



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

IMPLEMENTACIÓN DE FLUJOGRAMAS EN ACTIVIDADES
REALIZADAS EN LA FARMACIA MISHELL MEDIANTE LA
SIMBOLOGÍA BIZAGI PARA MEJORAR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN

OTAVALO MOROCHO MISHELL DAYANA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2019



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

IMPLEMENTACIÓN DE FLUJOGRAMAS EN ACTIVIDADES
REALIZADAS EN LA FARMACIA MISHELL MEDIANTE LA
SIMBOLOGÍA BIZAGI PARA MEJORAR LOS TIEMPOS DE
EJECUCIÓN

OTAVALO MOROCHO MISHELL DAYANA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2019



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

IMPLEMENTACIÓN DE FLUJOGRAMAS EN ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA FARMACIA MISHELL MEDIANTE LA SIMBOLOGÍA BIZAGI PARA MEJORAR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN

OTAVALO MOROCHO MISHELL DAYANA
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HERRERA PEÑA JONATHAN NEPTALI

MACHALA, 26 DE AGOSTO DE 2019

MACHALA
26 de agosto de 2019

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado Implementación de flujogramas en actividades realizadas en la Farmacia Mishell mediante la simbología Bizagi para mejorar los tiempos de ejecución, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.

HERRERA PEÑA JONATHAN NEPTALI
0703553941
TUTOR - ESPECIALISTA 1

ROMERO BLACK WILTON EDUARDO
0703296251
ESPECIALISTA 2

PUPO FRANCISCO JUAN MARCOS
0959619255
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: lunes 26 de agosto de 2019 - 07:49

Urkund Analysis Result

Analysed Document: CASO PRACTICO FINAL mishell.docx (D54724220)
Submitted: 8/7/2019 12:08:00 AM
Submitted By: motavalo_est@utmachala.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

<https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v19n1/1409-4703-aie-19-01-571.pdf>
<http://www.redalyc.org/jatsRepo/813/81355612002/81355612002.pdf>

Instances where selected sources appear:

2

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, OTAVALO MOROCHO MISHHELL DAYANA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado Implementación de flujogramas en actividades realizadas en la Farmacia Mishell mediante la simbología Bizagi para mejorar los tiempos de ejecución, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 26 de agosto de 2019



OTAVALO MOROCHO MISHHELL DAYANA
0705227361

Resumen

El presente estudio, se analizó la ausencia de flujogramas en la farmacia Mishell, para ello se propuso como objetivo general implementar los flujogramas de tres procesos mediante la aplicación del modelamiento informático para la mejora de la gestión por procesos en Farmacia Mishell. La metodología de investigación fue descriptiva con corte transversal, se utilizaron como técnicas de levantamiento de información la revisión bibliográfica para el análisis de artículos de revistas científicas, la observación directa y la entrevista para la investigación de campo en la empresa objeto de estudio. Como resultados se identificaron las carencias de estos diagramas de flujo, y se evidenció la existencia de dos procesos estratégicos, cuatro procesos operativos y cuatro procesos de apoyo. Se tomó como referencia para el estudio a los procesos de almacenamiento, control de inventarios y ventas, donde intervienen el repartidor de la mercadería, los auxiliares de farmacia y el administrador del punto de venta. Se concluyó que la implementación de los flujogramas fue necesaria para que los trabajadores comprendan de mejor forma cómo se desarrollan las actividades de cada punto de venta, haciendo hincapié para la mejora de la productividad debido a que existe rotación de personal el cual representa retrasos para comprender su funcionamiento.

Palabras clave: flujogramas, modelamiento informático, gestión por procesos.

Abstract

The present study analyzed the absence of flowcharts in the Mishell pharmacy, for this purpose it was proposed as a general objective to implement the flowcharts of three processes through the application of computer modeling for the improvement of process management in Pharmacy Mishell. The research methodology was descriptive with a cross-section, the bibliographic review for the analysis of articles in scientific journals, direct observation and the interview for field research in the company under study were used as information collection techniques. As results, the deficiencies of these flowcharts were identified, and two strategic processes, four operational processes and four support processes were evidenced. The storage, inventory and sales control processes were taken as a reference for the study, where the merchandiser, the pharmacy assistants and the point of sale manager are involved. It was concluded that the implementation of the flowcharts was necessary for workers to better understand how the activities of each point of sale are developed, emphasizing the improvement of productivity due to the fact that there is staff turnover which represents delays to understand its operation.

Keywords: flowcharts, pharmacy chain, computer modeling, process management.

CONTENIDO

Pág.		
	INTRODUCCIÓN	- 8 -
	1.1 Fundamentación teórica	- 10 -
	1.1.1 <i>Administración por procesos</i>	- 10 -
	1.1.2 <i>Flujogramas</i>	- 10 -
	1.1.3 <i>Gestión de procesos de negocio (BPM)</i>	- 11 -
	1.1.4 <i>Sistemas de gestión de procesos de negocio (BPMS)</i>	- 12 -
	1.2 Metodología de la investigación	- 13 -
	1.3 Resultados	- 13 -
	1.3.1 <i>Reactivo práctico</i>	- 13 -
	2. CONCLUSIONES	- 19 -
	BIBLIOGRAFÍA	- 20 -

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. Proceso de Almacenamiento	- 14 -
TABLA 2. Proceso de Control de Inventarios	- 15 -
TABLA 3. Proceso de Venta	- 18 -

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Ciclo de vida de un BPM	- 11 -
Figura 2. Clasificación de los BPMS	- 12 -
Figura 3. Mapa de procesos Farmacia	- 14 -
Figura 4. Flujograma del Proceso de almacenamiento	- 15 -
Figura 5. Flujograma Proceso de control de inventarios	- 17 -
Figura 6. Flujograma Proceso de ventas	- 18 -

INTRODUCCIÓN

El Ecuador ha llevado a una competencia cada vez más agresiva, teniendo las empresas que implementar metodologías e instrumentos que les permitan identificar los nuevos requerimientos y necesidades que tienen los clientes a un producto o servicio determinado. Para proceder a realizar ajustes a sus misiones y visiones declaradas para garantizar la plena satisfacción del cliente (Garbanzo, 2016).

Los flujogramas se han utilizado a nivel mundial como una herramienta gráfica para describir la secuencia de actividades que corresponden a los procesos. Sin embargo, el uso de flujogramas tiene otros beneficios y se relacionan con la normalización y minimización de errores, relacionados con los protocolos de ejecución de actividades hospitalarias pero que por su versatilidad se pueden adaptar al ámbito empresarial (Ramos, Santos, y Álvarez, 2019).

Las empresas que tienen un enfoque en la administración por procesos pueden analizar la relación entre los técnicas operativos y los de apoyo con el fin de establecer procedimientos por escrito que contribuyan a la mejora en la obtención de resultados (Vivanco, 2017). El implementar la documentación de los métodos en las empresas es un factor de resistencia, sin embargo, tiene mayores beneficios al establecer maneras estandarizadas para ejecutar actividades de forma lógica.

En la provincia de El Oro existe una gran cantidad de empresas como: Corporación El Rosado, Inborja, sociedades camaroneras, etc., que aplican los flujogramas como parte de su gestión empresarial para mejorar la comprensión de los procesos de los trabajadores. Sin embargo, existen también muchas empresas del rango de las PYMES que no implementan este tipo de gráficos, por el cual presentan un proceso no seguro desistiendo oportunidades de mejoramiento.

La empresa objeto de estudio es una farmacia con una cartera superior a 100 clientes que ejecuta diversos tipos de procesos, han definido las actividades, funciones y responsabilidades a cada uno de los miembros que conforman la estructura jerárquica, sin embargo, presentan el problema de no contar con los respectivos flujogramas. Es por ello que se ha planteado realizar una investigación descriptiva que permita la modelación de tres procesos distintos a través de un flujograma para mejorar la gestión de sus procesos.

La importancia de graficar los procesos en un flujograma es la mejora de la comprensión de quienes lo visualizan; la empresa objeto de estudio al pertenecer a una cadena de

farmacias donde se trabaja con rotación de personal y se tienen que adaptar al funcionamiento de cada sucursal, el cual necesita de estos gráficos. Para ello se ha planteado como objetivo general implementar los flujogramas de tres procesos mediante la aplicación del modelamiento informático para la mejora de la gestión por procesos en Farmacia Mishell.

Toda empresa al poseer flujogramas de sus actividades les permite tener una ventaja competitiva, es por ello que Farmacia Mishell realiza la implementación de diagrama de flujos en sus procesos marcando la diferencia ante las demás cadenas de farmacia, ubicándola en un nivel de competitividad en el mercado laboral.

DESARROLLO

1.1 Fundamentación teórica

1.1.1 *Administración por procesos*. La administración de empresas ha evolucionado adquiriendo nuevos enfoques y se adapta a las necesidades del entorno. Para Ricardo, Velásquez, y Pérez (2019) la administración con enfoque en los procesos analiza la interrelación de los procesos para procesar mejor las entradas y optimizar las salidas de bienes y servicios que satisfagan de mejor manera las necesidades de los clientes, es decir, se basa en los resultados y cómo agregar valor.

En cambio los autores Nápoles, Tamayo y Moreno como se citó en (Francisco, Cruz, Ramírez, y Medina, 2018) no solamente abordan la obtención de mejores resultados como parte del enfoque por procesos, sino que también consideran el análisis de los requerimientos del cliente para agregar valor de manera más efectiva. Tanto Nápoles et al. (2018) como Francisco et al. (2018) manifiestan que el valor agregado sobre las entradas es un reflejo en las salidas de todo el proceso, relacionando los estratégicos, operativos y de soporte.

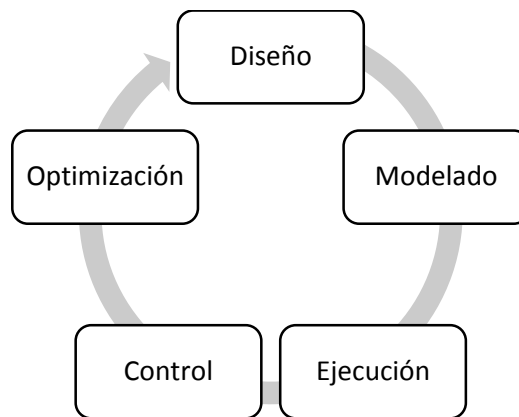
1.1.2 *Flujogramas*. Los Becerra, Andrade, y Díaz (2019) definen un flujograma como el gráfico que permite identificar las actividades secuenciales de los Procesos que expone los flujos de información, entradas, salidas, materiales y decisiones que se toman para la realización del mismo desde un inicio hasta un fin preestablecido. Así mismo los autores antes citados consideran que esta herramienta permite implementar mejoras; criterio que se apoya debido a que la interpretación gráfica secuencial genera una mejor perspectiva de los procesos y dónde pueden ser intervenidos.

En el estudio de Tauffer et al. (2018) se considera y describen los insumos, procedimientos y condiciones de tiempo, desde que se receiptan la materia prima hasta que se exhibe a la venta, de manera clara, simple y objetiva. Es decir, se debe detallar y desglosar cada elemento dentro del flujograma para facilitar su lectura e interpretación; sin embargo, no debe ser tan extenso para evitar la fatiga y confusiones al momento de analizar su secuencia.

1.1.3 *Gestión de procesos de negocio (BPM)*¹. El autor Herrera (2017), quien ha identificado el BPM como una disciplina, manifiesta que sus funciones se centran en “identificar, diseñar, ejecutar, documentar, supervisar, controlar y medir los procesos de negocio automatizados y no automatizados para lograr resultados consistentes, dirigidos en el logro de los objetivos de una organización.” (p. 20). Este tipo de administración tiene un enfoque integral donde analiza las empresas desde las dimensiones de negocio, procesos y gestión.

Según Cetina (2016) el ciclo de vida de un BPM consta de cinco etapas, inicia con el diseño donde definen los objetivos y estrategias, continúa con el modelado para identificar los usuarios y sus roles con las pruebas del modelado, prosigue con la ejecución que es la etapa donde se reemplaza el modelo antiguo por el optimizado, se aplica un control sobre la marcha de la ejecución y se culmina con la optimización del modelo a través de la mejora de las no conformidades identificadas como parte de los hallazgos.

Figura 1. Ciclo de vida de un BPM

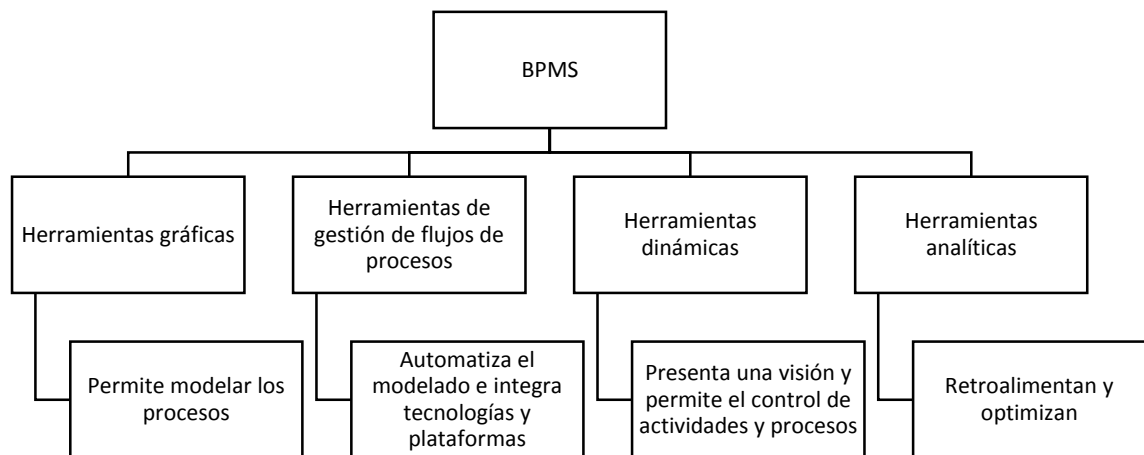


Fuente: Cetina (2016)

¹ BPM es el acrónimo para Business Process Management, que en español significa Gestión de Procesos de Negocio.

1.1.4 *Sistemas de gestión de procesos de negocio (BPMS)*². Según la empresa multinacional Artech Consultores S.R.L. como se citó en Herrera (2017) un BPMS es un conjunto de herramientas que sirven para construir un BPM y su respectivo soporte y ciclo de vida. Esta institución ha clasificado cuatro tipos de herramientas BPMS:

Figura 2. Clasificación de los BPMS



Fuente: Herrera (2017)

1.1.4.1 *Bizagi modeler*. El software de Bizagi como se citó en (Cetina, 2016) es una herramienta de uso ágil y sencillo que permite el diseño, documentación y evolución de un BPM. Según Cetina (2016) se puede elaborar un diagrama de flujo de un proceso en función de sus variables u otros elementos que intervienen en el mismo. Este software de libre uso es una herramienta gerencial importante que permite mejorar la gestión en todo tipo de empresa, pues la aplicación en el campo administrativo es universal y entendible.

La herramienta digital Bizagi (2017) se encuentra tanto en versión gratuita como de paga; sin embargo, el uso de la versión libre permite el modelado intuitivo estándar. En la actualidad se ha desarrollado la versión 3.4.1.068 y mantiene su propio lenguaje natural, aun así, sí es posible la exportación de imágenes en los formatos más comunes. Esta herramienta es práctica, sencilla y fácil de usar, así mismo de interpretar.

² BPMS es el acrónimo para Business Process Management System, que en español significa Sistema de Gestión de Procesos de Negocio.

1.2 Metodología de la investigación

La metodología de investigación fue descriptiva con corte transversal, se utilizó como técnicas de levantamiento de información la revisión bibliográfica para el análisis de artículos de revistas científicas, la observación directa y la entrevista para la investigación de campo en la empresa objeto de estudio del cantón Machala en el año 2019, realizando una serie de preguntas a registrar a través de una ficha de observación para la identificación de las actividades de los tres procesos a modelar a través de un diagrama de flujo, además se va a utilizar la revisión documental para crear una fundamentación teórica que permita el desarrollo de una propuesta a través del uso de un software (Rojas, 2015).

La presente investigación se desarrolló a través de las siguientes fases:

- A. Identificar los procesos que se ejecutan en la empresa objeto de estudio.
- B. Determinar las actividades de tres procesos.
- C. Analizar los procesos y determinar los agentes y recursos que intervienen de forma lógica.
- D. Modelar los procesos a través de Bizagi Modeler.

1.3 Resultados

1.3.1 *Reactivo práctico*. En un negocio en la Provincia de El Oro, que tenga una base de clientes superior a 100. En base a la revisión de artículos científicos. ¿Implemente un flujograma de las actividades realizadas?

La empresa Farmacia Mishell dedicada a la comercialización de medicamentos se encuentra localizada en el cantón Machala, su mapa de procesos es el siguiente:

Figura 3. Mapa de procesos Farmacia



Fuente: Desarrollados en base a datos de Farmacia Mishell

Se procede a tomar como referencia los procesos de almacenamiento, control de inventarios y venta; se excluye el proceso de adquisición ya es automatizado, es decir, a partir de la revisión en el sistema de la cantidad de productos se generan alertas para realizar el reabastecimiento de inventarios de forma automática. El resto de los procesos se realizan de forma manual e intervienen más actividades e interrelaciones entre distintos actores. A continuación, se presentan a detalle las actividades que se ejecutan en cada uno de estos procesos según la observación directa realizada en el local.

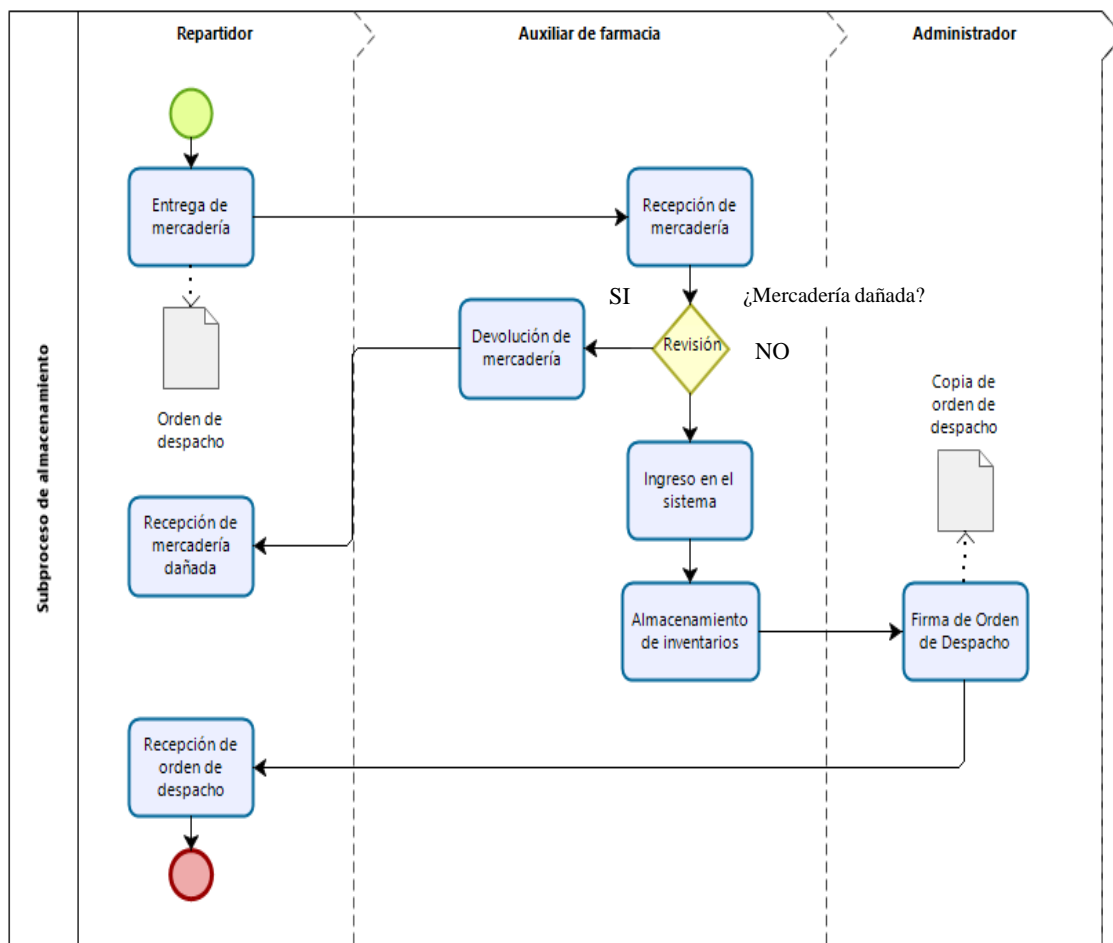
TABLA 1. Proceso de Almacenamiento

Actividad	Descripción	Ejecuta
Recepción en bodega	Se reciben las cajas desde el camión repartidor	Repartidor
Verificación del estado de los medicamentos	Se revisa que los medicamentos recibidos estén en buen estado	Auxiliar de farmacia
Validación de las no conformidades	Se confirma la existencia de medicamentos en mal estado	Repartidor
Ingreso en el sistema	Se ingresa inventarios según orden de despacho	Auxiliar de farmacia
Almacenamiento en bodega	Se almacenan los productos ingresados en el sistema	Auxiliar de farmacia
Firma de orden de despacho	Se firma la orden de despacho del repartidor	Administrador
Recepción de orden de despacho	Se recibe la orden de despacho según los productos entregados	Repartidor

Fuente: Desarrollados en base a datos de Farmacia Mishell

Elaborado por: Farmacia Mishell

Figura 4. Flujoograma del Proceso de almacenamiento



Fuente: Farmacia Mishell

TABLA 2. Proceso de Control de Inventarios

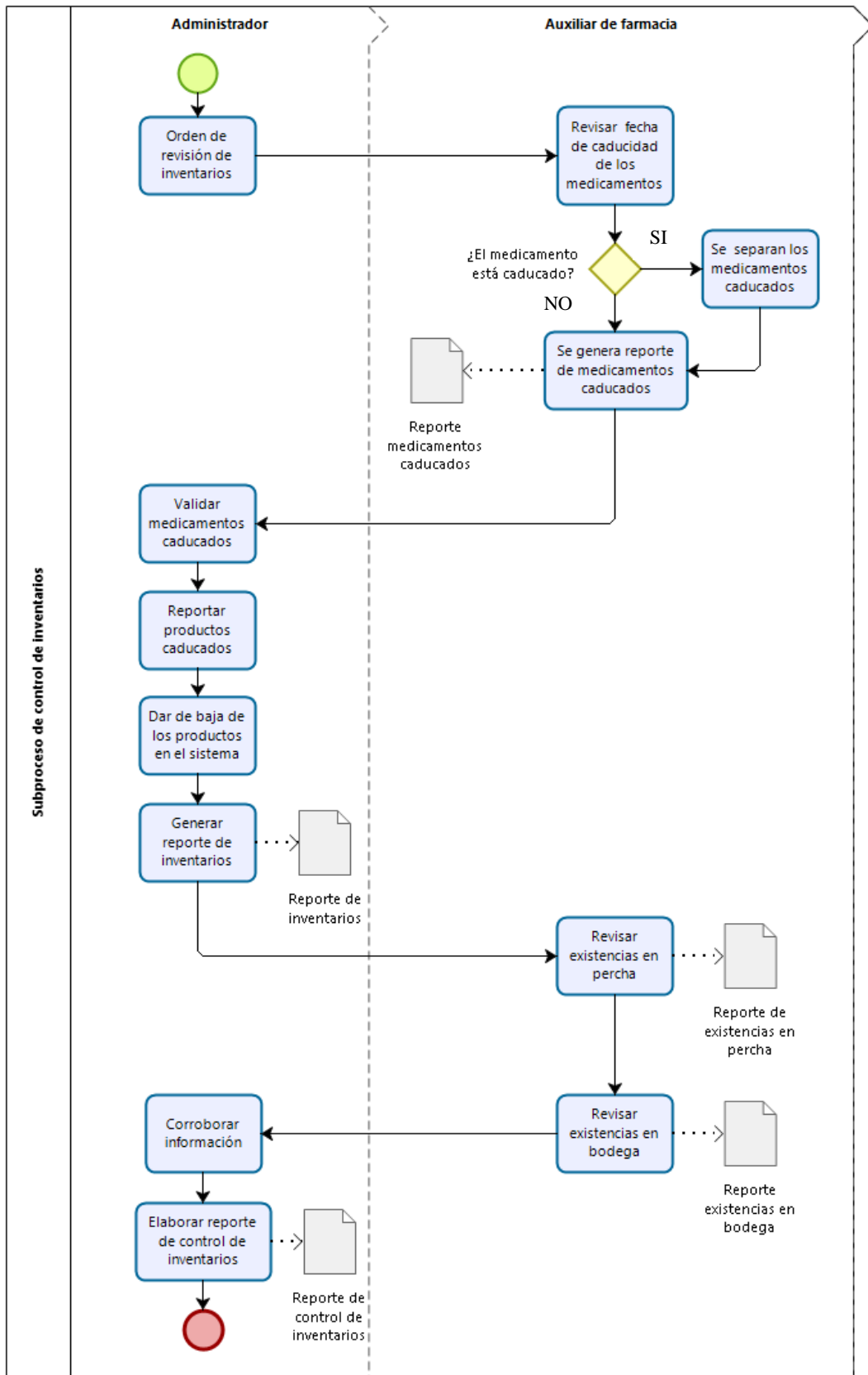
Actividad	Descripción	Ejecuta
Revisar productos caducados en percha	Se revisa la fecha de caducidad de los medicamentos	Auxiliar
Revisar productos caducados en bodega	Se revisa la fecha de caducidad de los medicamentos	Auxiliar

Validar productos caducados	Se revisa la fecha de caducidad de los medicamentos	Administrador
Reportar productos caducados	Se genera reporte de productos caducados	Administrador
Dar de baja a productos caducados	Se genera la baja en el sistema a los productos caducados	Administrador
Generar reporte de inventarios	Se solicita en el sistema el reporte de inventarios actualizado	Administrador
Revisar existencias en percha	Se cuenta la cantidad de cada producto en percha	Auxiliar
Revisar existencias en bodega	Se cuenta la cantidad de cada producto en bodega	Auxiliar
Corroborar información	Se valida la información del reporte con el inventariado físico	Administrador
Elaborar reporte de control de inventarios	Se reporta las existencias en inventario	Administrador

Fuente: Desarrollados en base a datos de Farmacia Mishell

Elaborado por: Farmacia Mishell

Figura 5. Flujograma Proceso de control de inventarios



Fuente: Farmacias Mishell

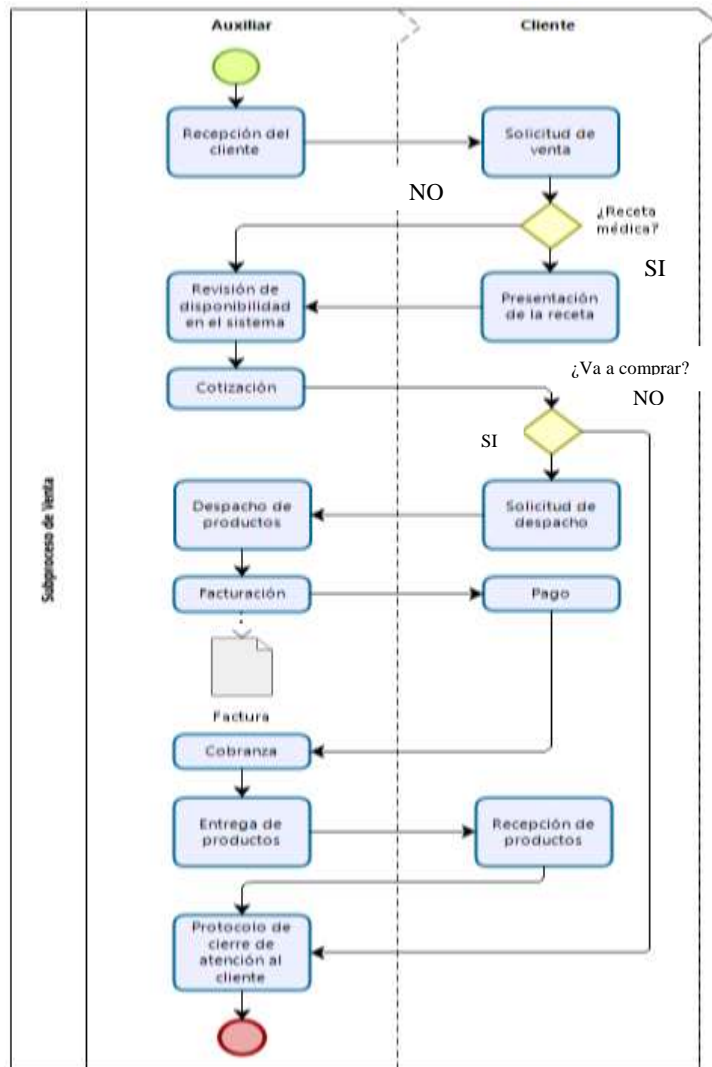
TABLA 3. Proceso de Venta

Actividad	Descripción	Ejecuta
Recepción del cliente	Se aborda al cliente según protocolo de presentación	Auxiliar
Revisión de requerimiento	Se revisa si el medicamento solicitado necesita prescripción médica	Auxiliar
Cotización	Se calcula el valor total de la venta	Auxiliar
Despacho de la venta	Se despacha los medicamentos solicitados	Auxiliar
Facturación	Se cobra y se entrega factura	Auxiliar
Cierre de la venta	Se cierra la venta según protocolo de cierre	Auxiliar

Fuente: Desarrollados en base a datos de Farmacia Mishell

Elaborado por: Farmacia Mishell

Figura 6. Flujograma Proceso de ventas



Fuente: Farmacias Mishell

2. CONCLUSIONES

De la investigación exploratoria realizada en la empresa Farmacias Mishell se ha podido concluir que se ejecutan veinte actividades en los tres principales procesos identificados que son almacenamiento, control de inventarios y ventas; la empresa también cuenta con un sistema automatizado para ejecutar otras actividades como las ordenes de reabastecimientos, elaboración de reportes mensuales financieros y de productividad, entre otros; por lo tanto también existen otras actividades que se han tomado en consideración para el presente estudio.

De la revisión bibliográfica se ha concluido que existen varias alternativas de software para el modelamiento de flujogramas de procesos, de los cuales se ha tomado como referencia Bizagi Modeler por su versatilidad al momento de plasmar las actividades y recursos que ejecutan y utilizan cada agente que interviene. El software utilizado tiene un lenguaje de programación propio, sin embargo, permite exportar los archivos a otras plataformas como Microsoft Word.

Se han representado los tres procesos de almacenamiento, control de inventarios y ventas a través de la herramienta digital Bizagi Modeler, en tres flujogramas distintos. De la representación gráfica se ha podido concluir que los flujogramas permiten mejorar la interpretación de los colaboradores y plasmar de manera ordenada la secuencia de actividades necesarias para prestar el servicio a una cartera de más de 100 clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Becerra, F., Andrade, A., & Díaz, L. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 19(1), 1-32. Recuperado el 02 de Agosto de 2019, de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v19n1/1409-4703-aie-19-01-571.pdf>
- Bizagi. (2017). *Resumen de la plataforma Bizagi*. Recuperado el 01 de Agosto de 2019, de bizagi: <https://www.bizagi.com/es/productos>
- Cetina, M. (2016). Gestión de procesos con BPM. *Tecnología, Investigación y Academia*, 4(2), 45-56. Recuperado el 29 de Julio de 2019, de <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tia/article/view/8387/pdf>
- Francisco, C., Cruz, F., Ramírez, J., & Medina, A. (2018). Aplicación de la mejora de procesos en la empresa Implementos Agrícolas “El Timón”. *ECA Sinergia*, 9(2), 32-44. Recuperado el 30 de Julio de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6726414>
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, 40(1), 67-87. Recuperado el 13 de Julio de 2019, de <http://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/440/44043204005/6>
- Herrera, N. (2017). Aplicación de técnicas de process mining a la secuencia de logs de eventos de un proceso de negocio. *Tecnología, Investigación y Academia*, 5(1), 19-26. Recuperado el 01 de Agosto de 2019, de https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tia/article/view/5738/pdf_1?fbclid=IwAR26DBgPAMbgqnt2QDoUAmcj6jv11VPHVPFJZmpIdTgF6A6pytnE07pFDzg
- Ramos, M., Santos, J., & Álvarez, L. (2019). Hacia una normalización de la representación de flujogramas. *HAD. Hospital A Domicilio*, 3(1), 37-49. Recuperado el 13 de Julio de 2019, de <https://revistahad.eu/index.php/revistahad/article/view/61/46>
- Ricardo, L., Velásquez, R., & Pérez, M. (2019). El enfoque de procesos en la gestión económica financiera de las universidades. Aplicación en la Universidad de

- Holguín. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 7(1), 32-55. Recuperado el 14 de Julio de 2019, de <http://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/1263/1514>
- Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria*, 16(1), 1-14. Recuperado el 01 de Agosto de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/636/63638739004.pdf>
- Tauffer, J., Dornelles, C., Visioni, J., Dallocca, N., Lucazechi, G., & Kluge, R. (2018). Implementación de prácticas para la reducción del riesgo microbiológico en el proceso de elaboración de hortalizas de IV gama. *Revista Iberoamericana de Tecnología Postcosecha*, 19(1), 21-29. Obtenido de <http://www.redalyc.org/jatsRepo/813/81355612002/81355612002.pdf>
- Vivanco, M. E. (2017). LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN. *scielo*, 9(3), 247-252. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>