



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE BOTICAS Y FARMACIAS

LEVANTAMIENTO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA LA
ADQUISICIÓN DE INSUMOS Y MEDICAMENTOS, DEL CENTRO MÉDICO
DE ESMERALDA BREEDING S.A., PARA OPTIMIZAR EL
ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE LOS MISMOS, EL QUINCHE-
PICHINCHA 2015.

Proyecto de inmersión, desarrollo e inversión previo a la obtención del título de
Tecnólogo en Administración de Boticas y Farmacias

Autor: Chalacán Arias Marcia Patricia

Tutor: Econ. Gustavo Paredes.

Quito, Octubre 2015



TECNOLÓGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"

ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Quito, 22 de Octubre del 2015

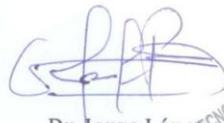
El equipo asesor del trabajo de Titulación de la Srta. **CHALACAN ARIAS MARCIA PATRICIA** de la carrera de **Administración de Boticas y Farmacias** cuyo tema de investigación fue: **LEVANTAMIENTO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA LA ADQUISICIÓN DE INSUMOS Y MEDICAMENTOS, DEL CENTRO MÉDICO DE ESMERALDAS BREENDING S.A., PARA OPTIMIZAR EL ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE LOS MISMOS, EL QUINCHE - PICHINCHA 2015.**, una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas; adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito, resuelve: **APROBAR** el proyecto de grado, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la institución.



Eco. Gustavo Paredes
Tutor del Proyecto



Eco. Luis Sarauz
Lector del Proyecto



Dr. Jorge López
Director de Escuela



Ing. Cristian Prado
Coordinador de Proyectos



Matriz:
Av. de la Prensa N45-268 y Logroño
Teléfono: 2255460 / 2269900
E-mail: instituto@cordillera.edu.ec
Pág. Web www.cordillera.edu.ec
Quito - Ecuador

Campus 1:
Calle Logroño Oe 2-84 y
Av. de la Prensa (esq.)
Edif. Cordillera
Telfs.: 2430443 / Fax: 2433649

Campus 2:
Bracamoros N15-163 y
Yacuambi (esq.)
Telf.: 2262041

Campus 3:
Av. Brasil N46-45 y
Zamora
Telf.: 2246036

Campus 4:
Yacuambi
Oe2-36 y
Bracamoros

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Chalacán Arias Marcia Patricia

C.I. 0401617048

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Marcia Patricia Chalacán, alumna de la Escuela de Administración de Boticas y Farmacias, libre y voluntariamente cedo los derechos de autor de mi investigación en favor Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

Chalacán Arias Marcia Patricia

C.I. 0401617048

AGRADECIMIENTO

Este proyecto es el resultado del esfuerzo y perseverancia de tres años consecutivos. Por esto agradezco al instituto por haber brindado la oportunidad de la modalidad intensiva a personas que como yo debe pagar sus estudios con el propósito de sobresalir y ser profesionales. A mi estimado tutor Economista Gustavo Paredes por haber sido un motor de avance y luz verde en cada propuesta impartida en el aula, a todos mis compañeros en especial a Paola, Sandra, Sara, Santiago, Christiam, Cristina y Diego, quienes a lo largo de este tiempo han sido mi familia de fin de semana y los causantes de muchos retos y alegrías. A la persona que motivo mi ingreso al instituto y colaboro en cada proceso educativo. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza en especial Dra. Taina Paredes, Eco. Luis Saraus y Dra. Bereniz Quiroz. Finalmente un eterno agradecimiento la Biotecnóloga Rosalía Paladines Directora Esmeralda Breeding & Biotechnology; por permitir el desarrollo del proyecto en tan prestigiosa empresa.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mis padres y hermanos. A Dios por darme día a día el soplo de vida y salud. A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación. A mis hermanos Vanessa, Valeria y Alfredo por su amor, compañía, locuras, colaboración y animo en cada uno de mis pasos, gracias a todos ustedes soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

INDICE GENERAL

ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO	i
DECLARATORIA	ii
CESIÓN DE DERECHOS	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
INDICE GENERAL	vi
INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE FIGURAS	viii
INDICE DE CUADROS	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO I	1
1.01. Contexto	1
1.01.01. Esmeralda Breeding& Biotechnology EB&B.	3
1.01.02 . La Propagación.	4
1.01.03 . El Chivan.	4
1.02. Justificación.....	6
1.03. Definición del problema.....	7
1.04. Matriz T.....	7

1.04.01	. Fuerza Impulsadora.....	8
1.04.02	Fuerzas bloqueadoras.....	8
1.05.	Matriz de Análisis de Fuerzas	11
CAPÍTULO II.....		15
2.01	Mapeo de Involucrados	15
CAPITULO III		17
3.01	Árbol de problemas	17
3.01.01	. Árbol de problemas del Proyecto.....	19
3.01.02	. Análisis del árbol de problemas.....	20
3.02	Árbol de objetivos.	22
3.02.01	. Árbol de objetivos del proyecto.	24
3.02.02	. Análisis del árbol de objetivos	25
3.03.	Cadena de Medios y fines.	26
3.03.01.	Análisis de la cadena de medios y fines.	27
CAPITULO IV		29
4.01	Matriz de análisis de alternativas.	29
4.01.01.	Matriz de análisis de alternativas del proyecto.	30
4.01.02.	Análisis de la matriz de análisis de alternativas.	31
4.02.	Matriz de análisis de impacto de los objetivos.....	31
4.02.01	. Matriz de análisis de impacto de los objetivos del proyecto.	32
4.02.02	. Análisis de la matriz de impacto de los objetivos.....	33

4.03	Diagrama de estrategias.	34
4.03.01	. Diagrama de estrategias del proyecto	35
4.03.02	Análisis del diagrama de estrategias.	36
4.03	Matriz de marco lógico.	36
CAPITULO V		39
5.01.	Población y muestra	39
5.02.	Tabulación Encuesta	40
5.03	Antecedentes del levantamiento y estandarización de procesos.	44
5.04	Importancia.....	45
5.05.	Descripción.....	47
5.06.	Recopilación de la información.....	48
5.06.	Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.....	49
5.06.01.	Tema.....	49
5.06.02.	Introducción.....	49
5.06.03.	Objetivo	50
5.06.04.	Propósito.....	50
5.06.05.	Alcance	50
5.06.05.	Referencias	50
5.06.06.	Definiciones.....	51
5.06.07	Políticas y lineamientos.....	52
5.06.08	Descripción del proceso	53

5.0.5.09. Análisis	55
5.05.10. Mapa del proceso actual.	55
5.05.11. Flujograma del proceso actual.....	56
5.05.12 Descripción de procesos propuestos.....	57
5.05.13 Mapa de procesos Propuesto.	60
5.05.14. Flujograma de procesos propuestos.	61
CAPITULO VI.....	62
6.01. Recursos	62
6.0.1.01. Humanos.....	62
6.0.1.02. Físicos.....	62
6.01.03 Técnicos.....	63
6.0.1.04. Financieros	63
6.0.1.05. Presupuesto.....	63
CAPITULO VII.....	65
7.0.1. Conclusiones	65
7.0.2. Recomendaciones	66
Anexos.....	68
BIBLIOGRAFÍA	83

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>¿Cuántas veces al mes visita el dispensario médico de su trabajo?</i>	40
Tabla 2. <i>¿Cuándo acude al centro médico ésta cuenta con la medicación necesaria para tratar su enfermedad o dolencia?</i>	41
Tabla 3: <i>¿Cuándo tiene que comprar la receta médica en una farmacia particular?</i>	42
Tabla 4: <i>¿Si el dispensario médico contara con la cantidad de medicación e insumos adecuados para cuidar de su salud, se sentiría más seguro en su lugar de trabajo?</i>	43

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> ¿Cuántas veces al mes visita el dispensario médico de su trabajo?.....	41
<i>Figura 2:</i> ¿Cuándo acude al centro médico ésta cuenta con la medicación necesaria para tratar su enfermedad o dolencia?.....	42
<i>Figura 3:</i> ¿Cuándo tiene que comprar la receta médica en una farmacia particular?	43
<i>Figura 4:</i> ¿Si el dispensario médico contara con la cantidad de medicación e insumos adecuados para cuidar de su salud, se sentiría más seguro en su lugar de trabajo?.....	44
<i>Figura 5:</i> Mapa del proceso actual.	55
<i>Figura 6:</i> Mapa de procesos Propuesto.....	60

INDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1:</i> Matriz T	8
<i>Cuadro 2:</i> Análisis de Fuerzas T	10
<i>Cuadro 3:</i> Escala	11
<i>Cuadro 4:</i> Centro Medico Esmeraldas Breeding	16
<i>Cuadro 6:</i> Árbol de problemas.....	18
<i>Cuadro 7:</i> Objetivo Central	23

RESUMEN EJECUTIVO

En el Ecuador al igual que en el resto de países del mundo; se han implementado organismos encargados de resguardar la salud, vida e integridad de todos los ecuatorianos dentro y fuera de sus lugares de trabajo.

Preservar la seguridad de los colaboradores de las organizaciones implica un gasto económico para muchas entidades. Lo que busca este proyecto es cumplir con las leyes y ordenanzas establecidas y brindar a las empresas satisfacción al hacerlo.

Conforme lo determinan los reglamentos de seguridad y salud de los trabajadores, es responsabilidad de las instituciones que cuenten con más de 50 trabajadores; proveer de un Médico Ocupacional para que este resguarde y vigile la salud del personal.

En la finca Esmeralda Breeding, una empresa que como muchas tienen fines de lucro completamente distintos al servicio de la salud; se ha venido cumpliendo con la normativa establecida de una manera preocupante, no óptima, mucho menos satisfactoria ni para los directivos ni sus colaboradores.

Para cumplir con la satisfacción mutua; es indispensable levantar y establecer procesos de mejora en la adquisición y distribución de insumos y medicamentos, ya que está demostrado que el trabajar en forma ordenada y establecida brinda grandes resultados y beneficios.

ABSTRACT

In Ecuador, as in other countries of the world; agencies have been implemented to safeguard the health, life and integrity of all Ecuadorians inside and outside the workplace.

Preserve the safety of employees of organizations it implies an economic cost for many entities. Look to this project is to comply with applicable laws and ordinances and provide satisfaction in doing business.

Under the regulations determining safety and health of workers, it is the responsibility of institutions with more than 50 workers; provide an Occupational Health for the Safeguard and monitor the health of staff.

Breeding farm in Emerald, a company that as many have quite different purposes in the service of health gain; it has been complying with the established rules of a disturbing way, not optimal, much less satisfactory neither for managers or its workers.

To meet the mutual satisfaction; it is essential to raise and establish improvement processes in the procurement and distribution of supplies and medicines, as it is shown to work in an orderly and established provides great results and benefit.

CAPÍTULO I

1.01. Contexto

Para el desarrollo y buen funcionamiento de una organización se requiere de un gran factor de producción como es el capital humano; según (Hernandez, 2014) es un ente primordial para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones ya que de ellos depende la productividad de bienes o servicios con el fin de satisfacer una necesidad.

Razón más que suficiente para valorar, velar y cuidar por este importante y necesario motor productivo.

Relaciones Laborales, 2013A través del tiempo se han venido desarrollando organismos, entidades entre otros; con el propósito de establecer normas y reglamentos los cuales deben ser cumplidos a cabalidad, establecido a nivel mundial en favor de la fuerza laboral por parte del patrono o empleador. Destacando de igual manera que los riesgos o enfermedades laborales pueden estar presentes en cualquier lugar y momento; la responsabilidad del empleador es asegurar de la mejor manera la integridad física de cada uno de sus colaboradores, independientemente del trabajo que estos realizan.

En el Ecuador no es la excepción,

La Dirección de Seguridad y Salud en el Trabajo surge como parte de los derechos del trabajo y su protección. Los riesgos del trabajo son de cuenta del empleador y hay obligaciones, derechos y deberes que cumplir en cuanto a la prevención de riesgos laborales (Hernandez, 2014).

“Los centros de trabajo con número mayor a cincuenta trabajadores deberán contar con la Unidad de Seguridad y el Servicio Médico, liderados por profesionales con formación especializada en la materia y debidamente acreditados ante el Ministerio de Trabajo y Empleo” (Ministerio de Trabajo y Empleo, 2008)

Considerando los siguientes parámetros se puede analizar que las empresas deben regirse al cumplimiento de las leyes y reglamentos establecidos, situación un tanto incómoda, ya que estas son las responsables de la atención médica, medicación e insumos en caso de requerirlos, siendo esto un gasto para las empresas que tienen una razón de ser diferente a una entidad de salud.

Según (Grupo Esmeralda Farms, 2015)

Esmeralda Farms es un líder del mercado en la industria florícola, se dedica a la creación, crecimiento y distribución de la más alta calidad de flores frescas cortadas. La matriz de Esmeralda Farms, situada en Miami Florida, se dedica a la venta, comercialización y distribución de sus flores. Esmeralda Farms sólo vende flores cultivadas por sus

propias granjas operadas en Colombia, Ecuador y Perú bajo los más estrictos estándares de control de calidad y consistencia.

Según (Grupo Esmeralda Farms, 2015)

El grupo Esmeralda Ecuador cuenta con 6 puntos de producción o fincas las cuales forman una sola cadena que va desde la creación de nuevas variedades de flores hasta el empaque y transporte de las mismas. Las fincas con las cuales cuenta el grupo Esmeralda Ecuador son:

Esmeralda Breeding & Biotechnology.

La Propagación.

La Mora.

La Tolita.

Esmeralda Sun.

El chivan.

1.01.01. Esmeralda Breeding & Biotechnology EB&B.

Según (Esmeralda Breeding, 2015) Esta finca tiene como misión crear variedades en flores y rosas novedosas, productivas y resistentes que frecuentemente marcan la tendencia de la industria, Esmeralda Breeding lleva a cabo miles de cruces de cada

año, la producción de muchas plantas que están sujetos a un estricto proceso de selección y evaluación en diferentes fincas.

1.01.02. La Propagación.

Esta se dedica a la propagación en masa de plantas de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cliente, cuenta con invernaderos de alta tecnología para el crecimiento, la multiplicación, desarrollo, y aclimatización de las plántulas.

La Mora, La tolita y Esmeralda Sun.

Estas tres fincas se dedican a la siembra, floración, cosecha y post cosecha de flores, las cuales posteriormente adornaran los hogares de miles de personas nacionales y extranjeras.

1.01.03. El Chivan.

En esta finca se empaca y sella la flor seleccionada para la exportación las mismas que deben cumplir con los estándares de calidad, para posteriormente ser trasladadas en tráilers con containers y cadena de frio el cual resguarda el bienestar del producto.

“Cada una de las fincas cuenta con un centro médico el cual brinda atención, resguardo y cuidado de todos y cada uno de sus colaboradores.” (Esmeralda Breeding, 2015)

El proyecto está enfocado en el primer punto de la cadena de producción Esmeralda Breeding & Biotechnology, esta finca cuenta con 140 colaboradores los cuales están expuestos a constantes riesgos ergonómicos y laborales.

Los centros médicos de cada una de las fincas se manejan con un solo proceso de adquisición de insumos de primeros auxilios y medicamentos, sin tomar en cuenta que los riesgos laborales a los cuales se exponen los trabajadores son diferentes en cada una de las fincas, pero todas han sido tratadas de igual manera.(Esmeralda Breeding, 2015)

Esmeralda Breeding & Biotechnology cuenta con el centro de salud, que no es malo, pero si requiere de ciertas modificaciones en el proceso de adquisición de insumos y medicamentos, así como también evitar el desperdicio o caducidad de los mismos por su baja rotación, ya que estos no han sido utilizados y no corresponden a las necesidades de los colaboradores.(Esmeralda Breeding, 2015)

El personal de la finca ha sido evaluado en una encuesta en la cual se puede notar la insatisfacción por la escasez de medicamentos para el tratamiento de las enfermedades y dolencias expuestas al médico

responsable de su salud. Motivo suficiente para buscar la solución al problema establecido, y así encontrar un equilibrio y satisfacción tanto para el personal así como también para el empleador.(Grupo Esmeralda Farms, 2015)

1.02. Justificación

Debido a la despreocupación por parte de las personas encargadas de realizar la adquisición de insumos de primeros auxilios y medicamentos en el centro médico de la finca Esmeralda Breeding & Biotechnology, y a la errada distribución de los recursos en el abastecimiento de los mismos, se ve la necesidad de implementar un levantamiento y estandarización de procesos.

Según (Juan, 2013) “La identificación, comprensión, análisis y mejoramiento de los procesos debe asegurar la solución de los problemas de eficiencia, eficacia y efectividad”. Se considera importante la administración del cambio, la responsabilidad y compromiso de los trabajadores así también del profesional encargado del centro de salud, puesto que esta herramienta metodológica permitirá obtener una atención de calidad, oportuna y en el tiempo precisó.

“Para poder lograr una correcta adquisición y optimizar recursos se debe mejorar el correcto abastecimiento y distribución, de insumos y medicamentos acordes a las necesidades del centro médico de la finca EB&B”.(Esmeralda Breeding, 2015)

Para así poder determinar cuáles son las enfermedades y dolencias a las cuales se enfrentan el personal de la finca Esmeralda Breeding, al mismo tiempo verificar en cada uno de los centros médicos, con que medicamentos e insumos cuenta, y cuál es la rotación y stock de los mismos, así como también aportar al buen uso de los recursos destinados específicamente para los centros médicos.

1.03. Definición del problema

Definir el problema que busca solucionar el proyecto es el punto más importante del proceso, motivo por el cual es significativo concentrarse en el problema central para darle una solución.

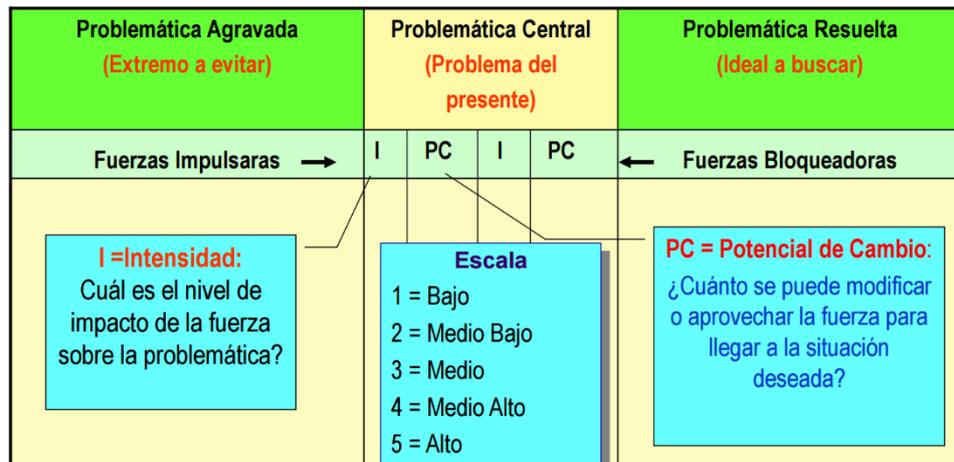
“Una vez formulado el problema central se debe analizar las causas y efectos entorno al inconveniente, de esta manera será más factible recomendar soluciones” según (Anonimo, 2008)

Para poder determinar la definición de un problema es necesario realizar una Matriz T.

1.04. Matriz T

La matriz T es un modelo utilizado para determinar tanto las fuerzas impulsadoras y bloqueadoras de esta manera evaluar la escala en la que se encuentran cada una de ellas, el nivel de impacto, intensidad y

el potencial de cambio sobre las fuerzas que impulsan a mejorar y resolver; buscando la solución al problema central así como también el nivel de impacto, intensidad y el potencial de cambio sobre las fuerzas que bloquean el alcance o logro de la situación ideal o deseada. (De la Fuente, n.d.)



Cuadro 1: Matriz T

1.04.01. Fuerza Impulsadora

“Este tipo de fuerza sirve para bloquear el problema central, ya que estas fuerzas impulsan a resolver y dar solución al problema central”. (Alvarez, 2011)

1.04.02 Fuerzas bloqueadoras

“Esta fuerza bloquea y pone objeciones a cualquier tipo de mejora, agravando el problema, de esta manera será mucho más complicado darle una solución al mismo, y en algunos casos no podría buscar el mejoramiento continuo”. (Alvarez, 2011)

“En el centro médico de la finca Esmeralda Breeding se ha detectado el siguiente problema, existe un incorrecto abastecimiento y distribución de insumos y medicamentos”.(Esmeralda Breeding, 2015)

A continuación se presentará la matriz T en la cual se definirán las fuerzas impulsadoras y bloqueadora las cuales serán identificadas de acuerdo al nivel de intensidad y potencial de cambio.

ANÁLISIS DE FUERZAS T					
Situación Empeorada	Situación Actual				Situación Mejorada
Desperdicio de recursos destinados específicamente para el centro médico.	Escaso e incorrecto abastecimiento de medicamentos e insumos en el centro médico de la finca EB&B.				Optimización en el abastecimiento y distribución de insumos y medicamentos.
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Abastecimiento oportuno de medicamentos e insumos para el tratamiento de enfermedades.	4	3	3	4	Escasez de medicamentos e insumos necesarios para el tratamiento de las enfermedades del personal.
Evaluación de las enfermedades y riesgos laborales más frecuentes de acuerdo al lugar de trabajo.	5	5	5	4	Desinterés en evaluar las enfermedades y riesgos laborales específicos de la finca.
Valoración de los recursos destinados según el número de trabajadores de la finca.	5	3	2	1	Desigualdad en la distribución de los recursos para cada empresa.
Investigación de los medicamentos e insumos con más alta rotación.	4	4	1	1	Inestabilidad de los médicos.
Capacitaciones sobre la importancia de terminar con el tratamiento diagnosticado por el médico.	3	2	1	3	Falta de utilización del centro médico por parte del personal.

Cuadro 2: Análisis de Fuerzas T

Elaborado por: Patricia Chalacán

Escala

1	Bajo
2	Medio bajo
3	Medio
4	Medio alto
5	Bajo

Cuadro 3: Escala

1.05. Matriz de Análisis de Fuerzas

La situación actual que enfrenta la empresa podría desencadenar un desperdicio de recursos destinados específicamente para el centro médico de la finca EB&B, a continuación se hará un análisis de la matriz T detectando las siguientes fuerzas impulsadoras y bloqueadoras:

- Abastecimiento oportuno de medicamentos para el tratamiento de las enfermedades del personal de la finca, considerado en una escala medio alta ya que el poco abastecimiento en tiempo y cantidad no es el más óptimo ni oportuno; por la misma razón el personal prefiere no acudir al centro médico ya que este no cuenta con la medicación ni insumos necesarios y si cuenta con estos es de forma escasa, obligando al médico general a emitir una receta médica que debe ser adquirida por los pacientes, en este caso los trabajadores de la finca, esta fuerza impulsadora lograra contrarrestar la fuerza bloqueadora de escasez de medicamentos necesarios para el tratamiento de las enfermedades del personal.

- Evaluación de las enfermedades y riesgos laborales más usuales de acuerdo al lugar de trabajo, la siguiente fuerza impulsadora tiene un nivel de impacto alto y un potencial de cambio similar contra uno de los principales inconvenientes como es el desinterés en evaluar las enfermedades y riesgos laborales específicos de la empresa, por tal razón la medicación que se adquiere es similar para todas las fincas del mismo grupo; sin tomar en cuenta que las enfermedades y los riesgos laborales son diferentes en cada una de ellas por el tipo de trabajo, los movimientos repetitivos y constantes que se realizan, de igual manera dentro de esta se cuenta con varios subprocesos en los cuales los movimientos repetitivos y la posición de trabajo requieren tratamientos diferentes.

- Valoración de los recursos destinados según el número de trabajadores de la finca, esta fuerza impulsadora cuenta con un nivel de impacto alto el cual pretende trabajar contra la desigualdad en la distribución de los recursos para cada empresa pertenecientes al mismo grupo, sin tomar en cuenta la cantidad de trabajadores existentes en la misma. Al no tener un control y optimización de recursos, al no hacer un análisis de la rotación de medicamentos provoca la caducidad de los medicamentos estimulando un desperdicio de recursos.

- Investigación de los medicamentos e insumos con más alta rotación, fuerza impulsadora la cual nos permite evaluar en el historial clínico de los pacientes, las enfermedades, dolencias y riesgos laborales más comunes a los cuáles están expuestos los trabajadores, de esta manera se podrá determinar cuáles son los medicamentos e insumos más idóneos y convenientes para la

empresa y para el personal modificando y mejorando el abastecimiento de los mismos.

- Motivación y seguridad laboral por parte de los usuarios, esta fuerza impulsadora persigue incentivar al personal a la utilización del centro médico de la finca, ya que los trabajadores ante una enfermedad prefieren acudir a un consultorio médico particular antes que utilizar el servicio que brinda Esmeralda Breeding & Biotechnology. De igual manera al utilizar el centro médico de la finca y no contar con los medicamentos recetados por el profesional y cuando los hay no cuentan con la cantidad de dosis recetada, obliga a los trabajadores a comprar el resto de medicación en las farmacias particulares, y al tratarse de una población escasa de recursos económicos prefieren no culminar con el tratamiento; esto provoca el deterioramiento de su salud pues al no terminar el tratamiento presenta con el tiempo cuadros clínicos de gravedad. En algunos casos los trabajadores prefieren no ser atendidos y aguantar el dolor, provocando empeorar su situación médica, perjudicando de igual manera a la empresa ya que la productividad de los mismos baja y en muchos casos existe ausentismo laboral por motivos de salud.
- Una fuerza bloqueadora de bajo impacto es la inestabilidad de los médicos, para lo cual se pretende dar mejor estabilidad al cumplir con el objetivo propuesto, contra esta fuerza bloqueadora no se puede trabajar mucho ya que es una situación y decisión personal de los mismos.

En la Matriz T expuesta sobre la problemática que se está presentando se desea llegar a la siguiente situación mejorada Optimización en el abastecimiento y distribución de insumos y medicamentos.

CAPÍTULO II

2.01 Mapeo de Involucrados

Según Zigla Consultores “el mapeo de involucrados es una técnica complementaria para aplicarse antes, durante y después de un proyecto, la cual es útil para”: (Zigla Consultores)

Determinar a las personas u organizaciones afectadas en un determinado proyecto.

Instaurar quienes pueden estar afectados por los objetivos positivos o negativos del mismo.

Estipular quienes y como pueden contribuir o entorpecer el logro de los objetivos, así como también el desarrollo del proyecto.

Identificar los implicados directos e indirectos en el desarrollo del proyecto, en el cual podremos relacionar la importancia que ejerce cada uno de los involucrados en la causa y efecto del problema central.

Involucrados directos._ son aquellas personas naturales, instituciones, u organismos que intervienen en forma directa en el problema central.

Involucrados indirectos._ son aquellas personas naturales, instituciones, u organismos que intervienen en forma indirecta en el problema central.

A continuación se encuentran los involucrados directos e indirectos en el desarrollo de este proyecto:



Cuadro 4: Centro Medico Esmeraldas Breeding

Elaborado por: Patricia Chalacán

Matriz de Análisis de Involucrado

Ver en anexos pág. 68

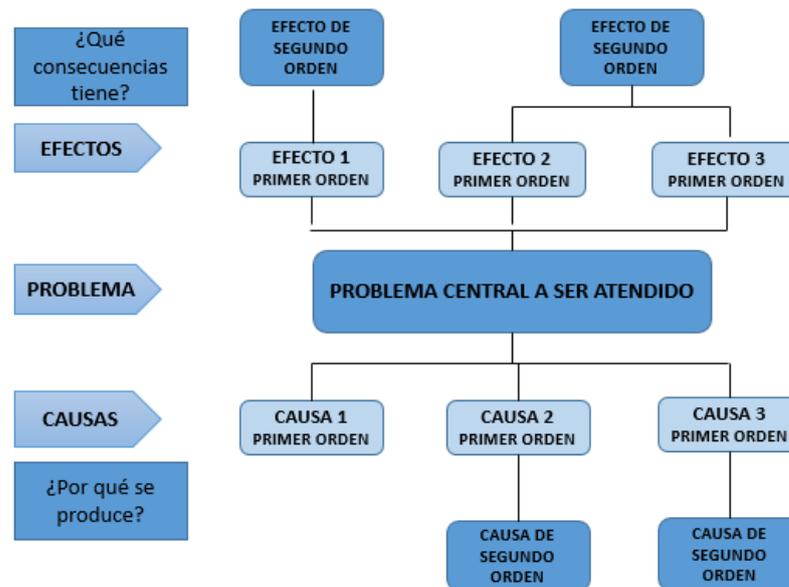
CAPITULO III

3.01 Árbol de problemas

Según (Mario, 2011) esta técnica permite definir problemas, causas y efectos de manera organizada, generando un modelo de relaciones causales en torno al mismo, ayuda a encontrar soluciones a través del mapeo del problema.

Identifica en la parte superior, las causas o determinantes y en la parte inferior las consecuencias o efectos.

Un problema no es la ausencia de su solución, sino un estado existente negativo.



Cuadro 5: Árbol de problemas

Para la elaboración del árbol de problemas es necesario:

Identificar los principales problemas con respecto a la situación que está afectando.

Formular el problema central.

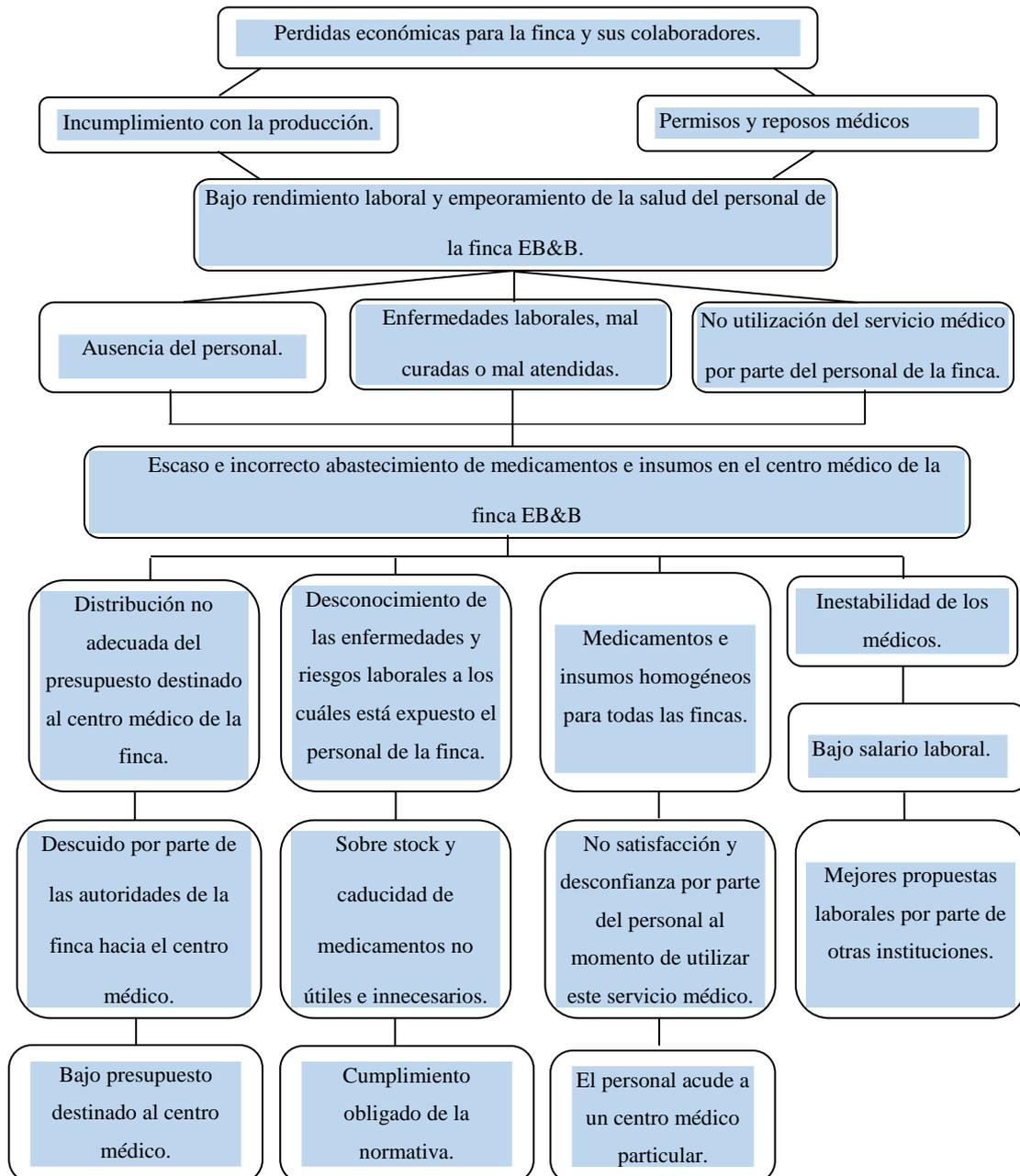
Registrar las causas del problema central.

Definir los efectos provocados por el problema central.

Elaborar un esquema o un Árbol de Problemas que muestre las relaciones de causa y efecto entorno al problema.

A continuación se realiza un árbol de problemas en el cual se detallan las causas y efectos del problema:

3.01.01. Árbol de problemas del Proyecto



Elaborado por: Patricia Chalacán

3.01.02. Análisis del árbol de problemas

El árbol de problemas desarrollado en este proyecto muestra como principal inconveniente el escaso e incorrecto abastecimiento de medicamento e insumos en el centro médico de la finca EB&B, el cual se ha venido desencadenando por las siguientes causas:

Distribución no adecuada del presupuesto destinado al centro médico de la finca.

Esta causa se da por la falta de investigación sobre la cantidad de consultas diarias atendidas por el centro médico de la finca EB&B, razón por la cual se ha generalizado el presupuesto para todos los centros médicos de GRUPO ESMERALDA ECUADOR. Esta causa se ha desarrollado por el descuido por parte de las autoridades de la finca hacia el centro médico ya que es mejor cumplir con el objetivo de la finca y se ha dejado de lado la salud de sus colaboradores.

- Desconocimiento de las enfermedades y riesgos laborales a los cuáles está expuesto el personal de la finca.

Al no conocer a ciencia cierta los diagnósticos más comunes de los pacientes de la finca, el centro médico es abastecido de medicamentos e insumos no necesarios y de rotación poco frecuente provocando un sobre stock y caducidad de medicamentos no útiles e innecesarios.

- Medicamentos e insumos homogéneos para todas las fincas del grupo Esmeralda Ecuador.

De la misma manera se ha generalizado las enfermedades y diagnósticos con todos los centros médicos del grupo, sin tomar en cuenta que, por las condiciones de trabajo y los movimientos repetitivos del personal no es el mismo, provocando como causa indirecta del problema la no satisfacción y desconfianza por parte del personal al momento de utilizar este servicio médico.

- Inestabilidad de los médicos.

Uno de los factores importantes del centro médico de la finca EB&B es el médico de la misma, la inestabilidad se da por el bajo salario laboral por lo cual se ven tentados por mejores propuestas de trabajo.

Las causantes del problema detalladas dan como resultado los siguientes efectos directos:

- Ausencia del personal.
- Enfermedades laborales, mal curadas o mal atendidas.
- No utilización del servicio médico por parte del personal de la finca.

Estos efectos provocan el bajo rendimiento laboral y empeoramiento de la salud del personal; efecto que de no ser atendido desencadena el incumplimiento con la producción, permisos y reposos médicos excesivos dando como resultado pérdidas económicas para la finca y sus colaboradores en caso de no encontrar una solución al problema.

3.02 **Árbol de objetivos.**

Según Mario Concha es un procedimiento que se emplea para identificar una situación negativa (problema central) facilitando la búsqueda de soluciones utilizando el árbol de problemas dando lugar a la conversión del árbol de problemas en un árbol de objetivos. (Mario, 2011)

El árbol de objetivos permite describir la situación futura que prevalecerá una vez resueltos los problemas,

Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia, así como también visualizar en un diagrama las relaciones entre medios y fines.

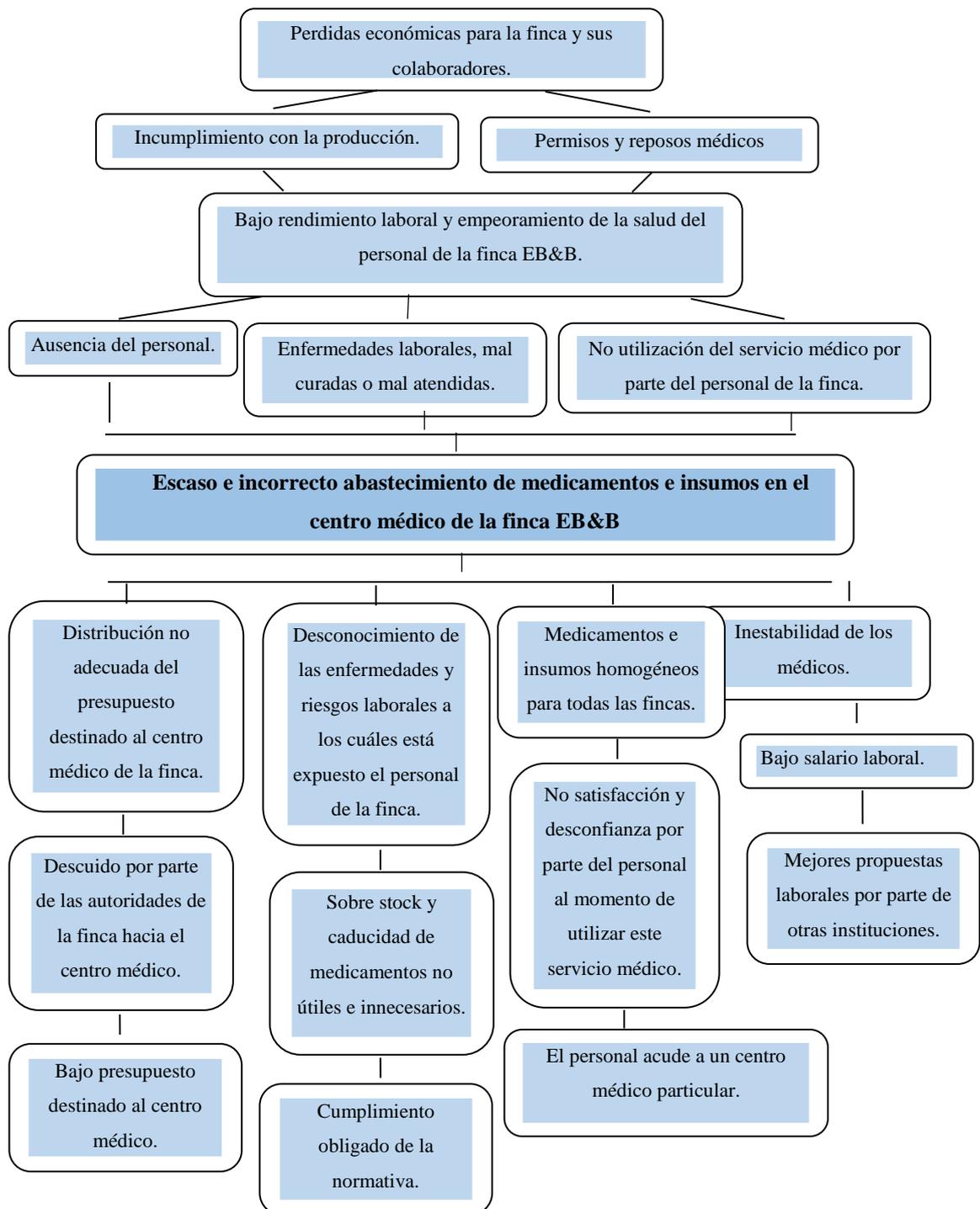
De este modo, los estados negativos que muestra el “árbol de problemas” se convierten en estados positivos que alcanzarán el cumplimiento de la finalidad del proyecto.



Cuadro 6: Objetivo Central

A continuación se realiza un árbol de objetivos en el cual se detallan los medios utilizados y los fines deseados:

3.02.01. Árbol de objetivos del proyecto.



Elaborado por: Patricia Chalacán

3.02.02. Análisis del árbol de objetivos

Como objetivo central se propone en el siguiente árbol el abastecimiento oportuno de medicamentos e insumos en el centro médico de la finca EB&B, para lo cual es necesario emplear los siguientes medios:

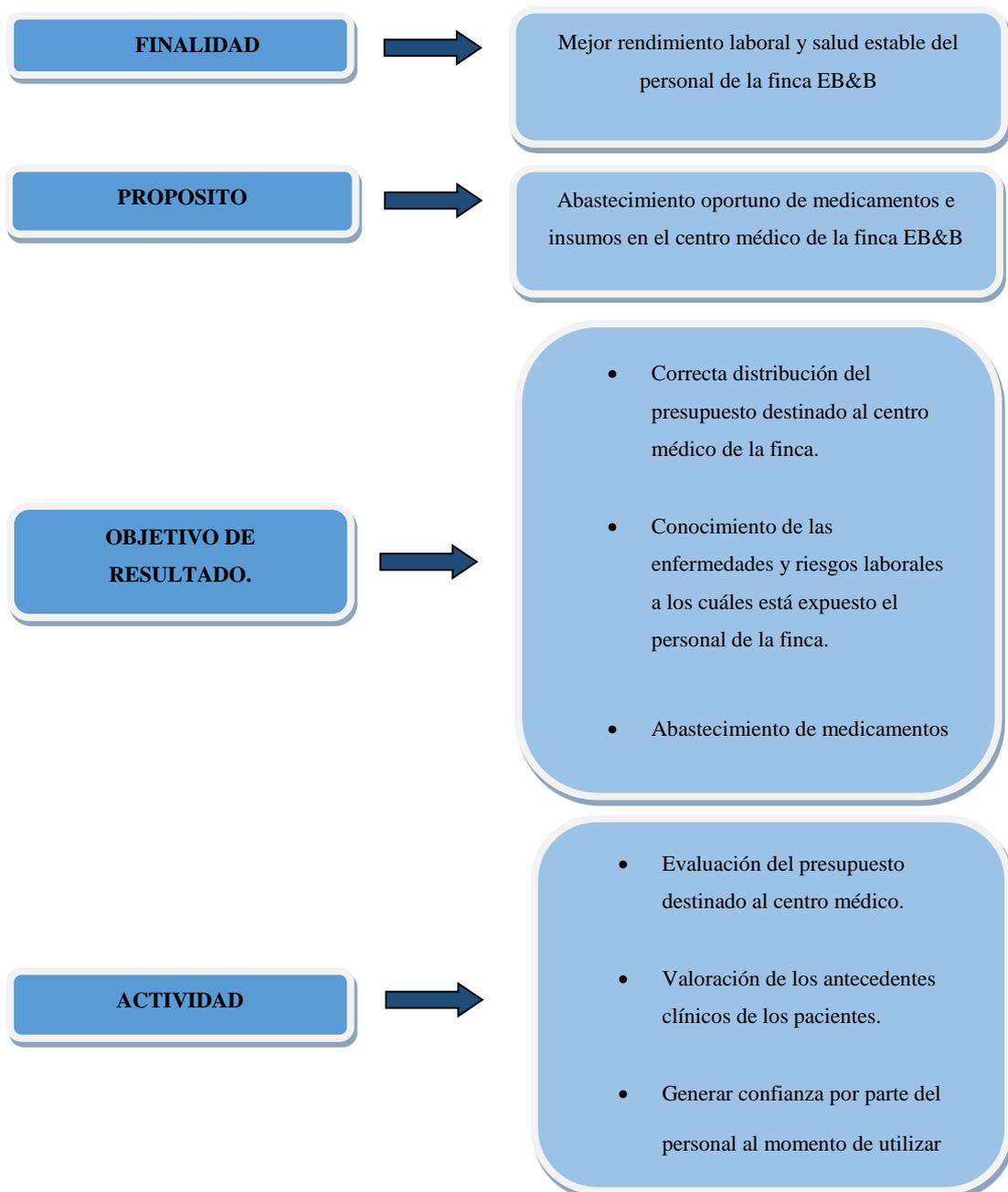
- Una correcta distribución del presupuesto destinado al centro médico de la finca.
- Tener conocimiento de las enfermedades y riesgos laborales a los cuáles está expuesto el personal de la finca, logrando la optimización de recursos.
- Abastecimiento de medicamentos e insumos que satisfagan las necesidades del personal de la finca, este medio conlleva a tener confianza por parte del personal al momento de utilizar este servicio médico.
- Estabilidad del médico, este medio permite que sea un solo profesional el que corrobore los diagnósticos más frecuentes, los medicamentos e insumos de alta rotación y evalúe los antecedentes clínicos de cada uno de los pacientes.

Los medios expuestos permiten cumplir las siguientes finalidades:

- El personal trabaja con regularidad.
- Óptima atención en la salud de los colaboradores de la finca.
- Utilización satisfactoria del servicio médico por parte del personal de la finca.

Estas finalidades ayudan a aportar al mejor rendimiento laboral y salud estable del personal de la finca EB&B, logrando cumplir con la producción, contar con la salud e integridad física del personal de la finca, tener un recurso humano seguro y motivado.

3.03. Cadena de Medios y fines.



Elaborado por: Patricia Chalacán

3.03.01. Análisis de la cadena de medios y fines.

Una vez realizado el árbol de objetivos se redacta la cadena de medios y fines en los cuales se han obtenido los siguientes resultados.

El propósito del proyecto es el abastecimiento oportuno de medicamentos e insumos en el centro médico de la finca EB&B.

Para que el propósito se logre de manera correcta es necesario plantearse y plantearse los siguientes objetivos de resultado:

- Correcta distribución del presupuesto destinado al centro médico de la finca.
- Conocimiento de las enfermedades y riesgos laborales a los cuáles está expuesto el personal de la finca.
- Abastecimiento de medicamentos e insumos que satisfacen las necesidades del personal de la finca.
- Estabilidad del médico.

Para cumplir los objetivos de resultado establecidos se deben plantear las siguientes actividades para el cumplimiento de los mismos:

- Evaluación del presupuesto destinado al centro médico.

- Valoración de los antecedentes clínicos de los pacientes.
- Generar confianza por parte del personal al momento de utilizar este servicio médico.
- Forjar interés y compromiso por parte del médico.

De esta manera se lograra cumplir con la finalidad esperada que es mejorar el rendimiento laboral y salud estable del personal de la finca.

CAPITULO IV

4.01 Matriz de análisis de alternativas.

Esta herramienta metodológica permite.

- Identificar las soluciones alternativas que pueden llegar a ser estrategias del proyecto, representadas por cadenas de objetivos enlazados en relaciones de medios-fines
- Evaluar la factibilidad técnica, financiera social y política de las posibles estrategias representadas por las cadenas de objetivos medios-fines que pueden permitir el logro de objetivos de jerarquía superior entre estos la finalidad, propósito, componente.
- Determinar la estrategia general a ser adoptada por el proyecto y representada por la hipótesis de desarrollo expresada en la finalidad, propósito y componentes perseguidos.

4.01.01. Matriz de análisis de alternativas del proyecto.

Estrategias	Impacto sobre el propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categoría
Análisis y evaluación del historial médico de los pacientes, de esta manera se puede determinar cuáles son las enfermedades y dolencias más usuales de los trabajadores de la finca EB&B.	4	3	3	3	4	17	Media Alta
Charlas de capacitación sobre la importancia de cumplir con el tratamiento asignado por el médico.	3	4	3	4	4	18	Media Alta
Revisión de stocks de medicamentos e insumos de alta y baja rotación en los últimos seis meses y optimizar el abastecimiento de los mismos.	4	4	4	4	4	20	Alta
Levantar y estandarizar procesos de adquisición de medicamentos e insumos.	4	4	4	4	4	20	Alta

Elaborado por: Patricia Chalacán

4.01.02. Análisis de la matriz de análisis de alternativas.

En la matriz de análisis de alternativas se puede analizar que las estrategias que han obtenido una calificación alta lo cual quiere decir que son aplicables para el proyecto son.

- Revisión de stocks de medicamentos e insumos de alta y baja rotación en los últimos seis meses y optimizar el abastecimiento de los mismos.
- Levantar y estandarizar procesos de adquisición de medicamentos e insumos.

Estas estrategias serán desarrolladas para lograr con el cumplimiento de la finalidad y el propósito del proyecto.

4.02. Matriz de análisis de impacto de los objetivos.

Esta matriz se utiliza para evaluar los objetivos que se aplicaran en el proyecto, determinando de cierta manera la factibilidad de los mismos.

Adicionalmente permite la identificación del impacto en género que tendrán los objetivos planteados, así también como el impacto ambiental, relevancia y sostenibilidad de los mismos.

Esta herramienta metodológica tiene niveles de calificación para cada aspecto y son los siguientes:

- Alto:4
- Medio:2
- Bajo:1

4.02.01. Matriz de análisis de impacto de los objetivos del proyecto.

OBJETIVOS	Factibilidad de lograrse (Alta-Media-Baja)	Impacto en Genero (Alta-Media-Baja)	Impacto Ambiental (Alta-Media-Baja)	Relevancia (Alta-Media-Baja)	Sostenibilidad (Alta-Media-Baja)	Total
Levantar y estandarizar procesos de adquisición en base a la revisión de stocks de medicamentos e insumos de alta y baja rotación en los últimos seis meses para optimizar el abastecimiento de los mismos.	<p>*Los beneficios son mayores que los costos.</p> <p>*Se cuenta con la autorización de realizar cambios en los procesos de adquisición.</p> <p>*Es aceptable y conveniente para el centro médico de la empresa así como también para sus colaboradores.</p> <p>*Accesibilidad a los archivos del centro médico para evaluar los stocks y movimientos de insumos y medicamentos.</p> <p>16 PUNTOS</p>	<p>*Fortalece la utilización del centro médico por parte de los colaboradores.</p> <p>*Fortificar la salud de cada uno de los trabajadores.</p> <p>*Fortalece los conocimientos del médico con sus pacientes.</p> <p>12 PUNTOS</p>	<p>*Mejora la estabilidad del personal.</p> <p>* disminuye ausencia laboral de los trabajadores.</p> <p>*Mejora el entorno social.</p> <p>*Mejora el entorno económico.</p> <p>16 PUNTOS</p>	<p>*Responde a las expectativas de la Dirección de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p> <p>*Aporta en la política de calidad de la empresa el cual busca la motivación de sus colaboradores.</p> <p>*Contribuye al buen uso de los recursos económicos de la empresa.</p> <p>12 PUNTOS</p>	<p>*Fortalece la participación del médico, colaboradores de la finca y autoridades de la misma.</p> <p>*Se aportará con los resultados obtenidos a las otras fincas pertenecientes al grupo Esmeralda Ecuador.</p> <p>*Se contará con el financiamiento de la finca Esmeralda Breeding.</p> <p>12 PUNTOS</p>	68 PUNTOS

Elaborado por: Patricia Chalacán

4.02.02. Análisis de la matriz de impacto de los objetivos.

Una vez determinadas las estrategias a ser utilizadas en el desarrollo del proyecto se puede formular el siguiente objetivo levantar y estandarizar procesos de adquisición en base a la revisión de stocks de medicamentos e insumos de alta y baja rotación en los últimos seis meses para optimizar el abastecimiento de los mismos.

- En la matriz de análisis de impacto de los objetivo también se puede deducir que la factibilidad de lograrse es alta lo cual es posible realizar.
- De la misma manera el impacto en el género es sumamente positivo para seguir con el desarrollo del objetivo.
- El impacto ambiental fortalece y favorece tanto a los trabajadores como a las autoridades de la finca Esmeralda Breeding.
- El progreso del objetivo es relevante y sostenible.

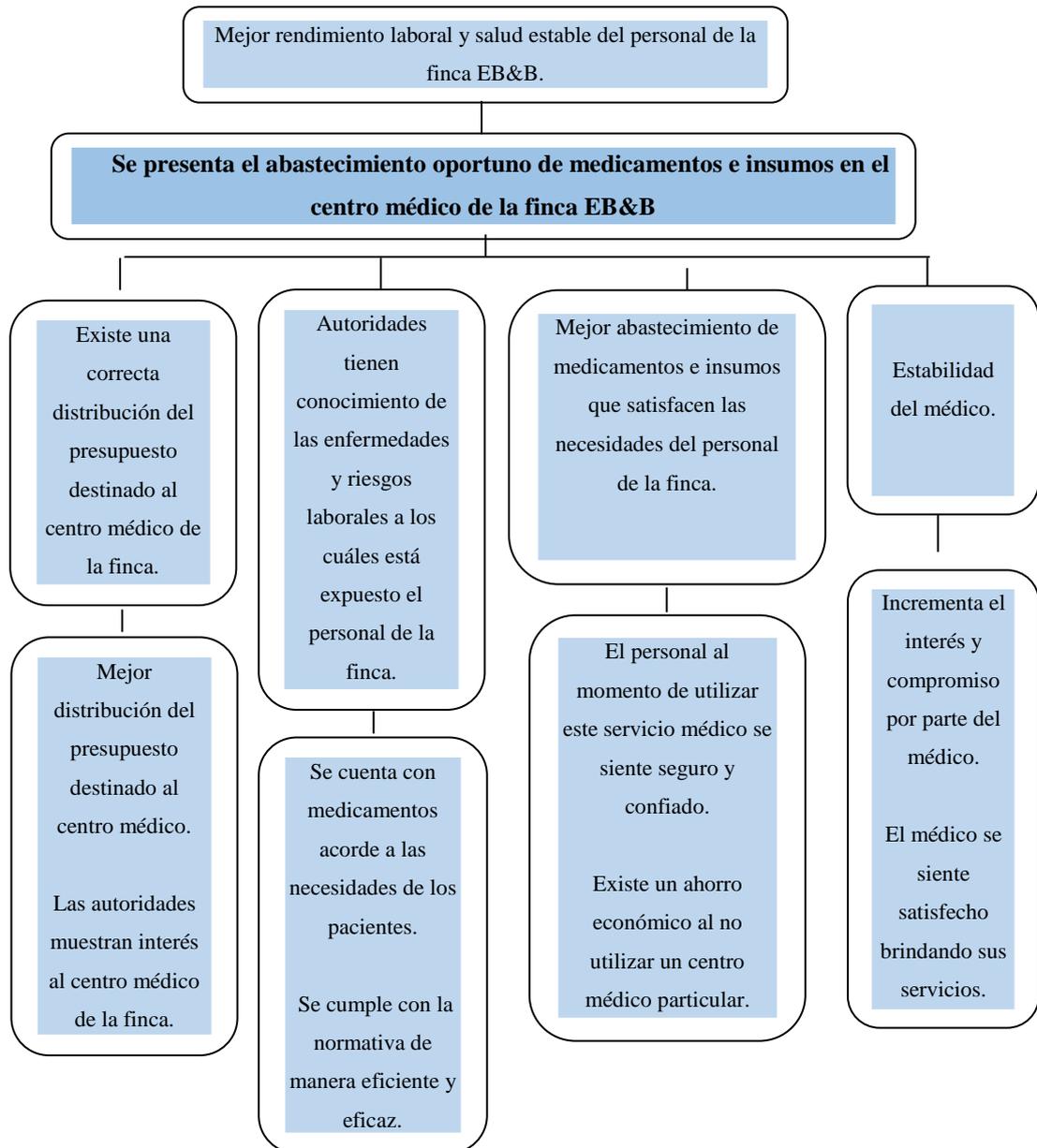
Todos los puntos desarrollados en la matriz de impacto de los objetivos son importantes y sobretodo de alta puntuación y relevancia para lograr el objetivo.

4.03 Diagrama de estrategias.

Según (Milocco, 2005) esta herramienta metodológica permite:

- Establecer la estructura y alcance de las estrategias de intervención del proyecto expresadas en conjuntos de objetivos que son considerados como factibles de realización y están dentro de las posibilidades del proyecto.
- Vincular a cada estrategia todos los objetivos que puedan ser trabajados de forma articulada y vinculada para el logro de un objetivo de jerarquía superior.
- Determinar los límites del proyecto expresados en términos de los objetivos que son parte y los que están excluidos del proceso de intervención del proyecto.
- Determinar los objetivos específicos para la definición de los indicadores de los componentes en el marco lógico y la identificación de las actividades para la realización de los mismos (Milocco, 2005)

4.03.01. Diagrama de estrategias del proyecto



Elaborado por: Patricia Chalacán

4.03.02 Análisis del diagrama de estrategias.

Para mejorar el rendimiento laboral y salud estable del personal de la finca EB&B, Se presenta el abastecimiento oportuno de medicamentos e insumos en el centro médico, en el cual se lograran los siguientes aspectos:

- Existe una correcta distribución del presupuesto destinado al centro médico de la finca.
- Autoridades tienen conocimiento de las enfermedades y riesgos laborales a los cuáles está expuesto el personal de la finca.
- Mejor abastecimiento de medicamentos e insumos que satisfacen las necesidades del personal de la finca.
- Estabilidad del médico

4.03 Matriz de marco lógico.

Partiendo del concepto del marco lógico en el que se menciona que es una herramienta para la formulación de proyectos; la cual permite sustentar e instrumentar su diseño, ejecución, monitoreo y evaluación; la matriz se convierte en una representación gráfica en la que se puede resumir:

- Que se desea lograr en el proyecto expresado en la finalidad, el propósito y los componentes.
- Como se alcanzará el propósito y componentes del proyecto a través de las actividades.

- Qué factores externos son indispensables para el éxito del proyecto, expresados como supuestos.
- Como se pretende medir el cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto, a través de los indicadores del mismo.

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>FIN DEL PROYECTO</p> <p>Mejor rendimiento laboral y salud estable del personal de la finca EB&B</p>	<p>% de ausentismos laborales.</p> <p>% de producción actual.</p> <p>% de visitas médicas.</p>	<p>Permisos y reposos médicos.</p> <p>Planificaciones semanales.</p> <p>Datos de número de consultas diarias.</p>	<p>Programaciones semanales más cortas.</p> <p>Colaboradores sin ningún tipo de dolencia o enfermedad.</p>
<p>PROPOSITO DEL PROYECTO</p> <p>Abastecimiento oportuno de medicamentos e insumos en el centro médico de la finca EB&B</p>	<p>Recetas entregadas en forma oportuna.</p> <p>Stocks y rotaciones de medicamentos e insumos.</p>	<p>Prescripción médica vs medicamento entregado.</p> <p>Reporte del consumo de medicamentos en la farmacia vinculada a la finca.</p>	<p>Exceso del medicamento requerido.</p>
<p>PROYECTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Correcta distribución del presupuesto destinado al centro médico de la finca. • Conocimiento de las enfermedades y riesgos laborales a los cuáles está expuesto el personal de la finca. • Abastecimiento de medicamentos e insumos que satisfacen las necesidades del personal de la finca. • Estabilidad del médico. 	<p>% de medicamentos e insumos caducados o sin rotación.</p> <p>Frecuentes incidentes y accidentes ocasionados en cada una de las áreas de trabajo.</p> <p>Satisfacción del personal al utilizar el servicio del centro médico.</p>	<p>Facturas y notas de entrega de los medicamentos e insumos no utilizados e innecesarios.</p> <p>Evaluación de incidentes y accidentes reportados en cada una de las áreas.</p> <p>Encuesta de satisfacción del personal atendido.</p>	<p>La falta de atención por la inestabilidad de los médicos.</p>

ACTIVIDADES DEL PROYECTO	PRESUPUESTO.		
<ul style="list-style-type: none"> Evaluación del presupuesto destinado al centro médico. 	<ul style="list-style-type: none"> 30,00\$ 	Facturas y notas de entrega de los últimos seis meses.	El centro médico general del grupo es el responsable de la distribución de medicamentos e insumos en base a un análisis y rotación general del Grupo Esmeralda Ecuador.
<ul style="list-style-type: none"> Valoración de los antecedentes clínicos de los pacientes. 	<ul style="list-style-type: none"> 2,00\$ 	Historial clínico de los pacientes del centro médico de la finca.	
<ul style="list-style-type: none"> Generar confianza por parte del personal al momento de utilizar este servicio médico. 	<ul style="list-style-type: none"> 20,00\$ 	Consultas médicas solicitadas diariamente.	
<ul style="list-style-type: none"> Forjar interés y compromiso por parte del médico. 			

Elaborado por: Patricia Chala

CAPITULO V

5.01. Población y muestra

En la finca Esmeraldas Breeding existen 98 trabajadores los cuales pueden ser seleccionados para el respectivo estudio y contribuir con datos relevantes para la investigación del tema propuesto.

Para extraer la muestra de la población se utilizó la técnica muestreo aleatorio simple la cual permite elegir cualquier sujeto de la población sin hacer exclusiones, todos los involucrados en el estudio tienen la misma oportunidad de ser elegidos. (Bernal, 2001)

Fórmula del tamaño de la muestra con población finita:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 N - 1 + Z^2 \sigma^2}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza 95% = 1.96

N = Población 98 farmacias independientes

σ = Desviación de una variable cuantitativa 150

e = error máximo 40

Resolución:

$$n = \frac{(1.96)^2 (150)^2 98}{(40)^2 98 - 1 + (1.96)^2 (150)^2}$$

$$n = \frac{8470728}{241636}$$

$$n = 35.055$$

5.02. Tabulación Encuesta

Objetivo. Determinar el correcto abastecimiento y distribución, de insumos y medicamentos acordes a las necesidades de los centros médicos pertenecientes al grupo Esmeralda Ecuador.

1. ¿Cuántas veces al mes visita el dispensario médico de su trabajo?

Tabla 1. *¿Cuántas veces al mes visita el dispensario médico de su trabajo?*

N	Intervalo	F	Pf
1	0 a 1 veces	21	60%
2	2 a 4 veces	9	25.71%
3	Más de 5 veces	5	14.29%
		35	100%

Análisis.- es notoria la poca confianza que los trabajadores le prestan al centro médico, una de las razones por la cual los colaboradores no asisten es por la poca credibilidad hacia los medicamentos.

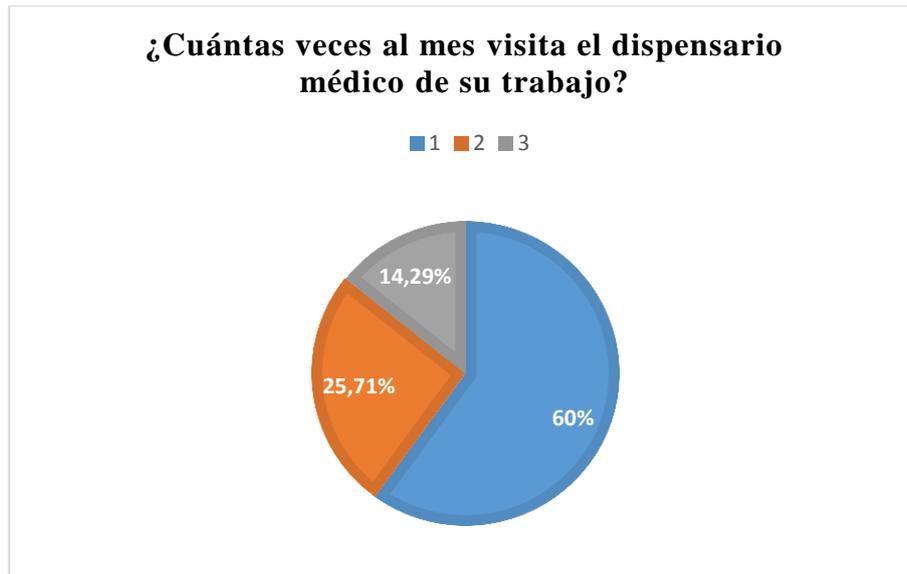


Figura 1. ¿Cuántas veces al mes visita el dispensario médico de su trabajo?

2. ¿Cuándo acude al centro médico ésta cuenta con la medicación necesaria para tratar su enfermedad o dolencia?

Tabla 2. ¿Cuándo acude al centro médico ésta cuenta con la medicación necesaria para tratar su enfermedad o dolencia?

N	Intervalo	F	Pf
1	Siempre	2	5.71%
2	Frecuentemente	9	25.71%
3	Rara vez	19	54.29%
4	Nunca	5	14.29%
Total		35	100%

Análisis.- los resultados demuestran que el centro médico rara vez cuenta con la medicación necesaria para tratar una enfermedad o dolencia; razón por la cual los trabajadores prefieren asistir a un médico privado.

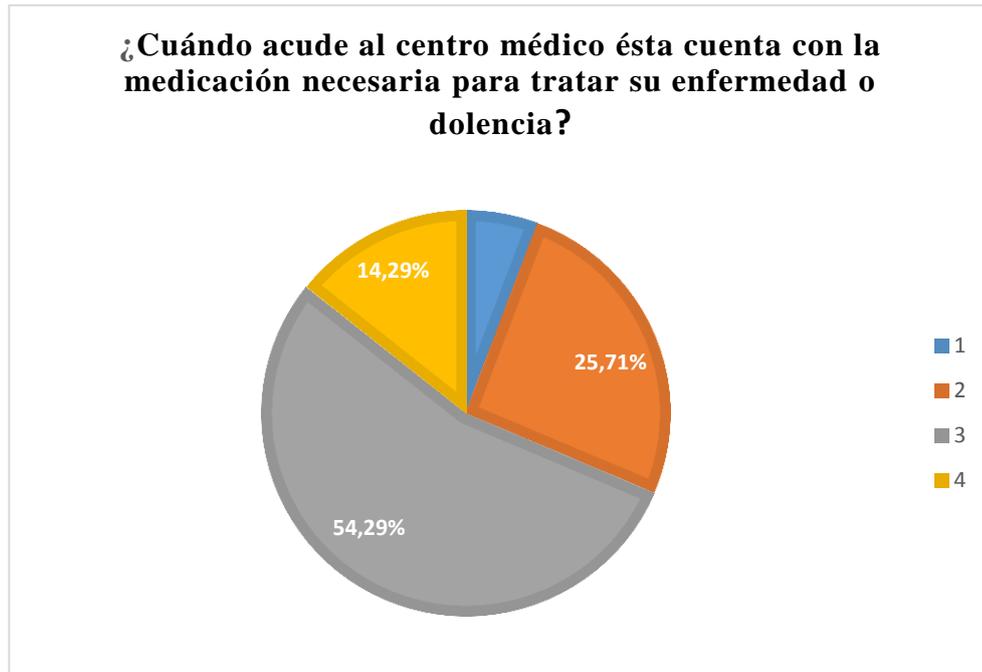


Figura 2: ¿Cuándo acude al centro médico ésta cuenta con la medicación necesaria para tratar su enfermedad o dolencia?

3. ¿Cuándo tiene que comprar la receta médica en una farmacia particular?

Tabla 3: ¿Cuándo tiene que comprar la receta médica en una farmacia particular después de ser atendido en el centro médico de la finca?

N	Intervalo	F	Pf
1	Siempre	4	14.29%
2	Frecuentemente	16	42.71%
3	Rara vez	15	42.86%
4	Nunca	0	0%
Total		35	100%

Análisis.- Los colaboradores prefieren rara vez y frecuentemente comprar la receta médica en una farmacia particular; incumpliendo el tratamiento médico y de esta manera empeorando su salud.



Figura 3: ¿Cuándo tiene que comprar la receta médica en una farmacia particular?

4. ¿Si el dispensario médico contara con la cantidad de medicación e insumos adecuados para cuidar de su salud, se sentiría más seguro en su lugar de trabajo?

Tabla 4: ¿Si el dispensario médico contara con la cantidad de medicación e insumos adecuados para cuidar de su salud, se sentiría más seguro en su lugar de trabajo?

N	Intervalo	F	Pf
1	Si	35	100%
2	No	0	0%
		35	100%

Análisis.- es necesaria implementar un proceso para el correcto

abastecimiento de medicamento e insumos para brindar seguridad a sus

colaboradores.

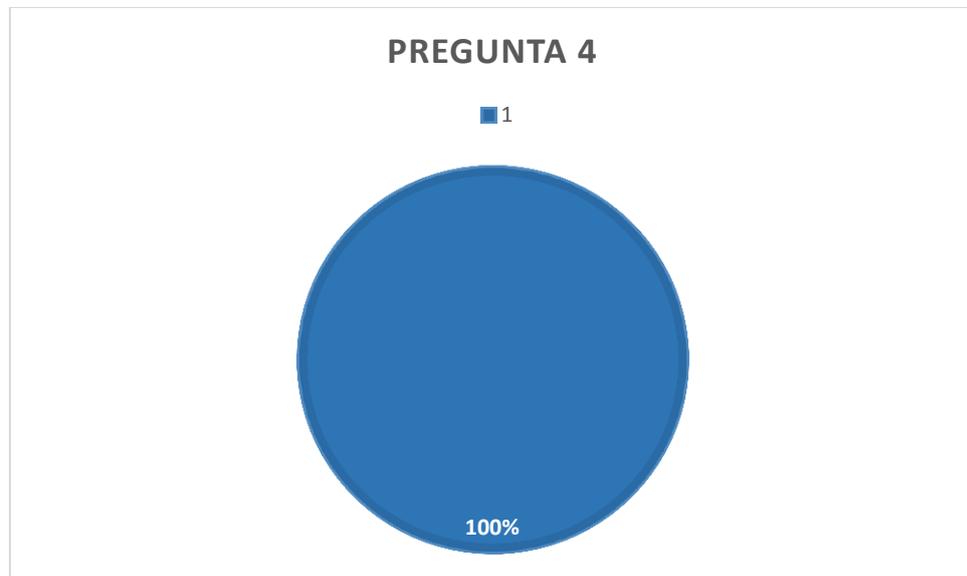


Figura 4: ¿Si el dispensario médico contara con la cantidad de medicación e insumos adecuados para cuidar de su salud, se sentiría más seguro en su lugar de trabajo?

5.03 Antecedentes del levantamiento y estandarización de procesos.

Los estándares según (Wordpress, 2012) hacen que la vida sea más simple permitiendo mayor fiabilidad y efectividad en los bienes y servicios que usamos.

El levantamiento y estandarización de procesos ha sido una herramienta vital para el mejoramiento, crecimiento y rentabilidad de muchas empresas ya que esta metodología consiste en establecer un acuerdo sobre como ejecutar algo, la mejor manera que puedan encontrar los involucrados en el proceso.

5.04 Importancia.

Una de las ventajas es que siempre será posible analizar, evaluar y mejorar la forma de realizar una actividad.

Según (auxigo, 2011) a partir de ese punto surgen diversidad de ideas, sugerencias cambios, normas, definición de los procesos, los cuales son estructurados para que en el ámbito donde se desarrollen las actividades, sean cumplidas y respetadas y que contribuyan a garantizar una mejor productividad en las organizaciones.

Los estándares “son acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas u otros criterios precisos para ser usados consistentemente como reglas, guías o definiciones de características para asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios cumplan con su propósito”, fin de formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción” (TRIPOD, 2009)

Esto consiste en la observación y el análisis mediante estudios de tiempo para fijar la tasa optima de producción.

¿QUÉ ES UN ESTÁNDAR?

El levantamiento y estandarización de procesos se refiere a que todas las acciones deben ser iguales, lo cual es indispensable para ser más eficientes.

El objetivo de crear e implementar una estrategia de levantamiento y estandarización de procesos para la adquisición de insumos y medicamentos en el centro médico de la finca Esmeralda Breeding es para optimizar el abastecimiento y distribución de los mismos a la vez agregar valor al servicio, tomando en cuenta los procesos actuales, buscar la mejor forma de mejorarlo, evaluar las opciones de mejora, documentarlo y difundirlo.

El levantamiento y estandarización de procesos debe ser desarrollado cumpliendo con los siguientes puntos:

Describir el proceso actual:

El objetivo es describir como se realiza en el presente el proceso, no como debería realizarse. En esta ocasión es recomendable detallar las actividades con todos los involucrados en el proceso. Es conveniente utilizar diagramas de flujo, fotografías o dibujos que describan el proceso.

Ejecutar, monitorear y evaluar el proceso actual:

Una vez ejecutado el proceso actual de acuerdo a la descripción desarrollada es necesario analizar tiempos, movimientos, eficiencia y eficacia del proceso.

Revisar el Proceso:

Es importante recurrir a la información obtenida para utilizarla con la finalidad de mejorar el proceso.

Difundir el uso del proceso una vez revisado:

Se requiere difundir el uso del nuevo proceso a todas las personas involucradas en el mismo.

Mantener y mejorar el proceso:

Se debe asegurar que se utiliza el proceso mejorado; buscar nuevas mejoras en él. De igual manera estar alerta de que se cumpla con desarrollo del proceso mejorado. Revisar en tiempo y secuencia el proceso y detectar nuevas opciones de mejora continua.

5.05. Descripción.

Los siguientes apartados darán definiciones de los contenidos descritos en el levantamiento y estandarización del proyecto. De manera explícita se determinará cada acción a realizarse antes de realizar la adquisición de medicamentos e insumos en la finca EB&B.

Introducción

Objetivo

Propósito

Alcance

Referencias

Definiciones

Políticas y Lineamientos

Descripción de las actividades

Mapa de procesos

Flujograma de los procesos

5.06. Recopilación de la información

La información recopilada será utilizada como punto de partida a la propuesta del presente proyecto, obteniendo como respaldo:

Antecedentes clínicos

Facturas y notas de entrega de medicamentos e insumos

Información del Internet

Se usará los métodos de información como:

Encuestas de satisfacción por parte del personal

Observación directa

Investigación fundamentada

5.06. Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.

5.06.01. Tema

Levantamiento y estandarización de procesos para la adquisición de insumos y medicamentos, del centro médico de Esmeralda Breeding S.A., para optimizar el abastecimiento y distribución de los mismos, El Quinche- Pichincha 2015.

5.06.02. Introducción

El análisis de la contribución del capital humano al crecimiento económico; ha despertado sin duda alguna el interés de organismos públicos en cuanto a cuidar, resguardar, y proteger la salud e integridad de este factor indispensable.

“Los centros de trabajo con número mayor a cincuenta trabajadores deberán contar con la Unidad de Seguridad y el Servicio Médico, liderados por profesionales con formación especializada en la materia y debidamente acreditados ante el Ministerio de Trabajo y Empleo” (Ministerio de Trabajo y Empleo, 2008)

La finca Esmeralda Breeding al ser una empresa que en la actualidad cuenta con un número de 98 empleados está sujeto a cumplir con este reglamento, para lo cual se ve necesario e indispensable realizar un levantamiento y estandarización de procesos para la adquisición de insumos y medicamentos buscando de esta manera optimizar el abastecimiento y distribución de los mismos; ya que en los últimos años se ha desperdiciado los recursos al adquirir medicamentos de baja rotación y en

cantidades no necesarias, y no adquiriendo lo que en verdad el personal necesita para ofrecer un buen servicio en el centro médico de la finca.

5.06.03. Objetivo

Determinar el correcto abastecimiento y distribución, de insumos y medicamentos acordes a las necesidades del centro médico Esmeralda Breeding.

5.06.04. Propósito

El propósito del proyecto es contar con el abastecimiento oportuno de medicamentos e insumos en el centro médico de la finca EB&B.

5.06.05. Alcance

Aplica a todo el personal de la finca (ayudantes, auxiliares, especialistas, supervisores, personal administrativo, médico) involucrado en el proceso de atención al paciente que solicita una cita médica.

5.06.05. Referencias

El presente levantamiento y estandarización de procesos se apoyará en la documentación del área que se involucra como:

Correos de solicitud de adquisición de medicamentos e insumos

Normativas de la institución

Reglamentos del MSP

Historias clínicas.

5.06.06. Definiciones

Centro médico de la finca.

Lugar en donde se brinda atención médica previa una cita por parte del paciente o casos de emergencia suscitados el área de trabajo.

Especialista de laboratorio.

Persona al mando de una determinada área de trabajo.

Departamento de compras y adquisiciones.

Es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido con calidad y cantidad requerida y a un precio adecuado.

Historia clínica.

Documento médico legal que surge del contacto entre el profesional de la salud y el paciente donde se recoge la información necesaria para la correcta atención de los pacientes.

Riesgos ergonómicos.

Son los factores de riesgo que involucran objetos, puestos de trabajo, máquinas y equipos, los cuales proporcionan un sobre esfuerzo físico, manejo de cargas, posturas, entorno del trabajo, diseño de sillas, entre otros.

Movimientos repetitivos.

Consiste en la realización continuada de ciclos de trabajo similares.

Orden de compra

Es un documento manual o sistémico que emite el comprador utilizado para solicitar mercadería al vendedor o proveedor, en el cual se detalla la cantidad, descripción del producto, precio, condiciones de pago, entre otras cosas (Santos, 2004)

5.06.07 Políticas y lineamientos

La adquisición de medicamentos e insumos son responsabilidad exclusiva del médico ocupacional de la finca Esmeralda Breeding.

Los medicamentos recetados a los pacientes serán entregados previo una visita médica.

Realizar la adquisición de medicamentos e insumos los primeros 10 días del mes.

Revisión de movimientos y stocks de medicamentos e insumos previo la adquisición de los mismos.

Es responsabilidad del departamento de compras y adquisiciones cotizar los medicamentos con proveedores que le brinden beneficios a la empresa.

El medico ocupacional es el responsable de custodiar los medicamentos e insumos.

5.06.08 Descripción del proceso

Es una expresión o escrito que detalla cómo es una persona, lugar o cosa, seleccionando los detalles más característicos y relevantes de los mismos, ofreciendo información general dependiendo el grado de detalle.

Se hace una revisión general de todas las actividades efectuadas en el proceso a desarrollar.

A continuación se presenta el cuadro del proceso actual de adquisición de insumos y medicamentos de la finca EB&B

		PROCESO		ADQUISICION DE INSUMOS Y MEDICAMENTOS	
Área de Responsable				Centro médico de Esmeralda Breeding.	
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES					
Paso	Responsable	Actividad		Doc. Trabajo	
1	Médico ocupacional general	Realiza el pedido para todos los centros médicos del grupo Esmeralda Ecuador en base a la rotación de medicamentos e insumos del centro médico del Chivan.		Correo Electrónico	
2	Auxiliar del departamento de compras.	Solicitud de medicamentos e insumos a la farmacia FANNY la cual tiene un convenio con la empresa.		Correo electrónico	
3	Auxiliar del departamento de compras.	Compra de medicamentos e insumos a la farmacia FANNY		Factura y nota de entrega.	
5	Médico ocupacional de la finca EB&B	Entrega de un 10 a 15% de medicamentos al centro médico de Esmeralda Breeding.		Formato de entrega de medicamentos	
4	Gerente financiero.	Pago de la factura al cierre del ciclo mensual.		Cheque	

Elaborado por: Patricia Chalacán.

5.0.5.09. Análisis

Como es claro notar no existe un adecuado proceso de adquisición ya que no se toman en cuenta las patologías de los pacientes de la finca EB&B, sino que se generaliza de acuerdo a las enfermedades y dolencias del centro médico general.

De igual manera no se adquieren los fármacos e insumos a un distribuidor sino que estos son comprados en una farmacia, los cuales no le brindan grandes beneficios ni bonificaciones a la finca.

5.05.10. Mapa del proceso actual.

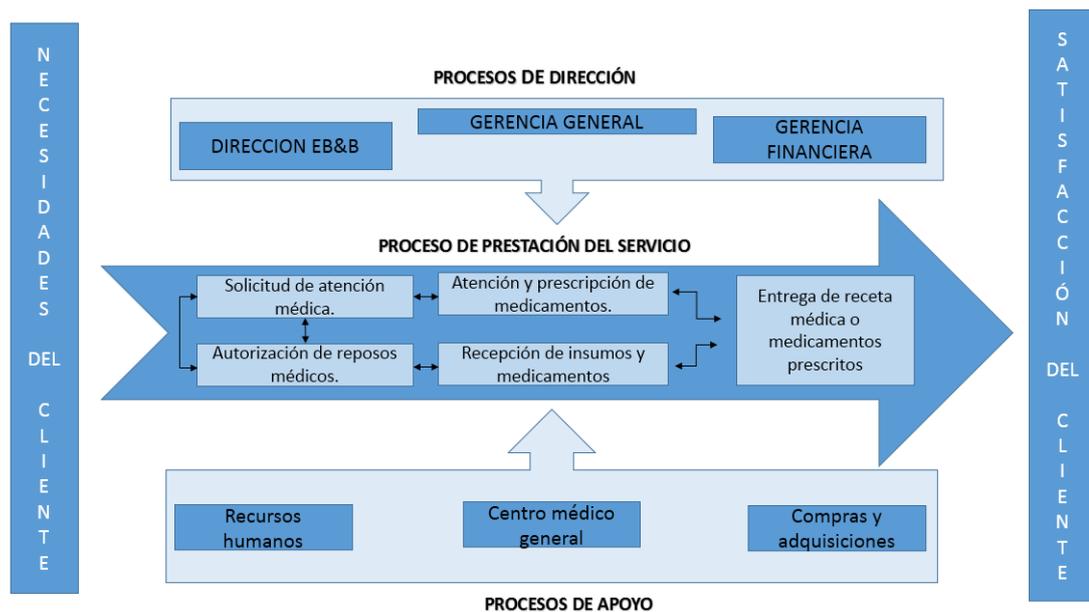
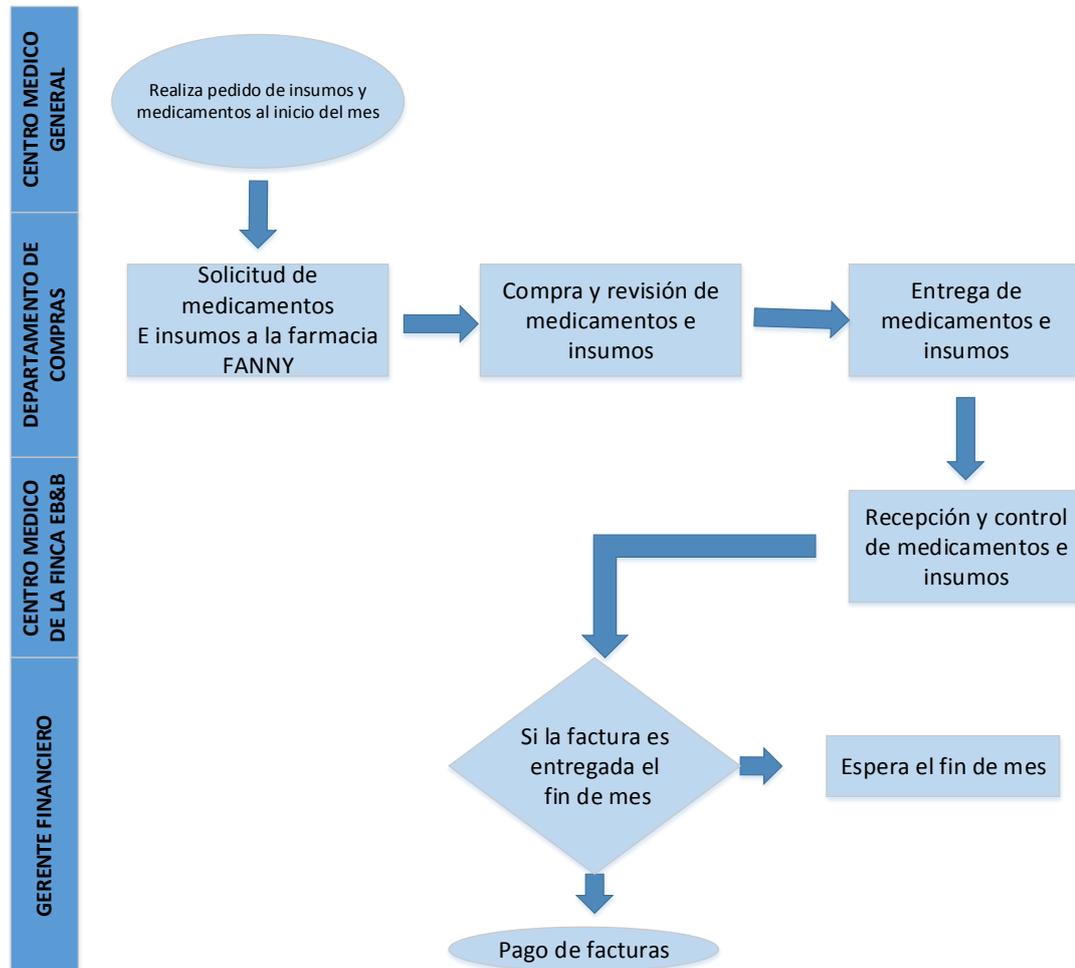


Figura 5: Mapa del proceso actual.

Elaborado por: Patricia Chalacán.

5.05.11. Flujograma del proceso actual.



Elaborado por: Patricia Chalacán.

5.05.12 Descripción de procesos propuestos.

		PROCESO	Inventario de medicamentos e insumos.
Área de Responsable		Centro médico de Esmeralda Breeding.	
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Doc. Trabajo
1	Médico ocupacional de EB&B	Registrar las salidas de medicamentos e insumos al cierre del ciclo mensual.	Formato de inventario en programa excel, y registro de salidas.
2	Médico ocupacional de EB&B	Realizar un inventario con los saldos que arroja el documento excel, con el cual se analizarán los siguientes parámetros. <ul style="list-style-type: none"> • Stocks y movimientos de medicamentos e insumos. • Fechas de caducidad de medicamentos e insumos. 	Formato de inventario y registro de salidas.
1	Médico ocupacional de EB&B	Registrar los fármacos que se están agotando, los que más han rotado, y las patologías frecuentes en los pacientes.	Documento excel e historias clínicas.

Elaborado por: Patricia Chalacán.

Análisis.

En este proceso se puede notar que el médico ocupacional al realizar un inventario de medicamentos e insumos, puede notar qué medicamentos se están agotando y cuáles han sido prescritos con frecuencia.

		PROCESO	Requisición de medicamentos e insumos.
Área de Responsable		Centro médico de Esmeralda Breeding.	
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Doc. Trabajo
1	Médico ocupacional de EB&B	Realizar una solicitud de medicamentos e insumos en base a los resultados registrados.	Mail
2	Auxiliar del departamento de compras.	Realiza una orden de compra la distribuidora Garcos y Medisan.	Orden de Compra
3	Médico ocupacional de EB&B y representante de la distribuidora.	Entrega y recepción de medicamentos e insumos en el centro médico de la finca EB&B.	Nota de entrega, guía de remisión.

Elaborado por: Patricia Chalacán.

Análisis.

Al adquirir los medicamentos e insumos a un distribuidor obtiene la empresa beneficios y bonificaciones, lo cual conlleva al ahorro de recursos gracias a estos aspectos.

		PROCESO	Facturación y pago
Área de Responsable		Centro médico de Esmeralda Breeding.	
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Doc. Trabajo
1	Médico ocupacional de EB&B	Conferir la nota de entrega firmada y sellada por el médico ocupacional de la finca EB&B al departamento de compras.	Nota de entrega y copia
2	Auxiliar del departamento de compras.	Recepción y revisión de la factura electrónica.	Mail Factura, nota de entrega.
3	Gerente financiero	Pago de la factura correspondiente.	Cheque y copia.

Elaborado por: Patricia Chalacán.

Análisis.

Cabe resaltar que la recepción de facturas electrónicas es óptimo para la empresa ya que acelera el proceso y el pago de las mismas.

5.05.13 Mapa de procesos Propuesto.

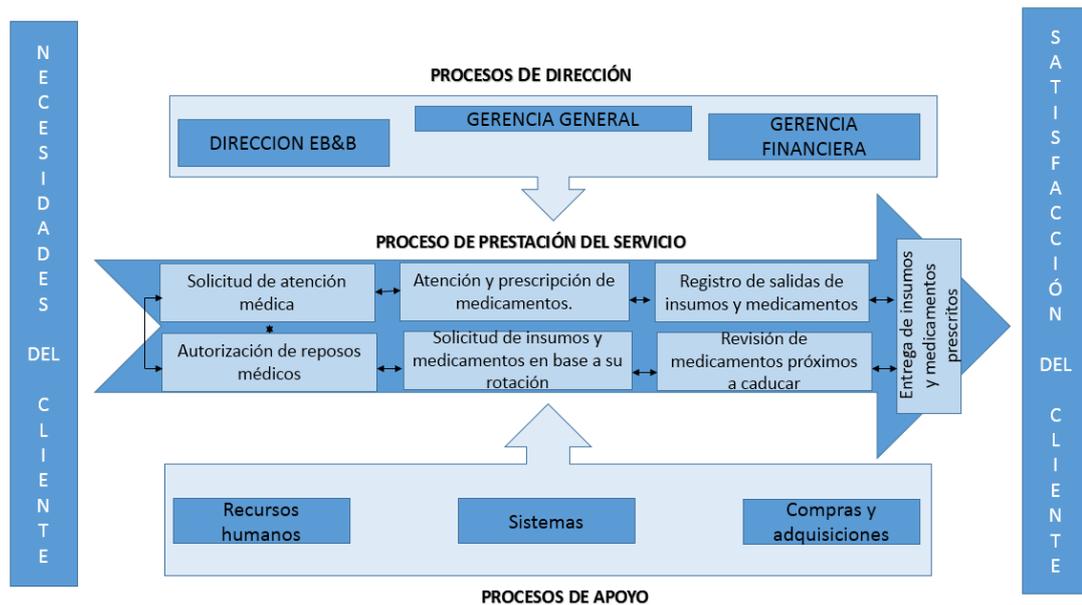
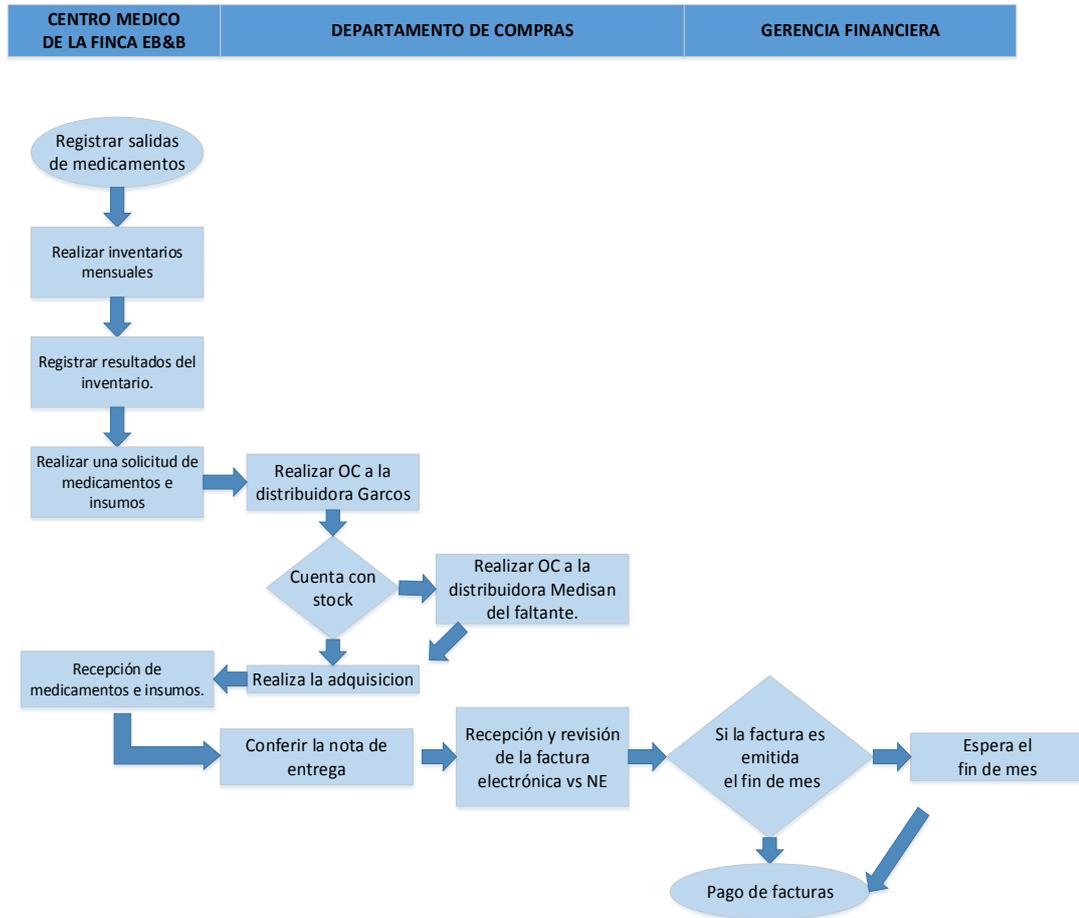


Figura 6: Mapa de procesos Propuesto.

Elaborado por: Patricia Chalacán.

5.05.14. Flujoograma de procesos propuestos.



CAPITULO VI

6.01. Recursos

Es la ayuda o medio al que se puede recurrir para conseguir un fin satisfacer una necesidad, en este caso el desarrollo del proyecto.

Todo proyecto requiere para su realización una serie de recursos los cuales pueden ser:

6.0.1.01. Humanos

Para poner en marcha cualquier tipo de proyecto hay que disponer de personas adecuadas y capacitadas para realizar las actividades y tareas previstas

6.0.1.02. Físicos

Los recursos físicos comprenden como terrenos, edificios, maquinaria, equipos, infraestructura, documentación, medios de transporte, etc.

6.01.03 Técnicos

En caso de que el proyecto requiera este componente, es necesario establecer las alternativas técnicas elegidas y las tecnologías a utilizar.

6.0.1.04. Financieros

Los recursos financieros se refieren al presupuesto necesario para la operación del proyecto.

6.0.1.05. Presupuesto

Según (Duarte, 2005) un presupuesto es un plan operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios.

Recursos Humanos	Descripción	Valor Unitario \$	Valor Total \$
Maquinaria/Equipos			
Computadora	Intel core duo	550.00	550.00
Impresora	Epsonl32	150	150

Suministros/Materiales

Papel bond	3 resmas, 75 gramos	4,00	12,00
Internet	6 pagos mensuales de CNT	20,15	120,90
Espira lado	3 en total; 1 tutor, 1 lector y 1 original	4,00	12,00
Empastado	1 para biblioteca, 1 ITSCO	25,00	50,00
Grapadora	1 grapadora	3,00	3,00
Grapas	1 caja	0,85	0,85
Perforadora	Perforadora	3,80	3,80
Tintas para recarga de impresora	5 negro y color azul, amarillo, rojo	5.00	40,00
Esferos	2 (varios colores)	0,30	0,60
Flash Memory	1 flash drive 8gb	18.00	18,00
Tinta Correctora	1 tinta correctora	2.00	2.00
Fotocopias	500 copias (aprox, 0.02c/u)	0.02	10.00
Total Parcial			1.173,15
10% de holgura			120.00
Total			1.293,15

CAPITULO VII

7.0.1. Conclusiones

- El capital humano sin duda alguna ejerce un papel importante en la economía y crecimiento de las organizaciones, por esta razón es responsabilidad de los dirigentes de cada una de las entidades, cuidar, proteger y resguardar la integridad, bienestar, salud y vida de cada uno de sus colaboradores.
- Un área o grupo de trabajo no funciona de forma correcta ni mucho menos organizada si no está basada en cumplir y seguir con lineamientos y procesos vitales para el buen desarrollo, desempeño y satisfacción del cliente tanto interno como externo.
- Es de vital importancia conocer cuáles son los inconvenientes que percibe el cliente interno al momento de recibir un determinado servicio, de esta manera se puede preservar y mejorar el rendimiento y satisfacción del mismo.
- Existe un exagerado desperdicio de recursos económicos al realizar las actividades al azar y sin analizar lo que verdaderamente es necesario y pertinente, provocando una inconformidad por parte de los responsables de cuidar la economía de la empresa.

- Se determina que las enfermedades más comunes en la finca son estacionales, alergias, infecciones vaginales y dolores musculares debido a los movimientos repetitivos en cada una de las áreas. Por esta razón se ha visto la necesidad de proveer al centro médico de AINES, antibióticos, antihistamínicos, corticosteroides, anticongestivos, expectorantes, broncodilatadores.
- El hecho de cumplir con una ordenanza de ley no significa que se lo realice de manera deficiente, sino todo lo contrario, esto ayuda a mantener al personal motivado y seguro de efectuar con sus obligaciones y responsabilidades.
- Un factor importante al realizar una perfecta adquisición es buscar y obtener varias propuestas, proformas y cotizaciones de proveedores, para luego evaluar cada una de estas y elegir la más rentable para la entidad.
- La finca Esmeralda Breeding es una entidad dispuesta a realizar procesos de mejora en busca de la satisfacción del personal ya que sus dirigentes son conscientes de la importancia de mantener un talento humano motivado y comprometido con la empresa al cumplimiento óptimo y oportuno de cada una de las labores encomendadas.

7.0.2. Recomendaciones

- Una de las recomendaciones más importantes que se ha encontrar en el desarrollo de este proyecto es que es de vital importancia analizar y evaluar

los antecedentes clínicos de cada paciente para poder determinar que patologías son frecuentes, para contar con el tratamiento adecuado.

- Este proyecto busca la satisfacción del empleado como del empleador, por tal razón es indispensable encontrar opciones de mejora para ambas partes.
- El desarrollo de este proyecto no requiere de mucha inversión económica, por esta razón se recomienda a mis compañeros de las promociones futuras utilizarla como fuente de consulta; con la finalidad de brindar salud y seguridad a la fuerza laboral del país.

ANEXOS

Matriz de Análisis de Involucrado

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERESES SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMAS PERCIVIDOS	RECURSOS MANDATOS Y CAPACIDADES	INTERESES SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
Empleados	Contar con la medicación necesaria y la cantidad adecuada en el centro médico de la finca EB&B para el cuidado de su salud.	Desconfianza en el centro médico de la finca ya que este no cuenta con la medicación e insumo necesarios e indispensables	Utilización responsable, adecuada y oportuna del centro médico.	Tener una atención de calidad, evitar el gasto de medicación en farmacias particulares.	Atención únicamente para los colaboradores de la empresa no para los miembros de su familia.
Empleadores	Optimizar recursos y evitar pérdidas de medicamentos e insumos por caducidad. Cumplir la normativa de ley.	Dedicar tiempo y recursos económicos al desarrollo y cumplimiento del objetivo propuesto en el proyecto.	Brindar tiempo necesario para el desarrollo del proyecto.	Mantener al personal motivado, y comprometido con la empresa.	No tener riesgos laborales ni personal indispueto. No tener ausencias laborales.
Proveedores	Proveer de medicación e insumos al centro médico de	No contar con la medicación requerida	Ofrecer descuentos y promociones accesibles, que	Tener más ventas e incrementar sus pedidos.	Proveer en grandes cantidades.

	la finca EB&B con frecuencia.	provocando la adquisición a otros proveedores.	brinden beneficios a ambos.		
Jefe de área	Evitar ausencias y no disminuir el desempeño laboral de los trabajadores.	Pérdida de tiempo de los trabajadores en el centro médico.	Disponibilidad de tiempo para evaluar los resultados obtenidos del proyecto.	Mejor rendimiento y cumplimiento de labores por parte de los trabajadores.	Evitar ausencias por otro tipo de inconvenientes de los trabajadores.
Médico general de la empresa	Contar con la medicación e insumos indispensables y necesarios para atender a los pacientes.	Exceso de pacientes	Aplicar su conocimiento para la evaluación de medicamentos e insumos con más alta rotación, y los más requeridos por los pacientes, evaluando los antecedentes clínicos de los trabajadores.	Cumplir a cabalidad con su misión que es brindar salud a sus pacientes.	Incremento salarial.
Centro médico general	Mantener un adecuado stock para el centro médico de Esmeralda Breeding, y con el tiempo utilizar este proyecto en las otras empresas del grupo.	Incremento financiero en insumos de primeros auxilios y medicación necesaria.	Brindar la oportunidad de desarrollar el proyecto, y respetar el cambio en la adquisición de insumos y medicamentos.	Tener apoyo para realizar una correcta adquisición y con el tiempo implementar el proyecto en las demás fincas.	Contratación de más personal el cual se ocupe de los requerimientos de la finca.



Cronograma

ACTIVIDAD / TIEMPO	ABRL		MAYO				JUNIO			JULIO				AGOSTO				SEPT			OCT				
	3	x	1	2	3	4	2												1						
Selección del tema	x	X																							
Planteamiento del problema		X	x	x																					
Contexto							x	X																	
Justificación								X																	
Definición del problema central								x	x																
Mapeo de Involucrados										x															
Matriz de análisis de Involucrados												x													
Árbol de Problemas													x												

ENCUESTA

Objetivo.- Determinar el correcto abastecimiento y distribución, de insumos y medicamentos acordes a las necesidades de los centros médicos pertenecientes al grupo Esmeralda Ecuador.

Fecha.....

Área de trabajo.....

¿Cuántas veces al mes visita el dispensario médico de su trabajo?

Entre 0 y 1

De 2 a 4

Mayor a 5

¿Cuándo acude al centro médico esta cuenta con la medicación necesaria para tratar su enfermedad o dolencia?

Siempre

Frecuentemente

Rara vez

Nunca

¿Cuándo tiene que comprar la receta médica en una farmacia particular?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

¿Si el dispensario médico contara con la cantidad de medicación e insumos adecuados para cuidar de su salud, se sentiría más seguro en su lugar de trabajo?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

Porqué _____

¿Qué piensa Ud. que se debería mejorar en el dispensario médico de su empresa?



LEVANTAMIENTO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA LA ADQUISICIÓN DE INSUMOS Y MEDICAMENTOS, DEL CENTRO MÉDICO DE ESMERALDA BREEDING S.A., PARA OPTIMIZAR EL ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE LOS MISMOS, EL QUINCHE- PICHINCHA 2015.



LEVANTAMIENTO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA LA ADQUISICIÓN DE INSUMOS Y MEDICAMENTOS, DEL CENTRO MÉDICO DE ESMERALDA BREEDING S.A., PARA OPTIMIZAR EL ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE LOS MISMOS, EL QUINCHE- PICHINCHA 2015.



LEVANTAMIENTO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA LA ADQUISICIÓN DE INSUMOS Y MEDICAMENTOS, DEL CENTRO MÉDICO DE ESMERALDA BREEDING S.A., PARA OPTIMIZAR EL ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE LOS MISMOS, EL QUINCHE- PICHINCHA 2015.



LEVANTAMIENTO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA LA ADQUISICIÓN DE INSUMOS Y MEDICAMENTOS, DEL CENTRO MÉDICO DE ESMERALDA BREEDING S.A., PARA OPTIMIZAR EL ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE LOS MISMOS, EL QUINCHE- PICHINCHA 2015.



LEVANTAMIENTO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA LA ADQUISICIÓN DE INSUMOS Y MEDICAMENTOS, DEL CENTRO MÉDICO DE ESMERALDA BREEDING S.A., PARA OPTIMIZAR EL ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE LOS MISMOS, EL QUINCHE- PICHINCHA 2015.



LEVANTAMIENTO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA LA ADQUISICIÓN DE INSUMOS Y MEDICAMENTOS, DEL CENTRO MÉDICO DE ESMERALDA BREEDING S.A., PARA OPTIMIZAR EL ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE LOS MISMOS, EL QUINCHE- PICHINCHA 2015.





LEVANTAMIENTO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA LA ADQUISICIÓN DE INSUMOS Y MEDICAMENTOS, DEL CENTRO MÉDICO DE ESMERALDA BREEDING S.A., PARA OPTIMIZAR EL ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE LOS MISMOS, EL QUINCHE- PICHINCHA 2015.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, G. (14 de 09 de 2011). *Gilberto Alvarez*. Obtenido de Desarrollo organizacional:
http://www.gilbertoalvarez.com/index.php?option=com_content&view=article&id=310&Itemid=328
- De la Fuente, J. (s.f.). *CEPAL*. Obtenido de La matriz del marco logico:
http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/34583/jdelafuente_marcologico.pdf
- Definicion.de. (2008). *definicion.de*. Obtenido de Recursos financieros:
<http://definicion.de/recursos-financieros/>
- Definicion.de . (2008). *definicion.de*. Obtenido de Recursos humanos:
<http://definicion.de/recursos-humanos/>
- Definicion.de. (20008). *definicion.de*. Obtenido de recursos materiales:
<http://definicion.de/recursos-materiales/>
- definicion.de. (2008). *definicion.de*. Obtenido de recursos tecnologicos:
<http://definicion.de/recursos-tecnologicos/>
- Duarte, E. Q. (2005). *Presupuestos*. Mexico: Maureen Wilson.
- Esmeralda Breeding. (2015). *esmeraldabreeding.com/*. Obtenido de Esmeralda Breeding: <http://www.esmeraldabreeding.com/>
- Grupo Esmeralda Farms. (2015). *esmeraldafarms.com*. Obtenido de Esmeralda Direct: <http://www.esmeraldafarms.com/ecuador.asp>
- H.S, A. (31 de 10 de 2014). *monografias.com/trabajos15/capital-humano/capital-humano.shtml*. Obtenido de monografias.com/trabajos15/capital-humano/capital-humano.shtml: www.monografias.com/trabajos15/capital-humano/capital-humano.shtml

- Hernandez, A. (31 de Octubre de 2014). *monografias.com/trabajos15/capital-humano/capital-humano.shtml*. Obtenido de Capital humano y su relación con las empresas: <http://www.monografias.com/trabajos15/capital-humano/capital-humano.shtml>
- Juan, C. B. (2013). *Gestión por procesos*. Santiago: Evolución S.A.
- Mario, C. M. (Marzo de 2011). *monografias.com/trabajos89/marco-logico-gestion-proyectos/marco-logico-gestion-proyectos.shtml*. Obtenido de Marco lógico para gestión de proyectos: <http://www.monografias.com/trabajos89/marco-logico-gestion-proyectos/marco-logico-gestion-proyectos.shtml>
- Ministerio de Trabajo y Empleo. (10 de Enero de 2008). *trabajo.gob.ec*. Obtenido de Registro oficial: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-para-la-Construcci%C3%B3n-y-Obras-P%C3%ABlicas.pdf>
- Relaciones Laborales. (06 de 2013). *Relaciones Laborales*. Obtenido de Política de seguridad y salud laboral: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/2013/06/Modelo-de-Plan-M%C3%ADnimo-de-Prevenci%C3%B3n-de-Riesgos.pdf>
- Santos, I. S. (2004). *Logística comercial y empresarial*. Madrid: Esic.
- Zigla Consultores. (s.f.). *mapa.ziglaconsultores.com*. Obtenido de Mapa de Monitoreo y Evaluación de Impacto Social: <http://www.mapa.ziglaconsultores.com/content/analisis-de-involucrados>