

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**

“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE UNA EMPRESA FARMACEUTICA, CAJAMARCA 2022”

Tesis para optar al título profesional de:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**Autores:**

Jorge Luis Tocas Guadaña  
Roxana Melchora Lopez Julcamoro

Asesor:

M.Cs. Ing. Luis Roberto Quispe Vásquez  
<https://orcid.org/0000-0002-6150-1912>

Cajamarca - Perú

2023

**JURADO EVALUADOR**

Jurado 1 Presidente(a)	KARLA ROSSEMARY SISNIEGAS NORIEGA	46071719
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	FANNY EMELINA PIEDRA CABANILLAS	47602202
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	ANA ROSA MENDOZA AZAÑERO	45512232
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

## INFORME DE SIMILITUD

(Copie y pegue como imagen la hoja del reporte global)

### “DISEÑO E IMPLEMETACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE UNA EMPRESA FARMACEUTICA, CAJAMARCA 2022”

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	6%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
3	creativecommons.org Fuente de Internet	1%
4	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Instituto Europeo de Posgrado Trabajo del estudiante	1%

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a nuestra familia, quienes nos brindan su apoyo incondicional a lo largo de esta carrera.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos primeramente a Dios y a todos nuestros seres queridos por su apoyo y comprensión en todo momento.

## TABLA DE CONTENIDOS

JURADO EVALUADOR .....	2
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO .....	5
TABLA DE CONTENIDOS .....	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS .....	12
ÍNDICE DE ECUACIONES .....	13
RESUMEN .....	14
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO II. METODOLOGIA .....	25
CAPÍTULO III. RESULTADOS .....	30
3.1. Diagnóstico de la situación actual de los procesos y actividades desarrolladas en la empresa farmacéutica .....	30
3.2. Diseño e implementación del Sistema de Gestión por procesos para la mejora de la Calidad de los Servicios .....	40
3.3. Evaluación del diseño del sistema de gestión por procesos en las posibles mejoras de la calidad del servicio en la empresa farmacéutica .....	61
3.4. Evaluación de la viabilidad Económica de la propuesta.....	70
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	75
4.1. Discusión .....	75
4.2. Conclusiones .....	80
REFERENCIAS .....	81
ANEXOS .....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	28
Matriz de Operacionalización de la Variables.....	28
Tabla 2 .....	30
Datos de la muestra tomada.....	30
Tabla 3 .....	30
Datos de los ingresos no percibidos en el último periodo .....	30
Tabla 4 .....	31
Datos de costos de reprocesos y almacenaje en el último periodo.....	31
Tabla 5 .....	32
Nivel de cumplimiento en base a los datos obtenidos en la observación .....	32
Tabla 6 .....	33
Ficha de verificación de los procesos claves de la farmacéutica.....	33
Tabla 7 .....	34
Resultado de la evaluación Gestión por procesos de la empresa .....	34
Tabla 8 .....	35
Operacionalización de la variable independiente con los resultados obtenidos .....	35
Tabla 9 .....	36
Percepción del cliente con respecto a la Dimensión Fiabilidad .....	36
Tabla 10 .....	36
Percepción del cliente con respecto a la dimensión Seguridad .....	36

Tabla 11 .....	37
Percepción del cliente con respecto a la dimensión Elementos tangibles .....	37
Tabla 12 .....	37
Percepción del cliente con respecto a la dimensión Capacidad de respuesta .....	37
Tabla 13 .....	38
Percepción del cliente con respecto a la dimensión Empatía .....	38
Tabla 14 .....	39
Resumen del diagnóstico a la variable Calidad del Servicio .....	39
Tabla 15 .....	45
Definición de la propuesta de procesos .....	45
Tabla 16 .....	46
Definición de la propuesta de procesos estratégicos. ....	46
Tabla 17 .....	47
Ficha de procesos para la Gestión de Dirección.....	47
Tabla 18 .....	48
Ficha de procesos para la Gestión Financiera .....	48
Tabla 19 .....	49
Ficha de procesos para la Gestión Comercial.....	49
Tabla 20 .....	50
Definición de la propuesta de Procesos Clave .....	50
Tabla 21 .....	51

Ficha de procesos para el proceso de Recepción.....	51
Tabla 22 .....	52
Formato constancia de recepción .....	52
Tabla 23 .....	53
Ficha de procesos para el proceso de Almacenaje .....	53
Tabla 24 .....	54
Formato Kardex.....	54
Tabla 25 .....	55
Ficha de procesos para el proceso de Distribución.....	55
Tabla 26 .....	56
Documentación de distribución.....	56
Tabla 27 .....	58
Capacitaciones planteadas a todo el personal de la empresa.....	58
Tabla 28 .....	59
Formato para registrar las capacitaciones.....	59
Tabla 29 .....	62
Percepción del cliente después de la mejora con respecto a la Dimensión Fiabilidad .....	62
Tabla 30 .....	62
Percepción del cliente con respecto a la dimensión Seguridad después de la mejora.....	62
Tabla 31 .....	63

Percepción del cliente con respecto a la dimensión Elementos tangibles después de la mejora. .... 63

Tabla 32 ..... 64

Percepción del cliente con respecto a la dimensión Capacidad de respuesta después de la mejora. .... 64

Tabla 33 ..... 64

Percepción del Cliente con Respecto a la Dimensión Empatía Después de la Mejora. .... 64

Tabla 34 ..... 65

Resumen del Diagnóstico a la Variable Calidad del Servicio Después de la Mejora. .... 65

Tabla 35 ..... 66

Percepción de la Calidad de Servicio Antes y Después de la Implementación del Sistema de Gestión por Procesos ..... 66

Tabla 36 ..... 67

Percepción de la fiabilidad antes y después de..... 67

Tabla 37 ..... 67

Percepción de la seguridad antes y después de..... 67

Tabla 38 ..... 68

Percepción de la tangibilidad antes y después de..... 68

Tabla 39 ..... 68

Percepción de Capacidad de respuesta antes y después de..... 68

Tabla 40 ..... 69

Percepción de la empatía antes y después de..... 69

Tabla 41 .....	70
Activos Tangibles para el Diseño .....	70
Tabla 42 .....	70
Activos Intangibles para el Diseño .....	70
Tabla 43 .....	71
Capital de trabajo para el diseño.....	71
Tabla 44 .....	71
Inversión total para el diseño del sistema de gestión por procesos .....	71
Tabla 45 .....	72
Resumen de costos de la implementación .....	72
Tabla 46 .....	72
Flujo de caja .....	72
Tabla 47 .....	73
Cálculo del VAN .....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1.....	40
Etapas del Diseño del Sistema de Gestión por Procesos .....	40
Figura2.....	41
Esquema del procedimiento del diseño del sistema de gestión por procesos.....	41
Figura3.....	44
Mapa de procesos propuesto.....	44
Figura4.....	55
Croquis de distribución.....	55
Figura5.....	60
Diagrama de procesos propuesto para mejorar la calidad del servicio al cliente .....	60

## ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación para determinar la muestra .....	23
Ecuación para determinar el Costo Beneficio .....	62

## RESUMEN

La investigación tuvo por objetivo diseñar e implementar un sistema de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios de una empresa farmacéutica, para ello empleó una metodología con un enfoque cuantitativo y un diseño pre-experimental, a una población comprendida en los procesos de la empresa y 242 clientes, de igual manera se empleó instrumentos como una guía de observación y una encuesta en escala Servqual. Obteniendo resultados donde la empresa no cumple con los parámetros de los procesos y que la mayoría de los clientes no está conforme con el servicio ya que no llegó al 50% de aprobación. Con ello se diseñó el sistema de gestión por procesos empleando esquemas, formatos, fichas de procesos, rediseños del mapa de procesos y un nuevo flujo de atención al cliente, además se propuso un cronograma de capacitaciones al personal, posteriormente se evaluó si la propuesta mejoraría la calidad del servicio analizando un cuestionario Servqual post implementación del diseño, el cual confirmó que el diseño de una Gestión por Procesos mejora la Calidad del Servicio, luego se determinó la viabilidad económica obteniendo un VAN positivo, una TIR mayor al COK y un C/B de S/ 6,99. Concluyendo que la propuesta es viable económicamente.

Palabras claves: Gestión, procesos, calidad, servicio, clientes, satisfacción.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Brindar atención farmacéutica de calidad y de manera eficiente es un desafío hoy en día, dada el alto requerimiento en los servicios de salud, los cuales son cada vez más indispensables (Rodríguez, 2021). La globalización, consolidación y regulación en la industria farmacéutica, son factores que vienen evolucionando continuamente por lo que existe un reto sustancial para fortalecer y optimizar su gestión de procesos, de manera que permita brindar una mejor calidad de servicios (Maldonado, 2018).

Para cumplir ciertos protocolos y tener éxito en ello, se debe aprovechar al máximo todos los procesos clave que realiza una empresa, sobre todo poniendo énfasis en la calidad e incorporar modelos comerciales altamente eficientes e integrados a efectos de la mejora continua y las adaptaciones vanguardistas exigidas por los consumidores (Berg et al., 2019). Para las empresas farmacéuticas que se encargan netamente de la distribución como son las farmacias, la gestión de los procesos comerciales es una prioridad (Ochoa et al., 2017).

Es por ello que la gestión por procesos, para Maldonado (2018), es un método científico el cual nos ayuda analizar, diseñar, controlar y en última instancia, mejorar los procesos de negocio. Además, se tiene en cuenta que todo proceso es la realización de actividades consecutivas con diversas repeticiones, además estas actividades tienen una conexión lógica, con el ingreso de recursos (entradas) con la finalidad de tener resultados (salidas) sin olvidar las metas trazadas en toda organización. Para esto existen herramientas para poder medir y analizar estos procesos tales como los diagramas de flujo, mapas de proceso, entre otros (Bjornar & Bjorn, 2010).

Idealmente, todos los procesos comerciales de una empresa se incluyen en estos análisis. Estos pueden incluir, por ejemplo, procesos con otras empresas, sistemas, clientes, proveedores o socios. No obstante, esto origina que las organizaciones del rubro

farmacéutico incorporen u ordenen sus procesos para ser altamente eficientes y centrados en la calidad de servicio, fortaleciendo su cadena de distribución de fármacos, la cual debe ser lo suficientemente ágil como para adaptarse a escenarios cambiantes en todo el mundo, dado que los procesos eficientes logran disminuir la carga de trabajo y la entrega rápida de un producto o servicio. Los procesos pueden incluso incluir tareas relativamente simples, tal como es el expendio o dispensación de los medicamentos. En tanto, cuando una empresa no logra mejorar y agilizar sus procesos, tiende a quedarse rezagada en el mercado, de esta manera perdiendo clientes frente a la competencia (Arias, 2019). Mejorar los procesos puede ser tan simple como tener una metodología para completar una tarea compleja o distribuir esa tarea entre otros miembros de un equipo (Talbert, 2020).

Por otra parte, Iso Tools Excellence, certificado por ISO 9001 (2018), indica que la gestión por procesos logra que las empresas se centren en tener clientes más contentos y satisfechos por medio de una mejora continua, dando lugar, a productos / servicios de calidad adaptado a lo requerido en el mercado. Asimismo, Ambit Team (2020), consultora internacional de empresas, señala en relación a la gestión por procesos que “permite planificar y monitorear de manera eficiente el desempeño de diversas actividades en un entorno empresarial, dado que las operaciones tienen que ver con la gestión de diferentes procesos, ya que son los pilares para garantizar flujos de trabajo optimizados” lo que contribuye al crecimiento de cualquier organización.

No obstante, otro concepto importante que se debe considerar es la mejora continua de procesos, que según Carrera et al (2019), viene a ser un ciclo metodológico con el fin de la eliminación de actividades que no suman en la cadena de producción, lo cual implica acercarse más a la excelencia ya que ayuda a tener una mayor productividad de las organizaciones con la optimización en los procesos.

Esto conlleva que la satisfacción en los procesos vaya aunado con la calidad en los

servicios que se presta, en tal sentido Gil (2019) la define como el producto de la prestación de servicios. Por ello cabe mencionar que la calidad del servicio se ve reflejada al tener clientes satisfechos, lo cual se evalúa a través de la percepción del cliente, quienes emiten juicios de valor en referencia al tipo de servicio solicitado en base a una serie de elementos que contribuyen a calificar su percepción.

Con todo esto podemos decir que la calidad de servicio es la descripción o medición del desempeño general de un servicio, especialmente en términos de la experiencia del usuario; mientras que, los sistemas de calidad son la base fundamental para un labor estructurada en toda la empresa y en toda la planta, y con ello ser una guía para las acciones que se coordinen en la jornada laboral, en los equipos o maquinarias y en la información para mejorar las prácticas y asegurar al fiabilidad del cliente. Aseguramiento y control de Calidad, ambos son parte del sistema que engloba a la gestión de la calidad. Los estándares de un sistema de gestión de calidad definen la metodología para la gestión correcta en una empresa y de esta forma garantizar que los productos se ajusten al nivel de calidad establecido. Una empresa es libre de establecer el estándar o nivel de calidad para sus productos sobre la base de consideraciones de marketing y requisitos del cliente (Duque, 2005).

Por otra parte, la calidad de servicio comprende 5 dimensiones que son primordiales para facilitar una buena calidad de servicio. Estos cinco componentes tienen por función cumplir con los objetivos de la calidad y según Zeithanml et al (2021), son los siguientes:

- Fiabilidad, es la forma de brindar confiable y precisamente un determinado producto o servicio.
- Capacidad de respuesta, es el apoyo pronto y disponible para dar un servicio o proveer de un producto ante la necesidad de los clientes.

- Seguridad, viene a ser la forma en que los colaboradores, usando sus conocimientos, prestan el servicio transmitiendo seguridad y confianza.
- Empatía, es la habilidad cognitiva que tiene un individuo ante la situación o necesidad emocional de un ser humano, implica ponerse en la situación del otro.
- Tangibilidad, comprende a los elementos tangibles, es el aspecto físico de un establecimiento, equipos, de una persona y algún material que se puedan utilizar en la comunicación o al momento de facilitar el servicio o producto.

Estas dimensiones tienen relación directa con el aumento y surgimiento de diversas necesidades que manifiesten los clientes, dado que actualmente los usuarios son más exigentes en las prestaciones de un servicio. En tal sentido Zevallos (2010) indica que las dimensiones de la calidad evalúan que porcentaje el cliente se encuentra satisfecho y la felicidad que muestra en referencia al servicio prestado o bien adquirido, dado esto, para obtener la información necesaria de esta percepción, se realizan encuestas para poder evaluar a la calidad, que en diversas ocasiones evidencian variaciones según la circunstancia en que se realizan.

Las empresas del rubro farmacéutico no son ajenas a todos estos conceptos ya que a nivel mundial se demuestra el importante crecimiento que han experimentado las farmacias, sobre todo dentro del contexto Latinoamericano, por lo que, de forma global, la mayoría de los farmacéuticos necesitan prepararse para los cambios demandados por la práctica (Amariles et al., 2019). Para mejorar los servicios de salud, los gobiernos y otras organizaciones clave utilizan indicadores de calidad. (Chaves et al., 2019). En tanto, las farmacias tienen un papel clave en el expendio de medicamentos al garantizar una distribución adecuada a la población. Al mismo tiempo, a través de la interacción directa

con los pacientes, éstas se enfrentan al desafío de lograr su satisfacción (Martínez & Pardo, 2018).

Por otra parte en nuestro país, según Rojas (2019) señala que la industria farmacológica en el Perú es muy competitiva, ya que genera ingresos por ventas mayores a \$ 4 000 millones anuales. En estos tiempos, la era cibernética ha impactado considerablemente el rubro farmacéutico. La autora destaca algunos aspectos en relación al mejoramiento del sector farmacéutico en el país, tales como: la relación con el cliente, los productos y servicios que se brindan, el rendimiento operativo, entre otros. Sin embargo, a pesar de todos estos aspectos positivos, no se considera mucho el aspecto de la calidad en el servicio.

Mientras que localmente, según Rodríguez (2021) indica que brindar una calidad de servicio implica dar medicamentos que cumplan las certificaciones de calidad para su posterior consumo y de esa forma conseguir la satisfacción deseada del cliente, tomando en cuenta que es importante para el gobierno que los ciudadanos peruanos cuenten con calidad de vida (DIGEMID, 2020).

Cabe mencionar que la coyuntura pandémica ha generado la fabricación e implementación de nuevos medicamentos que puedan ser efectivas para el tratamiento del COVID 19 y sus variantes, dado esto en el Perú, en los últimos años, la industria farmacéutica ha sido conformado en gran medida por el sector privado con la existencia de cadenas de farmacias y boticas que monopolizan este tipo de servicio, mientras que en el sector público esta administración de la salud se ve reflejado por el MINSA a través del SIS y ESSALUD, que en las mayoría de los casos presentan deficiencias y quejas por parte de los usuarios (Makino, 2016).

Dadas estas premisas, internacionalmente, en el trabajo de Moro (2018); titulado “Análisis de la mejora continua de la calidad de un Servicio de Farmacia certificado por la Norma ISO 9001. Evolución de 8 años” cuyo fin fue el de presentar un diseño de mejora en relación con la calidad del servicio, basados en un sistema estandarizado internacionalmente para dirigir, planificar y controlar cada una de las actividades que brinda la entidad, con la finalidad de conseguir satisfacer a sus clientes; dado que dicha metodología podría aumentar la confianza y seguridad del cliente. Para la evaluación de esta mejora, se pueden emplear 2 metodologías: el seguimiento estratégico de oportunidades de mejora y el monitoreo continuo mediante el uso de indicadores de gestión, estudios de satisfacción y auditorías.

En la misma línea, Rueda y Paredes (2019), en su producción investigativa titulada “Mejoramiento de procesos operativos en la Farmacia El Descuento San Francisco”, cuyo enfoque fue el análisis de los procesos, los cuales para el momento no se encontraban bien definidos, para posterior realizar la mejora continua en la organización lo que, por ende, tendría incidencia en la rentabilidad. Basados en un análisis previo respecto a distribución, servicio al cliente, proveedores, competencias, estructura organizacional mediante herramientas gerenciales (FODA) que le permitiesen evaluar la situación, para dar paso a la metodología que implicaba seleccionar, analizar, medir y mejorar. Resultando un manual de procedimientos y la evaluación de las mejoras a partir de la implementación.

En materia nacional, se cita el trabajo de Castañeda, González, Solórzano y Olivares (2016), al que titularon “Calidad en el Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima”, tuvo por objetivo principal ampliar el conocimiento de la calidad en el servicio y atención de las organizaciones más importantes del rubro Retail Farmacéutico a través de una investigación con tipo cuantitativa descriptiva, utilizando instrumentos para medir la forma

de implementar la gestión de calidad en base a la gerencia, auditoría, evaluación de la calidad, diseño del producto, gestión del proveedor, mejoramiento de los procesos, entrenamiento, círculos de calidad, y enfoque hacia el cliente; obteniendo como resultado que las empresas se enfocan en el cumplimiento de los factores regulatorios, en las buenas acciones de almacenamiento y distribución; por lo que se considera necesario adoptar a una gestión por procesos a fines de incrementar la calidad de servicio y rentabilidad de este rubro.

Del mismo modo, la investigación de Romero (2018), titulada “Implementación de un Sistema de Gestión ISO 9001-2015 y mejora de la Calidad de Servicio en las Boticas de Lima Sur en el periodo 2018”, cuyo propósito fue dar una propuesta para implementar un sistema de gestión para aumentar la calidad del servicio de una empresa farmacéutica; empleando una metodología descriptiva transaccional, con diseño correlacional, recopilando la información mediante encuestas aplicada a 30 colaboradores. Lo que en conclusión se pudo constatar que dicha implementación, mejora la calidad de servicio en la botica, ya que la norma ISO 9001:2015 tiene una relación significativa con el servicio al cliente.

Cabe considerar al ámbito local, en el cual se tiene la investigación hecha por Cortez (2021), el cual lleva por título “Calidad de atención y satisfacción del usuario del área de farmacia del Hospital Rural Nueva Cajamarca, 2021”, que tuvo por objetivo encontrar la relación entre la variable independiente y dependiente, mediante una metodología simple, empleando un diseño no experimental correlacional, evaluó a una muestra representada por 242 usuarios o clientes, quienes accedieron a una encuesta para de esta forma obtener la información necesaria. Dando como resultados la existencia de una relación significativa

con una atención de calidad, logrando tener clientes satisfechos, dado que el valor de la significancia bilateral fue de 0,000 y este valor es menor a 0.05.

Por otra parte, se encuentra el trabajo de Tello y Valera (2018) el cual titulan “Tiempo de espera y nivel de satisfacción del usuario de Farmacia en consulta externa del Hospital II Essalud – Cajamarca 2018”, cuya intención fue lograr la determinación de la relación entre las variables de estudio, utilizando el diseño de investigación no experimental transversal correlacional, de tipo descriptivo, con una población de 379 pacientes. Concluyendo la existencia de una relación indirecta ya que, al incrementar los tiempos de espera al brindar el servicio, se minimiza la satisfacción de los clientes en el instante que se despachan los productos farmacéuticos, esto por el coeficiente resultante del análisis estadístico de Pearson. Esta investigación, aun cuando trata de relacionar las variables, trata también de la línea de actividades dentro de la gestión por procesos de la farmacia y el mejoramiento en la calidad, lo que implica el nexo con nuestra investigación.

Con lo expresado, el fundamento de la presente investigación se da en las actividades que se desarrollan en una empresa farmacéutica localizada en la ciudad de Cajamarca, cuyos procesos relacionados con la calidad de atención al cliente no se encuentran bien determinados. Estas actividades que forman parte de la atención y el tipo de servicio que se brinda a los clientes, las mismas que pueden influir en la percepción del paciente sobre la compra y, definitivamente, en la elección de esta farmacia como proveedor de medicinas. En tal sentido, la problemática que sugiere el estado actual de la farmacéutica en estudio, está asociada a las fallas y deficiencias en el despacho de los productos médicos, al momento de expendio de medicamentos, al no existir un protocolo formal definido para la atención y servicio con calidad a los clientes; implicando a su vez, el proceso interno por el que pasan los medicamentos antes de ser vendidos (el proceso de selección, composición

de medicamentos, etiquetado, empaquetado, entrega, provisión de información sobre medicamentos, asesoramiento y monitoreo el uso de medicamentos). Aunado a ello, no existe un inventario sistematizado que permita un mejor control del stock, lo que ocasiona problemas en el expendio o dispensa de los medicamentos. Por lo que no existe aún un sistema que permita llevar el control de este tipo de acciones en la farmacia en cuanto a la adquisición, recepción, almacenamiento, distribución y/o dispensación de los fármacos. Dado que estos procesos no están bien gestionados ni tienen una exacta determinación en la red de distribución de sus productos, provocando deficiencias en la atención a los clientes repercutiendo de manera negativa y significativa en la calidad de servicio ya que no cumple con las expectativas de los clientes al no satisfacer sus necesidades generando una mala percepción desde el punto de vista de confiabilidad, seguridad, empatía entre otros.

Según la realidad del entorno farmacéutico de la empresa en estudio, se requiere aumentar los esfuerzos para la mejora de la eficacia y la eficiencia de los procesos y de esta forma lograr un cambio en la calidad de sus servicios, dadas estas realidades, **se formula la siguiente interrogante:** ¿De qué manera el diseño e implementación de un sistema de gestión por procesos mejorará la calidad de los servicios de una empresa farmacéutica, Cajamarca 2022?

En esta perspectiva, esta investigación presenta como **objetivo general** diseñar e implementar un sistema de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios de una empresa farmacéutica. Asimismo, se derivan los **objetivos específicos:** a) Diagnosticar la situación actual de los procesos y actividades llevadas a cabo de la empresa farmacéutica; b) Realizar el diseño del sistema de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios de la empresa farmacéutica; c) Evaluar si el diseño del sistema de gestión por

procesos mejoraría la calidad de los servicios en la empresa farmacéutica; d) Evaluar la viabilidad económica de la propuesta.

Por consiguiente, la investigación plantea la siguiente **hipótesis**: “El diseño e implementación de un sistema de gestión por procesos mejorará la calidad de los servicios de una empresa farmacéutica en Cajamarca en el año 2022”.

De manera que, **esta investigación se justifica** en lo práctico y social, dado que los farmacéuticos han centrado su atención en gran medida en la importancia de la interacción entre el farmacéutico y el cliente. En este sentido, es imprescindible que el farmacéutico contribuya a la satisfacción del cliente, basado en buenos estándares y procesos con el fin de brindar la mejor atención y calidad de servicio. Asimismo, en teoría, estos hechos potencian el papel de los farmacéuticos en la mejora de la salud respaldados por evidencia de estudios en varios países que, proporcionan listas de servicios de salud y prioridades en las que las farmacias han tenido un impacto positivo. Finalmente, para efectos metodológicos, mejorar la atención y calidad de servicio de las farmacias en cuestión, en mayor medida para la sociedad, representa el futuro desarrollo de la profesión farmacéutica, y para efectos de este estudio podría considerarse un punto de referencia para estudios adicionales y futuros en la misma línea de investigación en Cajamarca.

## CAPÍTULO II. METODOLOGIA

El presente estudio es de **tipo aplicada**, ya que se busca dar solución a un problema real en una empresa del sector farmacéutico mediante un diseño e implementación en base a un sistema de gestión por procesos. Según Hernández y Mendoza (2018) afirman que este tipo de investigación, a diferencia de los estudios básicos, se caracteriza por tener una solución práctica ante un determinado problema.

Además, presenta un **enfoque cuantitativo**, ya que se empleará instrumentos de recolección cuantitativos y cuyo procesamiento de datos implicada el análisis numérico. Álvarez (2020), manifiesta que un enfoque cuantitativo se caracteriza por ejecutar procesos organizados de manera secuencial mediante el procesamiento numérico.

Asimismo, se caracteriza por presentar un nivel o **alcance descriptivo propositivo**, porque se basa en proponer un diseño del sistema de gestión en los procesos de la empresa. Este tipo de investigación describen el contexto real o fenómenos de la realidad para luego buscar alguna alternativa de solución mediante una propuesta de mejora (Hernández et al., 2014).

Por su parte, en cuanto al diseño metodológico, esta investigación emplea el **diseño preexperimental**, debido a que busca analizar un grupo antes de la aplicación de la variable independiente y después de la aplicación, con un grado de control mínimo (Hernández et al., 2014).

En tanto, la **población** se conformó por todas las personas que asisten a la farmacéutica en la ciudad de Cajamarca de manera mensual. De acuerdo con los datos alcanzados por la farmacia, se tiene un promedio de 650 clientes mensuales. Mientras que, la **muestra**, se determinó a 242 clientes por tratarse de una población finita, considerando un muestreo probabilístico aleatorio simple, teniendo la misma probabilidad de ser

seleccionados para el estudio, para el cálculo se empleó la fórmula de (Hernández et al., 2014):

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{650 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(650 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 242$$

Donde:

N: población

n: tamaño de muestra

p: proporción de éxito

q: proporción de fracaso

Z: nivel de confianza al 95%

e: margen de error 5%

Mientras que, para la **recolección** de información se emplearán dos técnicas, uno para cada variable. Para la gestión por procesos, se considera como técnica la observación a través de la ficha de observación; mientras que, para realizar la evaluación en cuanto a la calidad del servicio, se empleará a la encuesta como técnica y un cuestionario como instrumento, considerando uno que es estandarizado, altamente confiable y válido conocido como Servqual. Al respecto, Tamayo (2018), señala que la técnica de la encuesta es muy utilizada en las investigaciones de manera física o virtual.

Con respecto a la validez de estos instrumentos se revisó el repositorio de la PUCP en el que se pudo observar el trabajo de investigación realizado y validado por Feldmuth et al. (2017)), de esta forma se utilizó como guía para luego ser adaptada para los fines de

la presente investigación conformado por las 5 dimensiones y 22 preguntas (ver Anexo2).

Por otra parte, en cuanto a los **procedimientos** a realizar para recabar los datos; en primer lugar, se prepararán los instrumentos de recolección para ser aplicados a través de los medios digitales, empleando la plataforma Google Forms o físicos, de acuerdo la disponibilidad de los clientes. En segundo lugar, se completará la recolección total de la muestra para luego agrupar dichos resultados y digitalizarlos en Excel considerado únicamente las puntuaciones obtenidas en ellas. No obstante, para evaluar la gestión por procesos, se observará el proceso de actividades de la farmacéutica para colocar si se cumple o no con ciertos ítems planteados en la ficha de observación adjunta. Y, en tercer lugar, los datos recolectados serán tabulados y analizados en el programa estadístico SPSS.

Respecto a los **métodos de análisis de los datos**, se empleará la estadística descriptiva para el procesamiento de los datos y mostrar los resultados del diagnóstico inicial. No obstante, para diseñar un sistema de control de los procesos clave se emplearán las macros de Microsoft Excel.

Mientras que en cuanto a los **aspectos éticos** que se consideraron, están establecidos en el Código de ética del estudiante universitario de la Universidad Privada del Norte, por lo que el manejo de los datos serán tratados con absoluta confidencialidad y profesionalismo, para el uso exclusivo del presente estudio, considerando el respeto hacia las personas participantes, el principio de integridad y la promoción de la veracidad de la información, además se están citando todas las fuentes consultadas contando con la previa autorización de la empresa en análisis para la recolección de la información y los datos que se necesiten para llegar a los objetivos, con un fin netamente académico es por ello que todos los resultados presentados no son alterados y se ajustan a la ética y a la realidad.

**Tabla 1**

*Matriz de operacionalización de las variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Independiente: Sistema de gestión por procesos.	Es una serie de acciones que permite planificar y monitorear de manera eficiente el desempeño de diversas actividades en un entorno empresarial (Ambit Team, 2020)	Gestión de Procesos claves	_ Recepción.  _ Almacenamiento  _ Distribución (Layout)  _ Control del proceso	Ordinal  (1) Deficiente (2) Regular (3) Bueno (4) Muy bueno
Variable Dependiente: Calidad en los servicios	Es la descripción o medición del desempeño general de un servicio, especialmente en términos de la experiencia del usuario (Arenal, 2019).	Tangibilidad   Capacidad de respuesta	_ Equipos modernos _ Empleados con apariencia pulcra  _ Servicio rápido _ Nivel Comunicación _ Disposición para ayudar	Ordinal  (5) Totalmente de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
		Fiabilidad	_ Cumplimiento de lo prometido _ Interés por resolver problemas _ Errores cometidos	
		Seguridad	_ Confianza en los empleados _ Conocimiento	
		Empatía	_ Atención personalizada _ Comprensión de necesidades	

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1. Diagnóstico de la situación actual de los procesos y actividades desarrolladas en la empresa farmacéutica

Se efectúa el diagnóstico de la empresa farmacéutica, en el cual se empezó por solicitar la información de los costos generados por la mala atención al cliente, costos de reprocesos y almacenaje (sobre stock) para luego aplicar una encuesta SERVQUAL (Anexo 3) a los clientes (muestra de 242 usuarios) en base a 22 preguntas referentes a las 5 dimensiones de la calidad del servicio que comprenden a la tangibilidad (elementos tangibles), capacidad de respuesta, fiabilidad, seguridad y empatía.

**Tabla 2**

*Datos sobre la muestra tomada.*

Clientes de una empresa farmacéutica	N° de clientes
Adultos mayores	60
Hombres	57
Mujeres	80
Médicos	45
Total	242

En cuanto a los costos de la empresa farmacéutica, se logró obtener la siguiente información.

**Tabla 3**

*Datos de los ingresos no percibidos en el último periodo*

N° Reclamos del cliente	Periodo	Ingresos no percibidos (S/)
20	ene-22	3000,00
18	feb-22	2456,20
15	mar-22	3547,30
12	abr-22	1890,00
	Total	10893,50

Se puede apreciar en la tabla 3 el total de los ingresos no percibidos por reclamos del cliente de enero a abril 2022 que asciende a S/ 10893,50, datos que proporcionó la empresa farmacéutica.

**Tabla 4**

*Datos de costos de reprocesos y almacenaje en el último periodo*

Periodo	Costos de reprocesos y Almacenaje (S/)
ene-22	12657,00
feb-22	8945,00
mar-22	10050,00
abr-22	12457,00
Total	44109,00

Como se logra apreciar en la tabla 4 los datos proporcionados por la empresa farmacéutica que reflejan el total de los costos por reprocesos que asciende a S/ 44109,00 desde enero a abril 2022.

Además, en el este capítulo se desarrolló el diagnóstico en lo que concierne a los procesos de la empresa utilizando los instrumentos en base al SERVQUAL mencionados anteriormente.

### **3.1.1. Diagnóstico de la Variable Independiente: Sistema de Gestión por Procesos**

Para realizar el diagnóstico de la variable independiente, se empleó como base la matriz de operacionalización de variables y de esa forma evaluar la dimensión de los procesos claves en función a sus indicadores, para tal fin se empleó como instrumento la ficha de verificación (Anexo 2) realizada por un auditor externo a la empresa especialista en el rubro, con una escala ponderada: 1 (deficiente), 2 (regular), 3 (bueno) y 4 (muy bueno).

**Nivel de cumplimiento del sistema actual de gestión de los procesos de la farmacéutica.** Para poder determinar el nivel de cumplimiento se revisaron los últimos registros de los productos de la farmacéutica los cuales correspondieron al mes de abril del año 2022, obteniéndose la siguiente información:

**Tabla 5**

*Nivel de cumplimiento con los datos presentados en la observación*

Proceso	Detalle	Datos abril 2022	% Cumplimiento
Recepción	Órdenes de compra	767	31,68%
	Constancia de Productos recepcionados	243	
Almacenamiento	Productos almacenados	523	46,46%
	Registro de Productos almacenados	243	
Distribución	Productos en el local	895	40,11%
	Productos con registro de distribución	359	
Control	Procesos en la empresa: recepción, almacenamiento, Distribución, venta	4	25,00%
	Procesos con registros completos de control	1	
% Cumplimiento Promedio			35,81%

Como se muestra en la tabla 5, el cumplimiento de los procesos clave de la empresa farmacéutica solo llega al 35,81%, en promedio, a ello se suma el resultado de la guía de verificación:

**Tabla 6**

*Ficha de observación de los procesos claves de la farmacéutica*

INDICADORES		Ítems	VERIFICACIÓN		GRADO DE CALIFICACIÓN			
			SÍ	NO	1	2	3	4
PROCESOS CLAVE	Recepción	Se realiza un control y verificación para la recepción	X		X			
	Almacenamiento	Los productos se hallan protegidos de la contaminación	X			X		
		Se registra las entradas y salidas de los productos	X			X		
		Se realiza un almacenamiento adecuado de los productos	X		X			
	Distribución (Layout)	Los productos están ubicados según una secuencia lógica del proceso	X			X		
		Existen registros de un control de los productos	X			X		
		Existe un control de calidad en el proceso de distribución	X		X			
	Control	Se realiza un control que garantice orden y cantidad de entrega	X		X			
		Se verifica las condiciones de higiene en la entrega de los productos	X			X		
		Se controla el tiempo de entrega y condiciones de productos entregados	X			X		

En la tabla 6, nos basamos en el estudio de (González & Miguel, 2007), donde logramos observar que en las calificaciones de la inspección de los procesos no se dieron

marcaciones con las puntuaciones 3 (bueno) y 4 (muy bueno) en ninguna de las dimensiones.

Para más detalle se mostrará la siguiente tabla resumen de los resultados de la ficha de observación.

**Tabla 7**

*Resultado de la evaluación de los procesos de la empresa*

Indicador	Calificación Promedio	Estado del proceso
Recepción	1	Deficiente
Almacenamiento	1,67	Deficiente - Regular
Distribución	1,67	Deficiente - Regular
Control	1,67	Deficiente - Regular

En la tabla 7 se puede observar las calificaciones promedio para cada indicador mostrando que ninguna pasa la puntuación de 2 (regular), posteriormente se realizó un cálculo, con la tabulación en Excel, para determinar el promedio general de toda la gestión obteniéndose el resultado de 1,50 indicado que el estado general de la gestión de la empresa farmacéutica es deficiente a regular dado que según el instrumento empleado, guía de verificación (Anexo 2), las ponderaciones son 1, 2, 3 y 4 que equivalen a deficiente, regular, bueno y muy bueno respectivamente, por ello como el resultado promedio de toda la evaluación está debajo del índice 2 pero superior al 1, se asumió que actualmente la gestión de los procesos de la farmacéutica está en un rango deficiente pero con la cercanía a ser regular.

**Tabla 8**

*Operacionalización de la variable independiente con los resultados obtenidos*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	% CUMPLIMIENTO	CALIFICACIÓN
		_ Recepción	31,68%	1 - Deficiente
Sistema de gestión por procesos.	Gestión de Procesos claves	_ Almacenamiento	46,46%	1,67 - Deficiente - Regular
		_ Distribución (Layout)	40,11%	1,67 - Deficiente - Regular
		_ Control del proceso	25,00%	1,67 - Deficiente - Regular

En la tabla 8, según los resultados obtenidos para la variable Independiente, se pudo apreciar que la empresa no realiza una correcta gestión en cuanto a los procesos claves lo cual puede repercutir directamente sobre la calidad de los servicios prestados en la empresa farmacéutica, variable que se evaluará en el siguiente apartado.

### **3.1.2. Diagnóstico de la variable dependiente: Calidad del servicio**

Para poder determinar el estado actual del servicio que brinda la farmacéutica se utilizó un cuestionario estandarizado Servqual (Anexo 3) dirigida hacia los clientes en base a una muestra de 242 individuos. Se empleó una escala de 1 (total en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (indiferente), 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). En base a las dimensiones y sus indicadores se muestran los siguientes resultados según la percepción del cliente:

De igual manera se determinaron los resultados de la encuesta Servqual (Anexo 3) referente a las dimensiones Fiabilidad, Seguridad, Elementos tangibles, Capacidad de respuesta y Empatía, los resultados fueron:

**Tabla 9**

*Percepción del cliente con respecto a la Dimensión Fiabilidad*

Fiabilidad	Porcentaje
T. Desacuerdo	34,21%
Desacuerdo	23,06%
Indiferente	13,39%
De acuerdo	22,15%
T. de acuerdo	7,19%
	100,00%

Como se logra apreciar en esta tabla el 34,21% de los clientes encuestados está totalmente en desacuerdo con la fiabilidad que la empresa farmacéutica trasmite en la calidad del servicio que presta, mientras que el 23,06% está en desacuerdo, el 13,39% es indiferente, el 22,15% está de acuerdo con la fiabilidad que muestra la farmacéutica conjuntamente con el 7,19% que está totalmente de acuerdo, evidenciando que el cliente tiene una percepción baja con respecto a la fiabilidad que trasmite la farmacéutica.

**Tabla 10**

*Percepción del cliente con respecto a la dimensión Seguridad*

Seguridad	Porcentaje
T. Desacuerdo	31,30%
Desacuerdo	21,07%
Indiferente	15,29%
De acuerdo	14,67%
T. de acuerdo	17,67%
	100,00%

Como se puede visualizar en esta tabla, se obtuvo un 31,30% de los clientes encuestados no siente seguridad con el servicio que brinda la farmacéutica mientras que el 21,07% está en desacuerdo, el 15,29% es indiferente ante esta dimensión, el 14,67% está de acuerdo y el 17,67% está totalmente de acuerdo con la seguridad que percibe del servicio de la farmacéutica. Esto es prueba de que más del 50% de los clientes encuestados no está conforme con la seguridad en la calidad del servicio que facilita la farmacéutica.

**Tabla 11**

*Percepción del cliente con respecto a la dimensión Elementos tangibles*

Elementos tangibles	Porcentaje
T. Desacuerdo	39,36%
Desacuerdo	17,05%
Indiferente	8,47%
De acuerdo	18,08%
T. de acuerdo	17,05%
	100,00%

En la tabla 11, el 39,36% de clientes considera que los elementos tangibles de la farmacéutica no cumplen con lo esperado para la atención del servicio, el 17,05% está en desacuerdo con esta dimensión, el 8,47% es indiferente, el 18,08% está de acuerdo y el 17,05% está totalmente de acuerdo con los elementos tangibles que muestra la farmacéutica en su servicio. Esto evidencia que los usuarios en casi un 60% no están conformes con los elementos tangibles que incluyen a los equipos, las instalaciones, el personal uniformado y los materiales que emplea la farmacéutica calificándolos en nivel medio a bajo.

**Tabla 12**

*Percepción del cliente con respecto a la dimensión Capacidad de respuesta*

Capacidad de respuesta	Porcentaje
T. Desacuerdo	43,18%
Desacuerdo	27,27%
Indiferente	5,17%
De acuerdo	13,12%
T. de acuerdo	11,26%
	100,00%

En esta tabla observamos que el 11,26% de los clientes encuestados está totalmente de acuerdo con la capacidad de respuesta de la farmacéutica al brindar sus

servicios mientras que el 13,12% está de acuerdo, el 5,17% es indiferente, el 27,27% está en desacuerdo y el 43,18% está totalmente en desacuerdo con la capacidad de respuesta de la farmacéutica. Resultado que preocupa ya que la capacidad de respuesta implica netamente con el servicio prestado al cliente y como se aprecia más del 70% está disconforme con esta dimensión.

**Tabla 13**

*Percepción del cliente con respecto a la dimensión Empatía*

Empatía	Porcentaje
T. Desacuerdo	27,77%
Desacuerdo	15,79%
Indiferente	16,03%
De acuerdo	26,12%
T. de acuerdo	14,30%
	100,00%

Se pudo observar en la tabla 13, que el 27,77% de clientes están totalmente en desacuerdo con la empatía mostrada por los colaboradores de la farmacéutica cuando brindan el servicio, el 15,79% está en desacuerdo, el 16,03% es indiferente, el 26,12% está de acuerdo y el 14,30% está totalmente de acuerdo con la empatía mostrada por los colaboradores del farmacéutico. Se puede evidenciar que la empatía en la farmacia tiene opiniones divididas entre los clientes encuestados ya que casi el 50% están conformes y no conformes, demostrando que es circunstancial esta dimensión.

Para mayor detalle del diagnóstico mostrado en la tabla 14 para resumir los resultados obtenidos.

**Tabla 14**

*Resumen del diagnóstico a la variable Calidad del Servicio*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	T. Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	T. de acuerdo
Calidad en los servicios	Tangibilidad	_ Equipos modernos	39,36%	17,05%	8,47%	18,08%	17,05%
		_ Empleados con apariencia pulcra					
	Capacidad de respuesta	_ Servicio rápido					
		_ Nivel Comunicación	43,18%	27,27%	5,17%	13,12%	11,26%
		_ Disposición para ayudar					
	Fiabilidad	_ Cumplimiento de lo prometido					
		_ Interés por resolver problemas	34,21%	23,06%	13,39%	22,15%	7,19%
		_ Errores cometidos					
	Seguridad	_ Confianza en los empleados	31,30%	21,07%	15,29%	14,67%	17,67%
		_ Conocimiento					
Empatía	_ Atención personalizada	27,77%	15,79%	16,03%	26,12%	14,30%	
	_ Comprensión de necesidades						

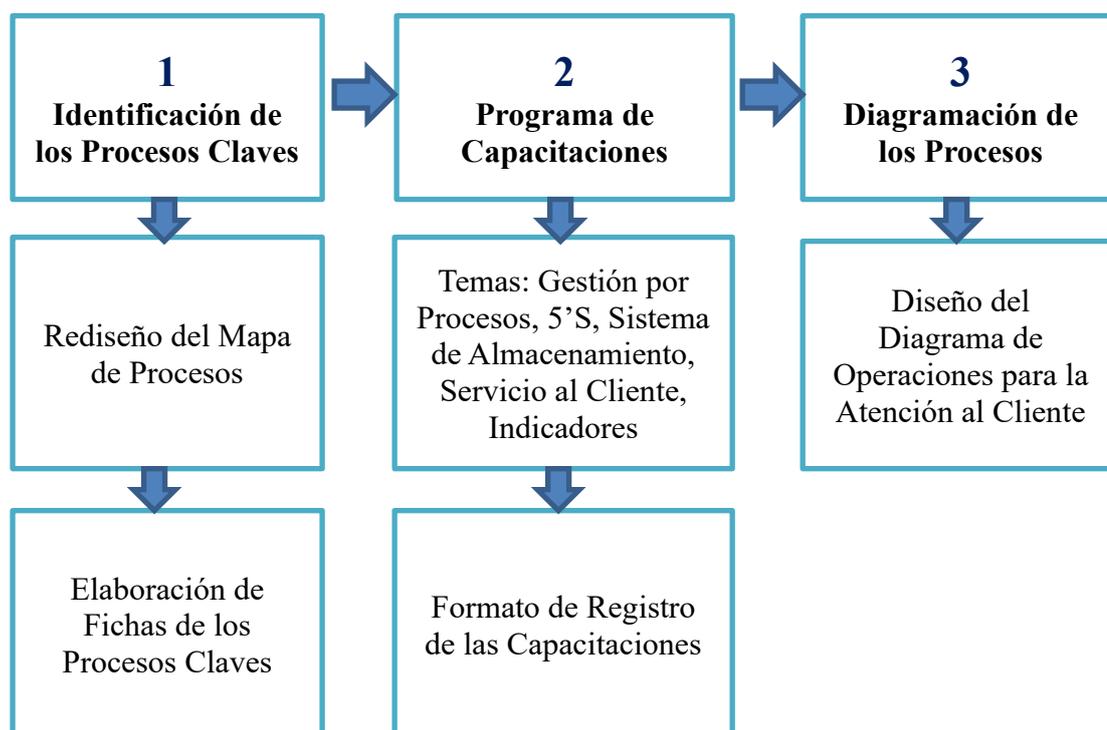
En esta tabla se muestra según la percepción del cliente, la dimensión de la calidad del servicio que mayor desaprobación presenta es la Capacidad de respuesta con un 43,18%, mientras que la dimensión Seguridad donde los usuarios aprueban al momento de obtener un servicio en la empresa farmacéutica con un 17,67%. Esto demuestra que la empresa no está llevando una buena gestión de sus procesos en atención y servicio al cliente provocando reclamos y quejas lo que conlleva a proponer un diseño que mejore esta gestión.

### 3.2. Diseño e implementación del Sistema de Gestión por procesos para la mejora de la Calidad de los Servicios

Con los resultados obtenidos se procedió a la elaboración de la propuesta del diseño de gestión por procesos el cual comprende las siguientes etapas:

**Figura 1**

*Etapas del Diseño del Sistema de Gestión por Procesos*

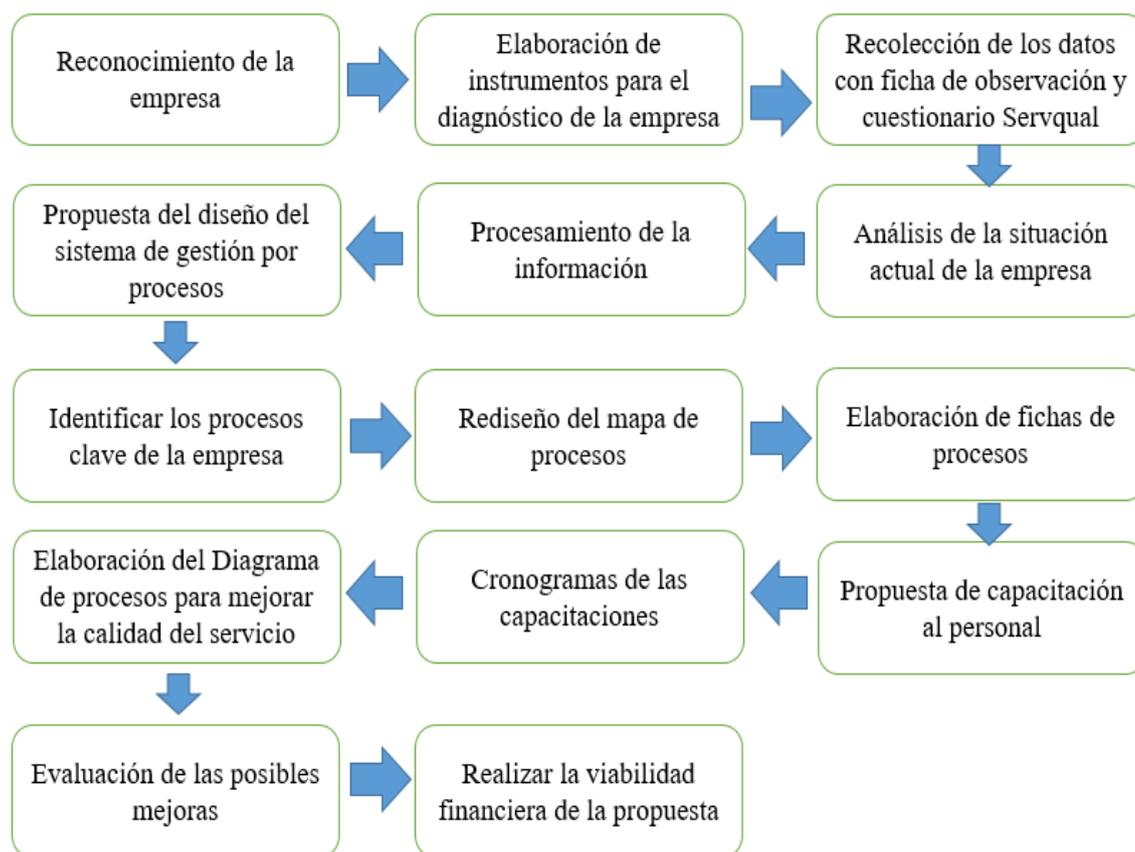


#### 3.2.1. Plan para la mejora del Sistema de Gestión

El presente diseño se enfoca a la mejora de los procesos de la empresa farmacéutica buscando aumentar la calidad de servicio que se presta a los clientes. La elaboración se efectuó según los resultados que se obtuvieron en el diagnóstico tanto de los procesos, mediante el uso de la guía de observación, como del nivel de satisfacción del cliente, evaluada por medio de la encuesta de percepción SERVQUAL (Anexo 3), comprobando las deficiencias de ambas variables. Siguiendo el objetivo principal que es diseñar el Sistema de Gestión por Procesos, se planteó el siguiente esquema:

**Figura 2**

*Esquema del procedimiento del diseño del sistema de gestión por procesos*



A continuación, se detallada cada etapa:

- Reconocimiento de la empresa, se procedió a ir a las instalaciones de la empresa y pedir los permisos pertinentes para el estudio académico.
- Elaboración de instrumentos para realizar la evaluación de la empresa, se verificaron instrumentos ya validados que se ajusten al campo de investigación los cuales fueron guía de observación y el cuestionario SERVQUAL.
- Recolección de los datos con ficha de observación y cuestionario SERVQUAL, tras la definición de los instrumentos, se procedió a la recolección de la información necesaria, primero con la guía de observación para evaluar los procesos claves y luego con la encuesta dirigida a los clientes, cabe mencionar

que fue necesario hacer consultas adicionales al encargado sobre datos costos y de los productos de la farmacéutica.

- Análisis situacional de la empresa farmacéutica, con la información obtenida en el diagnóstico se efectuó el análisis para su posteriormente procesar los datos.
- Procesamiento de la información, los datos obtenidos fueron estructurados en tablas de Excel para luego determinar el estado inicial de la empresa con el fin de establecer su grado de cumplimiento en base a los indicadores.
- Propuesta del diseño del sistema de gestión por procesos, por medio de los resultados ya establecidos se procedió a la elaboración de la propuesta para mejorar la gestión de los procesos de la empresa farmacéutica.
- Observar procesos clave de la empresa farmacéutica, para elaborar la propuesta en primer lugar se tienen que identificar los procesos claves de la organización que comprenden: Recepción, almacenamiento, distribución y control.
- Rediseño del mapa de procesos, para una correcta gestión es necesario mejorar el mapa de procesos que logre permitir la identificación de los procesos estratégicos, de operación y de apoyo.
- Elaboración de fichas de procesos, para poder identificar y definir las características de más importancia, para verificar el proceso en cada actividad se elaborarán las fichas en base a formatos de gestión como guía donde se detalla las funciones a realizar.
- Propuesta de capacitación al personal, con la caracterización de cada proceso en las fichas luego se ejecutará una campaña de concientización para las personas que laboran en esta empresa realizando capacitaciones periódicas con temas relacionados a la importancia de la gestión por procesos, manual de funciones,

estructura organizacional, reglamento interno de trabajo, disciplina organizacional 5's, sistema de almacenamiento y servicio al cliente e indicadores, además para ello se empleará un formato de capacitaciones.

- Cronogramas de las capacitaciones, éstas se efectuarán en horarios que no afecte la jornada laboral y constará de una hora por tema durante 5 semanas, empezará desde la segunda semana de agosto y culminará la 2da semana de setiembre.
- Elaboración del Diagrama de procesos para la mejora de la calidad del servicio, con el fin de proponer un mejor orden al momento de la atención al cliente se propondrá un diagrama de procesos funcional que permita mejorar la calidad del servicio al cliente.

### **3.2.2. Finalidad del Diseño del Sistema de Gestión por Procesos**

El sistema de gestión por procesos tiene por finalidad dar un aporte a la empresa farmacéutica con acciones determinadas que parten desde el rediseño del mapa de procesos, planteamiento de formatos de fichas de procesos, capacitaciones y mejora del flujo de atención al cliente, todo ello con el objetivo de lograr una atención de calidad en cuanto al servicio prestado, reflejándose en un incremento de su satisfacción.

### **3.2.3. Objetivo del Diseño del Sistema de Gestión por Procesos**

El objetivo de la propuesta es mejorar la gestión de los procesos y de esta forma incrementar la calidad del servicio en la empresa farmacéutica.

### **3.2.4. Desarrollo del Plan de Mejora del Sistema de Gestión**

#### **Definición e identificación de los procesos claves.**

En esta etapa, para dar inicio al diseño, se tomarán los procesos claves de la empresa anteriormente descritos para luego diseñar un mapa procesos:

- Recepción
- Almacenamiento
- Distribución
- Control

Según los procesos claves se elaboró un mapa de procesos que muestre a los procesos estratégicos, los procesos operativos y los procesos de soporte.

**Figura 3**

*Mapa de procesos propuesto*



**Elaboración de las fichas de procesos.**

Para la ejecución de cada proceso se contará con las fichas en base a formatos que describan el desarrollo de cada gestión, para ello se planteará:

- Ficha de procesos, describe el funcionamiento del proceso.
- Ficha de procedimientos.
- Responsable del proceso.

**Tabla 15**

*Definición de la propuesta de procesos*

TIPO DE PROCESO	PROCESO	CÓDIGO
Procesos estratégicos (GE)	Gestión de Dirección	GE - 01
	Gestión Financiera	GE - 02
	Gestión comercial	GE - 03
Procesos Clave (PC)	Recepción	PC - 01
	Almacenaje	PC - 02
	Distribución	PC - 03
Procesos de apoyo (PA)	Control de procesos	PA - 01
	RR.HH.	PA - 02
	Compras	PA - 03
	Documentación	PA - 04

En esta tabla nos muestra la propuesta donde incluye nuevos procesos: Gestión financiera, gestión de dirección, gestión comercial, recursos humanos, compras y documentación.

**Descripción de la mejora de los procesos propuestos.**

Una vez determinados los procesos se procederá a definir los procesos estratégicos.

**Tabla 16***Definición de la propuesta de procesos estratégicos.*

Nombre	Código	Objetivo
Gestión de Dirección	GE – 01	Efectuar el desarrollo de la planificación de estrategias que logren alcanzar los objetivos de la empresa.
Gestión Financiera	GE – 02	Efectuar la administración correcta y eficaz de los recursos económicos de la empresa farmacéutica.
Gestión Comercial	GE – 03	Realizar la identificación y ejecución de oportunidades comerciales para un mayor beneficio en la empresa y para el cliente.

En esta tabla proponemos una codificación para cada gestión de los procesos estratégicos y de esta forma identificarlos en cada formato. Posteriormente se procederá a detallar el desarrollo de cada gestión siguiendo el formato de las fichas de procesos.

**Tabla 17**
*Ficha de procesos para la Gestión de Dirección*

FICHA DE PROCESO		
Identificación del Proceso	Gestión de Dirección	Código: GE-01
Clase	Gestión Estratégica	
Detalle	Esta gestión deberá tener estrategias que involucren a las diferentes áreas de la organización, administrando de forma planificada todos los recursos para lograr los objetivos y metas trazados y de esta forma llevar a la empresa a una mejor posición.	
Objetivo	Efectuar el desarrollo de la planificación de estrategias que logren alcanzar los objetivos de la empresa.	
Responsable	Director de la Empresa	
Usuario (s)	Todos los miembros de la empresa.	
Rangos de ejecución	Inicia: Elaboración de informe estratégico. Termina: Evaluación de estrategias.	
Entra	Requerimientos de la empresa	
Sale	Planificación de estrategias	
Indicadores	Logro de objetivos de la Gestión	

Como se logra observar en esta tabla se detalla las pautas a realizarse en la Gestión de Dirección, es así que el responsable de esta gestión es el director de la empresa y considera como indicadores los logros de los objetivos o metas de la gestión que serían las estrategias planteadas.

**Tabla 18**
*Ficha de procesos para la Gestión Financiera*

FICHA DE PROCESO		
Identificación del Proceso	Gestión Financiera	Código: GE-02
Clase	Gestión Estratégica	
Detalle	Esta se subdividirá en dos actividades: Planificación financiera: Asigna recursos conforme a la planificación estratégica. Manejo de Efectivo: Efectúa el manejo de caja y efectivo en la empresa farmacéutica.	
Objetivo	Efectuar la administración eficaz de los recursos económicos de la empresa farmacéutica.	
Responsable	Administrador contable	
Usuario (s)	Todos los miembros de la empresa.	
Rangos de ejecución	Inicia: Ingreso de efectivo por las ventas realizadas del día. Termina: Asignación y ejecución de recursos y pagos a terceros.	
Entra	Recursos económicos.	
Sale	Rentabilidad y beneficios	
Indicadores	ROE, ROA	

En esta ficha, se planteó como responsable de la Gestión Financiera al administrador contable o al encargado de la contabilidad de la farmacéutica, sus indicadores fueron determinados por la rentabilidad que tenga la empresa sobre sus inversiones o activos (ROA) y por el retorno del capital propio (ROE).

**Tabla 19**
*Ficha de procesos para la Gestión Comercial*

FICHA DE PROCESO		
Identificación del Proceso	Gestión Comercial	Código: GE-03
Clase	Gestión Estratégica	
Detalle	Estará basado en las estrategias que se formulen durante la planificación de una gestión y se subdividirá en 3 actividades: _ Planificación de marketing, planificar actividades que aprovechen las oportunidades comerciales _ Investigación de los mercados, identificar el tipo de oportunidades comerciales que se aprovechen. _ Actividades de ventas, efectuar la ejecución de las estrategias comerciales.	
Objetivo	Realizar la identificación y ejecución de oportunidades comerciales para un mayor beneficio en la empresa y para el cliente.	
Responsable	Director de la empresa	
Usuario (s)	Cada uno de los miembros de la empresa.	
Rangos de ejecución	Inicia: Identificación de oportunidades comerciales Termina: Ejecución de la estrategia comercial	
Entra	Oportunidades comerciales	
Sale	Planes y estrategias comerciales de acuerdo a las oportunidades de la farmacéutica.	
Indicadores	Nivel de ventas según las marcas, costo/beneficio por el producto segmentado.	

En la tabla 19, la Gestión Comercial también será dirigida por el director de la empresa ya que en la farmacéutica él está a cargo de todas las gestiones estratégicas, se consideró como indicadores a las ventas realizadas según las metas y los costos beneficios por cada producto.

Por otro lado, se redefinirá a los nuevos procesos claves con el fin de mejorar la gestión por procesos en la empresa farmacéutica.

**Tabla 20***Definición de la propuesta de Procesos Clave*

Nombre	Código	Objetivo
Recepción	PC – 01	Recibir las adquisiciones de los proveedores con la cantidad correcta y en el tiempo acordado.
Almacenaje	PC – 02	Almacenar la mercadería recibida y segmentarlos según tipo y características del medicamento.
Distribución	PC – 03	Distribuir de forma correcta los productos según el stock solicitado para expendio y almacén.

Con esta propuesta de la tabla 20, se asignaron codificaciones para un mejor manejo en los formatos, además una vez establecidos los procesos claves para la gestión por procesos se detallarán a cada uno siguiendo los formatos de las fichas de procesos descritas a continuación:

**Tabla 21**
*Ficha de procesos para el proceso de Recepción*

FICHA DE PROCESO		
Identificación del Proceso	Recepción	Código: PC-01
Clase	Proceso Clave	
Detalle	Este proceso se inicia cuando el proveedor entrega los productos solicitados previo requerimiento de mercadería. Se recibe y corrobora la calidad de los productos para luego firmar la ficha de recepción y trasladarlos a su almacenaje.	
Objetivo	Recibir las adquisiciones de los proveedores con la cantidad correcta y en el tiempo acordado.	
Responsable	Encargado del almacén.	
Rangos de ejecución	Inicia: Llegada del producto. Termina: Descarga total del producto.	
Entra	Productos requeridos	
Sale	Productos recepcionados	
Indicadores	Tiempo de recepción de los productos.	
Registros	Constancia de compra Constancia de recepción	



**Tabla 23**
*Ficha de procesos para el proceso de Almacenaje*

FICHA DE PROCESO		
Identificación del Proceso	Almacenaje	Código: PC-02
Clase	Proceso Clave	
Detalle	<p>Se ingresan los productos al almacén recibiendo antes el comprobante de pago respectivo, luego se ingresarán los productos hasta el almacén provisional, según el acuerdo que se haya coordinado. Luego, si los productos no fuesen ingresados al almacén final, el encargado del almacén tendrá que transportar los productos al almacén para posteriormente colocarlos según a las especificaciones del procedimiento del control de la recepción de productos, registrando los ingresos en el Kardex y resguardar los productos médicos. Al final, se hará la verificación de incidentes reportados emitiendo el reporte correspondiente para luego efectuar los controles del almacén conforme a los periodos establecidos.</p>	
Objetivo	Almacenar la mercadería recibida y segmentarlos según tipo y características del medicamento.	
Responsable	Encargado del almacén.	
Rangos de ejecución	Inicia: Transporte de mercaderías al local de la empresa. Termina: Control de almacén.	
Entra	Mercadería según la demanda del mercado	
Sale	Diversificación de productos.	
Indicadores	Número de quiebres de stock/mes, valorización anual de mermas, y faltantes de almacén, costos de almacén	
Registros	Órdenes de compra. Formatos para inventarios	

**Tabla 24**
*Formato Kardex*

<b>PRODUCTO</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>PERIODO</b>	Código: PC-02
			Versión 01
<b>CANTIDAD MÁXIMA</b>	<b>CANTIDAD MÍNIMA</b>		

#	FECHA	DETALLE		ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
		CONCEPTO	DOC.	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL

En la tabla 25, se aprecia el formato kardex que se utilizará para controlar las entradas, salidas y el valor de cada producto.

**Tabla 25**
*Ficha de procesos para el proceso de Distribución*

FICHA DE PROCESO		
Identificación del Proceso	Distribución	Código: PC-03
Clase	Proceso Clave	
Detalle	Tras el almacenaje se procederá a colocar los productos para exhibición y expedición de los productos en las zonas de venta de la farmacia. Se etiquetarán los productos según su naturaleza y precio. Aquellos productos con naturaleza diferente a la de los medicamentos se distribuirán en las áreas que les corresponden.	
Objetivo	Distribuir de forma correcta los productos según el stock solicitado para expendio y almacén.	
Responsable	Encargado del almacén.	
Rangos de ejecución	Inicia: Control de los productos. Termina: Ordenamiento de los productos.	
Entra	Productos almacenados	
Sale	Productos ordenados	
Indicadores	Ciclo de la distribución, confiabilidad de la distribución, costos de transporte.	
Registros	Documentación de distribución.	

**Tabla 26**

*Documentación de distribución*

EMPRESA		Código: PC-03
RUC		Versión 01
DIRECCIÓN		
TELÉFONO		
CLIENTE		

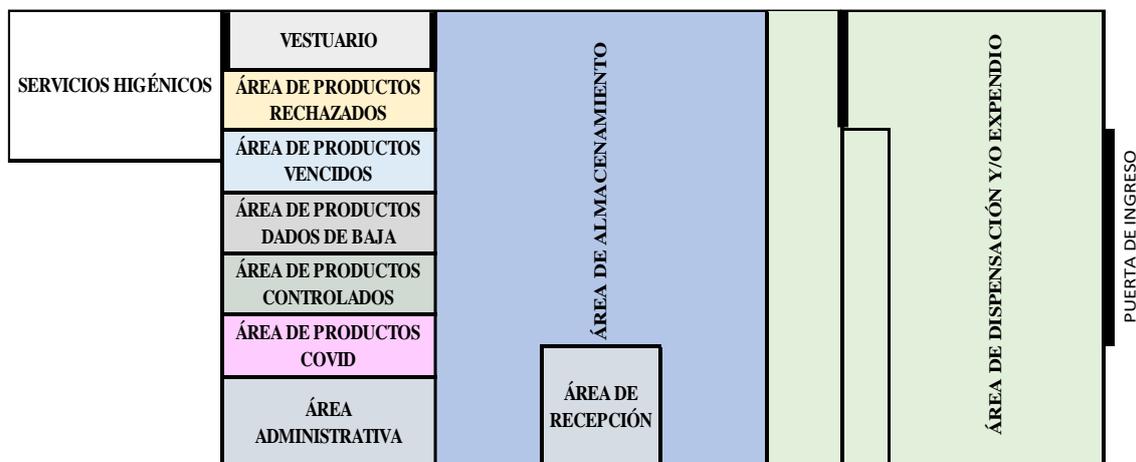
ÍTEM	NOMBRE DEL PRODUCTO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO	FECHA DE VENCIMIENTO	LOTE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
							<b>TOTAL</b>	

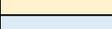
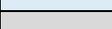
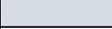
En la tabla 26, es un documento que se entregará al cliente al momento de distribuir los medicamentos, el cual estará especificado las características de presentación de los productos.

Como se observa en las tablas 21, 23 y 25 se presentan las fichas para la ejecución de los procesos de recepción, almacenaje y distribución en las cuales se detallan codificaciones respectivas, descripción, objetivos, responsables, límites, entradas, salidas, indicadores y registros, con ello se podrá desarrollar los procesos con más orden y precisión.

**Figura 4**

Croquis de distribución



LEYENDA	
Área de dispensación y /o expendio	
Área de recepción	
Área administrativa	
Área de productos rechazados	
Área de productos vencidos	
Área de productos dados de baja	
Área de productos controlados	
Área de productos covid	
Área de almacenamiento	
Vestuario	
Servicios Higiénicos	

Como se observa en la figura 4, este croquis nos indica la forma de distribución interna de cada área de la farmacia.

### **Propuesta de capacitación al personal.**

Al diseñar un nuevo sistema de gestión en la empresa, y al emplear formatos nuevos con fichas de procesos más detallados, es necesario que los colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos estén orientados a las nuevas políticas de la empresa, ya que el motivo es dar a la organización una mejora posición en el mercado competitivo de las empresas farmacéuticas.

Estas capacitaciones se dieron una vez por semana con una duración de 1 hora y se resumen los temas en la tabla siguiente:

**Tabla 27**
*Capacitaciones planteadas a todo el personal de la empresa*

TEMA	CONTENIDO	FECHAS
Importancia de la gestión por procesos. Estructura organizacional. Manual de funciones. Reglamento Interno de trabajo.	Se orientó sobre la importancia de implementar la gestión por procesos en la empresa farmacéutica, las actividades y aprovisionamiento, almacenamiento y gestión logística.	2da semana de agosto
	Se detalló la misión, visión, valores, organigrama, manual de funciones y reglamentos interno de trabajo creados para la farmacia	3ra semana de agosto
Disciplina organizacional 5's	Con imágenes tomadas para la evaluación de las áreas de stock, almacenes y administrativas, se describirán las falencias, se detallará cada elemento de las 5'S que son: Seiri (clasificación), Seiton (orden), Seiso (limpieza), Seiketsu (estandarización), Shitsuke (disciplina) y se definirán las pautas para las actividades y sus responsables.	4ta semana de agosto
Sistema de Almacenaje	Se explicó las normas para recepcionar, almacenar y trasladar los diferentes productos.	1ra semana de setiembre
Servicio al cliente e indicadores	Se explicó lo esencial del servicio al cliente, las pautas para su atención además de los indicadores para medir la gestión.	2da semana de setiembre

Después de ser presentado el cronograma de las capacitaciones, se elabora un formato que será llenado por los trabajadores al termino de cada capacitación, como constancia de haber asistido a cada sesión y así puedan aplicarlos los conocimientos adquiridos en su día laboral, esto es obligatorio como parte del plan de mejora de la gestión por procesos.

**Tabla 28**

*Formato para registrar las capacitaciones*

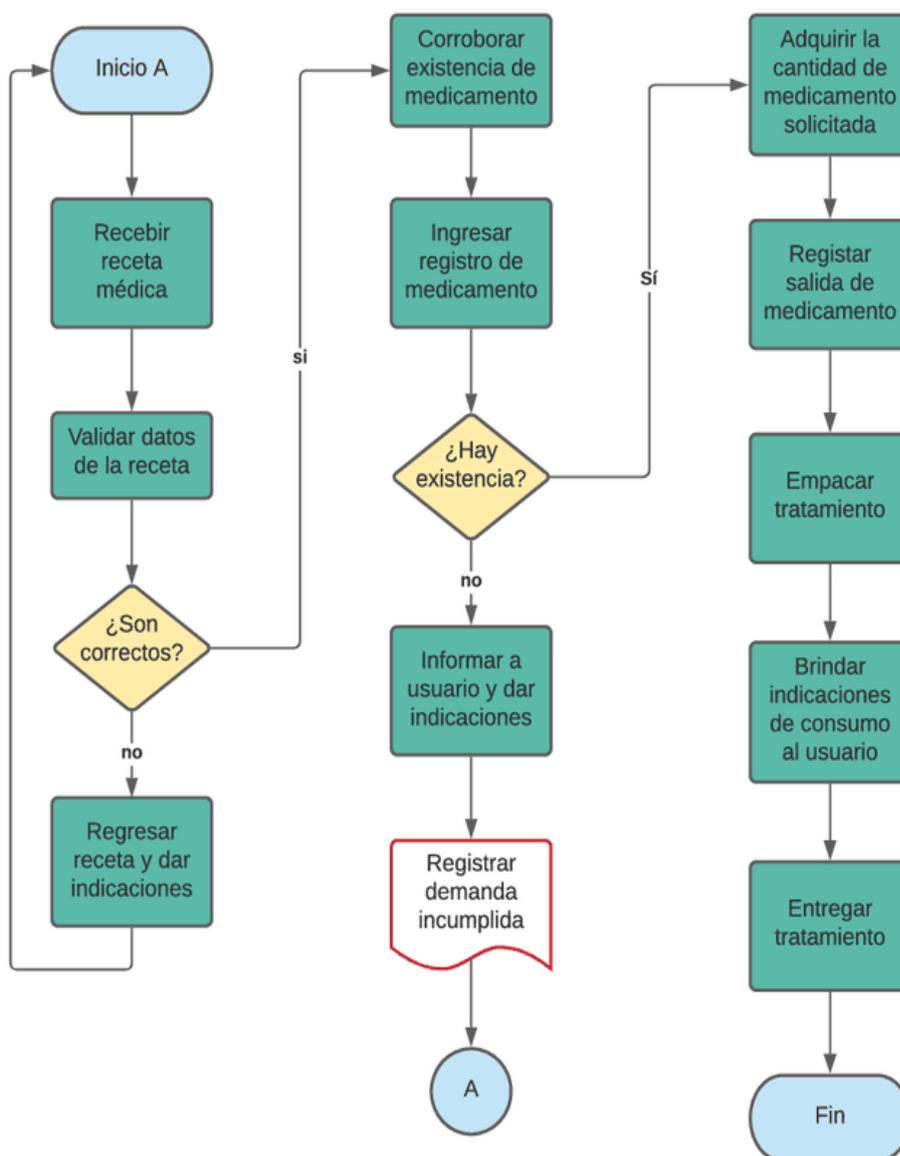
N°				
REGISTRO DE CAPACITACIÓN				
REGISTRO:				
MARCAR X				
INDUCCIÓN	CAPACITACIÓN	ENTRENAMIENTO	SIMULACRO:	
TEMA				
FECHA				
NOMBRE DEL CAPACITADOR O ENTRENADOR				
N° HORAS				
APELLIDOS Y NOMBRES DE LOS CAPACITADOS	N° DNI	ÁREA	FIRMA	OBSERVACIONES
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
RESPONSABLES DEL REGISTRO				
NOMBRE		CARGO	FECHA	FIRMA

### Elaboración del Diagrama de procesos para mejorar la calidad del servicio.

Como parte del diseño del sistema de gestión por procesos, se propone un diagrama de procesos funcional que permita que la atención al cliente sea más fluida y siga un orden para que de esta forma se mejore la atención al cliente y por ende se incremente la calidad del servicio.

**Figura 5**

*Diagrama de procesos propuesto para mejorar la calidad del servicio al cliente*



Al observar el diagrama propuesto en la figura 4, donde se inicia con la recepción de la receta que el cliente facilite al personal encargado, luego sigue unos lineamientos con unas condicionales que en el caso de cumplirse se sigue con el desarrollo del proceso caso contrario se detiene pero como se puede apreciar en caso de incumplimiento porque el producto solicitado no se encuentre, este tendrá que ser registrado para que evaluar los motivos del desabastecimiento es en este punto en que se emplean los formatos antes descritos, de esta forma el desarrollo de las actividades y de los procesos de la empresa farmacéutica será más óptima y se mejorará la satisfacción y atención al cliente.

### **3.3. Evaluación del diseño del sistema de gestión por procesos en las posibles mejoras de la calidad del servicio en la empresa farmacéutica**

Como parte de la presente investigación se efectuó la evaluación del diseño del sistema de gestión por procesos para verificar su influencia en la posible mejora de la Calidad de Servicio en la empresa farmacéutica, para ello se realizó un análisis de la propuesta del diseño planteado y verificar su influencia en la calidad del servicio.

Para poder determinar el cambio en el servicio brindado por la empresa farmacéutica se volvió a utilizar el cuestionario estandarizado Servqual (Anexo 3) dirigida hacia los clientes en base a una muestra de 242 individuos. Se empleó una escala de 1 (total en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (indiferente), 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). En base a las dimensiones y sus indicadores se muestran los siguientes resultados según la percepción del cliente:

En las siguientes tablas se muestra los resultados de la encuesta Servqual (Anexo 3) referente a las dimensiones Fiabilidad, Seguridad, Elementos tangibles, Capacidad de respuesta y Empatía, los resultados fueron:

**Tabla 29**

*Percepción del cliente después de la mejora con respecto a la Dimensión Fiabilidad*

Fiabilidad	Porcentaje
T. Desacuerdo	10,17%
Desacuerdo	12,07%
Indiferente	6,36%
De acuerdo	30,58%
T. de acuerdo	40,83%
	100,00%

En la tabla 29 después de volver aplicar Servqual se puede apreciar que el 10.17% de los clientes encuestados se encuentran totalmente en desacuerdo con la fiabilidad que la farmacéutica trasmite en la calidad del servicio que presta, mientras que el 12.07% está en desacuerdo, el 6.36% es indiferente, el 30.58% está de acuerdo con la fiabilidad que muestra la farmacéutica conjuntamente con el 40.83%, evidenciando que el cliente muestra una mejor percepción con respecto a la fiabilidad que trasmite la farmacéutica.

**Tabla 30**

*Percepción del cliente con respecto a la dimensión Seguridad después de la mejora.*

Seguridad	Porcentaje
T. Desacuerdo	4,03%
Desacuerdo	6,92%
Indiferente	4,03%
De acuerdo	38,02%
T. de acuerdo	47%
	100,00%

En la tabla 30 después de volver aplicar Servqual se obtuvo que el 4,03% de los clientes encuestados se muestran en total desacuerdo de la seguridad en la calidad de servicio que brinda la farmacéutica mientras que el 6,92% está en desacuerdo, el 4,03% se muestra indiferente ante esta dimensión, el 38,02% se muestra de acuerdo y el 47% está totalmente de acuerdo con la seguridad que percibe del servicio de la farmacéutica.

Esto es prueba de que más del 80% de los clientes encuestados se muestran conforme con la seguridad en la calidad del servicio que facilita la farmacéutica.

**Tabla 31**

*Percepción del cliente con respecto a la dimensión Elementos tangibles después de la mejora.*

Elementos tangibles	Porcentaje
T. Desacuerdo	5,68%
Desacuerdo	8,16%
Indiferente	6,10%
De acuerdo	39,05%
T. de acuerdo	41,01%
	100,00%

Se aprecia que en la tabla 31 después de volver aplicar Servqual el 5,68% de los clientes consideran que los elementos tangibles de la farmacéutica no están cumpliendo con lo esperado para la atención del servicio, el 8,16% se encuentra en desacuerdo con esta dimensión, el 6,10% se muestra indiferente, el 39,05% está de acuerdo con la atención del servicio y el 41,01% está totalmente de acuerdo con los elementos tangibles que muestra la farmacéutica en su servicio. Esto evidencia que los clientes más de un 80% están conformes con los elementos tangibles que incluyen a los equipos, las instalaciones, el personal uniformado y los materiales que emplea la farmacéutica calificándolos en nivel alto.

**Tabla 32**

*Percepción del cliente con respecto a la dimensión Capacidad de respuesta después de la mejora.*

Capacidad de respuesta	Porcentaje
T. Desacuerdo	7,23%
Desacuerdo	9,09%
Indiferente	3%
De acuerdo	35,23%
T. de acuerdo	45,45%
	100,00%

En la tabla 32, después de volver aplicar Servqual se observa que el 7,23% de los clientes está totalmente en desacuerdo con la capacidad de respuesta de la farmacéutica al brindar sus servicios de igual manera el 9,09% está en desacuerdo, el 3% se muestra indiferente, el 35,23% está de acuerdo y el 45,45% está totalmente de acuerdo con la capacidad de respuesta de la farmacéutica. De esta manera se puede apreciar un resultado más del 80% está conforme con la capacidad de respuesta que implica netamente al tipo de servicio que se da al cliente.

**Tabla 33**

*Percepción del Cliente con Respecto a la Dimensión Empatía Después de la Mejora.*

Empatía	Porcentaje
T. Desacuerdo	4,79%
Desacuerdo	4,13%
Indiferente	2,98%
De acuerdo	36,03%
T. de acuerdo	52,07%
	100,00%

Se pudo observar en la tabla 33 después de volver aplicar Servqual donde el 4,79% de los clientes están en total desacuerdo con la empatía que muestran los colaboradores de la farmacéutica al brindan el servicio, mientras que el 4,13% está en desacuerdo, el 2,98%

se muestra indiferente, el 36,03% está de acuerdo y el 52,07% está totalmente de acuerdo con la empatía mostrada por los colaboradores del farmacéutico. Donde se logra evidenciar que la empatía en la farmacia hacia los clientes encuestados más de un 80% se sienten conformes en esta dimensión.

Para mayor detalle del diagnóstico después de volver aplicar Servqual se presenta en resumen los resultados obtenidos a continuación.

**Tabla 34**

*Resumen del Diagnóstico a la Variable Calidad del Servicio Después de la Mejora.*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	T. Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	T. de acuerdo
Calidad en los servicios	Tangibilidad	_ Equipos modernos	5,68%	8,16%	6,10%	39,05%	41,01%
		_ Empleados con apariencia pulcra					
	Capacidad de respuesta	_ Servicio rápido					
		_ Nivel Comunicación	7,23%	9,09%	3%	35,23%	45,45%
	Fiabilidad	_ Disposición para ayudar					
		_ Cumplimiento de lo prometido					
	Seguridad	_ Interés por resolver problemas	10,17%	12,07%	6,36%	30,58%	40,83%
		_ Errores cometidos					
	Empatía	_ Confianza en los empleados	4,03%	6,92%	4,03%	38,02%	47%
		_ Conocimiento					
		_ Atención personalizada	4,79%	4,13%	2,98%	36,03%	52,07%
		_ Comprensión de necesidades					

En esta tabla nos muestra como se ha logrado mejorar la desaprobación en lo que concierne a la Capacidad de respuesta con un 7,23%, mientras que la fiabilidad 10,17%, en la tangibilidad un 5,68%, en la seguridad 4,03%, en la empatía 4,79. Esto muestra que el diseño del Sistema de Gestión por Procesos, que implica mejorar la gestión de los

procesos claves como son la recepción almacenaje, distribución y control, si mejora la Calidad del Servicio según los datos obtenidos tras su implementación .

Para contrastar los resultados obtenidos con respecto a la variable Calidad de Servicio se realizó un análisis estadístico mediante la prueba de Wilcoxon con los datos obtenidos del cuestionario Servqual, antes y después de la implementación del Sistema de Gestión por Procesos. Teniendo los siguientes resultados.

**Tabla 35**

*Percepción de la calidad de servicio antes y después de la implementación del Sistema de Gestión por Procesos*

	<b>Calidad de servicio</b>		<b>Diferencias</b>
	Antes	Después	
Media	56.21	89.16	32.95
Desviación estándar	19.45	16.48	
Estadístico Z	12.09		
p-valor	0.000		

Como se puede apreciar en esta tabla donde la media del puntaje respecto a la calidad de servicio antes (56.21) y después (89.16) de la implementación del sistema de Gestión por Procesos. Este resultado evidencia una diferencia en el puntaje de 32.95, cuya diferencia se traduce en una mejora positiva en lo que concierne a la calidad del servicio que brindan el personal de la farmacéutica. Según la prueba de Wilcoxon al 5 %, indica que la diferencia encontrada es significativa, dado que el valor de significación (p-valor=0.000) es menor al 0.05 (5%). Con estos resultados, se sostiene que la implementación del sistema de Gestión por procesos mejora significativamente la calidad de servicio en la empresa Farmacéutica.

**Tabla 36**

*Percepción de la fiabilidad antes y después de la implementación del Sistema de Gestión por Procesos*

	<b>Fiabilidad</b>		<b>Diferencias</b>
	<b>Antes</b>	<b>Después</b>	
Media	12.25	18.99	6.74
Desviación estándar	6.08	6.31	
Estadístico Z	9.28		
p-valor	0.000		

En la Tabla 36, se observa la media del puntaje respecto a la fiabilidad antes (12.25) y después (18.99) de la implementación del sistema de Gestión por Procesos. Este resultado evidencia una diferencia en el puntaje de 6.74, cuya diferencia se traduce en una mejora positiva en la fiabilidad que brindan el personal de la farmacéutica. Según la prueba de Wilcoxon al 5 %, indica que la diferencia encontrada es significativa, dado que el valor de significación (p-valor=0.000) es menor al 0.05 (5%). Con estos resultados, se sostiene que la implementación del sistema de Gestión por procesos mejora significativamente la fiabilidad de la empresa Farmacéutica.

**Tabla 37**

*Percepción de la seguridad antes y después de la implementación del Sistema de Gestión por Procesos*

	<b>Seguridad</b>		<b>Diferencias</b>
	<b>Antes</b>	<b>Después</b>	
Media	10.65	16.68	6.03
Desviación estándar	5.26	2.81	
Estadístico Z	10.80		
p-valor	0.000		

En la tabla 37, se observa la media del puntaje respecto a la seguridad antes (10.65) y después (16.68) de la implementación del sistema de Gestión por Procesos. Este resultado evidencia una diferencia en el puntaje de 6.03, cuya diferencia se traduce en una mejora positiva en la seguridad que brindan el personal de la farmacéutica. Según la prueba de Wilcoxon al 5 %, indica que la diferencia encontrada es significativa, dado que

el valor de significación ( $p$ -valor=0.000) es menor al 0.05 (5%). Con estos resultados, se sostiene que la implementación del sistema de Gestión por procesos mejora significativamente la seguridad de la empresa Farmacéutica.

**Tabla 38**

*Percepción de la tangibilidad antes y después de la implementación del Sistema de Gestión por Procesos*

	<b>Tangibilidad</b>		<b>Diferencias</b>
	Antes	Después	
Media	10.26	16.06	5.81
Desviación estándar	5.70	4.10	
Estadístico Z	9.80		
p-valor	0.000		

En la tabla 38, se observa la media del puntaje respecto a la tangibilidad antes (10.26) y después (16.06) de la implementación del sistema de Gestión por Procesos. Este resultado evidencia una diferencia en el puntaje de 6.03, cuya diferencia se traduce en una mejora positiva en la tangibilidad que brindan el personal de la farmacéutica. Según la prueba de Wilcoxon al 5 %, indica que la diferencia encontrada es significativa, dado que el valor de significación ( $p$ -valor=0.000) es menor al 0.05 (5%). Con estos resultados, se sostiene que la implementación del sistema de Gestión por procesos mejora significativamente la tangibilidad de la empresa Farmacéutica.

**Tabla 39**

*Percepción de Capacidad de respuesta antes y después de la implementación del Sistema de Gestión por Procesos*

	<b>Capacidad de respuesta</b>		<b>Diferencias</b>
	Antes	Después	
Media	8.88	16.10	7.22
Desviación estándar	5.17	4.51	
Estadístico Z	11.18		
p-valor	0.000		

En la tabla 39, logramos apreciar la media del puntaje respecto a la capacidad de respuesta antes (8.88) y después (16.10) de la implementación del sistema de Gestión por Procesos. Este resultado evidencia una diferencia en el puntaje de 7.22, cuya diferencia se traduce en una mejora positiva en la capacidad de respuesta que brindan el personal de la farmacéutica. Según la prueba de Wilcoxon al 5 %, indica que la diferencia encontrada es significativa, dado que el valor de significación (p-valor=0.000) es menor al 0.05 (5%). Con estos resultados, se sostiene que la implementación del sistema de Gestión por procesos mejora significativamente la capacidad de respuesta de la empresa Farmacéutica.

**Tabla 40**

*Percepción de la empatía antes y después de la implementación del Sistema de Gestión por Procesos*

	Empatía		Diferencias
	Antes	Después	
Media	14.17	21.32	7.15
Desviación estándar	6.02	4.56	
Estadístico Z	10.36		
p-valor	0.000		

En la tabla 40, se observa la media del puntaje respecto a la empatía antes (8.88) y después (16.10) de la implementación del sistema de Gestión por Procesos. Este resultado evidencia una diferencia en el puntaje de 7.22, cuya diferencia se traduce en una mejora positiva en la empatía que brindan el personal de la farmacéutica. Según la prueba de Wilcoxon al 5 %, indica que la diferencia encontrada es significativa, dado que el valor de significación (p-valor=0.000) es menor al 0.05 (5%). Con estos resultados, se sostiene que la implementación del sistema de Gestión por procesos mejora significativamente la empatía de la empresa Farmacéutica.

### 3.4. Evaluación de la viabilidad Económica de la propuesta

Para evaluar la viabilidad de la propuesta en primer lugar se expresará el costo de implementar el diseño del sistema de gestión por procesos

#### 3.4.1. Inversión para el diseño del sistema de gestión por procesos

Para estimar esta inversión se realizará el cálculo del activo tangible, intangible y el capital de trabajo que serán necesarios.

##### Activo tangible

**Tabla 41**

*Activos Tangibles para el Diseño*

<b>Rubros</b>	<b>Monto estimado (S/.)</b>
Obras de civiles (recepción, almacén, distribución y control)	2.000,00
Equipos	3.200,00
Imprevistos 5%	260,00
<b>TOTAL</b>	<b>5.460,00</b>

La tabla 41 indica los costos de los activos tangibles que se empelarán para la propuesta.

##### Activo intangible

**Tabla 42**

*Activos Intangibles para el diseño*

<b>Rubros</b>	<b>Monto Estimado (S/.)</b>
Gastos en estudio	2.500,00
Verificación para la mejora continua	2.000,00
Gastos imprevistos 5%	225,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.725,00</b>

En la tabla 42 se aprecia los costos generados en los activos intangibles para el desarrollo de la propuesta.

## Capital de trabajo

**Tabla 43**

*Capital de trabajo para el diseño*

<b>Rubros</b>	<b>Monto Total (S/)</b>
Gastos directos (capacitador)	2.000,00
Gastos indirectos	1.500,00
Gastos de Ventas	350,00
Gastos administrativos (documentación)	1.632,00
<b>TOTAL</b>	<b>5.482,00</b>

Dados los costos descritos, la inversión total se expresa en la siguiente tabla:

**Tabla 44**

*Inversión total para el diseño del sistema de gestión por procesos*

<b>Rubros</b>	<b>Monto Total (S/)</b>
Inversión Tangible	5.460,00
Inversión Intangible	4.725,00
Capital de Trabajo	5.482,00
<b>TOTAL</b>	<b>15.667,00</b>

Al observar esta tabla donde muestra el costo total por invertir en el nuevo diseño de la implementación es de S/ 15667,00, cantidad que comparándolo con los costos de ingresos no percibidos por reclamos del cliente ante un mal servicio por parte de la empresa y adicionándolo con los costos de reprocesos y almacenaje (sobre stock) que ascienden a S/ 10893,50 y S/ 44109,00 respectivamente (tablas 1 y 2) en el último semestre, confirma que es viable y rentable ejecutar y formalizar la propuesta en la empresa farmacéutica.

### 3.4.2. Análisis económico del Diseño

Para efectuar este análisis se tomará en cuenta el resumen de los costos proyectados a 3 años.

**Tabla 45**
*Resumen de costos de la implementación*

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión tangibles (S/)	5460,00			
Inversión intangibles (S/)	4725,00	2000,00	2000,00	2000,00
Capital de trabajo (S/)	5482,00			
<b>Total (S/)</b>	<b>15667,00</b>	<b>2000,00</b>	<b>2000,00</b>	<b>2000,00</b>

En la tabla 45, la inversión intangible después del año 0 solo considerará el costo por la verificación para la mejora continua que es de S/ 2000.00.

**Análisis Costo – Beneficio**

Para llevar a cabo este estudio se tomará un tiempo prolongado de 3 años, donde los costos de implementación anteriormente mencionados representarán a los egresos mientras que para los ingresos se consideraron las ganancias obtenidas por la mejora en los procesos que son los costos de reprocesos y almacenaje más los costos no percibidos por reclamos del cliente en el último semestre que asciende a un total de S/ 55002,50, de igual manera se tomarán como promedio para el resto de años, con esto se podrá estimar el flujo de caja, es así que se podrá determinar los indicadores económicos como el VAN (Valor actual presente neto), el TIR (Tasa interna de retorno) el IR (índice de rentabilidad).

**Flujo de caja económico**
**Tabla 46**
*Flujo de caja*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Egresos</b>				
Implementación	-15667,00			
Verificaciones		-2000,00	-2000,00	-2000,00
<b>Ingresos</b>				
Ganancias por implementar		55002,50	55002,50	55002,50
<b>Flujo de caja</b>	<b>-15667,00</b>	<b>53002,50</b>	<b>53002,50</b>	<b>53002,50</b>

### Determinación del Valor Presente Neto (VAN).

Para determinar el VAN se utilizó los datos hallados anteriormente además se utilizó una tasa (COK) del 6% en base a la tasa pasiva del sistema financiero para personas jurídicas en el último año fiscal.

**Tabla 47**

*Cálculo del VAN*

Periodo	Ingreso (S/)	Egreso (S/)	Flujo Efectivo Neto (S/)	Tasa de actualización	Ingresos actualizados	Egresos actualizados	Valor actual neto	Valor actual neto acumulado
0		15667,00	-15667,00	1,000000	0	15667	-15667,00	-15667,00
1	55002,50	2000,00	53002,50	0,943396	51889,15	1886,79	50002,36	34335,36
2	55002,50	2000,00	53002,50	0,889996	48952,03	1779,99	47172,04	81507,39
3	55002,50	2000,00	53002,50	0,839619	46181,16	1679,24	44501,92	<b>126009,32</b>
	<b>165007,50</b>	<b>21667,00</b>	<b>143340,50</b>		<b>147022,34</b>	<b>21013,02</b>	<b>126009,32</b>	

Según la tabla el total 47 de los ingresos actualizados es de S/ 147022,34, mientras que el total de los egresos actualizados es de S/ 21013,02, por consiguiente:

$$\text{VAN} = \text{S/ } 126009,32$$

Por ende, como el VAN es positivo se puede decir que se acepta la propuesta del diseño de un sistema de gestión por procesos en la empresa farmacéutica.

### Determinación de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Según los cálculos de la tabla anterior y con la aplicación de la hoja de cálculo Excel, se pudo determinar la TIR que fue de 33,4% y como es mayor que la tasa inicial del 6%, entonces se puede decir que la propuesta es rentable.

### Determinación del Índice de Rentabilidad (IR).

Para el índice de rentabilidad es decir el costo - beneficio, se realizó una división entre el total de los ingresos actualizados entre el total de los egresos actualizados, es decir:

$$\text{Costo} - \text{Beneficio} = \frac{\text{Ingresos actualizados}}{\text{Egresos actualizados}}$$

$$\text{Costo} - \text{Beneficio} = \frac{147022,34}{21013,02}$$

$$\text{Costo} - \text{Beneficio} = 6,99$$

Por lo tanto, se determinó un valor de 6,99 como es mayor que 1, se determina que por cada solo que invierte la empresa farmacéutica en el diseño del Sistema de Gestión por Procesos, ganará S/. 5,99

Según estos resultados de los indicadores económicos se puede concluir que la propuesta es viable y rentable generando beneficios para la empresa farmacéutica.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1. Discusión

Con respecto al primer objetivo específico, diagnosticar la situación actual de los procesos y actividades llevadas a cabo de la empresa farmacéutica, se realizó el diagnóstico en base a la matriz de Operacionalización de las variables, obteniéndose, que la variable independiente comprendida por la Gestión de los Procesos (Recepción, almacenamiento, distribución y control) actual de la empresa, el nivel de cumplimiento estuvo en un 35,81% con una calificación promedio de 1,50 que según la escala ponderada la gestión es deficiente a regular, mientras que para la variable dependiente, Calidad de Servicio, empleando la encuesta Servqual dirigida a los clientes para determinar su percepción con referencia al servicio que brinda la farmacéutica, se determinó que la dimensión de tangibilidad del servicio tubo una total desaprobación del 39,36% de los clientes, la capacidad de respuesta una total desaprobación del 43,18%, la fiabilidad un 34,21% de desaprobación, la seguridad una total desaprobación del 31,30% y la dimensión de la empatía obtuvo una calificación totalmente desaprobatoria del 27,77% de los clientes encuestados. Estos resultados, para ambas variables, evidencian una mala gestión de los procesos por parte de la empresa farmacéutica lo cual se proyecta en los costos de los procesos y almacenamiento que ascienden a S/ 44109,00 en el periodo analizado, además de ingresos no percibidos por un mal servicio al cliente que sumó S/ 10893,50 en el mismo periodo de tiempo. Estos resultados al ser comparados con el análisis realizado por Cortez (2021), en el que efectuó una encuesta a los clientes de la farmacia en estudio, obteniendo como resultados que el 38% de los usuarios perciben con un valor medio la calidad de atención, de la misma forma el 48% de los clientes catalogaron como bajo la sensación de satisfacción con respecto a sus necesidades y el servicio recibido. Si bien es cierto los valores que obtuvo Cortez (2021) son más

genéricos, aun así se puede evidenciar deficiencias en la calidad del servicio ya que más de la mitad de los clientes encuestados no están conformes con el proceso de atención de la farmacia concordando de esta forma con los resultados de la presente investigación ya que una mala gestión en los procesos de la farmacéutica conllevaron a una baja percepción del cliente con respecto a la calidad del servicio dado que ninguna de sus dimensiones superó el 50% de conformidad. De la misma forma concuerda con el trabajo de Castañeda et al. (2016), que en su investigación a una empresa del sector farmacéutico en la ciudad de Lima, tras su diagnóstico encontró que este tipo de empresa no tiene ningún enfoque a procesos, descuidan la sensación del cliente con respecto al servicio que prestan, evidenciando un trabajo netamente empírico. No obstante, se puede decir que una incorrecta gestión de los procesos de una empresa comercial conlleva a que se cometan más errores en el servicio provocando que el cliente tenga una mala percepción de la empresa, provocando disminución tanto en las ganancias como en la rentabilidad empresarial.

En referencia al segundo objetivo específico, realizar el diseño del sistema de gestión por procesos para mejorar la calidad en los servicios de la empresa farmacéutica, se elaboró el diseño partiendo de un esquema para luego plantear el plan, la finalidad y el objetivo del diseño de Gestión por Procesos, con ello se identificaron los procesos claves, se propuso un mapa de procesos para la empresa, se distinguieron los procesos estratégicos, los procesos operativos y los procesos de apoyo, se plantearon el uso de formatos de fichas de procesos para esquematizar cada proceso clave, además se planteó un plan de capacitaciones al personal concernientes a la Gestión por Procesos y se elaboró una propuesta de diagrama de procesos para hacer más fluida y formal la gestión de atención al cliente. Este resultado de propuesta compara con el de Moro (2018), que tras el diagnóstico de la calidad de servicio de una empresa farmacéutica en la ciudad de

Madrid, planteó una propuesta de mejora en base a la mejora continua de la norma ISO 9001, en la cual estandarizó los procesos con el ciclo PHVA, para luego aplicarlos en las actividades de la farmacéutica, con ello logró incrementar la seguridad y confianza de los clientes además implementó un sistema de indicadores y auditorias para seguir con el mejoramiento continuo. Si bien es cierto empleó otra metodología como propuesta de mejora, cabe mencionar que la Norma ISO 9001 en su versión 2015 insta en sus capítulos a que toda gestión debe basarse en la mejora de los procesos además indica que se debe emplear formatos de fichas de procesos para esquematizar la gestión que se desea mejorar.

Con referencia al tercer objetivo específico, evaluar si el diseño del sistema de gestión por procesos mejoraría la calidad del servicio en la empresa farmacéutica, se procedió a evaluar mediante el cuestionario Servqual después de haber implementado el Diseño de Gestión por Procesos en la empresa farmacéutica, obteniendo que la dimensión tangibilidad solo tiene un 5,68% de total desaprobación de los clientes, la capacidad de respuesta una total desaprobación de 7,23%, la fiabilidad una total desaprobación del 10,17%, en tanto en seguridad una total desaprobación de 4,03%, y por último en relación a la empatía una total desaprobación de 4,79% de los clientes encuestados. Estos resultados fueron analizados estadísticamente con los datos obtenidos del cuestionario, teniendo la media del puntaje respecto a la calidad de servicio antes (56.21) y después (89.16) de la implementación del sistema de Gestión por Procesos. Este resultado evidencia una diferencia en el puntaje de 32.95, cuya diferencia se traduce en una mejora positiva en la calidad de servicio, y según la prueba de Wilcoxon al 5 %, indica que la diferencia encontrada es significativa, dado que el valor de significación ( $p$ -valor=0.000) es menor al 0.05 (5%). Según estos resultados, se sostiene que la implementación del sistema de Gestión por procesos mejoró significativamente la calidad de servicio en la

empresa Farmacéutica. Esta evaluación se comparó con el análisis de Castillo (2021) en el cual, por medio del análisis estadístico inferencial del Test Exacto de Fisher pudo determinar que la aplicación de un diseño de Gestión por Procesos influye significativamente sobre las dimensiones de Tangibilidad, Capacidad de Respuesta, Fiabilidad, Seguridad y Empatía, mejorando hasta en un 50% la Calidad del Servicio. Con ello determinamos que en ambas investigaciones la implementación de un sistema de gestión tiende a mejorar la calidad del servicio puesto que la relación entre ambas variables es directamente significativa.

Con respecto al cuarto objetivo específico, evaluar la viabilidad económica de la propuesta, tras el diseño de la propuesta del Sistema de Gestión por Procesos se evaluó financieramente la viabilidad de la misma, para ello se estimó los costos de inversión que comprende los rubros de Inversión tangible, Inversión intangible y el Capital de trabajo haciendo un total de S/ 15667,00, posteriormente se realizó el flujo de caja tomando como base los costos no percibidos por reclamos del cliente y los costos de reprocesos y almacenaje en el último semestre que asciende a un total de S/ 55002,50, además se tomarán como promedio para un periodo de 3 años, por consiguiente se obtuvieron los siguientes indicadores económicos, un VAN de S/ 126009,32, una TIR de 33,4% y un Costo Beneficio de S/ 6,99, con lo cual se indicó que la propuesta del Diseño de la Gestión por Procesos es viable y rentable para la empresa farmacéutica. Estos resultados se compararon con la investigación realizada por Cárdenas y Huerta (2020) en la que plantearon un diseño de Gestión por Procesos en base a la Norma ISO 900:2015 para mejorar el Servicio a los clientes en una empresa de Servicios de Cajamarca, en la cual al realizar la viabilidad financiera de la propuesta un VAN de S/ 24,099.85, una TIR de 23,00% y un Costo Beneficio de S/ 1,33 determinando que la propuesta es viable y es rentable para la empresa ya que generaría ganancias en un periodo de tiempo de 3 años.

Con ello se puede decir que el análisis financiero permite determinar si la propuesta que se plantea es viable para poder presentarla a los directivos de la empresa y de esta forma lo puedan implementar y corroborar tras las teorías descritas en el presente informe de investigación, además esto implica efectuar modificaciones en el aspecto contable, en las mediciones financieras y en el tipo de presentación de los diferentes factores económicos que se den en la empresa como son los márgenes de utilidad, exceso en los activos, nivel de rendimiento, deudas por préstamos, impuestos, innovaciones, etc., además de ello en las empresas medianas y pequeñas este tipo de análisis tiene limitaciones ya que los registros financieros no se actualizan provocando que no se pueda reflejar los factores que realmente estén incidiendo en las condiciones económicas de la empresa.

## 4.2. Conclusiones

- El diagnóstico de la situación actual de los procesos y actividades llevadas a cabo en la empresa farmacéutica, determinaron el estado deficiente de los procesos en base a las variables las cuales no superaron el rango mínimo aceptable ya que no superaron el 50% de cumplimiento o aceptación.
- Se completo el diseño del Sistema de Gestión por Procesos en base a un esquema de desarrollo y a formatos tanto de fichas de procesos y de capacitación para de esta forma esquematizar cada gestión a ejecutar.
- La evaluación de la mejora en la Calidad del Servicio con la propuesta del diseño para ello se empleó la prueba estadística de Wilcoxon, obteniendo una significancia menor a 0,05 lo que indica que el Diseño del Sistema de Gestión por Procesos mejorará de forma significativa la calidad del Servicio.
- Se realizo la evaluación de la viabilidad económica de la propuesta obteniendo un VAN positivo, una TIR mayor a la tasa fiscal y un costo beneficio de S/ 6,99, concluyendo que la propuesta es viable y rentable para la empresa.
- El diseño e implementación del Sistema de Gestión por Procesos mejora la Calidad de los Servicio en la empresa Farmacéutica, Cajamarca 2022.

## REFERENCIAS

- Amariles, P., Osorio, E., & Cardona, D. (2019). Enseñanza de la atención farmacéutica en América Latina: una revisión estructurada. *Farmacia Hospitalaria*, 43(2), 66-73. Obtenido de [https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=s1130-63432019000200066&script=sci\\_arttext&tlng=es](https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=s1130-63432019000200066&script=sci_arttext&tlng=es)
- Ambit Team. (18 de 03 de 2020). Qué es un sistema de gestión por procesos (BPM). Obtenido de [https://www.ambit-bst.com/blog/qu% c3% a9-es-un-sistema-de-gesti%c3% b3n-por-procesos-bpm](https://www.ambit-bst.com/blog/qu%c3%a9-es-un-sistema-de-gesti%c3%b3n-por-procesos-bpm)
- Arenal, C. (2019). Gestión de la atención al cliente / consumidor. Milán: Tutor Formación. Obtenido de [https://books.google.co.ve/books?id=f2-\\_dwaaqbaj&printsec=frontcover&dq=calidad+del+servicio+y+atenci%c3% b3n+al+cliente&hl=es&sa=x&redir\\_esc=y#v=onepage&q=calidad% 20del% 20servicio% 20y% 20atenci%c3% b3n% 20al% 20cliente&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=f2-_dwaaqbaj&printsec=frontcover&dq=calidad+del+servicio+y+atenci%c3%b3n+al+cliente&hl=es&sa=x&redir_esc=y#v=onepage&q=calidad%20del%20servicio%20y%20atenci%c3%b3n%20al%20cliente&f=false)
- Arias, J. (2019). Modelo logístico para optimizar la eficiencia en la gestión logística de la empresa Perfumería Arias. Guayaquil / Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http% 3A% 2F% 2Frepositorio.ucsg.edu.ec% 2Fbitstream% 2F3317% 2F13304% 2F1% 2Ft-ucsg-pre-eco-ges-576.pdf&cflen=1673418](chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Frepositorio.ucsg.edu.ec%2Fbitstream%2F3317%2F13304%2F1%2Ft-ucsg-pre-eco-ges-576.pdf&cflen=1673418)
- Berg, J., Furrer, M., Harmon, E., Rani, U., & Silberman, S. S. (2019). Las plataformas digitales y el futuro del trabajo Cómo fomentar el trabajo decente en el mundo digital. Obtenido de OIT: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https% 3a% 2F% 2Fwww.ilo.org% 2Fwcmssp5% 2Fgroups% 2Fpublic% 2F---dgreports% 2F---](chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3a%2F%2Fwww.ilo.org%2Fwcmssp5%2Fgroups%2Fpublic%2F---dgreports%2F---)

dcomm%2f---

publ%2fdocuments%2fpublication%2fwcms\_684183.pdf&cflen=6506887&chun

k=true

Bjornar, H., & Bjorn, A. (2010). ¿Existe un nivel táctico de negocio? Hacer hincapié en los procesos que permiten la adaptabilidad, el cambio y la mejora, vol. 22. Estocolmo: The TQM Journal.

Cardenas, M., & Huerta, J. (2020). Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma iso 9001:2015 para mejorar el servicio de atención de la empresa temsac Perú srl. cajamarca, 2020. Cajamarca, Perú: Repositorio Universidad Privada del Norte.

Carrera, C., Manobanda, W., Castro, S., & Vallejo, H. (2019). Mejoramiento continuo de procesos de calidad. Guayaquil: Ediciones Grupo Compás.

Castañeda, C., Gonzáles, C., Solórzano, I., & Olivares, W. (2016). Calidad en el Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima. Santiago de Surco: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3a%2f%2ftesis.pucp.edu.pe%2frepositorio%2fbitstream%2fhandle%2f20.500.12404%2f14310%2fcasta%25c3%2591eda\_gonzales\_calidad\_farmaceutico.pdf%3fsequence%3d1&cflen=1070630

Castillo, W. (2021). Gestión por procesos basados en bpm y su influencia en la calidad de servicio en una empresa distribuidora de la ciudad de Trujillo 2021. Trujillo, Perú: Repositorio Universidad Privada del Norte.

Chaves, F., Girón, F., & Ávila, C. (2019). Propuesta de mejora para el sistema de calidad de Radio Farmacia Tracerlab S.A.S. bajo los lineamientos de la norma ntc iso

- 9001:2015. Bogotá: Universidad Santo Tomas - icontec. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3a%2f%2frepository.usta.edu.co%2fbitstream%2fhandle%2f11634%2f17612%2f2019carolinaavila.pdf%3fsequence%3d27%26isallowed%3dy&cliclen=3487290&chunk=unk=true
- Cortéz, J. (2021). Calidad de atención y satisfacción del usuario del área de farmacia del Hospital Rural Nueva Cajamarca, 2021. Cajamarca / Perú: Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2973182>
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 64-80.
- Escamilla, G. (10 de 05 de 2020). Proceso de compra del consumidor: qué es y cuál es su importancia para una estrategia de Marketing Digital. Obtenido de RDStation: <https://www.rdstation.com/es/blog/proceso-de-compra/>
- Feldmuth, N., Hablutzel, A., & Vásquez, L. (Octubre de 2017).-9-\*. -9/
- Gil, J. (2019). *Fundamentos de atención al cliente*. España: Elearning SL. Obtenido de [https://books.google.co.ve/books?id=vgzodwaaqbaj&printsec=frontcover&dq=definici%3%b3n+de+calidad+del+servicio&hl=es&sa=x&redir\\_esc=y#v=onepage&q=definici%3%b3n%20de%20calidad%20del%20servicio&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=vgzodwaaqbaj&printsec=frontcover&dq=definici%3%b3n+de+calidad+del+servicio&hl=es&sa=x&redir_esc=y#v=onepage&q=definici%3%b3n%20de%20calidad%20del%20servicio&f=false)
- Ishikawa, K. (2012). *Que es el control total de calidad?* Bogota: Norma.
- Iso Tools Excellence. (08 de 06 de 2018). ¿Cómo se trabaja en un sistema de gestión por procesos? Obtenido de Blog calidad y excelencia: <https://www.isotools.org/2018/06/08/como-trabaja-sistema-gestion-procesos/#:~:text=la%20gesti%3%b3n%20por%20procesos%20permite,a%20las%20necesidades%20del%20mercado.>

Jara, H., & Esparza, J. (2020). Mejora de procesos para incrementar la calidad de servicio en una empresa de alimentos. Trujillo, Perú: Repositorio Universidad Privada del Norte.

Krajewski, L. J., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). Administración de Operaciones, Procesos y cadenas de Valor, 8va Edición. México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

Makino, M. (2016). Propuesta de mejora en el proceso del área de ventas en una empresa importadora y comercializadora de productos farmacéuticos para reducir costos. Lima, Perú: Repositorio upc.

Maldonado, J. (22 de 06 de 2018). Gestión de procesos. Obtenido de issuu: [https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti\\_\\_n\\_de\\_procesos\\_\\_2018\\_](https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti__n_de_procesos__2018_)

Martínez, J., & Pardo, H. (2018). Propuesta para la gestión de la calidad del proceso de Propuesta para la gestión de la calidad del proceso de distribución de medicamentos de una IPS de Bogotá. Bogotá: Universidad de la Salle. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3a%2f%2fciencia.lasalle.edu.co%2fcgi%2fviewcontent.cgi%3farticle%3d1068%26content%3ding\\_industrial&cien=7529449](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3a%2f%2fciencia.lasalle.edu.co%2fcgi%2fviewcontent.cgi%3farticle%3d1068%26content%3ding_industrial&cien=7529449)

Moro, M. (2018). Análisis de la mejora continua de la calidad de un Servicio de Farmacia certificado por la Norma ISO 9001. Evolución de 8 años. Madrid: Universidad Complutense Madrid. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/46479/>

Ochoa, H., Correa, J., & Atehortúa, A. (2017). Proceso de internacionalización en el sector farmacéutico: el caso de la empresa colombiana Tecnoquímicas. Estudios Gerenciales, 33(145), 421-437. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista->

estudios-gerenciales-354-articulo-proceso-internacionalizacion-el-sector-farmaceutico-S0123592317300694

Quito, C., & Piñuela, J. (2020). Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital. *Estudios de la Gestión*, 8, 127-144.

Rodríguez, Y. (2021). Calidad del servicio y satisfacción del cliente de la Botica Rodríguez , Jaen - Cajamarca, Perú 2021. Lima - Perú: Universidad Peruana de las Américas. Obtenido de [http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1308/rodriguez%20a mari.pdf?sequence=1&isallowed=y](http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1308/rodriguez%20a%20mari.pdf?sequence=1&isallowed=y)

Rojas, C. (09 de 12 de 2019). La industria farmacéutica peruana se transforma. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/12/09/industria-farmaceutica/> ConexiónEsan:

Romero, C. (2018). Implementación de un Sistema de Gestión ISO 9001-2015 y mejora de la Calidad de Servicio en las Boticas de Lima Sur en el periodo 2018. Lima / Perú: Universidad Norbert Wiener. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/handle/123456789/1769>

Rueda, I., & Paredes, Y. (2019). Mejoramiento de procesos operativos en la Farmacia El Descuento San Francisco. Quito / Ecuador: Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/17054?show=full>

Talbert, M. (29 de 07 de 2020). ¿Cómo priorizar el trabajo más importante? Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/how-prioritize-tasks-work>

Tello, J., & Valera, J. (2018). Tiempo de Espera y Nivel de Satisfacción del Usuario de Farmacia en Consulta Externa del Hospital II Essalud – Cajamarca 2018. Cajamarca / Perú: Unviersidad César Vallejo. Obtenido de <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2925987>

Unhcr Acnur. (2021). ¿Qué es la Responsabilidad Social Corporativa? Obtenido de [https://eacnur.org/blog/responsabilidad-social-corporativa-que-es-tc\\_alt45664n\\_o\\_pstn\\_o\\_pst/](https://eacnur.org/blog/responsabilidad-social-corporativa-que-es-tc_alt45664n_o_pstn_o_pst/)

## ANEXOS

### Anexo 1.

Matriz de consistencia del Diseño de un sistema de gestión por procesos para mejorar la calidad en los servicios de una empresa farmacéutica, Cajamarca 2022.

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Variable Independiente</b>			<b>Técnica</b>	<b>Enfoque</b>	<b>POBLACIÓN</b>
¿De qué manera el diseño de un sistema de gestión por procesos mejorará la calidad en los servicios de una empresa farmacéutica Cajamarca, 2021?	Diseñar un sistema de gestión para mejorar la calidad en los servicios de una empresa farmacéutica en Cajamarca, 2021.	El diseño de un sistema de gestión por procesos mejorará la calidad en los servicios en la empresa farmacéutica en Cajamarca en el año 2021.	Sistema de gestión por procesos.	Procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Recepción.</li> <li>_ Almacenamiento</li> <li>_ Distribución (Layout)</li> <li>_ Control de proceso</li> </ul>	Observación y Encuesta	Cuantitativo	Todos los clientes de una empresa farmacéutica en la ciudad de Cajamarca, en promedio son 650 clientes mensuales.
	<b>Objetivos específicos</b>		<b>Variable Dependiente</b>			<b>Instrumentos</b>	<b>Tipo de Investigación</b>	<b>MUESTRA:</b>
	Diagnosticar la situación actual de los procesos y actividades llevadas a cabo de la empresa farmacéutica.		Calidad en los servicios.	Tangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Equipos modernos</li> <li>_ Número de empleados con apariencia pulcra</li> </ul>	Lista de cotejo y Cuestionario	Aplicada	242 clientes.

Realizar el diseño del sistema de gestión por procesos para mejorar la calidad en los servicios de la empresa farmacéutica.

Capacidad de respuesta

- \_ Nivel Comunicación
- \_ Servicio rápido

**Nivel de Investigación:**

Fiabilidad

- \_ Cumplimiento de lo prometido
- \_ Interés por resolver problemas
- \_ Errores cometidos

Descriptivo-propositivo

Evaluar la viabilidad económica de la propuesta.

Seguridad

- \_ Confianza en los empleados
- \_ Conocimiento

**Diseño de Investigación**

Empatía

- \_ Atención personalizada
- \_ Comprensión de necesidades

No experimental

**Anexo 2.**

**Ficha de observación de la Gestión por procesos**

**OBJETIVO:** La finalidad de esta ficha es realizar una verificación de la GESTIÓN POR PROCESOS de una empresa farmacéutica en la ciudad de Cajamarca. Los datos y resultados obtenidos son de manejo estrictamente interno, siendo usados ÚNICAMENTE con fines académicos. Gracias.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una **X** la alternativa que usted considera valida de acuerdo con el ítem en los casilleros siguientes:

<b>DEFICIENTE</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>MUY BUENO</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

INDICADORES	Ítems	VERIFICACIÓN		GRADO DE CALIFICACIÓN				
		SÍ	NO	1	2	3	4	
PROCESOS CLAVE	Recepción	Se realiza un control y verificación para la recepción						
	Almacenamiento	Los productos se hallan protegidos de la contaminación						
		Se registra las entradas y salidas de los productos						
		Se realiza un almacenamiento adecuado de los productos						
	Distribución (Layout)	Los productos están ubicados según una secuencia lógica del proceso						
		Existen registros de un control de los productos						
		Existe un control de calidad en el proceso de distribución						
	Control	Se realiza un control que garantice orden y						

		cantidad de entrega						
		Se verifica las condiciones de higiene en la entrega de los productos						
		Se controla el tiempo de entrega y condiciones de productos entregados						

Instrumentos de recolección de datos

**Anexo 3.**

**Cuestionario de Calidad de servicio**

**OBJETIVO:** La presente encuesta tiene por finalidad conocer su opinión sobre la CALIDAD DE LOS SERVICIOS<sup>2</sup> en una empresa farmacéutica en la ciudad de Cajamarca. Las respuestas son de naturaleza ANÓNIMA y CONFIDENCIAL por lo que se le pide responder con HONESTIDAD y SERIEDAD, los datos y resultados obtenidos son de manejo estrictamente interno, siendo usados ÚNICAMENTE con fines educativos. Gracias.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X la alternativa que usted considera valida de acuerdo con el ítem en los casilleros siguientes:

TOTAL EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTAL DE ACUERDO
1	2	3	4	5

N°	Ítems	1	2	3	4	5
<b>Fiabilidad</b>						
1	¿La farmacia, cuando promete hacer algo en determinado tiempo, lo cumple?					
2	¿Cuándo tiene un problema, el personal muestra un sincero interés en ayudarlo?					
3	¿La farmacia cumple bien el servicio desde el inicio?					
4	¿La farmacia proporciona sus servicios en el tiempo que promete hacerlo?					
5	¿La farmacia le brinda un servicio sin errores?					
<b>Seguridad</b>						
6	Comportamiento confiable de los trabajadores					
7	Clientes se sienten seguros					
8	Los empleados son amables					
9	Los empleados tienen conocimientos suficientes					
<b>Elementos tangibles</b>						
10	¿La farmacia tiene equipos modernos a la vista?					

11	¿Las instalaciones físicas de la farmacia son visualmente atractivas?					
12	¿El personal de la farmacia está correctamente uniformado?					
13	¿Los materiales asociados con el servicio son visualmente atractivos?					
<b>Capacidad de respuesta</b>						
14	¿El personal le informa cuando podía brindarle el servicio solicitado?					
15	¿El personal le brinda un servicio inmediato?					
16	¿El personal está siempre dispuesto a ayudarlo?					
17	¿El personal nunca está tan ocupado como para responder a sus solicitudes?					
<b>Empatía</b>						
18	¿El personal de la farmacia le presta atención individual?					
19	¿La farmacia atiende en horarios convenientes?					
20	¿La farmacia tiene empleados que dan atención personalizada a los clientes?					
21	¿La farmacia tiene los mejores intereses hacia usted como cliente?					
22	¿El personal de la farmacia comprende sus necesidades específicas?					

**Gracias por su participación**

<sup>2</sup> instrumento realizado y validado por Feldmuth, Hablutzel y Vásquez (2017)- Calidad en el Servicio en el Sector de Cadenas de Farmacias en Lima. Adaptado del Modelo Servqual (Parasuraman, Zeithaml y Berry – 1988)