

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE BOLÍVAR  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



**ESTUDIO TÉCNICO PARA LA EMPRESA AMS FARMA, C.A.  
UBICADA EN EL MUNICIPIO CARONÍ, ESTADO  
BOLÍVAR**

**TRABAJO FINAL DE GRADO  
PRESENTADO POR EL  
BACHILLER: URBAEZ  
BONALDE, CARLOS ALBERTO  
PARA OPTAR AL TÍTULO  
DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**CIUDAD BOLÍVAR, MAYO DE 2019**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO BOLÍVAR  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA**

**ACTA DE APROBACIÓN**

Este trabajo de Grado, titulado **ESTUDIO TÉCNICO PARA LA EMPRESA AMS FARMA, C.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO CARONÍ, ESTADO BOLÍVAR**, presentado por el bachiller **URBAEZ BONALDE, CARLOS ALBERTO**, C.I.: **18.248.884** como requisito parcial para optar al título de **INGENIERO INDUSTRIAL**, ha sido **APROBADO** por el jurado integrado por los profesores de acuerdo a los reglamentos de la Universidad de Oriente.

Nombre:

Firma:

Prof. Cesar Castellanos  
(Asesor)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Jurado)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Jurado)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Profesor Dafnis Echeverría  
Jefe de Departamento Ing. Industrial

\_\_\_\_\_  
Profesor Francisco Monteverde  
Director de la Escuela

Ciudad Bolívar \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2019

## DEDICATORIA

El presente trabajo de grado está dedicado principalmente a Dios todo poderoso, que de maneras maravillosas se ha manifestado cuando más lo he necesitado.

A mis padres, Eliezer Urbaez y Cora Bonalde por ser ese fruto de su gran amor y hacer de mi lo que soy con ejemplos de valor, honestidad. Por regalarme dos hermanos con los que puedo contar ser dedicados a lograr las metas con esfuerzo y dedicación.

A mi hermano Eliezer Urbaez, porque la vida no ha dejado de sorprenderme regalándome la dicha de ser su hermano y contemplar tan maravillosa humanidad por ser uno de los mejores hijos, hermano y ejemplo de un hombre cariñoso y dispuesto a enfrentar las adversidades con un corazón valiente. En todas las vidas que tenga que vivir, me gustaría seguir siendo su hermano.

A mi hermana Karlina y mi Cuñado Alberto por su gran amor hacia a mí.

A mis grandes amigos Jhonatan Ascanio (care bolsa) por ser mi hermano confidencial, compañero de trabajo y sacrificio en las buenas y en las malas y a mi gran amigo Jorge Luis Luna (el camarata) por ser uno de los seres que no me dejo decaer cuando quise abandonar la lucha de seguir estudiando, en gran parte este momento se lo debo a él.

*Urbaez Carlos*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios Padre todo Poderoso por permitirme conocer los senderos del bien, iluminarme en cada paso y darme la oportunidad de coincidir con compañeros y profesores que jamás olvidare.

Agradezco a mis padres quienes me brindaron la confianza y todo el apoyo para poder realizar mis estudios y formarme como profesional.

Agradezco a mi hermano por siempre estar a mi lado apoyándome y protegiéndome así como mi hermana y mi cuñado, han sido soporte para entender muchas cosas de la vida.

A mi novia María por ser persistente, a pesar de los tropiezos siempre estuvo apoyándome en este proceso, eso vale más que cualquier cosa, gracias.

Agradezco a la Universidad de Oriente por permitir ser partícipe de sus programas de estudios formándome como Ingeniero Industrial brindándome el orgullo de decir que pertenezco a la casa más alta.

A María por ser persistente y no dejar que nunca decaiga, a pesar de los tropiezos ha estado conmigo en los momentos más duros de mi vida y eso vale más que cualquier cosa. Su tenacidad y empuje siempre ha sido ese paso que necesito para no dejar a medias los proyectos trazados. Todo mi cariño y apoyo para ella.

*Urbaez Carlos*

## RESUMEN

En este trabajo de investigación se realizó un estudio técnico para la empresa AMS Farma, C.A., ubicada en el municipio Caroní, estado Bolívar. Donde se determinó que la investigación es de tipo descriptiva e interactiva, con un diseño de investigación de campo, no experimental. Teniendo una población igual a la muestra constituida por el área administrativa y de operaciones, donde hay tres empleados que ocupa cada uno respectivamente los cargos de gerente general, gerente de ventas y gerente de comercialización. El diagnóstico de la situación actual se realizó mediante un análisis FODA, donde se pudo identificar que mayor fortaleza que posee la empresa son sus empleados, entre las oportunidades presentes esta una nueva localización. Su debilidad es la falta de un almacén con delimitaciones y no tener una filosofía corporativa, y la principal amenaza es la inspección de autoridades competentes que multen y cierren la empresa por no acatar completamente la ley de medicamentos. Seguido a esto por medio del método de factores ponderados se determinó que la localización óptima que debería tener la empresa es en Unare II, debido a que tiene mayor cercanía de empresas de envío y centros de consumo. Por medio de la ley de medicamentos y las normas de buenas prácticas de distribución se estableció que en el almacén de la empresa hacen falta estantes para cada insumo y la contratación de un farmaceuta y almacenista. La estructura organizacional correcta de la empresa debería ser con el gerente ejecutivo en el escalafón más alto, y a su cargo tendrá al gerente general, al gerente de comercialización y al farmaceuta, estando los dos primeros en el mismo nivel jerárquico. Ocupando el último cargo el almacenista, donde sus jefes inmediatos serán el farmaceuta y el gerente de comercialización. Finalmente se redactó y evaluó la filosofía de la empresa por medio de elementos establecidos por Kaplan y Norton en el marco estratégico.

# CONTENIDO

	Página
ACTA DE APROBACIÓN.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
RESUMEN.....	v
CONTENIDO .....	vi
LISTA DE FIGURAS .....	x
LISTA DE TABLAS.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	4
SITUACIÓN A INVESTIGAR .....	4
1.1 Situación objeto de estudio.....	4
1.2 Objetivos de la investigación .....	8
1.2.1 Objetivo general .....	8
1.2.2 Objetivos específicos .....	8
1.3 Justificación de la investigación.....	8
1.4 Alcance de la investigación.....	9
1.5 Limitaciones de la investigación .....	10
CAPÍTULO II .....	11
GENERALIDADES .....	11
2.1 Nombre de la empresa.....	11
2.2 Reseña histórica.....	11
2.3 Ubicación geográfica.....	11
2.4 Generalidades de la empresa .....	11
2.4.1 Funciones de la empresa .....	11
2.5 Funciones del personal .....	12
2.5.1 Gerente ejecutivo .....	12
2.5.2 Gerente general .....	12
2.5.3 Gerente de comercialización.....	13
CAPÍTULO III.....	14
MARCO TEÓRICO.....	14
3.1 Antecedentes de la investigación .....	14
3.2 Bases teóricas .....	16
3.2.1 Estudio técnico.....	16
3.2.1.1 Objetivos y generalidades del estudio técnico. Partes que lo conforma .....	18
3.2.1.2 Estructura organizacional.....	18
3.2.1.3 Aspectos legales.....	25

3.2.2	Requerimientos técnicos y operativos de la empresa.....	39
3.2.2.1	Requerimientos operativos de la empresa.....	40
3.2.2.2	Requerimientos técnicos de la empresa .....	43
3.2.3	Herramientas de registro y análisis .....	43
3.2.3.1	Matriz FODA .....	43
3.2.3.2	Cuadro de Mando Integral .....	44
3.2.3.3	Método cualitativo por puntos .....	44
3.2.3.4	Canales de distribución de fármacos.....	46
3.3	Bases legales.....	47
3.3.1	Constitución de la República Bolivariana de Venezuela .....	47
3.3.1.1	Artículo 83 .....	47
3.3.2	Ley de medicamentos.....	48
3.3.2.1	Título II. Capítulo II. Artículo 14. Parágrafo primero .....	48
3.3.2.2	Título II. Capítulo II. Artículo 14. Parágrafo primero .....	48
3.3.2.3	Título II. Capítulo II. Artículo 15.....	48
3.3.2.4	Título II. Capítulo III. Artículo 18 .....	48
3.3.2.5	Título II. Capítulo III. Artículo 21 .....	49
3.3.2.6	Título II. Capítulo III. Artículo 24 .....	49
3.3.2.7	Título IV. Capítulo II. Artículo 53.....	49
3.3.2.8	Título IV. Capítulo II. Artículo 55 .....	49
3.3.2.9	Título V. Capítulo I. Artículo 66.....	50
3.3.3	Normas de buenas prácticas de distribución de medicamentos .....	50
3.3.3.1	Capítulo I. Artículo 4 .....	50
3.3.3.2	Capítulo II. Artículo 5 .....	51
3.3.3.3	Capítulo III. Artículo 6.....	51
3.3.3.4	Capítulo IV. Artículo 10 .....	51
3.4	Definición de términos básicos .....	52
CAPÍTULO IV.....		55
METODOLOGÍA DE TRABAJO .....		55
4.1	Tipo de investigación .....	55
4.2	Diseño de la investigación.....	56
4.3	Población y muestra de la investigación .....	56
4.3.1	Población.....	56
4.3.2	Muestra.....	57
4.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	57
4.4.1	Técnicas de recolección de datos .....	57
4.4.1.1	Observación simple o no participante .....	58
4.4.1.2	Entrevista dirigida o informal .....	58
4.4.1.3	Análisis documental .....	58
4.4.1.5	Sesiones de grupo.....	59
4.4.2	Instrumentos de recolección de datos .....	59
4.4.2.1	Equipos de campo .....	59

4.4.2.2 Equipos de oficina.....	59
4.5 Técnicas de ingeniería industrial a utilizar.....	60
4.5.1 Análisis FODA.....	60
4.5.2 Cuadro de Mando Integral .....	60
4.5.3 Método cualitativo por punto.....	60
4.5.4 Diagrama de proceso.....	61
4.5.5 Diagrama de recorrido.....	61
CAPÍTULO V .....	62
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	62
5.1 Diagnóstico de la situación actual del área de dirección general, administrativa y de operaciones de la empresa AMS Farma C.A.....	62
5.1.1 Descripción general de las condiciones actuales del espacio.....	62
5.1.2 Síntesis del proceso de adquisición y venta de mercancías .....	63
5.1.3 Mercancías en inventario .....	63
5.1.4 Análisis interno y externo de la organización .....	64
5.1.5 Estrategias .....	66
5.1.5.1 Análisis de fortalezas y oportunidades (FO).....	66
5.1.5.2 Análisis de debilidades y oportunidades (DO).....	66
5.1.5.3 Análisis de fortalezas y amenazas (FA) .....	66
5.1.5.4 Análisis de debilidades y amenazas (DA).....	67
5.2 Determinación de la localización óptima de la empresa AMS Farma C.A. ....	67
5.2.1 Criterios de decisión.....	67
5.2.2 Localizaciones.....	68
5.2.3 Evaluación de localizaciones .....	72
5.3 Síntesis de la filosofía corporativa de la empresa AMS Farma C.A. ....	74
5.3.1 Misión .....	74
5.3.2 Visión .....	75
5.3.3 Valores .....	77
5.3.4 Objetivos .....	77
5.3.5 Detalles del esquema organizacional de la empresa AMS Farma C.A. ....	78
5.3.5.1 Estructura actual.....	78
5.3.5.2 Estructura propuesta.....	78
5.3.5.3 Departamentalización.....	82
5.4 Establecimiento de los requerimientos técnicos y operativos necesarios para el funcionamiento de la empresa AMS Farma C.A. ....	84
5.4.1 Requerimientos técnicos .....	84

5.4.1.1 Instalación física.....	84
5.4.1.2 Personal.....	87
5.4.2 Requerimientos operativos.....	88
5.4.2.1 Equipos, maquinarias y herramientas .....	88
5.4.2.2 Mobiliario.....	90
5.4.2.3 Descripción del proceso .....	91
5.4.2.4 Distribución de la mercancía.....	97
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>98</b>
Conclusiones .....	98
Recomendaciones.....	99
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>104</b>

## LISTA DE FIGURAS

	Página
2.1 Ubicación de la empresa AMS Farma C.A. (Google Maps, 2018).....	12
3.1 Tipos de organigramas (Franklin, 2004).....	20
3.1 Fases del proyecto (Kaplan y Norton, 2001) .....	45
5.1 Ubicación de Sector Chilemex (Elaboración propia, 2018).....	70
5.2 Ubicación de Zona Unare II (Elaboración propia, 2018).....	71
5.3 Ubicación de Zona Alta Vista (Elaboración propia, 2018).....	71
5.4 Organigrama propuesto para la empresa AMS Farma C.A. (Elaboración propia, 2018).....	79
5.5 Matriz diagonal de relaciones entre actividades (Elaboración propia, 2018) .....	85
5.6 Diagrama de flujo del proceso propuesto en la recepción del material (Elaboración propia, 2018) .....	92
5.7 Diagrama de flujo del proceso propuesto en el almacenamiento de material (Elaboración propia, 2018) .....	94
5.8 Diagrama de flujo del proceso propuesto en el almacenamiento de medicamentos (Elaboración propia, 2018) .....	95
5.9 Diagrama de flujo del proceso propuesto en el almacenamiento de productos químicos (Elaboración propia, 2018).....	96
5.10 Diagrama de flujo del proceso propuesto en el almacenamiento de productos químicos (Elaboración propia, 2018) .....	97

## LISTA DE TABLAS

	Página
5.1 Inventario de mercancías para la venta, mayo de 2018 (Elaboración propia, 2018) .....	64
5.2 Matriz FODA de AMS Farma C.A. (Elaboración propia, 2018).....	65
5.3 Criterios de evaluación de localizaciones (Elaboración propia, 2018).....	68
5.4 Localidades consideradas en el estudio (Elaboración propia, 2018) .....	70
5.5 Evaluación de localizaciones (Elaboración propia, 2018) .....	73
5.6 Evaluación de la nueva misión de la empresa AMS Farma C.A. (Elaboración propia, 2018) .....	76
5.7 Evaluación de la nueva visión de la empresa AMS Farma C.A. (Elaboración propia, 2018) .....	78
5.8 Espacio requerido por área (Elaboración propia, 2018).....	86
5.9 Equipos necesarios (Elaboración propia, 2018).....	89
5.10 Mobiliario necesario (Elaboración propia, 2018) .....	90

## **LISTA DE ANEXOS**

- 1 PROPUESTA DE DISTRIBUCION DE PLANTA
- 2 DIAGRAMA DE RECORRIDO

## INTRODUCCIÓN

Las droguerías de medicamentos son aquellos establecimientos que comercializan con este tipo de productos al mayor, que funcionan como intermediarios entre los laboratorios fabricantes, las casas de representación y las farmacias e instituciones dispensadoras de salud. Dichos intermediarios no podrán realizar operaciones farmacéuticas, ni dispensar medicamentos al público. Las droguerías es quien hace las veces de importador y distribuidor, siendo la pieza fundamental de toda cadena de distribución de medicamentos.

Este sector juega un papel muy importante dentro de la industria farmacéutica ya que es el único canal de distribución que asegura a las farmacias y centros hospitalarios el abastecimiento de productos provenientes de múltiples laboratorios, tanto nacionales como internacionales.

La empresa AMS Farma C.A., inicio sus actividades operativas en diciembre del 2017 en una oficina de localización temporal, ubicada en la Avenida Guarapiche, Río Aro, Puerto Ordaz. Siendo uno de los principales problemas que presenta la empresa es que la oficina actual no es adecuada para realizar sus actividades administrativas ni el almacenamiento de la mercancía; trayendo como consecuencia que no haya un espacio para cada puesto de trabajo y un almacén que cumpla con los requerimientos adecuados. El método cualitativo por punto permitirá la comparación cuantitativa de diferentes sitios, estableciendo valores a los factores de más importancia al tomar la decisión de la nueva ubicación.

Los cargos que existen en la empresa son, el de gerente ejecutivo, gerente general y gerente de comercialización, para un total tres empleados. Estos son los

encargados de las operaciones administrativas, de almacenamiento y de la distribución de la mercancía, lo cual genera desgaste y que varias de las actividades no se realicen con eficiencia. La Ley de medicamentos establece cuales son los empleados requeridos en una droguería, y que especificaciones debe tener el almacén para que el resguardo de los insumos sea el adecuado.

La empresa AMS Farma C.A., no cuenta con una filosofía corporativa, como lo son la misión, visión, objetivos y valores, por medio de la metodología de Kaplan y Norton, en el cuadro de mando integral se establecen elementos que se toman en cuenta al momento de establecerla. Esto permitirá que la empresa funcione de manera eficiente.

Este proyecto de investigación está estructurado por capítulos los cuales son:

Capítulo I: define la situación a investigar, que contiene el planteamiento del problema, objetivos general y específicos. La justificación, limitaciones y alcance de la investigación.

Capítulo II: habla sobre las generalidades de la empresa y contiene la ubicación geográfica, y el funcionamiento de cada empleado que labora en la empresa AMS Farma C.A.

Capítulo III: detalla el marco teórico y está conformado por las bases teóricas, que son todos los conceptos que sirven como base o sustento para desarrollar la investigación. Las bases legales y los términos básicos, que son las palabras de uso poco común que deben definirse para así entender por completo el estudio.

Capítulo IV: en la metodología de la investigación, se define el tipo de investigación, su diseño, la población y muestra. Las técnicas e instrumentos que se aplicaron.

Capítulo V: análisis e interpretación de resultados, el cual es el cumplimiento de cada objetivo específico mencionado ya anteriormente en el capítulo I, los resultados y el análisis de los mismos.

# CAPÍTULO I

## SITUACIÓN A INVESTIGAR

### 1.1 Situación objeto de estudio

Las primeras empresas dedicadas a la distribución y comercialización de medicamentos se desarrollaron con el fin de combatir epidemias (sarampión, viruela, peste bubónica) y surgieron en el siglo XVII. Cuando se reconoció la importancia de la profesión farmacéutica en Estados Unidos se empezó la producción a escala de medicamentos en la que se vio favorecida la Penicilina en 1940, donde la industria farmacéutica realizó investigaciones intensivas sobre antibióticos debido a la gran demanda para curar enfermedades infecciosas. También se hicieron estudios sobre esteroides, hormonas, vitaminas y otros productos farmacéuticos similares. Más adelante en ese siglo, miles de laboratorios producían drogas para combatir enfermedades y epidemias de la población. Lo que conllevó a que la distribución de estas grandes cantidades de medicamentos fuera muy compleja, permitiendo el surgimiento de nuevos intermediarios para hacerlos llegar a pequeñas boticas y farmacias, y es allí donde inicia la labor de las droguerías, que es distribuir medicamentos al mayor.

Swarbick y Boylan dicen que: el comercio internacional y nacional, así como las políticas y prácticas en materia de impuestos y de finanzas, afectan a la forma en que la industria farmacéutica trabaja en un país. Existen diferencias significativas entre los países desarrollados y en vías de desarrollo con respecto a sus necesidades de sustancia farmacéuticas.

En los países en desarrollo, en los que prevalecen la malnutrición y las enfermedades infecciosas, los fármacos más necesarios son los suplementos nutricionales, las vitaminas y los anti-infecciosos. En los países desarrollados, en los que las enfermedades asociadas con el envejecimiento y dolencias específicas son las principales preocupaciones sanitarias, los fármacos más demandados son los que actúan sobre el sistema cardiovascular, el sistema nervioso central, el sistema gastrointestinal, los anti-infecciosos, los anti-diabéticos y los quimioterápicos.

El mercado farmacéutico venezolano comprende la industria encargada de producir, distribuir y vender medicamentos. Los primeros son laboratorios, luego las droguerías y por último las farmacias. Los laboratorios, transforman las sustancias y materias primas nacionales e importadas en fármacos, estos son vendidos a las droguerías las cuales almacenan grandes cantidades de medicamentos y lo distribuyen a las farmacias. Las farmacias adquieren los medicamentos según su inventario.

Actualmente la industria farmacéutica en Venezuela se enfrenta al mayor desabastecimiento de su historia. Las estadísticas de la Cámara Venezolana de las Droguerías (Cavedro) revelan que las fallas de inventario llegan al 90%, medida en cantidad de productos, y 80%, medidas por principios activos. Rómulo Pisani, presidente de Cavedro asegura que hay productos que no se consigue ni el equivalente, ni el parecido, ni el genérico, ni ninguno, él asegura también que jamás se había pasado por una situación similar.

El último boletín oficial Epidemiológico dado por el Ministerio del Poder Popular para la Salud (MPPS), del 25 de diciembre de 2016 hasta el 31 de enero de 2017, Se reportaron 162.906 casos correspondientes a los eventos de notificación obligatoria semanal. Teniendo infección Respiratoria Aguda (58,76%), Diarreas (20,98%) y Fiebre (15,63%) ocupan las tres primeras causas de notificación con 95,37% del total. Malaria (1,89%), Neumonía (1,10%), Amibiasis (0,68%),

Mordedura Sospechosa de Rabia (0,38%), Varicela (0,24%), y Hepatitis (todas (0,13%) representan 4,42% del total de causas notificadas.

No se consiguen en las farmacias de Ciudad Guayana: Losartan, Olmesartan, Valsartán, Diltiazem, las pastillas anticonceptivas, anti-epidemiológicos, antibióticos, anti-hipertensivos, anti-convulsionantes, medicamentos contra el mal de Parkinson, entre otros, según lo publicado por el Correo del Caroní del día 24 de febrero del 2017.

AMS Farma C.A, es una empresa que inicio sus actividades operativas en diciembre del 2017. Altamente competente, con la finalidad de abastecer a la mayoría de las farmacias y droguerías de la zona de Puerto Ordaz, Ciudad Bolívar y el resto de Oriente, las cuales han sido desabastecidas por la situación económica actual.

Actualmente la empresa utiliza una oficina de localización temporal para sus operaciones, ubicada en la Avenida Guarapiche, edificio D4- PB2, Río Aro, Puerto Ordaz. Uno de los principales problemas que presenta la empresa es que no cuenta con un establecimiento adecuado donde realizar sus actividades administrativas ni el almacenamiento de la mercancía; trayendo como consecuencia que no haya un espacio para cada puesto de trabajo y un almacén que cumpla con los requerimientos adecuados. Esto se considera necesario debido a que la mercancía que se manipula es frágil y con cuidados especiales.

Los cargos que existen en la empresa son: el de gerente general, gerente de ventas y gerente de comercialización, para un total tres empleados. Estos son los encargados de las operaciones administrativas, de almacenamiento y de la distribución de la mercancía, lo cual genera cansancio excesivo. Al desconocerse la cantidad necesaria de trabajadores requeridos, el perfil de los puestos de trabajo y los

métodos de selección de personal, han sido motivo para no contratar nuevos empleados.

Actualmente la empresa no cuenta con una buena planificación y esto se hace notable en que los equipos de almacenamiento no son suficientes para realizar todas las actividades requeridas; además, se desconocen los equipos de manejo de material necesarios para movilizar la mercancía.

Por otro lado, no se cuenta con una filosofía corporativa de la empresa que establezca la misión, visión, objetivos y valores, trayendo como consecuencia restar eficiencia en el trabajo dificultando la obtención de los resultados deseados. Por este motivo se considera primordial realizar un estudio técnico donde se busque la solución a estos problemas. Ante esta situación surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del área de dirección general, administrativa y de operaciones de la empresa AMS Farma C.A.?

¿Dónde debe estar ubicada la empresa AMS Farma C.A.?

¿Cuál debe ser la filosofía corporativa de la empresa AMS Farma C.A.?

¿Cuáles son los requerimientos técnicos y operativos de la empresa AMS Farma C.A.?

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo general**

Realizar un estudio técnico en la empresa AMS Farma C.A. ubicada en el municipio Caroní, estado Bolívar.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Diagnosticar la situación actual del área de dirección general, administrativa y de operaciones de la empresa AMS Farma C.A. ubicada en el municipio Caroní, estado Bolívar.

2. Determinar la localización óptima de la empresa AMS Farma C.A. ubicada en el municipio Caroní, estado Bolívar.

3. Sintetizar la filosofía corporativa de la empresa AMS Farma C.A. ubicada en el municipio Caroní, estado Bolívar.

4. Establecer los requerimientos técnicos y operativos necesarios para el funcionamiento de la empresa AMS Farma C.A. ubicada en el municipio Caroní, estado Bolívar.

## **1.3 Justificación de la investigación**

Actualmente la empresa AMS Farma C.A, no cuenta con una planta comercial, mientras tanto su dirección fiscal se establece en una oficina de localización temporal con un área acondicionada provisionalmente para el almacenaje de la mercancía.

No existe un método de reclutamiento del personal al desconocerse la cantidad de trabajadores que se necesita que cumplan con los perfiles necesarios para la asignación adecuada en un determinado puesto de trabajo.

Con la realización del estudio técnico se desea determinar la localización óptima de la planta, que ayudará a la empresa a tomar en cuenta los factores cuantitativos como transporte de materia prima y del producto terminado, así como también factores cualitativos tales como apoyos fiscales, el clima, la actitud de la comunidad entre otros, analizados desde un punto de vista integral para conducir a la empresa a obtener resultados satisfactorios.

AMS Farma C.A. no posee una filosofía corporativa que le permita orientar sus metas a corto, mediano y largo plazo que generalmente están destinadas al crecimiento de la empresa. Por este motivo se considera necesario establecer la misión, visión y objetivos que servirán de guía en los planes a futuro.

También será sustento bibliográfico para futuros estudios organizacionales de empresas nuevas y existentes.

#### **1.4 Alcance de la investigación**

El trabajo de investigación está enfocado en la utilización de métodos de localización en planta, el establecimiento de los requerimientos técnicos y operativos para la empresa AMS Farma C.A, además de sintetizar las bases legales y la filosofía corporativa de la empresa, todo esto con la finalidad de determinar un local comercial que cumpla con los requisitos establecidos por la Ley del Ejercicio de Medicamentos y las normas de las buenas prácticas de distribución, que a su vez, permita que los trabajadores puedan contar con un espacio óptimo y adecuado con las herramientas

necesarias para realizar las operaciones y cumplir con las metas establecidas a corto, mediano y largo plazo.

### **1.5 Limitaciones de la investigación**

En el desarrollo de esta investigación los factores que limitan su elaboración son las visitas a la dirección de localización, que no pueden ser frecuentes, debido a que no cuentan con un horario fijo de trabajo, retrasando de esta manera el estudio. También la escasa bibliografía referente a este tipo de empresa dificulta el sustento de la información.

## **CAPÍTULO II**

### **GENERALIDADES**

#### **2.1 Nombre de la empresa**

Administrador de medicamento seguro (AMS) Farma C.A.

#### **2.2 Reseña histórica**

La empresa AMS Farma C.A., inicio sus actividades operativas en el mes de diciembre del 2017, distribuyendo medicamentos, materiales médicos descartables y suturas en la zona de Puerto Ordaz, con el transcurso de los meses su catálogo de insumos fue aumentando incluyendo más materiales médicos.

#### **2.3 Ubicación geográfica**

La empresa AMS Farma C.A., se encuentra ubicada en la Avenida Guarapiche, edificio D4- PB2, Río Aro, Puerto Ordaz, Estado Bolívar. Ver figura 2.1

#### **2.4 Generalidades de la empresa**

##### **2.4.1 Funciones de la empresa**

Comercializar medicamentos al mayor, distribuir y abastecer a la mayoría de las farmacias y droguerías de la zona de Puerto Ordaz, Ciudad Bolívar y el resto del Oriente del país.



Figura 2.1 Ubicación de la empresa AMS Farma C.A. (Google Maps, 2018).

## **2.5 Funciones del personal**

### **2.5.1 Gerente ejecutivo**

Es el encargado de optimizar el rendimiento financiero, de la toma de decisiones estratégicas de asignación de capital y establecimiento de sistemas de medición financieros. También de desarrollar la cultura corporativa y de motivar a los que están a su cargo con el fin de alcanzar las metas en la empresa.

### **2.5.2 Gerente general**

Tiene las funciones de planificar, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa, así como llevar todos los requerimientos legales en regla.

### **2.5.3 Gerente de comercialización**

Sus principales funciones son definir y dirigir la estrategia comercial. Analiza e investiga posibles proveedores de productos. Aporta permanente nuevas ideas para atraer más clientes. También planifica estrategias y planes de marketing para los productos y servicios.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 Antecedentes de la investigación**

Cabello, J. y Seijas, W. (2005). “Estudio de factibilidad para la creación de un centro de comunicaciones CANTV y su incidencia en el contexto local ubicado en el estado Monagas”, Maturín, Universidad de Oriente, Departamento de contaduría pública. El principal objetivo de este proyecto es estudiar la factibilidad para la creación de un centro de comunicaciones CANTV y su incidencia en el contexto local.

Cabello y Seijas, utilizaron como herramienta de ingeniería industrial la Matriz “FODA”, con la finalidad de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen la creación del centro de comunicaciones. Esta información contribuirá para diagnosticar la situación actual de la empresa AMS Farma C.A.

Goldstein, A. (2005). “Análisis de las operaciones de manejo de materiales desarrolladas en la línea de producción de tanques y filtros de la empresa Agrotal C.A., ubicado en la ciudad de Barcelona, estado Anzoátegui”. Universidad Simón Bolívar. Coordinación de Ingeniería de Producción. Esta investigación tiene como objetivo general diseñar un sistema de manejo de materiales que permita maximizar la productividad y la utilización del espacio en las líneas de producción de tanques y filtros.

Goldstein, se basó en los principios del manejo de materiales y los equipos de manejo de los mismos, teniendo en cuenta las características del material, como

sustento para poder determinar cuáles eran los adecuados para el traslado de mercancía en la línea de producción de tanques y filtros. Esta investigación contiene la información necesaria para determinar el equipo de manejo de materiales correcto, considerando el tipo de material a transportar y los riesgos de un inadecuado traslado. Esto servirá de aporte para determinar el equipo necesario de la empresa AMS Farma C.A.

Natera, M. y Salazar, Y. (2010). “Estudio de factibilidad técnico-económico de una empresa productora de catalina ubicada en el estado Anzoátegui”, Puerto La Cruz, Universidad de Oriente, Departamento de Computación y Sistemas. Este trabajo de grado tiene como objetivo general, realizar un estudio técnico-económico de una empresa productora de catalina ubicada en el Estado Anzoátegui.

Natera y Salazar, para el desarrollo de su estudio, utilizaron como herramienta de ingeniería, el organigrama, para representar gráficamente la estructura, jerarquía e interrelación de las distintas áreas que componen a la empresa. Esto será una guía en la investigación, con el fin de detallar el esquema organizacional.

Salcedo, S. (2016). “Propuesta de estructura organizacional para la empresa camaronera Jemaredli S.A”. Guayaquil, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. El objetivo general de este trabajo de grado es diseñar una propuesta de modelo organizacional adecuado para la empresa camaronera Jemaredli S.A, que permita mejorar el desarrollo empresarial.

Salcedo, basándose en las características de los distintos organigramas decidió que el modelo vertical era el adecuado para la empresa camaronera Jemaredli S.A. En este se visualiza el orden jerárquico y la división departamental de la organización. Esta investigación contiene información que ayudara a precisar qué modelo de

organigrama se debe utilizar para tener una mejor visualización del orden jerárquico dentro de la empresa AMS Farma C.A.

Benitez, C. (2017). “Diseño de un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa LCC E & D, C.A. ubicada en el Estado Bolívar”, Ciudad Guayana, Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Departamento de Ingeniería Industrial. El objetivo general es diseñar un modelo de direccionamiento estratégico que permita a la empresa LCC E & D, C.A. alcanzar un posicionamiento competitivo.

Benítez, aplico los pasos de la planeación estratégica para poder evaluar la visión y misión. También mediante el método desarrollado por Kaplan y Norton logró reformular las mismas y mediante preguntas estimó si abarcaban todas las metas propuestas por la empresa. Este trabajo de investigación, servirá de aporte al contener información necesaria sobre la planeación estratégica y como esta influye en la redacción de la visión y la misión de la empresa. Además por medio del método de Kaplan y Norton se podrá evaluar que cumplen con lo deseado por la empresa AMS Farma C.A.

## **3.2 Bases teóricas**

### **3.2.1 Estudio técnico**

El estudio técnico comprende todo aquello que tiene relación con el funcionamiento y operatividad del proyecto en el que se verifica la posibilidad técnica de fabricar el producto o prestar el servicio. Puede subdividirse a su vez en cuatro partes, que son: determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería de proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal.

La determinación de un tamaño óptimo es fundamental en el estudio. Cabe aclarar que tal determinación es difícil, las técnicas existentes para su determinación son iterativas y no existe un método preciso y directo para hacer el cálculo. El tamaño también depende de los turnos a trabajar, ya que para cierto equipo la producción varía directamente de acuerdo con el número de turnos que se trabaje.

La determinación de la localización óptima del proyecto, es necesario tomar en cuenta no sólo factores cuantitativos, como el transporte de materia prima y del producto terminado, sino también los factores cualitativos, tales como apoyos fiscales, el clima, la actitud de la comunidad, y otros. Recuerde que los análisis deben ser integrales, si se realizan desde un solo punto de vista conducirán a resultados poco satisfactorios.

Respecto de la ingeniería del proyecto. En esta misma parte se engloban otros estudios, como el análisis y la selección de los equipos necesarios, dada la tecnología elegida; en seguida, la distribución física de tales equipos en la planta, así como la propuesta de la distribución general, en la que se calculan todas y cada una de las áreas que formarán la empresa.

Otro aspecto es el organizativo, el administrativo y el legal. Esto se debe a que son considerados aspectos que por su importancia y delicadeza merecen ser tratados a fondo en la etapa de proyecto definitivo. Esto no implica que deba pasarse por alto, sino, simplemente, que debe mencionarse la idea general que se tiene sobre ellos, pues de otra manera se debería hacer una selección adecuada y precisa del personal con la explicación de sus funciones, extraer y analizar los principales artículos de las distintas leyes que sean de importancia para la empresa, y como esto es un trabajo delicado y minucioso, se incluye en la etapa de proyecto definitivo (Baca, 2010).

### **3.2.1.1 Objetivos y generalidades del estudio técnico. Partes que lo conforman**

Los objetivos del análisis técnico de un proyecto son los siguientes:

1. Verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto o prestar el servicio que se pretende.
2. Analizar y determinar el tamaño, la localización, los equipos, las instalaciones y la organización óptimos requeridos para realizar la producción.

En resumen, se pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico-operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto (Baca, 2010).

### **3.2.1.2 Estructura organizacional**

La estructura organizacional se define como la relación formal entre las partes que conforman la empresa en donde se evidencian las relaciones de autoridad o subordinación y las actividades o procesos a cargo de cada una de las partes involucradas.

El diseño de la estructura organizacional depende de criterios y principios administrativos (división del trabajo, unidad de mando, delegación de funciones, entre otros) que no son generalizables a todos los proyectos, sin embargo al momento de definir la estructura se toman en cuenta ciertos factores que son particulares en un proyecto, estos son: determinación de la mano de obra requerida, perfiles de los puestos de trabajo, organigrama de la empresa, políticas del personal y políticas de control interno (Silva, 2014).

- **Determinación de la mano de obra requerida:** el requisito para obtener la producción esperada en una empresa es el trabajo conjunto de los departamentos de ingeniería y de personal que se encargaran de determinar los requerimientos necesarios de mano de obra para la fábrica. Esta necesidad de trabajadores se puede expresar en el número total de personal y las horas de producción necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa. Las características internas de cada proceso fabril determinan el enfoque adecuado para estimar las horas de mano de obra necesarias para llevar a efecto el plan de producción. En otros casos la estimación de personal puede hacerse en base a promedios orientados en la experiencia o tomando como referencia un esquema organizacional básico (Rivadeneira, 2014).

- **Perfiles de los puestos de trabajo requeridos:** un perfil de puesto, también llamado perfil ocupacional de puesto vacante, es un método de recopilación de los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución, generalmente estas son: nivel de estudio, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimiento, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. Además, el perfil de puesto se ha convertido en una herramienta sumamente útil en la administración y planeación exitosa de los recursos humanos de cualquier institución (Carrasco, 2009).

- **Organigrama:** los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría (Fleitman, 2000).

*Tipos de Organigramas* (Clasificación). Los organigramas se clasifican de la siguiente manera: por su naturaleza, por su finalidad, por su ámbito, por su contenido y por su presentación o disposición gráfica.



Figura 3.1 Tipos de organigramas (Franklin, 2004).

1. Por su naturaleza: este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

a) Microadministrativos: corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

b) Macroadministrativos: involucran a más de una organización.

c) Mesoadministrativos: consideran una o más *organizaciones* de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado (Franklin, 2004).

2. Por su ámbito. Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

a) Generales. Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina (Franklin, 2004).

b) Específicos. Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización (Franklin, 2004).

3. Por su contenido. Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

a) Integrales. Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes (Franklin, 2004).

b) Funcionales. Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general (Franklin, 2004).

c) De puestos, plazas y unidades: indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas (Franklin, 2004).

4. Por su presentación o disposición gráfica. Este grupo se divide en cinco tipos de organigramas:

a) Verticales. Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma

escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo (Franklin, 2004).

b) Horizontales. Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente (Franklin, 2004).

c) Mixtos. Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base (Franklin, 2004).

d) De bloque. Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos (Franklin, 2004).

e) Circulares. En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, es decir el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras (Elio, 2003).

- Políticas del personal: las políticas de personal definen el trato, los derechos, las obligaciones y las relaciones de las personas pertenecientes a una organización. Son programas con los que funciona la organización: las reglas y procedimientos que protegen a los trabajadores (y a la organización), que los pone en control de sus trabajos y que los hace evitar cometer errores que producirían daños a la organización o entre sí. Puede ser una tarea ardua diseñar un grupo de políticas, pero cuando surgen situaciones que necesitan respuestas, será fácil darse cuenta de cuán útiles son.

Pueden diferir en forma significativa de organización a organización, pero deben contener instrucciones y reglas para enfrentar problemas y superar obstáculos que se pueden presentar tanto en días normales de trabajo como en circunstancias extraordinarias. Tratan sobre relaciones (personal/personal, personal/administración, etc.), expectativas (horas trabajadas, agenda, qué es lo que define el trabajo de un puesto), y maneras de hacer cosas (quién utiliza qué aparato y cuándo, cómo arreglar un día de ausencia por enfermedad) que afectan las vidas de los empleados y el funcionamiento de la organización.

Se deben redactar de forma clara y entendible, para que todos sepan exactamente qué es lo que quieren decir y para que se deje lo menos posible sujeto a interpretación. En muchas organizaciones se les da a los empleados una copia de las políticas o se les insta a leerlas haciéndolas fácilmente disponibles (por ejemplo en línea, en el sitio de internet de la organización o impresas y guardadas en un lugar de fácil acceso). Es de extrema importancia que todos en la organización estén familiarizados con estas políticas y que éstas estén siempre disponibles para cada empleado (Hubbart, 1993).

▪ Políticas de control interno: esencialmente existen tres tipos de política de personal que se tendrá que desarrollar para la organización:

1. Las políticas generales: tienen que ver con la estructura básica, filosofía y reglas de la organización. Tratan sobre asuntos que van desde ofrecer oportunidades iguales de contratación hasta avances en los conflictos de intereses, acoso sexual, consumo de alcohol en el lugar de trabajo y uso de internet. Algunos problemas que tratan las políticas generales son:

- a) Igualdad de oportunidad de empleo.
- b) La política anti-acoso.
- c) La política de consumo de alcohol y drogas en el lugar de trabajo.
- d) El uso de computadoras y otros equipos electrónicos.
- e) La política de contratos y acuerdos.

2. Las políticas de contratación y estatus de empleo incluyen la relación de empleo del trabajador con la organización (contratación, despido y todo lo que haya en el medio). Aquí es donde se define la escala de pagos, título, ascensos y reseñas de desempeño. Estas políticas abarcan también prestaciones, derechos de los empleados y causas de finalización de contratos. Algunas de las políticas de contratación y empleo más comunes cubren:

- a) Procedimientos de contratación y orientación.
- b) Título del cargo y sueldo.
- c) Beneficios, deducciones y viajes.
- d) Archivos de personal.
- e) Ascensos.
- f) Problemas relacionados con el trabajo.
- g) Causas de finalización del contrato.

3. Las políticas de procedimiento diarias: tratan sobre los problemas que afectan la vida diaria del trabajador (o voluntario) y el funcionamiento cotidiano de la organización. Generalmente incluyen las horas a las que los empleados tienen que estar en el trabajo, cómo deben vestirse, cuándo se les paga y temas de seguridad, además de pautas sobre cómo se hacen las cosas en la organización.

- a) Horas de trabajo y flexibilidad de agenda.
- b) Horas extras.
- c) Día de pago.
- d) Seguridad.

### **3.2.1.3 Aspectos legales**

Una empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos), para alcanzar determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad, con la finalidad de lucrar o no. Existen distintos tipos, el Código de Comercio de Venezuela permite principalmente las siguientes formas de Sociedades:

1. De propiedad individual. Se llama así cuando la empresa pertenece a una sola persona, la cual, asume toda la responsabilidad del negocio y responde a las obligaciones del mismo con todo su patrimonio, quiere decir que su responsabilidad frente a terceros es ilimitada.

2. Sociedad en nombre colectivo. Dos o más personas pueden unirse y formar una sociedad colectiva. Cada una acuerda aportar parte del trabajo y del capital, quedarse con un porcentaje de los beneficios y compartir desde luego, las pérdidas y las deudas. Se caracteriza por tener socios que responden solidaria e ilimitadamente por las deudas de la sociedad.

3. Sociedad en comandita. Aquellas en que las obligaciones sociales, están garantizadas por la responsabilidad ilimitada y solidaria de uno o más socios, llamados socios solidarios o comanditantes, y por la responsabilidad a una suma determinada de uno o más socios llamados comanditarios.

4. Sociedad anónima. Entidad jurídica independiente y, de hecho es una persona jurídica que puede comprar, vender, pedir créditos, producir bienes y servicios y firmar contratos. disfruta además de responsabilidad limitada, lo que quiere decir que la inversión y la exposición financiera de cada propietario en ella se limita estrictamente a una cantidad específica. Se caracteriza por incorporar a muchos socios accionistas quienes aportan dinero para formar su capital social representado en acciones.

5. Sociedad de responsabilidad Limitada. Es una empresa mercantil en la que el capital está dividido en cuotas sociales de distinto valor, con títulos innegociables ni denominables acciones y en la que la responsabilidad de los socios se circunscribe exclusivamente al capital aportado por cada uno. En la razón social de este tipo de sociedad debe dejarse en claro que la sociedad se trata de una de responsabilidad limitada, de omitirse esta circunstancia los socios responden solidariamente de las obligaciones de la sociedad.

6. Asociaciones o cooperativas. Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. Los Principios cooperativos constituyen las reglas básicas de funcionamiento de estas organizaciones.

7. Empresas mixtas. Se denomina sociedad de economía mixta la que forma el Estado Nacional, las municipalidades o las entidades administrativas autónomas

dentro de sus facultades legales, por una parte, y los capitales privados por la otra, para la explotación de empresas que tengan por finalidad la satisfacción de necesidades de orden colectivo o la implantación, el fomento o el desarrollo de actividades económicas. Debe existir una propuesta de cualquiera de las partes con el cual se desee formar una sociedad o de éstos al capital privado (Corredor, 2014).

▪ Constitución legal de la empresa: la constitución legal de la empresa debe cumplir con ciertos procedimientos legales, los cuales se detallan a continuación:

1. Balance de apertura. Preparar un balance de apertura de la empresa, el cual debe ser elaborado por un contador inscrito en el Colegio de Contadores y aprobado y autorizado por la Dirección General de Impuestos Internos.

2. Nombre o denominación social de la empresa. La elección del nombre de la empresa deberá ser acorde a lo establecido por el Código de Comercio. Así establece para las Compañías Anónimas y Sociedades de Responsabilidad Limitada para su denominación social, pueden referirse a su objeto o bien formarse con cualquier nombre de fantasía o de persona, pero deberán necesariamente agregarse la mención de "Compañía Anónima" (C.A.) o "Compañía de Responsabilidad Limitada" (S.R.L.), o sus abreviaturas legibles según sea el caso. Se requiere someter a la consideración del Registro Mercantil de la jurisdicción correspondiente al lugar donde se va a constituir la compañía, tres (3) opciones de nombres, para que sea escogido el que esté disponible. Al tercer día después de hecha la solicitud de búsqueda del nombre se presenta el interesado al Registro Mercantil a fin de verificar si el nombre está libre y puede ser utilizado, para realizar posteriormente los trámites requeridos por el Registro para su obtención y reserva

3. Redacción del documento constitutivo y estatutos sociales de la empresa. Se requiere necesariamente de asesoría legal, es decir, los documentos deben ser

elaborados y visados por un Abogado (profesional del Derecho, debidamente inscrito en el Colegio de Abogados de su respectiva jurisdicción y que además no posea restricción alguna para el ejercicio de su profesión). Los Estatutos Sociales son el régimen que regulará las relaciones laborales y sociales de la compañía de manera detallada. El Contrato de Sociedad puede otorgarse mediante documento público o documento privado, la redacción de los documentos debe realizarse en papel sellado o en su defecto en papel blanco oficio, respetando los márgenes del papel sellado a doble espacio, que no pasen de 30 líneas cada página.

4. Aporte del capital mínimo requerido. El aporte constituye los recursos que serán destinados a conformar el fondo común social, con el cual se crea el patrimonio autónomo de la Sociedad (Artículo 208 del Código de Comercio). El aporte realizado más frecuente es en dinero, el cual debe establecerse la época y cantidad en que será entregado a la caja social. Generalmente se requiere el pago mínimo del 20% del monto total del Capital Social asignado, salvo los casos especiales que refiera la ley.

5. Inscripción del documento ante el registro mercantil. El legislador exige que dentro de los 15 días siguientes a la celebración del contrato, debe presentarse ante el Registrador Mercantil un ejemplar del Documento Constitutivo y un ejemplar de los Estatutos sociales de la Sociedad. El Registrador competente para estas actuaciones es el que territorialmente resulte idóneo con relación al domicilio establecido por la compañía. Adicionalmente deberá pagarse para el Registro del Documento el monto correspondiente a las tarifas calculadas por el Registro Mercantil, que será depositada en un Banco que el mismo establezca.

6. Registro y publicación de la sociedad mercantil. Una vez que el registrador aprueba el documento constitutivo de la sociedad ordenará: su inscripción, con la formación del Expediente en el cual se agregará toda la documentación producida durante la existencia de la compañía que se registró. La fijación de una copia del

documento registrado, por un lapso de seis meses, en el Registro Mercantil. La Publicación prescrita debe realizarse dentro de los primeros 15 días siguientes al otorgamiento del documento constitutivo en la Gaceta Forense del Registro Mercantil (Ley de Registro Público y Notariado, 2001). La duración del Registro de la compañía puede variar si se realiza la solicitud de habilitación ante el Registro y cancelando la tarifa correspondiente a la misma según sea el caso. La duración normal del trámite es de aproximadamente 30 días.

7. Registro fiscal. El próximo paso es registrarse en el SENIAT, para la asignación del Número del Registro de Información Fiscal RIF.

8. Cuenta bancaria. Acudir a una Entidad Bancaria (la de su preferencia), verificar los requisitos necesarios para solicitar la Apertura de una cuenta en nombre de la compañía y depositar en la misma el dinero correspondiente al Capital social aportado (Corredor, 2014).

- Localización de la planta. La localización geográfica de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región es una decisión de tipo estratégico. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa. A la hora de elegir la ubicación concreta del local debemos tener en cuenta la superficie, su distribución en planta, su coste y forma de adquisición (alquiler, compra, leasing), la reglamentación que puede afectarle, así como posibilidades de una futura ampliación.

1. La primera decisión que se tiene que tomar para elegir la localización más idónea de un negocio es determinar la población donde se va a ubicar, para lo que es necesario realizar un estudio detallado de algunos factores, entre los que destacan: La proximidad al mercado y a los clientes, la distancia a las áreas de influencia tales como zonas comerciales, la densidad de la población, la pirámide de población por

edades, el nivel de renta de los residentes así como el nivel de formación o educación. Dotación de servicios e industrial de la zona, suministro de agua, luz y teléfono, así como de la infraestructura necesaria para el tipo de empresa que se vaya a implantar. Las posibilidades de acceso a las materias primas y compradores, cercanía de los proveedores ya que facilita y reduce los gastos de aprovisionamiento derivados del transporte. La tasa de desempleo, disponibilidad de mano de obra cualificada, así como las posibilidades de subcontratación. Las ayudas económicas y fiscales, las subvenciones, así como incentivos de la Administración para la creación de empresas en el municipio.

2. En el momento de determinar la localización concreta del comercio, dentro de la ciudad y el barrio escogido, lo primero que debemos seleccionar es el tipo de ubicación que deseamos entre las tres opciones existentes: Local aislado, zona comercial o centro comercial. Además, debemos analizar factores relacionados con el propio local tales como:

a) Locales disponibles, así como número de aparcamientos, visibilidad, arquitectura agradable y una buena iluminación ya que todos van a determinar la capacidad de atraer la atención hacia el comercio.

b) Coste, superficie y estructura del establecimiento, coste de acondicionamiento para la puesta en marcha del negocio, y comunicaciones, infraestructuras, anchura de la calzada y acera, las condiciones del suelo, si es zona ajardinada, etc.

c) Tráfico peatonal, ya que cuanto más transitada sea la calle donde se encuentra el local más probabilidades que se visite el negocio.

d) Para que los consumidores puedan comprar, es necesario que tengan posibilidad de desplazarse hasta la tienda, por lo que el transporte público es un factor positivo. Deben estudiarse las diferentes posibilidades (guagua, taxis, etc.).

e) Tráfico rodado, estado de las carreteras, la existencia o no de atascos, si se trata de una calle de sentido único, las distintas vías de acceso, etc.

f) Legislación urbanística.

g) Número de competidores en las cercanías. Cuantos más competidores haya en una zona, más dura será la competencia y más bajos serán los márgenes.

h) Número de tiendas no competidoras. Cuantas más tiendas haya en los alrededores, más compradores se acercarán aumentando las probabilidades de venta del negocio (Cámara de Santa Cruz de Tenerife, 2014).

▪ Filosofía corporativa: la filosofía corporativa o empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa. Tiene que ver con los principios y valores de la organización. Se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas, oportunidades y situaciones de cambio de la propia gestión empresarial. Los valores organizacionales constituyen el núcleo de la cultura empresarial, aportan un sentido y orientación a la gestión gerencial y trazan una línea de actuación al día a día de la empresa. Así el conjunto de valores definen el carácter fundamental de la organización, creando un sentido de identidad y pertenencia en ella, y propiciando un comportamiento ético (profesional, personal y social) y una capacidad flexible de consensuar metas comunes. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización. Para desarrollarla, se deben analizar cuatro elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección. Estos cuatro elementos son: misión, visión, valores y objetivos.

*Misión.* Describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser. Determina, además en cuáles negocios participará y cuáles no competirá, que mercados servirá, como se administrará y como crecerá la compañía.

La formulación de la Misión requiere una clara definición de cuál es el negocio de la organización (o cuál planea que sea) a través de una declaración concisa del propósito por el cual fue creada la empresa, cual es el vacío que intenta llenar dentro de la sociedad y la economía. Se recomienda que antes de formular la misión sean contestadas cinco preguntas básicas:

1. ¿Qué funciones realiza la organización? ¿Qué es lo que en realidad hace? La respuesta deberá contestarla la organización en términos de las necesidades del cliente que trata de cubrir.

2. ¿Para qué lo hace? Una cosa es el producto en sí y otra la necesidad que se cubre con la adquisición del producto. Así, si vende aguas frescas, lo que en realidad hace es mitigar la sed de los clientes.

3. ¿Por qué la organización hace lo que hace? ¿Cuál fue la razón de la creación de la organización? Módulo 9.- Gerencia y los Sistemas de Información

4. ¿Cómo lo hace la organización? ¿De qué medios se vale para hacerlo? Esto señalará la estrategia fundamental del negocio, como por ejemplo, el utilizar un servicio personalizado, precio bajo, innovación, etc.

5. ¿Para quién hará la organización lo que hace? De esta forma se definirá a que segmento de mercado se enfoca la organización.

La declaración de la Misión determina claramente el futuro de la organización y establece las bases para la toma de decisiones en la misma. La misión, por tanto, servirá para identificar a la empresa con sus clientes y con su comunidad, de forma que lo que hace sea algo que la distinga de las demás. En la Misión también se puede describir los productos y/o servicios por lo que crea y no por lo que es, destacando el

beneficio y el valor que recibe el cliente. Por ejemplo el negocio de McDonald's no es realmente la venta de hamburguesas sino que es proporcionar un servicio de comida rápida. Una declaración de Misión, para que sea efectiva, debe también comunicar emociones y sentimientos que desarrollen interés en la organización, mostrando una imagen exitosa, saber a dónde se dirige y que es merecedora de apoyo, tiempo e inversión.

¿Cómo formular la misión? A continuación se presenta un procedimiento para formularla:

1. Definir sobre qué se quiere desarrollar la Misión (el alcance): ¿Toda la organización? ¿Una empresa del grupo? ¿Una línea? ¿Un departamento? ¿Un producto?

2. Reunir al grupo de personas clave de la organización, ya que la misión normalmente debe ser definida por él o los dueños, los cuáles la comunican al resto de la organización. Sin embargo, en mucho de los casos estas personas no tienen claro cuál debe ser la misión, por lo que en este caso, se aconseja reunir al personal directivo de la organización, quienes son los que puedan observar y entender a la organización globalmente, además de que son los que tienen el poder de decisión.

3. Realizar una tormenta de ideas sobre lo que cada uno considera que debe ser la Misión: Para esto, en una hoja de papel se anotará su idea sobre la Misión de la empresa. Habrá una persona que irá recibiendo y anotando las ideas en un pizarrón para tener juntas todas las ideas y poder analizarlas. Otra modalidad de este ejercicio es el anotar las ideas en hojas y pegarlas alrededor de la sala de juntas y a partir de estas ideas, realizar la redacción de la Misión en el pizarrón.

4. El siguiente paso, que será cuando ya no haya más ideas, es clasificarlas y determinar las ideas más recurrentes.

5. Como resultado de lo anterior, se hará una primera redacción de la Misión.

6. Esta redacción se analizará, criticará (de forma objetiva y prepositiva) y se propondrán cambios en la redacción inicial.

7. Si se logra el consenso de todos, se aceptará esta declaración de Misión en caso contrario se repetirá el procedimiento.

8. Una vez que la definición de misión se haya aceptado, se deberá verificar que cumple con los requisitos: Que conteste a las preguntas de Qué, Por qué, Para qué y Para quién. Además, que la redacción haya quedado de forma que la declaración de misión sea clara, concisa y motivadora.

9. Una vez comprobada que sí cumple con lo anterior, se aceptará y oficializará la redacción final.

10. Se publicará y explicará a todo el personal la Misión.

11. Se mantendrá vigente todo el tiempo que será cuando se logre que todo el personal la tenga en mente todo el tiempo.

El propósito o misión, es el enunciado que define en forma clara y concisa la meta final de la existencia de la empresa; identifica los consumidores a satisfacer y de manera general, cómo lograrlo. La misión consolida los objetivos en una declaración de principios, que servirá de guía al desarrollo de las organizaciones. El enunciado de la misión permitirá enfocar los esfuerzos del personal, guiará también, a quienes

toman decisiones para que los planes aprobados sean compatibles al propósito organizacional.

*Visión.* Nos dice a dónde queremos llegar. En las empresas, la visión es el sueño de la alta administración, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos en 5, 10 o 15 años. Se centra en los fines y no en los medios, lo cual nos indica que lo importante es el punto a donde se quiera llegar, no como llegar ahí. La visión debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozcan cuál será su contribución al logro de esta visión. Además, deberá transmitir fuerza y profunda inspiración a la organización ya que de ésta dependerá el éxito. Deberá ser desafiante y justificar el esfuerzo.

Esta visión de futuro, proporciona:

1. Una dirección hacia la cual la organización deberá moverse.
2. La energía para realizar el movimiento

La visión es más que un simple plan para el futuro, ya que involucra la creencia de que ciertos aspectos del futuro pueden ser influenciados y cambiados por las decisiones presentes, para llegar a ese ideal que se ha soñado. Aquellas personas, familias, empresas, organizaciones o países que tengan una visión débil o que carezcan de ella, probablemente no tendrán éxito, ya que la fuerza de la visión, esa “energía”, es determinante del éxito: “Una visión con acción puede cambiar el mundo” Por ejemplo, Estados Unidos, que en el siglo 19 era un país propiamente subdesarrollado, tuvo una visión a la que Abraham Lincoln le llamó el “sueño americano”, que luego compartió con su pueblo. Esta visión tuvo tal fuerza que transformó a esta nación en el país de las oportunidades y en el país, actualmente,

más poderoso del mundo. Por otra parte, los estudiantes exitosos los son, no tanto por su inteligencia o por su riqueza, sino por la fuerza de su visión

Existen varios métodos para desarrollar la visión. Uno de ellos es a través de realizar un análisis sistemático de los indicadores económicos, para luego, con la guía de expertos puedan utilizar todo este conjunto de información para plantear hacia dónde deberá llegar la organización. Si el análisis es serio, los planteamientos arrojarán luz muy clara sobre lo que podemos esperar de la organización. Un segundo método menos sistemático, es el siguiente:

1. ¿Qué es lo que vemos como clave para nuestra organización?
2. ¿Qué contribución única debemos hacer para el futuro?
3. ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta organización en el futuro?
4. ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
5. ¿Cuáles son o deberían ser las formas centrales de competencia de nuestra organización?
6. ¿Cómo vemos la mayor oportunidad de crecimiento para nuestra organización?

*Valores.* Los valores son principios que norman las conductas y ciertos comportamientos específicos que se muestran con orgullo y que se defienden. Los Valores personales son una fuerte creencia en una forma específica de conducta personal y socialmente preferible. Además condicionan el comportamiento de la organización, ya que determinan modos de pensar y actuar que enfocan decisiones de acuerdo a lo que se considera importante dentro de ella. El compartir estos sentimientos con el resto de la organización y premiar ciertos comportamientos, demuestra cuáles son sus Valores, aunque algunas veces se encuentren codificados dentro de las políticas.

Los Valores tienen características importantes:

1. Se comparten. Se tiene la tendencia de quienes rodean adopten nuestros valores, implícitos en nuestra forma de pensar, lo cual nos hace felices.

2. Se toman en serio. La importancia que se da a los eventos y acontecimientos de la vida es en función de lo que para nosotros es valioso.

3. Implican emociones. Cuando sucede algo que de acuerdo a nuestros valores es importante, nos provoca emociones cuya fuerza es proporcional a la importancia del valor.

4. Son un medio de solidaridad. Cuando suceden acontecimientos trágicos, los valores humanos provocan sentimientos de solidaridad en la sociedad para brindar ayuda a los que la necesitan.

5. Puede ser algo abstracto. Por ejemplo la candidez o algo concreto como la riqueza.

6. Son Guías para la elección y cumplimiento de valores sociales. Los comportamientos sociales aceptables son aquellos que coinciden con los valores de la sociedad.

7. Son medios de control y presión social: pueden utilizarse para manipular ciertas acciones, según la conveniencia de quién los conozca a profundidad. Por ejemplo, si en una empresa un valor no escrito es el quedarse a trabajar hasta tarde, alguien que lo conozca puede quedarse tarde con la finalidad de hacerse ver y de esta forma manipular el valor para obtener, por ejemplo, un buen aumento de sueldo.

8. Son relativos, es decir, no todos tienen el mismo valor. Por ejemplo, para la mayoría, la verdad es un valor muy importante. Sin embargo, ¿Le diríamos a nuestro padre que tiene cáncer y que va a morir? Normalmente no se lo diríamos, ya que el valor felicidad se coloca, en este caso, por encima del valor verdad.

9. Los valores tienen que estar alineados: en una empresa, los valores de los diferentes grupos que componen la organización deben coincidir y tomarse en cuenta, ya que de otra forma se puede provocar daños a la organización. Por ejemplo, si para

los propietarios de una empresa el valor familia no es importante, en tanto para los trabajadores sí lo es, ¿qué va a pasar cuando un miembro de la familia de un trabajador se accidente? Para los dueños no representa algo importante en tanto que para los trabajadores si será. Al no tomarse en cuenta este valor de los trabajadores, se puede provocar desde falta de interés por la empresa hasta enfrentamientos y sabotaje, de forma que los valores de los trabajadores como respuesta, se irán alineando en contra de la empresa, lo cual no le conviene a nadie (Mintzberg y Quinn, 1993)

*Objetivos.* Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. . Para que los objetivos de una empresa permitan obtener los beneficios descritos anteriormente, deben contar con las siguientes características:

1. Deben ser mensurables, es decir, ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, a diferencia del objetivo “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería “aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes”. Sin embargo, es posible utilizar objetivos generales como el de “aumentar las ventas”, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos medibles que en conjunto permitan alcanzar los generales.

2. Deben tener una definición clara, entendible y precisa. No deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

3. Deben ser factibles. Deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad y los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) con los que cuenta, así como la disponibilidad del tiempo necesario para cumplirlos.

4. Deben ser retadores (aunque realistas). No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco

ambiciosos no son de mucha utilidad ni proporcionan mayor motivación, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.

5. Deben ser realistas y razonables. Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, así como la capacidad y los recursos de la empresa. Por ejemplo, a diferencia del objetivo “aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes”, un objetivo realista sería “aumentar de 10 a 20 empleados en un mes”.

6. Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos y con la visión, la misión, las políticas, la cultura y los valores de la empresa (Arteaga, 2015).

### **3.2.2 Requerimientos técnicos y operativos de la empresa**

Un requerimiento es la condición o capacidad que debe tener un sistema, producto, servicio o componente para satisfacer un contrato, estándar, especificación, u otros documentos formalmente establecidos (*Project Management Institute*, 1996).

Se deben definir en la fase inicial junto con los intereses implicados para obtener una visión completa y compartida de todas las piezas y poder priorizar en base a los objetivos del proyecto. Los requerimientos no indican que diseño debe tener el producto o como desarrollarlo. Indican que características, funciones y contenidos se espera que tenga, y como deben los usuarios interactuar con él. Incluso pueden variar con el tiempo, ya que si el proyecto se desarrolla correctamente, en cuanto el producto se haya establecido y se realicen pruebas con usuarios, los resultados pueden cambiar los requisitos iniciales. Existen diferentes tipos de requisitos, pero básicamente existen dos que condicionan la capacidad productiva de la empresa y son los siguientes:

### 3.2.2.1 Requerimientos operativos de la empresa

El área de producción tiene un objeto claro: atender las necesidades de los clientes de la forma más eficiente y menos costosa, dentro de unos estándares de calidad. Esto supone adecuar la capacidad de producción (limitada por la maquinaria, las materias primas y los operarios) para abastecer correctamente a los clientes. En este sentido, existen necesidades: de infraestructura e instalaciones, el equipamiento, características de los servicios, el proceso productivo y de prestación del servicio, los costes, los planes y programas de producción.

1. Instalaciones físicas (ubicación, tamaño, distribución). Para la elección de la localización física de la empresa debemos analizar ciertos factores tales como el precio de compra o de alquiler, las infraestructuras e instalaciones de energía, agua y comunicaciones, las posibilidades de ampliación y de acondicionamiento, la proximidad o cercanía a los clientes y a los proveedores. Para el análisis de los requerimientos del local debemos tener en cuenta las siguientes características; el tamaño o superficie total y útil, la distribución (zona de carga, almacenes, taller, fabricación, operaciones, salidas de emergencia) instalaciones (energía, agua, iluminación, aire acondicionado, comunicaciones), accesos, servicios auxiliares (aparcamientos, guarderías, empresas de mensajería y paquetería).

2. Equipamiento (maquinaria, transporte, mobiliario). Además, de las instalaciones debemos realizar un estudio de las necesidades de equipamiento mínimas, al comienzo de la actividad, de maquinaria, elementos de transporte, mobiliario, herramientas y utillaje, etc., así como una planificación de crecimiento. Debido a los elevados costes iniciales de la puesta en marcha de la empresa se deben valorar fórmulas de financiación tales como el *leasing* o *renting*, las garantías o la compra de equipamiento de segunda mano.

3. Tecnología (hardware, software, otras tecnologías clave). En este apartado se analizarán las necesidades de equipamiento ofimático; ordenadores, impresoras, *plotter*, servidores, programas informáticos, etc. y de equipamiento de comunicaciones; centralitas, videoconferencia, redes inalámbricas (wi-fi), conexiones a Internet y de correo electrónico, etc.

4. Necesidades de mantenimiento. Será necesario identificar el servicio de mantenimiento y de asistencia técnica de las infraestructuras, instalaciones, así como del equipamiento. Para ello, debemos analizar qué servicios son más críticos y realizar con los proveedores contratos de mantenimiento para garantizar que no se produzcan paradas en el proceso productivo o de prestación de servicios. Establecer políticas de mantenimiento preventivo o programado, sin existir ninguna avería que lo justifique con el objetivo de evitar averías futuras.

5. Estrategia de producción y operaciones. Son el medio para alcanzar los objetivos establecidos de fabricación o de prestación de servicios. Para ello, se analizarán los costes (iniciales o de adquisición de materias primas y suministros, de funcionamiento y de mantenimiento), la calidad que deseamos alcanzar (en términos de calidad percibida, prestaciones, fiabilidad, cumplimiento de estándares, durabilidad, estética), las entregas (puntualidad, disponibilidad de la mercancía, información sobre el estado del pedido y facilidad para efectuar pedidos y devoluciones), el servicio (atención al cliente, buzón de sugerencias, resolución de problemas, información sobre las prestaciones la oferta de productos o servicios, modo de empleo) y la flexibilidad.

6. Descripción del proceso: Además, identificar los procesos se deben representar, detallando los agentes implicados, es decir quién envía las entradas (un proveedor u otro departamento de la empresa) y quién es el destinatario (un cliente u otro departamento de la empresa). Se deben identificar los procesos más críticos para

no generar cuellos de botella. Será necesario también definir los procesos de producción (máquinas, mano de obra y consumos). Describiremos las fases, etapas y actividades de cada proceso relacionando cantidades de inputs entrantes (materias primas consumidas) en relación de cantidades de outputs salientes (productos terminados fabricados). Además debemos conocer también los suministros consumidos (electricidad, agua, otros materiales), el uso de mano de obra (horas, días), la tecnología a emplear y los procesos a subcontratar.

7. Política de compras. Tiene como objetivo establecer las decisiones de la empresa respecto de los proveedores en aspectos tales como los requisitos de calidad que deben cumplir, plazos de entrega, así como los periodos de pago. La política de compras debe establecer los criterios de identificación, selección, evaluación y control de los proveedores.

8. Parámetros de aprovisionamiento (distancia, coste, plazo de entrega): son los términos que debemos tener en cuenta a la hora de negociar con un proveedor. Dichos parámetros son la distancia, su coste y el plazo de entrega. Normalmente, a mayor distancia de la empresa mayor coste del producto y plazo de entrega. Por ello, a veces será conveniente seleccionar proveedores ubicados próximos a las instalaciones de la empresa.

9. Política de gestión de stocks. En función del stock que almacene la empresa, materias primas, productos en curso o acabados, para cubrir las necesidades del cliente o del proceso de fabricación, será necesario determinar qué cantidad de stock regularmente se tendrá almacenado, y cuál será su valor económico (Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife, 2014).

### **3.2.2.2 Requerimientos técnicos de la empresa**

Se conoce como requerimientos técnicos a las características, condiciones, cantidad y calidad de los bienes, servicios y obras que una entidad requiere adquirir o contratar para el cumplimiento de sus funciones. Entre estos tenemos: modo de producción (organización del trabajo requerida: artesanal, manufacturada o industrial), normalización (medidas comerciales de las materias primas y elementos semi-transformados), estandarización (la modulación y simplificación de partes para ampliar su versatilidad), materias primas (las características y especificaciones de los materiales), tolerancias (los límites máximo y mínimo de la capacidad de los equipos y materias primas), estiba (la manera de almacenar o estibar el producto terminado) y embalaje (material que protege la mercancía durante su manejo, almacenaje y transporte) (Quijada, 2010).

### **3.2.3 Herramientas de registro y análisis**

#### **3.2.3.1 Matriz FODA**

El análisis DAFO, también conocido como matriz o análisis "FODA" es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización, el análisis consta de cuatro pasos: a) análisis externo, b) análisis interno, c) confección de la matriz FODA y d) determinación de la estrategia a emplear (Andara, 2012).

### **3.2.3.2 Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos. Tiene como objetivo fundamental "convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados" a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas (Kaplan y Norton, 2001).

La implantación del CMI debe ser realizada mediante las técnicas habituales de gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación e implantación del mismo. Para ello debemos dividir el proceso de implantación del CMI en una serie de fases: 1) planificación, 2) proceso de reflexión estratégica, 3) desarrollo del mapa estratégico, 4) implantación y 5) control y seguimiento (ver figura 3.1).

### **3.2.3.3 Método cualitativo por puntos**

Consiste en asignar factores ponderados a una serie de requisitos que se consideran relevantes para la localización. Esto conduce a una comparación cuantitativa de diferentes sitios. El método permite establecer valores a los factores de preferencia para el investigador al tomar la decisión. Se sugiere aplicar el siguiente procedimiento para jerarquizar los factores cualitativos:

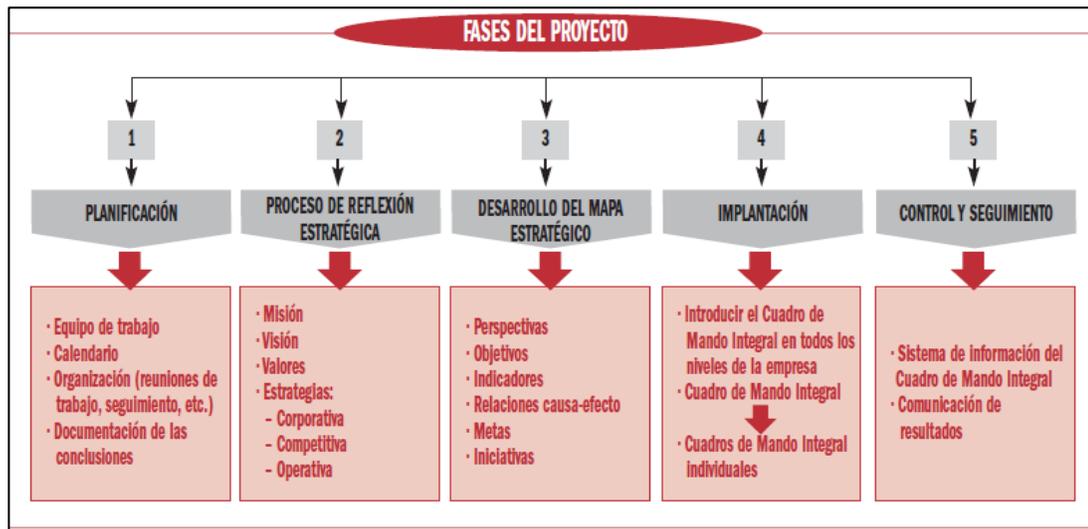


Figura 3.1 Fases del proyecto (Kaplan y Norton, 2001)

1. Desarrollar una lista de factores relevantes.
2. Asignar un peso a cada factor para indicar su importancia relativa (los pesos deben sumar 1.00), y el peso asignado dependerá exclusivamente del criterio del investigador.
3. Asignar una escala común a cada factor (por ejemplo, de 0 a 10) y elegir cualquier mínimo.
4. Calificar a cada sitio potencial de acuerdo con la escala designada y multiplicar la calificación por el peso.
5. Sumar la puntuación de cada sitio y elegir el de máxima puntuación.

Entre los factores que se pueden considerar para realizar la evaluación, se encuentran los siguientes:

1. Factores geográficos. Relacionados con las condiciones naturales que rigen en las distintas zonas del país, como el clima, los niveles de contaminación y desechos, las comunicaciones (carreteras, vías férreas y rutas aéreas), etcétera.

2. Factores institucionales. Se relacionan con los planes y las estrategias de desarrollo y descentralización industrial.

3. Factores sociales. Se relacionan con la adaptación del proyecto al ambiente y a la comunidad. Estos factores son pocos atendido, pero no menos importantes. En específico se refieren al nivel general de los servicios sociales con que cuenta la comunidad, como escuelas (y su nivel), hospitales, centros recreativos, facilidades culturales y capacitación de empleados y otros. Para llegar a construir la tabla, se debe realizar una serie de determinaciones previas que no se muestran.

4. Factores económicos. Se refieren a los costos de los suministros e insumos en esa localidad, como la mano de obra, las materias primas, el agua, la energía eléctrica, los combustibles, la infraestructura disponible, los terrenos y la cercanía de los mercados y las materias primas (Baca Urbina, 2010).

#### **3.2.3.4 Canales de distribución de fármacos**

1. Laboratorio Farmacéutico. Establecimiento donde se efectúa: producción, control de calidad, importación, exportación, comercialización, investigación, desarrollo, tenencia y almacenamiento de los medicamentos (Normas de Buenas Prácticas de Distribución, 2003).

2. Droguerías. Establecimientos que comercializan medicamentos al mayor; que funcionan como intermediarios entre los laboratorios fabricantes, las casa de representación y las farmacias e instituciones dispensadoras de salud. Dichos intermediarios no podrán realizar operaciones farmacéuticas ni dispensar medicamentos al público (Normas de Buenas Prácticas de Distribución, 2003).

3. Casas de representación. Establecimientos que sólo podrán almacenar, importar, exportar, promocionar, comercializar y distribuir a los demás establecimientos farmacéuticos los medicamentos por ellos representados (Normas de Buenas Prácticas de Distribución, 2003).

- Almacenes para la distribución. Establecimientos dedicados a almacenar y/o distribuir medicamentos provenientes de Laboratorios Farmacéuticos o Casas de Representación instalados en el país debidamente registrados y autorizados por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social (Normas de Buenas Prácticas de Distribución, 2003).

### **3.3 Bases legales**

#### **3.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

##### **3.3.1.1 Artículo 83**

La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa, y el de cumplir con las medidas sanitarias y de saneamiento que establezca la ley, de conformidad con los tratados y convenios internacionales suscritos y ratificados por la República.

### **3.3.2 Ley de medicamentos**

#### **3.3.2.1 Título II. Capítulo II. Artículo 14. Parágrafo primero**

El ministerio de Salud y Desarrollo Social debe establecer mecanismos que garanticen que los medicamentos sean dispensados cumpliendo todas las normas sanitarias.

#### **3.3.2.2 Título II. Capítulo II. Artículo 14. Parágrafo primero**

El trámite de autorización del Registro Sanitario para los medicamentos esenciales en su denominación genérica, quedará exonerado del pago correspondiente de las tarifas prefijadas por derecho a evaluación del expediente y de análisis por concepto de Registro Sanitario.

#### **3.3.2.3 Título II. Capítulo II. Artículo 15**

Las irregularidades que puedan observarse en la producción, distribución y dispensación de los medicamentos serán objeto de las sanciones establecidas en la normativa legal vigente y en esta ley.

#### **3.3.2.4 Título II. Capítulo III. Artículo 18**

Los productores farmacéuticos ya sean de producción nacional o importados, antes de proceder a su elaboración, distribución, tenencia, expendio y dispensación, deberán ser registrados por un farmacéutico patrocinante ante el Ministerio de Salud y Desarrollo Social, el cual, una vez cumplidos todos los requisitos exigidos, emitirá una autorización la cual será publicada en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela.

### **3.3.2.5 Título II. Capítulo III. Artículo 21**

El Ministerio de Salud y Desarrollo Social exigirá el establecimiento de un sistema de aseguramiento que garantice la calidad de los medicamentos, ya sean nacionales o importados en sus etapas de producción y elaboración, distribución, tenencia, dispensación y expendio en todo el Territorio Nacional.

### **3.3.2.6 Título II. Capítulo III. Artículo 24**

La importación de los productos farmacéuticos que hayan sido previamente registrados en el país, deberá ser notificada al Ministerio de Salud y Desarrollo Social, con indicación de las características del lote y las cantidades importadas. Esta información será agregada al expediente respectivo.

### **3.3.2.7 Título IV. Capítulo II. Artículo 53**

A los efectos de esta Ley, las droguerías de medicamentos serán aquellos establecimientos que comercializan con este tipo de productos al mayor; que funcionen como intermediarios entre los laboratorios fabricantes, las casas de representación y las farmacias e instituciones dispensadoras de salud. Dichos intermediarios no podrán realizar operaciones farmacéuticas, ni dispensar medicamentos al público.

### **3.3.2.8 Título IV. Capítulo II. Artículo 55**

Las droguerías y casas de representación estarán obligados a:

- 1) Contar con la presencia permanente de un farmacéutico regente.

2) Contar con las instalaciones que garanticen las condiciones óptimas para los medicamentos, tanto en almacenaje como en el transporte y, de manera particular, para aquellos que requieran de condiciones especiales para su conservación.

### **3.3.2.9 Título V. Capítulo I. Artículo 66**

Todo nuevo medicamento que ingrese al país deberá ser evaluado clínicamente en pacientes antes de ser distribuidos, a través de estudios clínicos realizados en el país por profesionales del área vinculados a instituciones que realicen investigaciones tales como universidades y Hospitales exceptuando este artículo cuando no exista la tecnología apropiada para efectuar el estudio clínico a efectuarse de conformidad con lo establecido en el artículo 71 de esta Ley.

### **3.3.3 Normas de buenas prácticas de distribución de medicamentos**

#### **3.3.3.1 Capítulo I. Artículo 4**

Para los efectos de las estas Normas se entiende por:

Droguerías: establecimientos que comercializan medicamentos al mayor; que funcionen como intermediarios entre los laboratorios fabricantes, las casa de representación y las farmacias e instituciones dispensadoras de salud. Dichos intermediarios no podrán realizar operaciones farmacéuticas ni dispensar medicamentos al público.

### **3.3.3.2 Capítulo II. Artículo 5**

El personal responsable de realizar las operaciones de adquisición, recepción, almacenamiento, despacho y distribución de medicamento debe cumplir los siguientes requisitos:

- 1) Poseer certificado médico vigente
- 2) Tener calificación y experiencia adecuadas al tipo de trabajo a realizar,
- 3) Recibir entrenamiento antes del inicio de sus actividades,
- 4) Cumplir un programa de entrenamiento continuo,
- 5) Ser evaluado después de los entrenamientos, dejando constancia del resultado de los mismos.

### **3.3.3.3 Capítulo III. Artículo 6**

Las diferentes áreas destinadas a los procesos de recepción, almacenamiento, despacho y distribución deben ser ubicadas, construidas, adaptadas y mantenidas de tal manera que sean apropiadas a las operaciones que se van a realizar en ellas y se mantengan en buenas condiciones de limpieza.

### **3.3.3.4 Capítulo IV. Artículo 10**

Para el funcionamiento del establecimiento deben existir los siguientes documentos:

- 1) Permiso de instalación y funcionamiento del establecimiento otorgado por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social.
- 2) Título profesional del farmacéutico regente.

3) Registros que avalen el cumplimiento de lo señalado en el permiso de funcionamiento.

Adicionalmente en cada establecimiento deben existir los siguientes documentos complementarios:

- 1) Órdenes de compra (cuando aplique)
- 2) Órdenes de entrega o facturas de venta que especifiquen: nombre del producto, número de lote, cantidad enviada, nombre del proveedor, fecha de envío.
- 3) Documentos de recepción, que indiquen: nombre del producto que consta en la nota de entrega del proveedor, número de lote, cantidad total de unidades recibidas y número de bultos correspondientes al lote; nombre del proveedor y de ser posible del fabricante, fecha de recepción y número de recepción asignado.
- 4) Libros para el registro de medicamentos controlados (psicotrópicos, estupefacientes)
- 5) Libros para el registro de medicamentos con prescripción
- 6) Lista de proveedores de medicamentos, señalando si son nacionales o extranjeros.

### **3.4 Definición de términos básicos**

- Droga: sinónimo de fármaco, es la materia prima de origen natural con actividad biológica, que puede contener uno o más principios activos y que no ha sufrido manipulación química salvo la necesaria para su conservación (Azabache, 2011).

- Farmacia: término general usado para referirse a los minoristas de medicamentos de prescripción y de venta libre que venden sus productos a través de un local físico (Organización Mundial de la Salud, 2015).

- Farmacéutico: aquellas personas que hayan completado los estudios de farmacia en la universidad (con su diploma correspondiente) y que tienen licencia para practicar la farmacia. Los servicios provistos por los farmacéuticos incluyen: preparar y/o dirigir la preparación de medicamentos y de formulaciones establecidas de acuerdo a las prescripciones sanitarias de médicos; revisar las prescripciones para asegurar que las dosis recomendadas no se superen y que las instrucciones son entendidas por los pacientes, o por las personas que les administran los medicamentos y aconsejar sobre posibles incompatibilidades/ interacciones de los medicamentos; dispensar los medicamentos en oficinas o en los servicios de farmacia de los hospitales (Glosario de términos farmacéuticos, 2011).

- Fármaco: Toda sustancia capaz de interactuar con un organismo vivo (Azabache, 2011).

- Material médico descartable: son productos diseñados para un solo uso después de lo cual se recicla o se desecha como residuo sólido. El término implica a menudo bajo precio y conveniencia a corto plazo en lugar de durabilidad a medio o largo plazo. El término también se utiliza para productos que pueden durar varios meses almacenados. Los descartables están principalmente elaborados de papel, plástico, algodón o espuma de poliestireno. Los dispositivos descartables médicos y quirúrgicos se producen en gran cantidad ya que están destinados a un solo uso. La razón principal es el control de la infección, cuando un elemento se utiliza sólo una vez no puede transmitir agentes infecciosos a los pacientes posteriores. Los

fabricantes de todo tipo de dispositivos médicos tienen la obligación de cumplir con numerosas normas y reglamentos (Descartables Carabobo C.A., 2018).

- Medicamento: producto elaborado por la técnica farmacéutica del principio activo (sustancia medicinal) y de sus asociaciones o combinaciones (conjunto de principios activos) destinadas a ser utilizadas en personas o animales, que tenga propiedades para prevenir, diagnosticar, tratar, aliviar o curar enfermedades o modificar funciones fisiológicas (Azabache, 2011).

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

#### **4.1 Tipo de investigación**

La investigación será de tipo descriptiva e interactiva.

Se define una investigación descriptiva como “aquella donde el propósito es describir una realidad con todos sus componentes, identificando todas sus características, a fin de dar respuesta a las preguntas del qué, quién, dónde y cuándo de la investigación” (Suárez y Mujica, 2011).

La finalidad de esta investigación es describir la realidad de AMS Farma C.A, para identificar las características organizacionales faltantes en la empresa, como ¿Cuál es su finalidad?, ¿Qué pretenden conseguir a corto, mediano y largo plazo? ¿Quién compone el personal de la empresa?, ¿Dónde se realizan las operaciones?

“Una investigación interactiva tiene como objetivo estudiar situaciones problemáticas existentes con el fin de aplicar una acción dirigida a cambiarlas o modificarlas por otra situación deseada” (Suárez y Mujica, 2011).

Se tiene como finalidad de la investigación estudiar las actividades realizadas actualmente dentro de AMS Farma C.A., con la finalidad de modificar la problemática existente.

## **4.2 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es de campo, no experimental.

“Los estudios de campo, consisten en recolectar datos directamente de los sujetos investigados o del sitio donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar alguna posible variable” (Suárez y Mujica, 2011).

Bajo este concepto, se considera la investigación como estudio de campo, debido a que la información recolectada, se toma directamente en el lugar donde se realiza el trabajo.

“En una investigación no experimental el nivel de intervención del investigador no es lo que la define, por lo que se puede decir que hay ausencia de manipulación de variables, tal como ocurre en la investigación experimental” (Suárez y Mujica, 2011).

Se dice que la investigación es de tipo no experimental, porque solo serán tomados en cuenta aquellos factores que se consideren necesarios para llevar a cabo la culminación de la misma.

## **4.3 Población y muestra de la investigación**

### **4.3.1 Población**

Se define la población como “el conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarca dentro de los criterios de inclusión” (Hurtado, 2010).

Para la presente investigación, por tratarse de un estudio técnico la población estará constituida por el área administrativa y de operaciones, donde hay tres empleados que ocupa cada uno respectivamente los cargos de gerente general, gerente de ventas y gerente de comercialización.

#### **4.3.2 Muestra**

La muestra estadística “es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población (Balestrini, 2006)

Para el estudio, la muestra será igual a la población definida, que está constituida por el área administrativa y de operaciones, donde hay tres empleados que ocupa cada uno respectivamente los cargos de gerente general, gerente de ventas y gerente de comercialización..

### **4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **4.4.1 Técnicas de recolección de datos**

“Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. Son particulares y específicas de una disciplina. Permiten responder las interrogantes formuladas y van en correspondencia con el problema, los objetivos y el diseño de la investigación” (Arias, 2006).

Las técnicas que se aplicaran en la investigación son las siguientes:

#### **4.4.1.1 Observación simple o no participante**

Es la que se realiza cuando el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio. Mediante esta técnica se visualizó cada área de la empresa con el fin de recolectar datos para la realización de la investigación.

#### **4.4.1.2 Entrevista dirigida o informal**

Estas son semiestructuradas y en ellas se usa una lista de áreas hacia las que hay que enfocar las preguntas. El entrevistador permite que los participantes se expresen con libertad con respecto a todos los temas de la lista y registra sus respuestas. Esta técnica permitió obtener de los trabajadores la información necesaria de la empresa para el desarrollo de la investigación.

#### **4.4.1.3 Análisis documental**

En esta técnica se recolectan datos de fuentes secundarias como: libros, boletines, revistas, folletos, artículos de internet, trabajos de grado y periódicos que se utilizan como fuentes para recolectar datos sobre las variables de interés. Mediante esta técnica se pudo revisar y analizar aquel material bibliográfico de interés y se obtuvo el conocimiento necesario para desarrollar la investigación.

#### **4.4.1.4 Hoja de sugerencias**

Esta técnica consiste en una hoja donde los miembros de una empresa o institución escriben observaciones y sugerencias que consideran útiles para la mejora de la calidad de un servicio, esto se hace de forma abierta y sin estructura. Esta

técnica permitió conocer que ideas de mejora tienen los trabajadores con respecto a su área de trabajo, lo cual permite recabar información útil para la investigación.

#### **4.4.1.5 Sesiones de grupo**

Es una técnica que reúne a un grupo de personas para indagar acerca de sus actitudes y reacciones frente a un concepto, toma de decisión o idea. Esto permitirá conocer si hay aceptación o rechazo en cuanto a la filosofía corporativa que se desarrollara en el trabajo de investigación.

#### **4.4.2 Instrumentos de recolección de datos**

Los materiales que se utilizaran en la investigación se clasificaron en equipos de campo y equipos de oficina.

##### **4.4.2.1 Equipos de campo**

- Cuaderno de notas y lápices: se utilizaron para apuntar todos los resultados obtenidos de la entrevista informal, observación simple y datos de otras fuentes.

##### **4.4.2.2 Equipos de oficina**

- Computadora: se hizo uso de programas como: Word y Excel para transcribir y darle estructura al trabajo de investigación. También se le dio uso en la investigación de artículos por internet para la información del presente proyecto.

- Impresora: en ella se imprimió información de ayuda proveniente de internet y el trabajo de investigación.

- Pendrive: se almacenó información necesaria suministrada por la empresa para el desarrollo del proyecto.

## **4.5 Técnicas de ingeniería industrial a utilizar**

### **4.5.1 Análisis FODA**

La evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa se conoce como Análisis FODA, y es una manera para analizar el entorno interno y externo (Kotler y Keller, 2012). En el proyecto permitirá analizar las fuerzas del macroentorno que sean clave, y los factores del microentorno que afecten de manera significativa la empresa, para determinar la situación actual de la misma con respecto al mercado. Además, ayudo a establecer la filosofía corporativa que ayude a orientar las tendencias y desarrollos importantes, así como cualquier amenaza u oportunidad relacionadas con ellos.

### **4.5.2 Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) permite de una manera estructurada y sencilla comunicar la estrategia y traducirla en elementos de actuación diaria mediante una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios derivados de la estrategia se asumen como propios y no impuestos (Kaplan y Norton, 2001). El CMI proporcione un marco para ilustrar la forma en que la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor evaluando la filosofía corporativa de la empresa.

### **4.5.3 Método cualitativo por punto**

Se utilizo esta herramienta para establecer la ubicación de la empresa en un área geográfica, teniendo en cuenta la optimización en términos de distancia,

población potencial a satisfacer y el factor de ponderación correspondiente a esa población.

#### **4.5.4 Diagrama de proceso**

En este se muestra todo el manejo, inspecciones, operaciones, almacenajes y retrasos que ocurren durante el proceso de fabricación o transformación de un producto conforme se mueve por la planta desde su recepción, hasta su embarque. Se utilizó las actividades llevadas a cabo dentro de la empresa, ya que en ella se muestra de forma gráfica y textual cada operación realizada.

#### **4.5.5 Diagrama de recorrido**

Este indica el camino recorrido por un producto, componente o materia prima, desde su recepción hasta su almacenaje. Se traza la trayectoria sobre un plano de la disposición física de la planta.

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.1 Diagnóstico de la situación actual del área de dirección general, administrativa y de operaciones de la empresa AMS Farma C.A.**

El presente trabajo de investigación inicia con el diagnóstico de la situación actual de la empresa AMS Farma C.A., de manera que, con base en lo encontrado, puedan identificarse problemas en el funcionamiento de la organización y, en consecuencia, medidas correctivas que contribuyan en su eliminación o disminución. El diagnóstico se realizará con base en dos aspectos: a) las condiciones generales del espacio de trabajo y b) el proceso de adquisición y venta de mercancías.

##### **5.1.1 Descripción general de las condiciones actuales del espacio**

Las empresas, dependiendo de su funcionalidad, organización y tamaño, se componen de distintas áreas. En este caso, la empresa se compone de tres áreas: a) dirección general, b) área administrativa y c) área de operaciones; además, hay un empleado por área, encargado de las actividades correspondientes, para un total de tres empleados. El área de dirección general se encarga de los objetivos, metas, filosofía y los planes de negocio, y el área administrativa y de operaciones se encargan de la contratación de personal y de la compra de insumos y equipos necesarios.

Respecto a su estructura física, el espacio es reducido: posee dimensiones de 4m x 3m; en su mayoría, ocupado por las mercancías para la venta, almacenadas en

cajas y bolsas y apiladas en estibas muy altas e inestables, en un intento por aprovechar el espacio vertical del área.

Sin embargo, todas las actividades que realizan los empleados, incluyendo la preparación de pedidos para la venta y su organización, tienen lugar en el mismo espacio, sin tener zonas delimitadas entre ellas. De más está decir que esta situación entorpece el trabajo de los tres empleados; no hay lugar para objetos personales, las llamadas telefónicas pueden interrumpirse fácilmente por otras llamadas entrantes o algún otro ruido causado por la actividad de un compañero, no hay lugar para archivos o estanterías que pueda requerir alguno de los empleados y, más allá de eso, las mercancías para la venta: estar en un lugar inadecuado la expone constantemente al deterioro, siempre susceptibles de caerse o descomponerse.

### **5.1.2 Síntesis del proceso de adquisición y venta de mercancías**

La adquisición de mercancías se realiza estableciendo contacto, mayormente vía telefónica o por internet, con diferentes distribuidores de equipos o material médico descartable, a nivel local y nacional, y es responsabilidad única del gerente de comercialización. En la solicitud se acuerdan especificaciones de los artículos requeridos así como medios de pago. Por último, se reciben los pedidos haciendo uso de las empresas de envíos a nivel nacional.

### **5.1.3 Mercancías en inventario**

En la tabla 5.1 se encuentran las mercancías en inventario actual para la venta, de acuerdo a la información facilitada por la empresa. Observar que no se conoce la cantidad en inventario de cada producto. Observar además que, en su mayoría, se trata de artículos o equipos médicos para cirugía: preparación de cirujanos en quirófano y curas pos operatorias, que no exigen condiciones especiales para su

conservación; no se cuenta con medicamentos (antipiréticos, antibióticos, antihipertensivos, etc.), productos oncológicos, hormonales o hemoderivados, soluciones de rehidratación y otros, que sí lo exigen.

Tabla 5.1 Inventario de mercancías para la venta, mayo de 2018 (Elaboración propia, 2018)

ÍTEM	PRESENTACIÓN	CANTIDAD
Aguja hipodérmica	19G / 30G	-
Bolsa de orina	-	-
Cánula	Frazier - Angulada 75°	-
Catéter intravenoso	JELCO N° 18	-
Cera para hueso	-	-
Cureta	23 cm. p/fusion espinal	-
Escalpelo pericraneal	19G, 21G, 23G	-
Gorro de enfermera	-	-
Guante de examen	L / S	-
Guante estéril	6.5 / 8.5	-
Hojilla de bisturí	20, 23, 24	-
Jabón	NEAT - 30G	-
Jeringa	1CC, 3CC, 5CC, 10CC, 20CC	-
Macrogotero	1PTO	-
Malla de polipropileno	15X15CM, 30X30CM	-
Obturador amarillo	-	-
Papel camilla	15MTS	-
Pinza disección c/dientes	20CM	-
Sonda alimentación	5, 8	-
Sonda succión	5, 10, 12, 16	-
Sutura	VARIOS	-
Tijera Metzembaun	18CM, 20CM, 23CM	-
Tubo endotraqueal	3.5, 7.5, 8.5	-

#### 5.1.4 Análisis interno y externo de la organización

Un análisis FODA identifica las actuales fortalezas, debilidades, oportunidades emergentes y las amenazas preocupantes que enfrenta la empresa. Tomando las áreas de dirección general, administrativa y de operaciones, el análisis interno y externo se

le aplica a la planta actual, los trabajadores que conforman la empresa y el equipo de manipulación y almacenamiento con el que cuentan para sus operaciones. Dicho análisis se observa en la tabla 5.2.

Tabla 5.2 Matriz FODA de AMS Farma C.A. (Elaboración propia, 2018)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los gerentes son los dueños de la planta de localización temporal.</li> <li>- Profesionales formados en el área de la salud e ingeniería.</li> <li>- Los empleados tienen conocimientos de ventas y distribución de insumos médicos.</li> <li>- Empleados que trabajan en armonía.</li> <li>- Equipo de oficina en excelentes condiciones.</li> <li>- Activos propios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacio reducido que no permite el ingreso de más personal y de mercancía.</li> <li>- La planta no cumple con todos los requerimientos establecidos por la norma de buenas prácticas de distribución.</li> <li>- Falta de tiempo completo y dedicación absoluta a la empresa por parte de los empleados.</li> <li>- No se tiene establecido un organigrama.</li> <li>- Equipos de oficina insuficientes para los trabajadores.</li> <li>- No tienen una filosofía corporativa.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Local de mayores dimensiones.</li> <li>- Los trabajadores crecen profesionalmente en tiempos de crisis.</li> <li>- Llegar a clientes cerca de la zona donde la competencia se le hace más difícil.</li> <li>- Adquisición de los equipos necesarios que permitirán un mejor desempeño por parte de los trabajadores.</li> <li>- Establecer objetivos claros y alcanzables que permitan su crecimiento y la mejora continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspección por autoridades competentes podrían multar a la empresa por no contar con una delimitación del almacén y la falta de equipo de seguridad industrial.</li> <li>- Por tratarse de un espacio poco adecuado no se logra que bancos otorguen créditos, lo cual no permite armar un buen inventario inicial.</li> <li>- Empresas mejor constituidas.</li> </ul>

### **5.1.5 Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa AMS Farma C.A.**

#### **5.1.5.1 Análisis de fortalezas**

La empresa cuenta con profesionales capacitados, que trabajan desempeñando sus labores en forma armónica, de manera que al ir acompañados de objetivos perfectamente definidos y que indican la dirección de la empresa, esta puede superar las expectativas propuestas por los directivos.

#### **5.1.5.2 Análisis de debilidades**

El espacio insuficiente en el área de almacén de suministros de la empresa limita en gran medida su crecimiento, ya que no se está en posición de adquirir un número mayor de mercancías para la venta; además, no se cuenta con el número adecuado de equipos de oficina para su manejo, lo cual limita el número de operaciones o transacciones que se puede realizar en un determinado período de tiempo. De manera que, el obtener un nuevo local tanto para la administración de la empresa como para el almacenamiento de diversa cantidad y tipos de material médico así como del equipo de oficina adecuado, significaría un aumento en la cantidad de pedidos que puede atenderse (capacidad operativa), lo cual contribuiría en el desarrollo de la empresa.

#### **5.1.5.3 Análisis de oportunidades**

El tener un local con mayores dimensiones, el recurso humano de la empresa puede permitirle convertirse en una empresa competitiva, adoptando una filosofía corporativa acorde a sus necesidades y su situación actual que le proporcione

dirección y objetivos a corto, mediano y largo plazo. El llegar a clientes cercanos a la zona donde a la competencia se le hace más difícil. Adquirir los equipos necesarios que permitirán que los trabajadores tengan un mejor desempeño.

#### **5.1.5.4 Análisis de amenazas**

La inspección por autoridades competentes puede traer consecuencias para la empresa como multas o suspensión de actividades debido a que el almacén no es el adecuado, no tiene delimitación y no cuenta con equipo de seguridad industrial. En ciudad Guayana existen empresas con mayor tradición en el mercado, que representa una competencia directa, debido a que ya tienen clientes asegurados y una estructura organizacional en funcionamiento.

### **5.2 Determinación de la localización óptima de la empresa AMS Farma C.A.**

En el párrafo anterior se estableció que un local de mayores dimensiones ofrece múltiples beneficios potenciales a la empresa; en este caso, se dispone de varias opciones, pero se consideró la opción de alquilar un nuevo local.

#### **5.2.1 Criterios de decisión**

El primer paso para seleccionar una nueva ubicación es establecer los criterios de decisión, que se utilizarán para evaluar cada una de las ubicaciones propuestas; el más relevante es la cercanía a los principales centros de consumo (clientes) y a las empresas de envíos (proveedores), además, la infraestructura: se tiene como el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera, incluye aspectos económicos, legales y civiles. También se consideran los siguientes como criterios de decisión: la

disponibilidad de locales, que incluye factores como el número de aparcamientos, visibilidad y arquitectura; acceso al local, por lo que debe observarse las condiciones de transporte público, tráfico rodado, estado de las carreteras, la existencia o no de atascos, o si se trata de una calle de sentido único, las distintas vías de acceso, etc., y, finalmente, el número de competidores en las cercanías. En la tabla 5.3 se puede observar los factores o criterios de evaluación para cada localización así como su importancia cuantificada.

Tabla 5.3 Criterios de evaluación de localizaciones (Elaboración propia, 2018)

FACTOR		PESO
1	Cercanía de los principales centros de consumo	0,250
2	Cercanía de las principales empresas de envíos	0,250
3	Infraestructura industrial	0,100
4	Locales disponibles	0,125
5	Accesibilidad	0,125
6	Cercanía de competidores	0,150

### 5.2.2 Localizaciones

A continuación, las localizaciones consideradas para el estudio (ver tabla 5.4). Puerto Ordaz es una localidad que se encuentra en el oeste del Municipio Caroní, es puerto de exportación minera a orillas del río Caroní y sede de empresas mineras e hidroeléctricas. Junto con los sectores de Matanzas (zona industrial y residencial), Unare, Alta Vista y la localidad de San Félix forman una aglomeración urbana que tiene por nombre Ciudad Guayana.

1. Sector Chilemex: este se encuentra en la intersección de la Avenida Estados Unidos y la Avenida Las Américas. Este sector está cerca de Alta vista, cuenta con buenos servicios públicos como agua, electricidad y aseo urbano. En este sector hay

conjuntos residenciales, la Clínica Chilemex, otros centros hospitalarios y laboratorios. Tiene una fácil ubicación por sus avenidas populares (ver figura 5.1).

Tabla 5.4 Localidades consideradas en el estudio (Elaboración propia, 2018)

CODIFICACIÓN	LOCALIDAD
A	Sector Chilemex
B	Zona Unare II
C	Zona Alta Vista

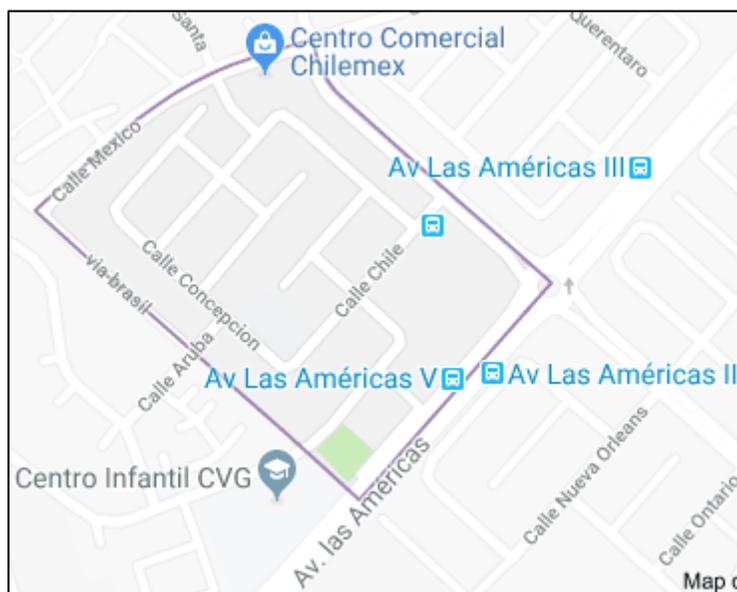


Figura 5.1 Ubicación de Sector Chilemex (Elaboración propia, 2018)

2. Zona Unare II: la avenida Paseo Caroní esta frente de esta zona, lo cual es de mucho importancia porque es la principal entrada de Puerto Ordaz. En ella se encuentran varios centros comerciales, está rodeada por residencias, empresas de envíos. A pocos metros esta un instituto clínico. Sus servicios básicos son regulares, teniendo deficiencia en agua y electricidad (ver figura 5.2).

3. Zona de Alta Vista: es una zona muy popular en puerto Ordaz, con fácil acceso por calles y avenidas como el Paseo Caroní, Paseo Las Américas y Avenida Guayana. Buenos servicios públicos como agua, electricidad y aseo urbano. Esta constituidas por centros comerciales, bancos e institutos públicos (ver figura 5.3).

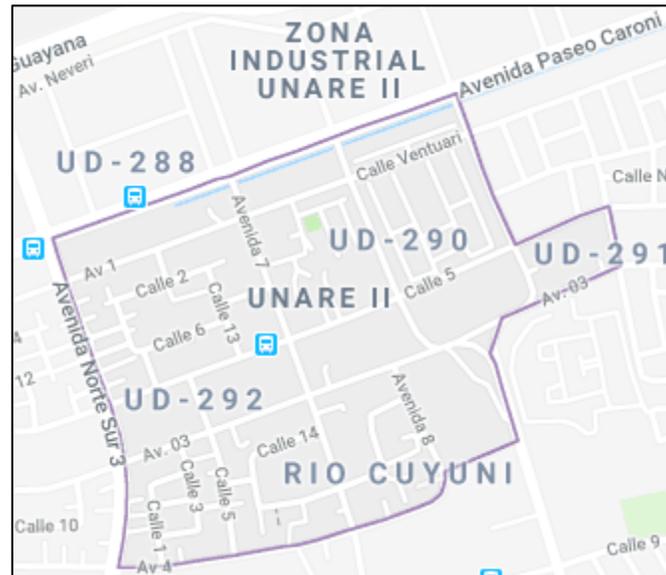


Figura 5.2 Ubicación de Zona Unare II  
(Elaboración propia, 2018)

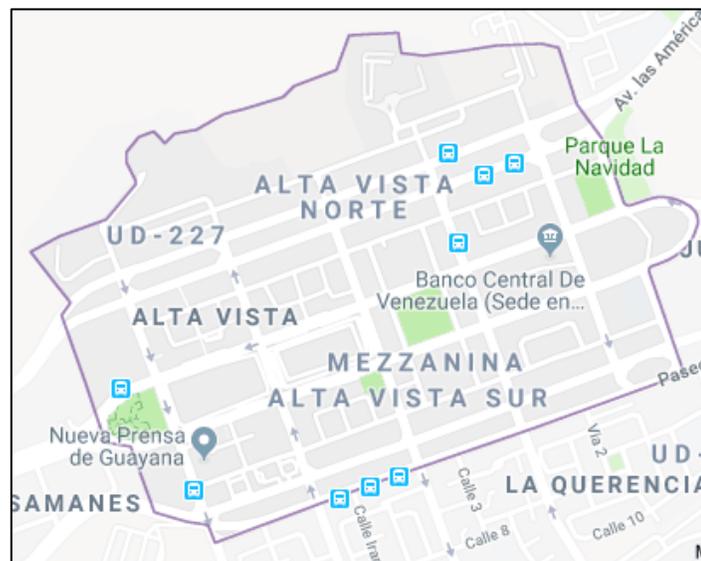


Figura 5.3 Ubicación de Zona Alta Vista  
(Elaboración propia, 2018)

### 5.2.3 Evaluación de localizaciones

Los métodos para la localización de una empresa o proyecto, se utilizan dependiendo del criterio y experiencia del que realiza el estudio, así como la naturaleza del proyecto.

Para realizar la selección de la ubicación adecuada para la empresa, se utiliza el método de localización por puntos ponderados. Este método exige seleccionar determinados factores, que benefician o perjudican la ubicación de la planta en esa entidad, y asignarles un peso. Los factores seleccionados y los pesos asignados se mostraron antes, en la tabla 5.2.

Con ello, y basándose en la información colectada sobre cada una de las ubicaciones en la sección anterior, se procede a evaluarlas según los criterios de decisión establecidos. De esta manera, se califica cada una de estas localizaciones con una puntuación que va del 1 al 10, según la forma en que cumpla con el criterio evaluado; luego, esta puntuación se multiplica por el peso fijado para cada criterio y se obtiene la calificación o puntuación ponderada correspondiente; finalmente, se suma la calificación ponderada de cada criterio y se obtiene la puntuación total de la localización. En la tabla 5.5 se observan los resultados.

Tabla 5.5 Evaluación de localizaciones (Elaboración propia, 2018)

FACTOR	PESO	PUNTUACIÓN			PUNTUACIÓN PONDERADA		
		A	B	C	A	B	C
1	0,250	9	5	7	2,250	1,250	1,750
2	0,250	5	9	6	1,250	2,250	1,500
3	0,100	8	6	8	0,800	0,600	0,800
4	0,125	7	7	8	0,875	0,875	1,000
5	0,125	8	9	8	1,000	1,125	1,000
6	0,150	4	7	5	0,600	1,050	0,750
<b>TOTAL</b>	<b>1,000</b>	-	-	-	<b>6,775</b>	<b>7,150</b>	<b>6,800</b>

Del análisis anterior, se concluye que la mejor opción para la empresa es la ubicación del nuevo local en la zona Unare II, ya que obtuvo el mayor puntaje entre las tres opciones disponibles. Los criterios decisivos en este caso fueron: la cercanía de las principales empresas de envíos, su accesibilidad y la cercanía de competidores (sólo se encuentra un competidor en la zona).

### **5.3 Síntesis de la filosofía corporativa de la empresa AMS Farma C.A.**

La empresa AMS farma no cuenta con una filosofía corporativa definida, sus empleados la conocen pero de manera empírica, esta no está plasmada dentro de la empresa. Por medio de una entrevista no estructura dirigida a los gerentes se pudo conocer y redactar la misión, visión, valores y objetivos que tienen para esta.

En el caso de la misión y la visión de la empresa, estos serán evaluados usando el cuadro de mando integral. Como se refirió en la sección 3.2.3.2, el método consiste en cinco fases (planificación, proceso de reflexión estratégica, desarrollo del mapa estratégico, implantación y control y seguimiento); sin embargo, se omitieron los dos últimos, ya que la empresa necesita fundamental y primeramente, en la situación en que se encuentra, una filosofía corporativa.

#### **5.3.1 Misión**

“Prestar el mejor servicio de distribución de productos farmacológicos e insumos hospitalarios descartables en Ciudad Guayana y parte del oriente del país. Ofreciendo la mayor variedad de productos a nuestros clientes, garantizando su calidad y precios adecuados para ellos, que también permitan la sustentabilidad de la empresa. Que nuestros empleados puedan crecer profesionalmente y tener un constante aprendizaje, ya que también son parte de nuestra familia. Cumpliendo con todos los requisitos establecidos por la ley, porque somos AMS Farma, tu Administrador de Medicamentos Seguros”.

Una vez redactada la misión fue evaluada por medio de los elementos establecidos por Kaplan y Norton en cuadro de mando integral (ver tabla 5.6), con el fin de que cumplieren con lo expresado por los gerentes.

### **5.3.2 Visión**

“Ser tu administrador de medicamentos seguros. Crecer continuamente para cubrir todas las necesidades en productos farmacológicos e insumos hospitalarios descartables del oriente del país, brindando un servicio de calidad que se adapte a las necesidades de nuestros consumidores”.

Una vez redactada la visión fue evaluada por medio de los elementos establecidos por Kaplan y Norton en cuadro de mando integral (ver tabla 5.6), con el fin de que cumplieren con lo expresado por los gerentes.

Tabla 5.6 Evaluación de la nueva misión de la empresa AMS Farma C.A. (Elaboración propia, 2018)

<p>“Prestar el mejor servicio de distribución de productos farmacológicos e insumos hospitalarios descartables en Ciudad Guayana y parte del oriente del país. Ofreciendo la mayor variedad de productos a nuestros clientes, garantizando su calidad y precios adecuados para ellos, que también permitan la sustentabilidad de la empresa. Que nuestros empleados puedan crecer profesionalmente y tener un constante aprendizaje, ya que también son parte de nuestra familia. Cumpliendo con lo establecido por la ley de medicamentos, porque somos AMS Farma, tu Administrador de Medicamentos Seguros”.</p>							
<b>COMPONENTES Y SU CUMPLIMIENTO</b>							
<b>Clientes</b>	<b>Productos y/o Servicios</b>	<b>Mercados</b>	<b>Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad</b>	<b>Filosofía</b>	<b>Concepto Propio</b>	<b>Preocupación por la imagen pública</b>	<b>Interés en los empleados</b>
Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>RESPUESTA</b>							
Ofreciendo la mayor variedad de productos a nuestros clientes, garantizando su calidad y precios adecuados.	El mejor servicio de distribución de productos farmacológicos e insumos hospitalarios descartables.	Distribución de productos farmacológicos e insumos hospitalarios descartables en Ciudad Guayana y parte del oriente del país.	Precios adecuados para ellos, que también permitan la sustentabilidad de la empresa.	Responsabilidad y compromiso.	Somos AMS Farma, tu Administrador de Medicamentos Seguros	Cumpliendo con lo establecido por la ley de medicamentos.	Que nuestros empleados puedan crecer profesionalmente y tener un constante aprendizaje, ya que también son parte de nuestra familia.

### **5.3.3 Valores**

- 1) Responsabilidad
- 2) Ética profesional
- 3) Conciencia ambiental
- 4) Sentido de pertenencia
- 5) Unidad
- 6) Honestidad
- 7) Constancia

### **5.3.4 Objetivos**

1. Brindar seguridad y calidad en cada uno de nuestros insumos.
2. Cumplir con los lineamientos de la ley de medicamentos y normas de seguridad e higiene
3. Ser una empresa competitiva
4. Crecer como empresa

Establecida la visión se respondieron los criterios establecidos por Kaplan y Norton (ver tabla 5.7), cumpliendo con el objetivo desafiante, definición del nicho y el horizonte de tiempo, siendo el último a mediano plazo, determinado así por los gerentes de la empresa.

Tabla 5.7 Evaluación de la nueva visión de la empresa AMS Farma C.A. (Elaboración propia, 2018)

<p>“Ser tu administrador de medicamentos seguros. Crecer continuamente para cubrir todas las necesidades en productos farmacológicos e insumos hospitalarios descartables del oriente del país, brindando un servicio de calidad que se adapte a las necesidades de nuestros consumidores”.</p>		
<b>COMPONENTES Y SU CUMPLIMIENTO</b>		
<b>Objetivo desafiante</b>	<b>Definición del nicho</b>	<b>Horizonte de tiempo</b>
Sí	Sí	Sí
<b>RESPUESTA</b>		
<p>Crece continuamente para cubrir todas las necesidades en productos farmacológicos e insumos hospitalarios descartables del oriente del país</p>	<p>Ser tu administrador de medicamentos seguros, brindando un servicio de calidad que se adapte a las necesidades de nuestros consumidores.</p>	<p>A mediano plazo.</p>

### 5.3.5 Detalles del esquema organizacional de la empresa AMS Farma C.A.

#### 5.3.5.1 Estructura actual

La empresa AMS Farma cuenta con tres empleados, que tienen cargos de gerente ejecutivo, gerente general y gerente de comercialización. Puede encontrarse mayor información al respecto en las secciones 2.5 y 5.1 del presente estudio. Sin embargo, esta es una estructura empírica que no está realmente establecida.

#### 5.3.5.2 Estructura propuesta

Tomando en cuenta la Ley de medicamentos, artículo 55, establece que las droguerías deben constar permanentemente con la presencia de:

1. Un farmacéuta, que se encargará de las buenas prácticas de dispensación de medicamentos e insumos; lo cual implica, entre otros, asegurarse de que cada producto se encuentre en condiciones aptas para su venta.

2. Un almacenista. El farmacéuta debe contar con la ayuda de un almacenista, que se encargará de la descarga de mercancía y ordenación dentro del almacén bajo las instrucciones del farmacéuta y del gerente de comercialización.

Considerando la cantidad actual de empleados y las actividades que llevan a cabo además de los empleados propuestos, se elaboró el organigrama que se muestra en la figura 5.4, que representa un modelo de organización para la empresa AMS Farma C.A. A continuación, las funciones establecidas para cada uno de estos cargos.

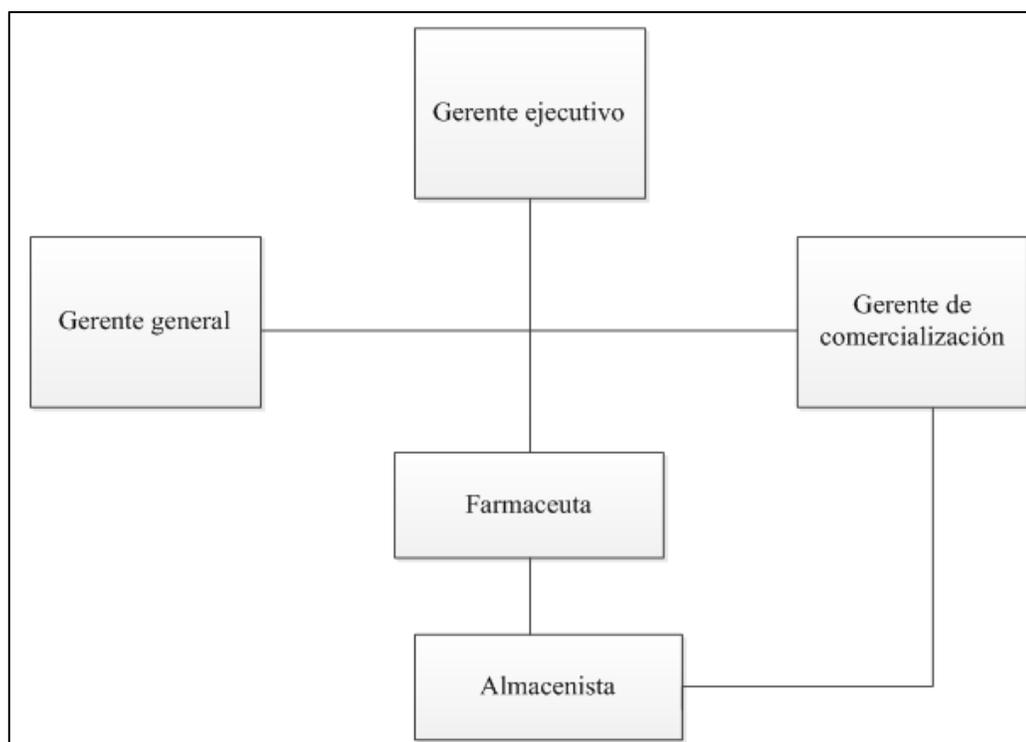


Figura 5.4 Organigrama propuesto para la empresa AMS Farma C.A.  
(Elaboración propia, 2018)

- Gerente ejecutivo

*Requerimientos para el puesto de trabajo:*

1. Título universitario en Ingeniería industrial, Administración de Empresas, Licenciado en Contaduría o carreras afines.
2. Poseer certificado médico vigente.
3. Experiencia en dirección de empresas.

*Funciones:* es el encargado de optimizar el rendimiento financiero, de la toma de decisiones estratégicas de asignación de capital y establecimiento de sistemas de medición financieros. También de desarrollar la cultura corporativa y de motivar a los que están a su cargo con el fin de alcanzar las metas en la empresa.

- Gerente general

*Requerimientos para el puesto de trabajo:*

1. Título universitario en Ingeniería industrial, Administración de Empresas, TSU o carreras afines.
2. Poseer certificado médico vigente.
3. Experiencia en dirección de empresas.

*Funciones:* tiene las funciones de planificar, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa, también se encarga de la contratación de nuevo personal, así como llevar todos los requerimientos legales de la empresa en regla

- Gerente de comercialización

*Requerimientos para el puesto de trabajo:*

1. Título universitario en Ingeniería industrial, Administración de Empresas, Mercadeo o carreras a fin.
2. Poseer certificado médico vigente.
3. Conocimientos de comercialización, ventas y almacén.

*Funciones:* sus principales funciones son definir y dirigir la estrategia comercial. Analiza e investiga posibles proveedores de productos. Aporta permanente nuevas ideas para atraer más clientes. También planifica estrategias y planes de marketing para los productos y servicios. Este mantendrá estrecha comunicación con el almacenista, para así tener conocimiento de lo que se tiene disponible en el almacén.

- Farmaceuta

*Requerimientos para el puesto de trabajo:*

1. Título profesional de farmacéutico.
2. Poseer certificado médico vigente.
3. Tener calificación y experiencia adecuadas en almacenaje de fármacos.

*Funciones:* garantizar y asumir la responsabilidad del sistema de suministro en la adquisición, calidad, conservación, custodia, preparación y dispensación de los medicamentos para las actividades intrahospitalarias y de aquellos otros para tratamientos extra-hospitalarios que requieran una particular vigilancia, supervisión y control. Establecer un sistema eficaz y seguro de distribución de medicamentos; velar

por el cumplimiento de la legislación sobre estupefacientes y psicotrópicos, o de cualquier otro medicamento que requiera un control especial; y tener conocimiento sobre el almacenaje de los mismos.

- Almacenista

*Requerimientos para el puesto de trabajo:*

1. Ser bachiller o técnico medio.
2. Poseer certificado médico vigente.
3. Tener calificación y experiencia adecuadas en almacén.
4. Recibir entrenamiento antes del inicio de sus actividades.
5. Cumplir un programa de entrenamiento continuo.

*Funciones:* sus principales funciones son recibir, ordenar, y revisar que todo esté según la orden de compra, factura, notas de recepción, orden de despacho y distribución. Este ordenara y mantendrá el almacén limpio, tomando las instrucciones del farmaceuta para que los materiales médicos, insumos y medicamentos tengan un buen trato y almacenaje. Debe llevar un registro de lo que se cuenta en el almacén para así dar un reporte constante al gerente de comercialización.

### **5.3.5.3 Departamentalización**

Establecida la estructura organizativa de la empresa AMS Farma C.A., se procede a su departamentalización, o división en áreas acorde a las actividades que realiza. En este caso, se proponen tres áreas generales: a) administración general, b) área de recepción y despacho de pedidos y c) almacén de mercancías.

1. Administración general, que estará conformada por las gerencias de la empresa, mencionadas anteriormente: dirección general, área administrativa y área de operaciones.

2. Área de recepción y despacho de pedidos. Espacio destinado a la maniobra de vehículos que transportan las mercancías para la venta, así como para la carga y descarga de estos materiales.

3. Área de almacén, donde se resguardan las mercancías destinadas para la venta, debidamente clasificadas y organizadas según sus características y necesidades especiales para su conservación, como se establece en la Ley de medicamentos citada anteriormente.

## **5.4 Establecimiento de los requerimientos técnicos y operativos necesarios para el funcionamiento de la empresa AMS Farma C.A.**

### **5.4.1 Requerimientos técnicos**

#### **5.4.1.1 Instalación física**

1) Ubicación: en el punto 5.2 se determinó por medio del método de factores ponderados, que la mejor opción para la empresa es la ubicación del nuevo local en la zona Unare II, ya que obtuvo el mayor puntaje entre las tres opciones disponibles. Los criterios decisivos en este caso fueron: la cercanía de las principales empresas de envíos, su accesibilidad y la cercanía de competidores (sólo se encuentra un competidor en la zona).

2) Tamaño: tomando en cuenta la Norma COVENIN 2984-92, que menciona las áreas mínimas que debe tener una droguería, las cuales son: área de recepción y despacho, área administrativa y almacén. También se agregó áreas extras que no están contempladas en la norma pero se consideran necesarias para un mejor funcionamiento, siendo: área para farmaceuta y almacenista, área de clientes y baño. Esto da un total de seis (6) áreas que influirán para la determinación del tamaño del local.

Con lo mencionado anteriormente, se procedió a realizar una tabla o matriz diagonal de relación entre cada una de las áreas que conformarán el local. En la figura 5.5 pueden observarse dichas relaciones.

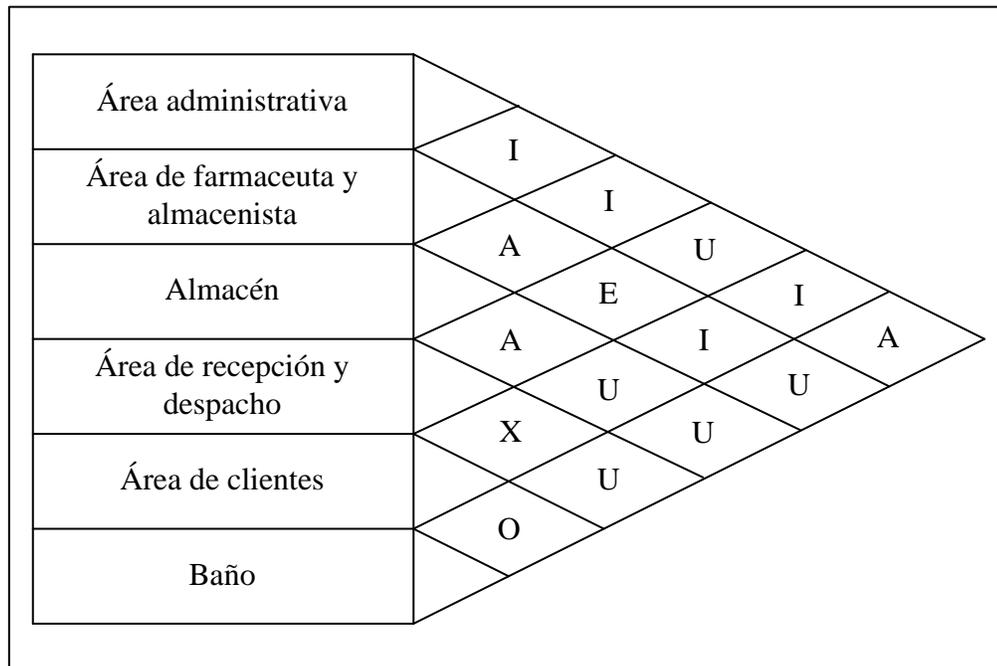


Figura 5.5 Matriz diagonal de relaciones entre actividades (Elaboración propia, 2018)

El diagrama de relación indica que es necesario que estas áreas tenga cercanía: el área administrativa y el área de clientes. El área del farmaceuta y almacenista con el almacén; y el área de recepción y despacho con el almacén. Es importante que el área del farmaceuta y almacenista este cerca del área de recepción y despacho. E importante que el área administrativa este cerca del almacén, baño y del área de recepción y despacho; área del farmaceuta y almacenista con el baño.

Basándose en los registros suministrados por el gerente de comercialización, se tiene un flujo actual de 20.000 kg de mercancía cada 3 meses, considerando que desean expandir su área de mercado en el futuro, la capacidad de almacenamiento debe ser mayor. Se necesitara en el almacén pallets, estantes y una nevera.

Cada pallet soporta una capacidad de 1.500 kg, con dimensiones de 1,20x1,00 mts. Se requiere que el almacén tenga el doble de la capacidad actual, lo cual sería 40.000 kg.

$$\frac{40.000 \text{ kg}}{1.500 \text{ kg}} = 26.666 \approx 27 \text{ pallets} \quad \text{Ec. (5.1)}$$

Realizando el cálculo matemático serán necesarios 27 pallets.

También se requerirá cuatro (4) estantes para la exhibición de ciertos medicamentos, cuya dimensión es de 1,00x0,3 mts. Y una nevera con medida de 0,8x 0,6 mts, para el almacenamiento de insumos que necesitan refrigeración.

En el área de carga y descarga será necesario un espacio de 1 mts de ancho para cada pasillo. Cada empleado necesitará una oficina con espacio de 2x1,85 mts. Un baño con dimensiones de 2x1,85 mts. El área de los clientes de 0,39x 5,7 mts que es lo que cubren las sillas ordenadas de forma lineal. (Ver tabla 5.8)

Tabla 5.8 Espacio requerido por área (Elaboración propia, 2018)

ÁREA	SUPERFICIE (m <sup>2</sup> )
Área administrativa	11,1
Área de farmaceuta y almacenista	7,4
Almacén	32,4
Área de recepción y despacho	8
Área de clientes	47,35
Baño	3,7
TOTAL	109,97

Considerando la tabla 5.8, el espacio total mínimo requerido debe ser de 109,97 m<sup>2</sup>. El espacio de los pasillos se establecerá tomando en cuenta el tamaño para la

circulación de una carretilla de cuatro (4) ruedas, como mínimo un metro. Dicho esto se puede establecer la distribución adecuada para el nuevo local.

3) Distribución: la distribución de plantas es el ordenamiento físico de todos los elementos que se encuentran dentro de un espacio, esto puede ser maquinaria, mobiliario, mesas de trabajo. El nuevo espacio requerido por la empresa AMS Farma requiere un espacio para almacén, oficinas para sus empleados, para la espera de clientes, para carga y descarga de insumos. Se podrá visualizar la manera propuesta en el anexo A1.

#### **5.4.1.2 Personal**

##### **1. Descripción del personal mínimo requerido**

En la estructura propuesta del personal requerido en la sección 5.4.2 tomando en cuenta la Ley de medicamentos, en su artículo 55, establece que de manera constante las droguerías debe contar con un farmaceuta y almacenista. Considerando los empleados actuales que la constituyen, para su funcionamiento se requiere un personal constituido de cinco (5) empleados. Un gerente ejecutivo, gerente general, gerente de comercialización, un farmaceuta y almacenista. Teniendo como responsabilidad a la gerencia todo lo que es administrativo en la droguería, y los dos últimos encargados directamente con el almacén, su función y ordenamiento.

##### **2. Criterios de selección de personal**

En la sección 5.3.5.2 en adelante se tienen los requisitos necesarios para la selección de cada puesto de trabajo. Grado de instrucción, requerimientos de salud, entre otros.

## **5.4.2 Requerimientos operativos**

### **5.4.2.1 Equipos, maquinarias y herramientas**

La empresa AMS farma requerirá en el nuevo local equipos, herramientas y maquinarias para su óptimo funcionamiento y el cumplimiento de ciertas normas, como la Ley de medicamentos.

1. Equipos: los requerimientos del equipo necesario se dividirá en tres; equipos para el manejo de material, equipo de protección personal y equipo de refrigeración.

Todo aquello que ayude en el traslado de un material es considerado un equipo de manejo de material. Tomando en cuenta los requerimientos de traslado y el tipo de material que será transportado, se considera necesario la implementación de una carretilla de cuatro (4) ruedas, que se utilizará para el transporte de cajas de insumos y empaques de 1 a 60 kg por caja. Este equipo soporta hasta 350 kg; por lo tanto, se considera la más adecuada, debido a su utilidad y costo.

Todo artículo o accesorio que proteja a un trabajador de uno a más riesgos que puedan amenazar su integridad física, así como cualquier complemento a la vestimenta, se considera como equipo de protección personal. En el almacén que es el área de trabajo donde se requiere, solo estarán el almacenista y el farmacéuta. En el caso del almacenista, que debe realizar el traslado de insumos, se requiere casco, faja industrial para carga de peso y botas de seguridad. En el caso del farmacéuta, solo será necesario el casco y las botas de seguridad, porque no manipulará ningún tipo de carga.

Un equipo de refrigeración es empleado principalmente en cocinas y en laboratorios, consiste en un armario aislado térmicamente, con un compartimento

principal en el que se mantiene una temperatura de entre 2 y 6 C, mediante un sistema de refrigeración por compresión, alimentado por corriente eléctrica. Ciertos insumos necesitan ser refrigerados, por esto se requerirá una nevera en el almacén. En la tabla 5.9, se muestra un resumen de todos los equipos requeridos en el nuevo local de la empresa AMS Farma.

Tabla 5.9 Equipos necesarios (Elaboración propia, 2018)

Equipo de manejo de material	Equipo de protección personal	Equipo de refrigeración
 <p>(1) Carretilla de cuatro ruedas. <u>Capacidad:</u> hasta 350 kg. <u>Dimensiones:</u> 90x60x80cm.</p>	 <p>(2) Par de botas de seguridad.</p>  <p>(2) Casco de seguridad.</p>  <p>(1) Faja industrial para carga de peso.</p>	 <p>(1) Nevera. <u>Dimensiones:</u> 1x0, 6x0,8mts.</p>

2. Maquinas: por ser un establecimiento que no realizara la fabricación de insumos, sino de su almacenamiento y distribución, una maquinaria no es requerida en este estudio.

3. Herramientas: las droguerías son establecimientos que resguardaran insumos para su posterior distribución, al igual que en la sección anterior no será necesario ninguna herramienta relevante en la empresa.

#### 5.4.2.2 Mobiliario

Los mobiliarios son objetos que sirven para facilitar los usos y actividades habituales en almacenes y otro tipo de locales. Basados en el cálculo en el punto 5.4.1.1, en la sección de tamaño se determinó necesario veintisiete (27) pallets y cuatro (4) estantes, con el fin de resguardar y tener ordenado los insumos.

Tabla 5.10 Mobiliario necesario (Elaboración propia, 2018)

Mobiliario	Dimensiones/ Capacidad
 (27) Pallets de madera	<p style="text-align: center;"><u>Dimensiones:</u> 10x120x100 cm. <u>Capacidad:</u> 1500 kg.</p>
 (4) Estantes	<p style="text-align: center;"><u>Dimensiones:</u> 180x100x30 cm. <u>Capacidad:</u> 100 kg.</p>

### **5.4.2.3 Descripción del proceso**

1. Recepción de la mercancía: la recepción de mercancía es el proceso por el cual un producto (o conjunto de productos) procedentes de la fuente de suministro (proveedor, fábrica) llegan al almacén con el objeto de ser clasificados, controlados y después introducidos en el almacén. Basados en esto el material se recibirá en la zona de recepción de mercancía, luego se trasladara al pallet de mercancía temporal mientras espera su clasificación para luego ser llevado al pallet, nevera o estante, según el requerimiento del insumo. Ver figura 5.6 para visualizar el diagrama del proceso propuesto en la recepción de material. Para el diagrama de recorrido, ver anexo A2.

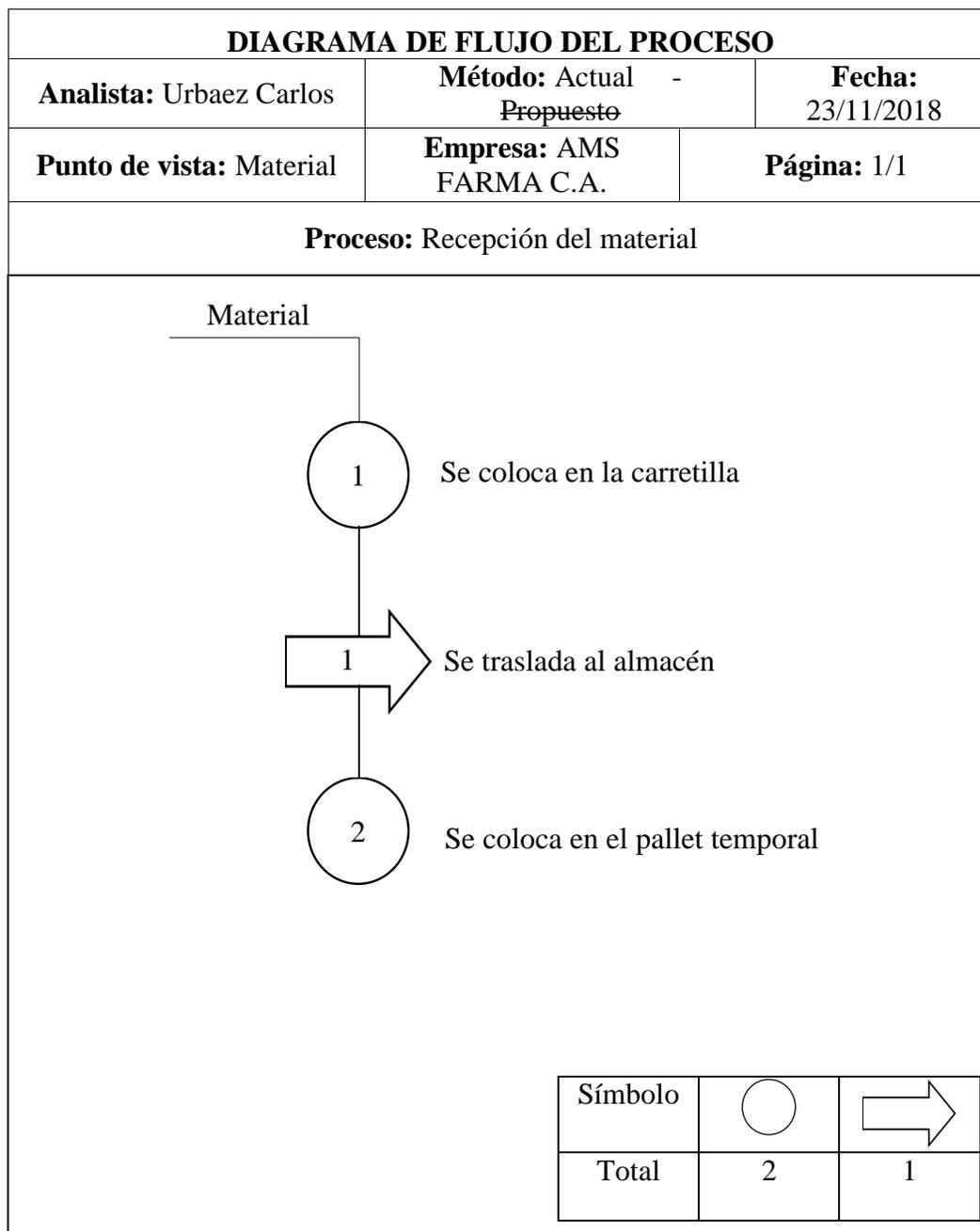


Figura 5.6 Diagrama de flujo del proceso propuesto en la recepción del material (Elaboración propia, 2018)

2. Almacenaje: el almacenar consiste en resguardar de manera ordenada un producto en un espacio determinado. Dicho esto el proceso de almacenaje de mercancía será, después de identificar los requerimientos del material este será trasladado al espacio que ya está determinado para él. Si es material descartable esta ira a los pallets, si son pastillas y soluciones irán a los estantes y si son vacunas su espacio será el de refrigeración. Ver figura 5.7, 5.8, 5.9, para visualizar el diagrama del proceso propuesto en el almacenamiento de material descartable, de medicamentos y productos químicos, respectivamente.

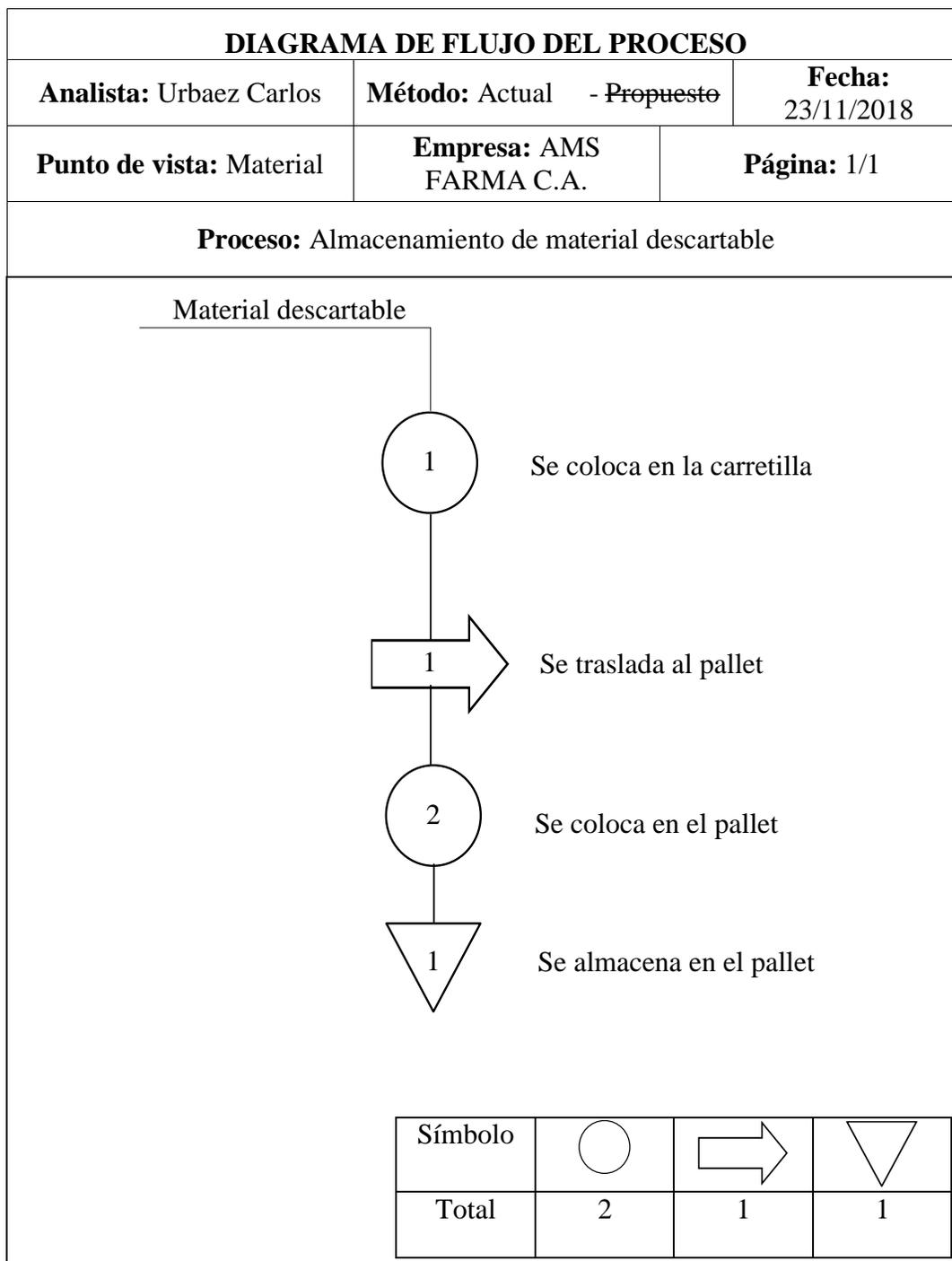


Figura 5.7 Diagrama de flujo del proceso propuesto en el almacenamiento de material (Elaboración propia, 2018)

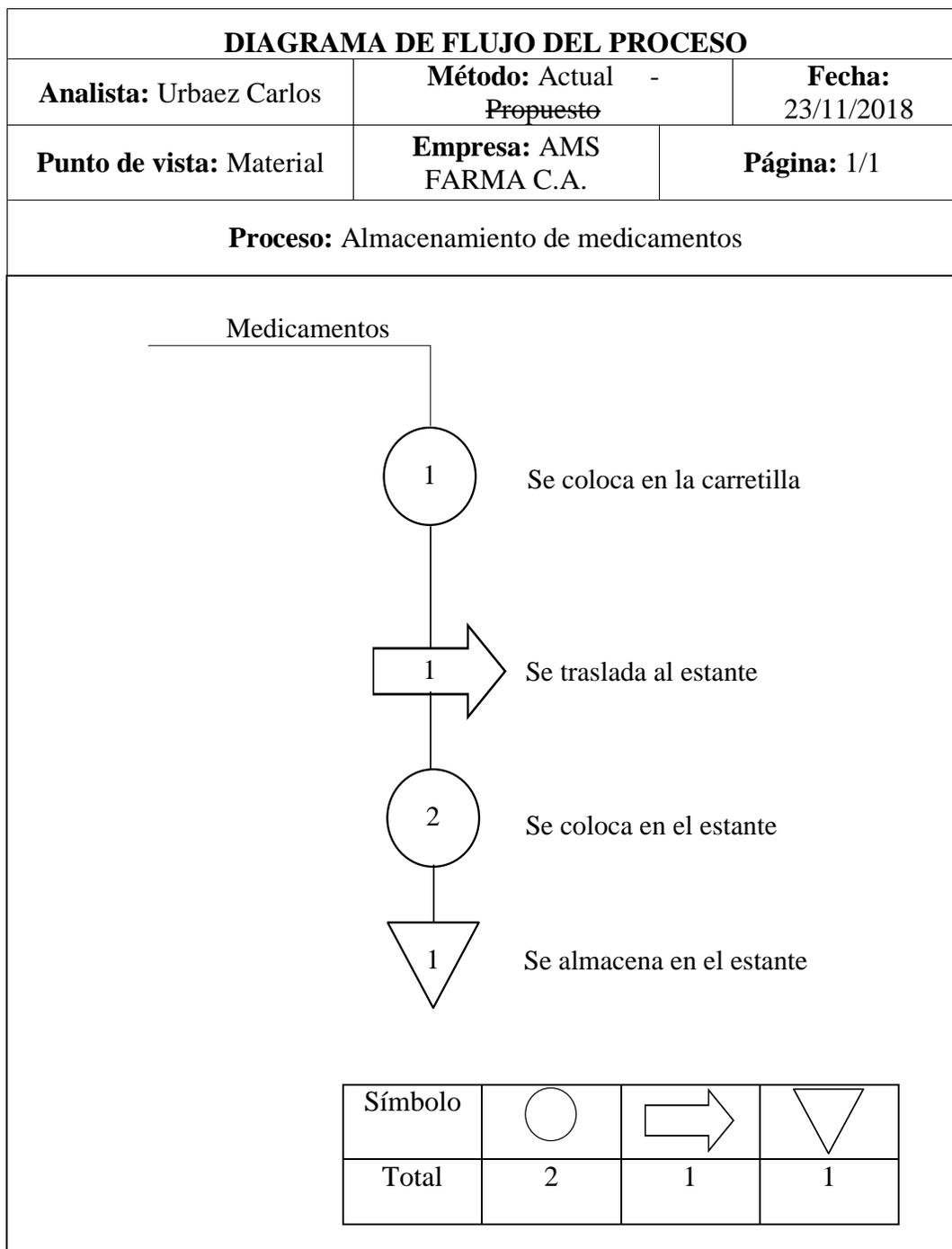


Figura 5.8 Diagrama de flujo del proceso propuesto en el almacenamiento de medicamentos (Elaboración propia, 2018)

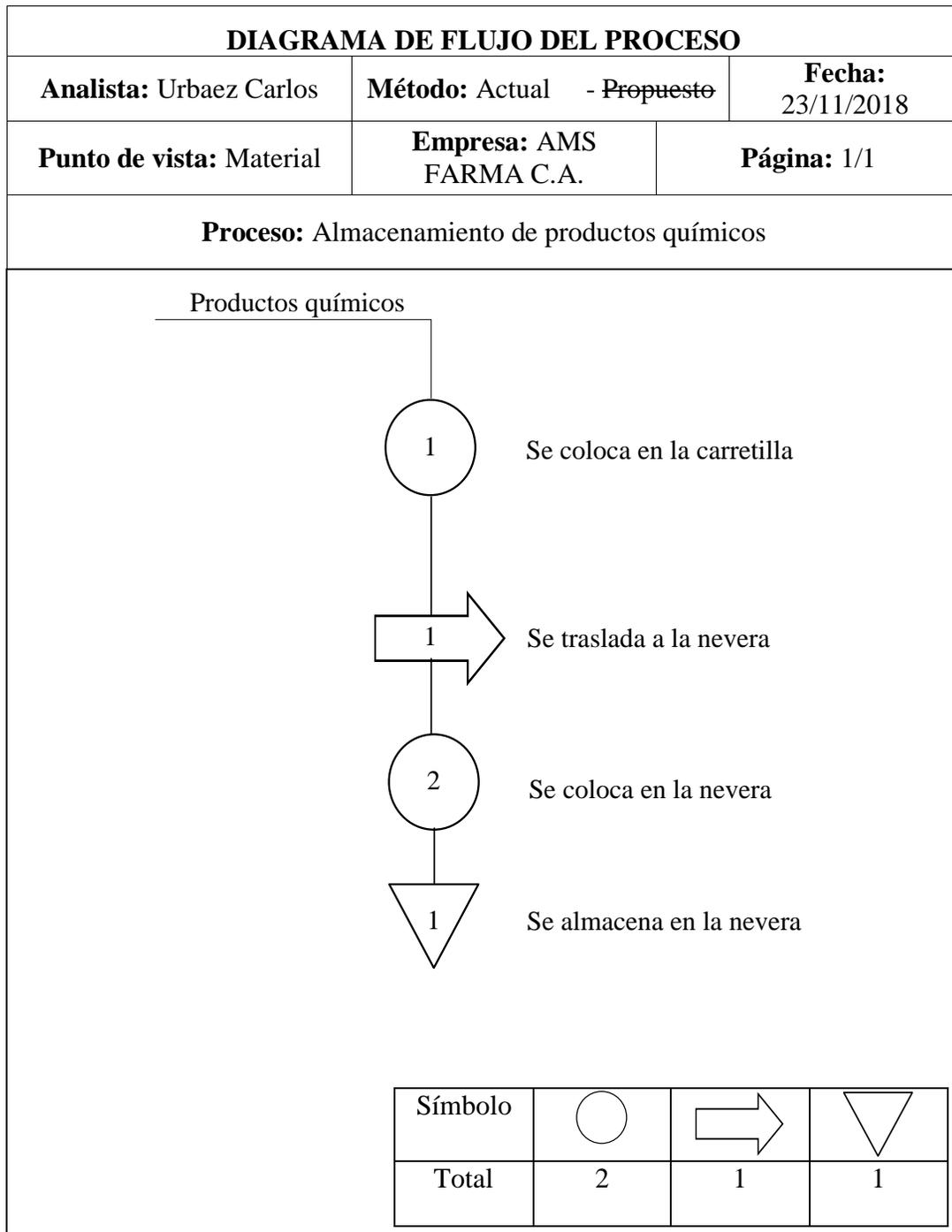


Figura 5.9 Diagrama de flujo del proceso propuesto en el almacenamiento de productos químicos (Elaboración propia, 2018)

#### 5.4.2.4 Distribución de la mercancía

Es la ruta por la que circulan los productos desde su creación en el origen hasta su consumo o uso en el destino final. Está formado por el conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto hasta llegar a manos del consumidor.

1. Criterios para la selección del canal de distribución: las Normas de Buenas Prácticas de Distribución. Gaceta Oficial N° 37966-23.0, en su artículo 4, define las droguerías como establecimientos que comercializan medicamentos al mayor; que funcionen como intermediarios entre los laboratorios fabricantes, las casa de representación y las farmacias e instituciones dispensadoras de salud. Dicho esto no podrán realizar operaciones farmacéuticas ni dispensar medicamentos al público. Esto establece que los canales de distribución que tendrá la empresa AMS Farma serán los anteriormente mencionados. En la figura 5.10, el distribuidor representa la empresa AMS Farma, los detallistas las farmacias y centros de salud, los cuales serán el único intermediario que tendrán para que el producto llegue al consumidor.



Figura 5.10 Diagrama de flujo del proceso propuesto en el almacenamiento de productos químicos (Elaboración propia, 2018)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones de los objetivos establecidos para desarrollar el Estudio Técnico para la Empresa AMS Farma C.A. ubicada en el municipio Caroní, Estado Bolívar:

1. Mediante el análisis FODA aplicado en la empresa AMS Farma C.A., se pudo identificar que su fortaleza principal son los empleados que trabajan de manera armónica, que poseen el conocimiento y la disposición necesaria para llevar a la empresa a cumplir sus objetivos. Entre las debilidades que se presentan esta la falta de filosofía corporativa y que su planta de localización temporal no cumple con los requerimientos necesarios, en cuanto espacio para cada puesto de trabajo y un almacén adecuado para los insumos que lo necesitan, todo esto no les permite crecer como empresa. Una de las oportunidades presentes es un local con mayores dimensiones en un sitio donde puedan llegar a más clientes, junto con la adquisición de equipos necesarios que permitan un mejor desempeño por parte de los trabajadores. Por último la mayor amenaza presente es la inspección por parte autoridades competentes, que podrían multar a la empresa por no contar con la delimitación necesaria para el almacén y los equipos de seguridad.

2. En Puerto Ordaz hay sectores que serían los adecuados para la nueva ubicación de la planta. Mediante el método de factores ponderados se evaluaron los elementos del sector Unare II, Chilemex y Alta Vista, siendo Unare II la mejor elección, ya que queda cerca de las principales empresa de envío y de algunos centros de consumo.

3. Mediante la metodología de Kaplan y Norton, y preguntas no estructuradas a los gerentes de la empresa se redactó la misión, la cual cumplió con los componentes de: los clientes, productos y/o servicios, mercados, interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, concepto propio, preocupación por la imagen pública, y el interés por los empleados. La visión fue redactada y al evaluarse cumplió con los componentes: objetivo desafiante, definición del nicho, y horizonte de tiempo. La estructura organizacional de la empresa debe presentar al gerente ejecutivo en el escalafón más alto, este tendrá a su cargo al gerente general, gerente de comercialización y al farmacéuta. Estando en el último nivel jerárquico el almacenista, que tendrá como jefes inmediatos al farmacéuta y al gerente de comercialización.

4. La empresa AMS Farma C.A., necesita un buen almacén que cumpla con los requerimientos establecidos por la Norma de Buenas Prácticas de Distribución. Por medio de cálculos se determinó que se necesitan veintisiete (27) pallets, cuatro (4) estantes y una nevera para aquellos que productos que necesitan un resguardo especial. El nuevo local debe tener un espacio total mínimo requerido de 109,97 m<sup>2</sup>. Serán necesarios equipos de protección personal para el almacenista y farmacéuta, equipo de manejo de material y equipo de refrigeración.

### **Recomendaciones**

1. Ubicar la nueva oficina en Unare II, en el centro comercial Paseo Orinoco.
2. Tener constantes cursos de capacitación a los empleados, incentivándoles con un ambiente de trabajo adecuado.
3. Colocar la misión, visión, objetivos y valores propuestos en carteleras para que sea visualizado por todos los integrantes de la empresa.

4. Contratar un farmaceuta y almacenista, que se encarguen de todo lo relacionado con el almacén.

5. Adquirir de pallets, estantes y un refrigerador para el almacén.

6. Ordenar y delimitar el almacén siguiendo los requerimientos de la Normas de Buenas Prácticas de Distribución.

7. Adquirir un nuevo local con dimensiones mínimas de 109,97 m<sup>2</sup>.

## REFERENCIAS

Andará, M. (2012). Diseño de Estrategias para el Desarrollo de la Industria Nacional Transformadora del Aluminio. 07 de enero de 2018. Sitio web: [https://prezi.com/6qj2ermrlzy/disenodeestrategiasparaeldesarrollodela-industria-nacional-transformadora-del-aluminio/](https://prezi.com/6qj2ermrlzy/disenodeestrategiasparaeldesarrollodelaindustria-nacional-transformadora-del-aluminio/)

Arias, Fidas. El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Quinta edición. Editorial Episteme, C.A. Impreso en Venezuela. 2006.

Arteaga, Nelson. Formulación y análisis de objetivos e indicadores. Primera edición. Editorial Meljuc C.A. Impreso en Venezuela. 2015.

Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. Sexta edición. Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Impreso en México. 2010.

Balestrini, Mirian. Como se elabora el proyecto de investigación. Sexta edición. Editorial BL Consultores Asociados. Impreso en Venezuela. 2006.

Cámara de Santa Cruz de Tenerife. Producción y Operaciones. 17 de noviembre de 2017. Sitio web: <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/produccion-y-operaciones>

Carrasco, José. Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. Número 2. Revista digital CEMCI. 2009. Sitio web: <http://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Primera edición. Editorial McGraw-Hill. Impreso en México. 1993.

Clegg, S. & Hardy, C. Introduction. Organizations, organization and organizing. Primera edición. Editorial S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord. Impreso en Inglaterra. 1996.

Fleitman, Jack. Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. Primera edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Impreso en México. 2000.

Franklin, Peter. Problematics in management theory and practice. Primera edición. Editorial John Wiley & Sons, Ltd. Impreso en EE.UU. 2004.

Hubbarrt, William. Personnel Policy Handbook: How to Develop a Manual That Works. Primera edición. Editorial McGraw-Hill. Impreso en EE.UU. 1993.

Hurtado, Jacqueline. Guía para la comprensión holística de la ciencia. Tercera edición. Editorial Fundación Sypal. Impreso en Venezuela. 2010.

Kaplan, Robert & Norton, David. Cuadro de Mando Integral. Segunda edición. Editorial Ediciones Gestión 2000. Impreso en España. 2001.

Kotler; Philip & Keller, Kevin. Dirección de marketing. Decimocuarta edición. Editorial Addison-Wesley. Impreso en México. 2012.

Ley de medicamentos. Gaceta Oficial N° 37.006 de fecha 3 de agosto de 2000.

Mintzberg, Henry & Quinn, James. El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos. Segunda edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Impreso en México. 1993.

Normas de buenas prácticas de distribución de Medicamentos. Decreto N° 2.613 de fecha 18 de septiembre de 2003, publicado en la Gaceta Oficial N° 37.778

Quijada, Victor H. (2010). ¿Qué se entiende por los requerimientos técnicos mínimos?. 25 de diciembre de 2017. Sitio web: [http://www.derecho.usmp.edu.pe/itaest2013/Articulos\\_estudiantiles/12-2011\\_Que\\_se\\_entiende\\_por\\_los\\_requerimientos\\_tecnicos\\_minimos.pdf](http://www.derecho.usmp.edu.pe/itaest2013/Articulos_estudiantiles/12-2011_Que_se_entiende_por_los_requerimientos_tecnicos_minimos.pdf)

Ramírez, G., Vargas, G., & de la Rosa, A. (2011). Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido. Revista electrónica Forum Doctoral. 07 de diciembre de 2017. Sitio web: [http://www.eafit.edu.co/revistas/forumdoctoral/Documents/ed3/ESTU\\_DIOS-ORGANIZACIONALES-Y-ADMINISTRACION-\(1\).pdf](http://www.eafit.edu.co/revistas/forumdoctoral/Documents/ed3/ESTU_DIOS-ORGANIZACIONALES-Y-ADMINISTRACION-(1).pdf)

Silva, Ignacio. Estudio organizacional y legal. 27 de noviembre de 2017. Sitio web: <https://prezi.com/luquifzgvqev/estudio-organizacional-y-legal/>

Suárez, María. & Mujica, Eliezer. Investigación y proyectos educativos. Segunda edición ampliada. Corporación Marca S.A. Impreso en la República Bolivariana de Venezuela. 2011

Woodward, J. Management and technology. Primera edición. Editorial Penguin Books. Impreso en Inglaterra. 1975.

## **ANEXOS**

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	<b>ESTUDIO TÉCNICO PARA LA EMPRESA AMS FARMA, C.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO CARONÍ, ESTADO BOLÍVAR</b>
<b>Subtítulo</b>	

## Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Urbaz Bernalde, Carlos Alberto</b>	<b>CVLAC</b>	<b>V-18.248.884</b>
	<b>e-mail</b>	<b>carlosurbaz.b@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

## Palabras o frases claves:

<b>Matriz FODA</b>
<b>Método de localización por puntos ponderados</b>
<b>Estructura organizacional</b>
<b>Filosofía corporativa</b>

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
<b>Dirección industrial</b>	<b>Matriz FODA</b> <b>Estructura organizacional</b>
<b>Diseño de plantas</b>	<b>Método de localización por puntos ponderados</b>

### Resumen (abstract):

---

En este trabajo de investigación se realizó un estudio técnico para la empresa AMS Farma, C.A., ubicada en el municipio Caroní, estado Bolívar. Donde se determinó que la investigación es de tipo descriptiva e interactiva, con un diseño de investigación de campo, no experimental. Teniendo una población igual a la muestra constituida por el área administrativa y de operaciones, donde hay tres empleados que ocupa cada uno respectivamente los cargos de gerente general, gerente de ventas y gerente de comercialización. El diagnóstico de la situación actual se realizó mediante un análisis FODA, donde se pudo identificar que mayor fortaleza que posee la empresa son sus empleados, entre las oportunidades presentes esta una nueva localización. Su debilidad es la falta de un almacén con delimitaciones y no tener una filosofía corporativa, y la principal amenaza es la inspección de autoridades competentes que multen y cierren la empresa por no acatar completamente la ley de medicamentos. Seguido a esto por medio del método de factores ponderados se determinó que la localización óptima que debería tener la empresa es en Unare II, debido a que tiene mayor cercanía de empresas de envío y centros de consumo. Por medio de la ley de medicamentos y las normas de buenas prácticas de distribución se

**estableció que en el almacén de la empresa hacen falta estantes para cada insumo y la contratación de un farmaceuta y almacenista. La estructura organizacional correcta de la empresa debería ser con el gerente ejecutivo en el escalafón más alto, y a su cargo tendrá al gerente general, al gerente de comercialización y al farmaceuta, estando los dos primeros en el mismo nivel jerárquico. Ocupando el último cargo el almacenista, donde sus jefes inmediatos serán el farmaceuta y el gerente de comercialización. Finalmente se redactó y evaluó la filosofía de la empresa por medio de elementos establecidos por Kaplan y Norton en el marco estratégico.**

---

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>Castellanos, Cesar</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>V-4.898.838</b>
	<b>e-mail</b>	<b>rccesarcastm@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Páez, Lizzeth</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>V-11.176.046</b>
	<b>e-mail</b>	<b>lizpaez390@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Gámez, Martín</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>V-18.621.488</b>
	<b>e-mail</b>	<b>martingamezaro@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

### Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

<b>2019</b>	<b>05</b>	<b>26</b>
-------------	-----------	-----------

Lenguaje: Español

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

## Archivo(s):

Nombre de archivo
Tesis Carlos Urbaez lista.docx
Tesis Carlos Urbaez lista.pdf

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 \_ - .**

## Alcance:

**Espacial :** \_\_\_\_\_ (Opcional)

**Temporal:** \_\_\_\_\_ (Opcional)

## Título o Grado asociado con el trabajo:

INGENIERÍA INDUSTRIAL

## Nivel Asociado con el Trabajo: Pre-Grado

## Área de Estudio:

Gerencia

Diseño de planta

## Otra(s) Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente

AMS Farma C.A.

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*Juan A. Bolanos Curvelo*

**JUAN A. BOLANOS CURVELO**  
Secretario

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA  
RECIBIDO POR *Mazley*  
FECHA *05/8/09* HORA *5:30*

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SECRETARIA  
CONSEJO UNIVERSITARIO

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

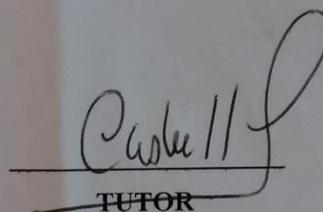
JABC/YGC/maruja

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del 11 de Septiembre de 2009, según comunicación CU-034-2009):** “Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.”



AUTOR



TUTOR

