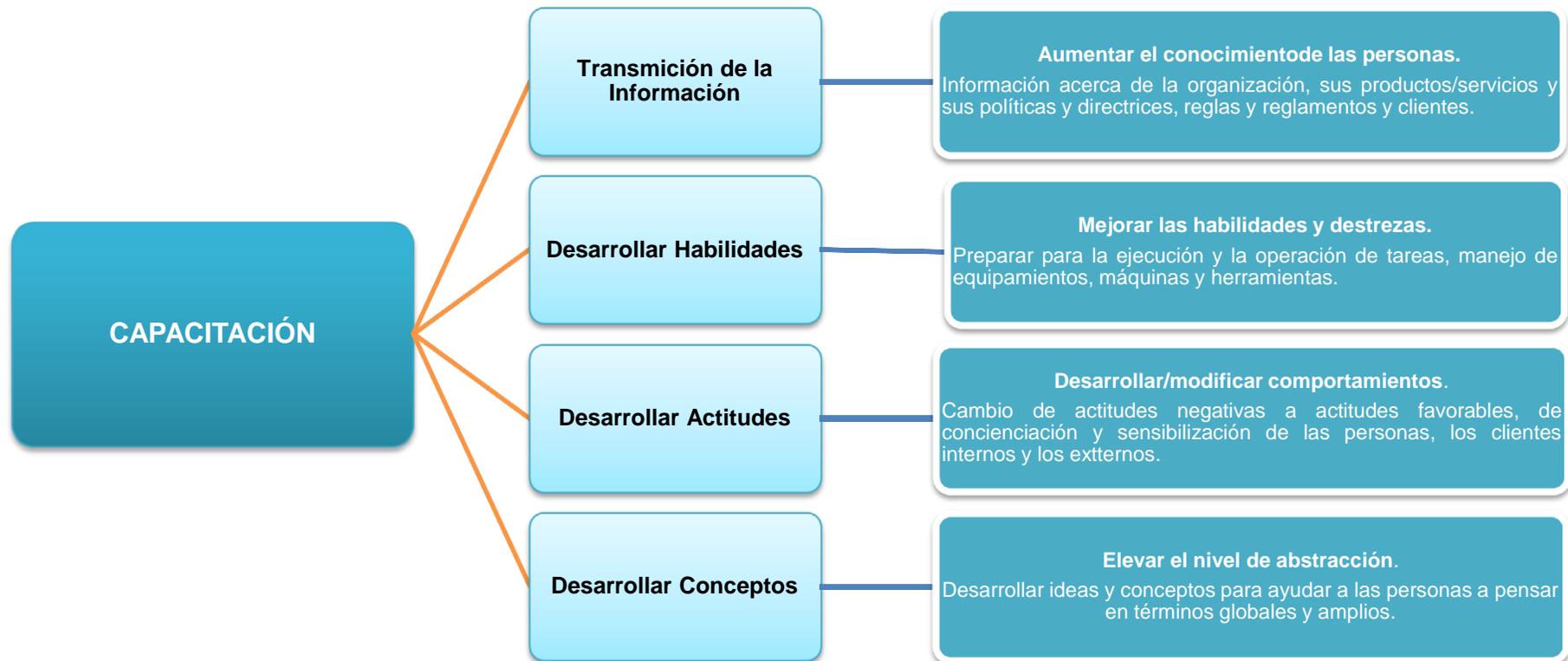
Elaborado por: Jasmany Ferruzola  
Edison Naula.

### INFLUENCIA DE LOS PROCESOS PARA COLOCAR A LOS EMPLEADOS SEGÚN SU TALENTO



**ANEXO 4.**

**LAS CUATRO ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN**



Fuente: Idalberto Chiavenato Cap. 12 Capacitación Página 376



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**INGENIERIA EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA**

**Entrevista dirigida al personal operativo de la empresa Farmacias “Cruz Azul” del Cantón Milagro, con la finalidad de conocer su opinión sobre los controles en el área administrativa.**

Agradecemos por la amable atención que usted proporcionara a la siguiente entrevista, además de sus acertados y claros comentarios.

**PREGUNTAS:**

**6. ¿Cree Ud. Que Farmacia “Cruz Azul” ha crecido en estos últimos 5 años?**

---

---

---

**7. ¿Considera que los procesos empíricos que están implementados en la organización deberían ser formalizados y a su vez mencione cuales serían los procesos que aún no se están ejecutando ni de forma empírica?**

---

---

---

**8. ¿Según su criterio existe desorganización en las funciones que realizan los empleados de la empresa, mencione las áreas que más se encuentran afectadas?**

---

---

---

**9. ¿Cuenta la empresa con un manual de funciones para cada directivo, empleado o trabajador?**

---

---

---

10. ¿Según su criterio considera Ud. que al implementar en la empresa un manual de funciones la empresa mejoraría su rendimiento laboral, por qué?

---

---

---

**Gracias por su atención.**

Jasmany Efraín Ferruzola Romero

Edison Euclides Naula Ortiz

**Egresados**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**INGENIERIA EN CONTADURIA PÚBLICA Y  
AUDITORIA**

**Encuesta dirigida al personal operativo de la empresa Farmacias “Cruz Azul” del Cantón Milagro, con la finalidad de conocer su opinión sobre los controles en el área administrativa.**

Agradecemos por la amable atención que usted proporcionara a la siguiente entrevista, además de sus acertados y claros comentarios.

**Sírvase a poner visto ✓ en la opción que considere:**

**PREGUNTAS:**

**1 ¿Cómo se ha sentido usted trabajando en esta empresa?**

Muy Satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

Muy Insatisfecho

**2 ¿Cree usted que la deserción de los socios y empleados está afectando a la empresa Farmacias Cruz Azul?**

Si

No

No sabe

**3 ¿Cree usted que la desorganización de funciones interna en la farmacias cruz azul disminuya las ventas?**

Si

No

Tal vez

**4 ¿Cree usted que la falta de organización interna afecte a los clientes?**

Si

No

Tal vez

**5 ¿Cree usted que está debidamente capacitado para el cargo que desempeña?**

Si

No

Tal vez

**6 ¿Conoce Ud. que es un sistema organizacional y si la empresa cuenta con uno?**

Si

No

No sabe

**7 ¿Piensa Ud. que es necesario motivar al personal para una mejor evolución y desempeño laboral dentro de la empresa?**

Muy necesario

Necesario

Poco necesario

No es necesario.

**8 ¿Recibe Ud. Información sobre su rendimiento laboral dentro de la empresa?**

Si

No

**9 ¿Considera que el perfil de su trabajo va relacionado al cargo que usted desempeña dentro de la empresa?**

Si

No

No sabe

**10 ¿Considera necesario establecer un manual de funciones?**

Muy necesario

Poco necesario

Necesario

No es necesario

**Gracias por su atención.**

Jasmany Efraín Ferruzola Romero

Edison Euclides Naula Ortiz

**Egresados**

**ANEXO 5.**

**Instalaciones de Farmacia Cruz Azul.**



**Trabajadores de la Farmacia Cruz Azul junto a los egresados.**



## Atención al cliente en Farmacia Cruz Azul.



## Perchas de la Farmacia Cruz Azul.



## CERTIFICACIÓN

### CERTIFICADO DE ACEPTACION

**De:** Gerencia Financiera

**Para:** UNEMI

**Asunto:** ANALISIS Y DISEÑO DE PROCESOS DE CONTROL EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA "FARMACIAS CRUZ AZUL" EN LA CIUDAD DE MILAGRO AÑO 2014.

**Fecha:** Milagro 27 de Junio del 2.014

**De nuestras consideraciones:**

Tenemos el agrado de informales que los señores **JASMANY EFRAÍN FERRUZOLA ROMERO** y **EDISON EUCLIDES NAULA ORTÍZ**, estudiantes egresados en Ingeniería y Contaduría Pública y Auditoría de la Universidad Estatal de Milagro, serán los encargados del análisis y diseño de procesos de control en el área administrativa. Este proyecto por su importancia, merece todo el apoyo de parte de nosotros por lo que autorizamos a los egresados a implementar en la empresa el proyecto.

Apreciaríamos de parte de ustedes toda su cooperación para el logro de este proyecto.

Muy atentamente

  
ERNESTINA NELLY NAULA ORTIZ

**Gerente Financiero**

