



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO:

Plan de mejoras para los procesos logísticos del Grupo
Farmacéutico DIFARE S.A. de la ciudad de Guayaquil mediante
la aplicación del método COSO

AUTORAS:

Escalante Muñoz, Claudia Isabel
Ortiz Gutiérrez, Wendy Elizabeth

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de
INGENIERA COMERCIAL**

TUTOR:

Ing. Bermúdez Gallegos, Christian W, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Claudia Isabel Escalante Muñoz** y **Wendy Elizabeth Ortiz Gutiérrez** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingenieras Comerciales**.

TUTOR

Ing. Bermúdez Gallegos, Christian Wladimir, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Vergara Pereira Darío Marcelo, Mgs.

Guayaquil, marzo del 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Claudia Isabel Escalante Muñoz** y **Wendy Elizabeth Ortiz
Gutiérrez**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación **Plan de mejoras para los procesos logísticos del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. de la ciudad de Guayaquil mediante la aplicación del método COSO** previa a la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, marzo del 2015

LA AUTORA

LA AUTORA

Claudia Isabel Escalante Muñoz

Wendy Elizabeth Ortiz Gutiérrez



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Claudia Isabel Escalante Muñoz**
Wendy Elizabeth Ortiz Gutiérrez

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Plan de mejoras para los procesos logísticos del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. de la ciudad de Guayaquil mediante la aplicación del método COSO**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, marzo del 2015

LA AUTORA

LA AUTORA

Claudia Isabel Escalante Muñoz

Wendy Elizabeth Ortiz Gutiérrez

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la vida, nuestros padres por su invaluable
Apoyo y ayuda, a todas aquellas personas quienes
Hicieron posible la realización de este proyecto
Y nos facilitaron la información.

A nuestro Tutor Ing. Christian Bermúdez.

Por la guía y colaboración.

A mi compañera, por su gran contribución y compromiso

Para lograr la elaboración de esta tesis.

Claudia Isabel Escalante Muñoz, Wendy Elizabeth Ortiz Gutiérrez

DEDICATORIAS

A Dios y a nuestra Familia.

Claudia Isabel Escalante Muñoz, Wendy Elizabeth Ortiz Gutiérrez

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
ÍNDICE DE ANEXOS	XIV
RESUMEN	XV
Palabras claves	XV
ABSTRACT	XVI
Keywords	XVI
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	2
Justificación del problema	3
Objetivos de la investigación	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	5
1.1. Plan de mejoras	5
1.2. Procesos logísticos	6
1.3. Industria farmacéutica	8
1.4. Control interno.....	9
1.4.1. Teoría del control interno método COSO	10
1.5. Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	14
1.6. El Grupo Farmacéutico DIFARE S.A.....	18
1.6.1. Presentación de la empresa.....	19
1.6.2. Filosofía empresarial	20
1.6.3. Misión.....	20
1.6.4. Visión	21
1.6.5. Valores de la farmacéutica DIFARE S.A.	21
1.6.6. Análisis FODA de la farmacéutica DIFARE S.A.	22
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	25
2.1. Definición de la población y tamaño de la muestra.....	25
2.2.1. Cálculo del tamaño de la muestra	27
2.2. Fases de la investigación	28
2.2.1. Estudio de la situación actual.....	29

2.2.2. Análisis de Resultados.....	30
2.2.3. Propuesta del Método COSO.....	32
2.3. Método de recolección de datos	39
CAPÍTULO III: ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	41
3.1. Estructura organizacional	41
3.2. Estructura funcional del departamento de logística	42
3.3. Macro proceso logístico	43
3.4. Proceso logístico actual del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A.	46
3.4. Influencias microambientales	53
3.4.1. Clientes	53
3.4.2. Proveedores.....	54
3.4.3. Competencia	55
3.4.4. Precios	55
3.5. Análisis de Datos históricos	56
3.5.1. Proyecciones de producto por expirar período 2009 - 2014.....	56
3.5.2. Análisis de las devoluciones en ventas - período 2009-2014.....	59
3.5.3. Análisis por notas de crédito – período 2009 -2014	60
3.5.4. Análisis de las devoluciones al proveedor – período 2009-2014	60
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	62
4.1. Estudio cuantitativo	62
4.1.1. Análisis de los motivos de devolución por parte de los clientes del grupo farmacéutico DIFARE S.A.....	71
4.2. Estudio cualitativo	73
4.2.1. Entrevista a profundidad al personal del proceso logístico del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A.....	73
4.2.2. Entrevista al servicio al cliente o SAC.....	75
4.3. Evaluación del proceso actual aplicando el método COSO	79
4.3.1 Componente: Ambiente de Control	79
4.3.2. Componente: Evaluación del Riesgo	82
4.3.3. Componente: Actividades de Control	84
4.3.4. Componente: Información y Comunicación.....	87
4.3.5. Componente: Supervisión y Seguimiento	89
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORAS PARA EL PROCESO LOGÍSTICO APLICANDO EL MÉTODO COSO	91
5.1. Sistema de control interno según Método COSO para el Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. .	91
5.1.1. Objetivos de la propuesta del sistema de control interno COSO.....	91
5.1.2. Características de la teoría del método COSO.....	92
5.1.3. Componente: Ambiente de Control	93
5.1.4. Componente: Evaluación de Riesgos	97
5.1.5. Componente: Actividades de Control	99

5.1.6. Componente: Información y Comunicación.....	100
5.1.7. Componente: Supervisión y Seguimiento	102
5.2. Procedimientos del proceso logístico.....	103
5.2.1. Procesos logísticos mejorados	103
5.3. Situación proyectada del proceso logístico	110
5.3.1. Resumen por proceso logístico de DIFARE S.A. con la aplicación del método COSO	110
5.4. Evaluación Económica.....	113
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES.....	121
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas y desventajas de los procesos logísticos	7
Tabla 2. Matriz FODA del grupo farmacéutico DIFARE S.A.....	23
Tabla 3. Las cinco herramientas metodológicas para el trabajo de investigación	25
Tabla 4. Población porcentual de clientes del Grupo Difare S.A. a nivel nacional	26
Tabla 5. Población total de clientes del Grupo Difare S.A. de la ciudad de Guayaquil	26
Tabla 6. Matriz de las encuestas tabuladas	28
Tabla 7. Matriz del componente COSO: Ambiente de Control	34
Tabla 8. Matriz del componente COSO: Evaluación del riesgo	35
Tabla 9. Matriz del componente COSO: Actividades de control.....	36
Tabla 10. Matriz del componente COSO: Información y comunicación	38
Tabla 11. Matriz del componente COSO: Supervisión y seguimiento.....	39
Tabla 12. Matriz de resumen de recolección de datos.....	40
Tabla 13. Matriz de responsabilidades y funciones de cada proceso logístico de DIFARE S.A.....	44
Tabla 14. Descripción de cada cargo del proceso logístico de DIFARE S.A.	46
Tabla 15. Total de clientes del territorio ecuatoriano de DIFARE S.A.	53
Tabla 16. Total de clientes del territorio ecuatoriano de DIFARE S.A.	54
Tabla 17. Proyecciones por producto por expirar período 2009 - 2014	57
Tabla 18. Pregunta 1 de la Encuesta.....	62
Tabla 19. Pregunta 2 de la Encuesta.....	63
Tabla 20. Pregunta 3 de la Encuesta.....	65
Tabla 21. Pregunta 4 de la Encuesta.....	66
Tabla 22. Pregunta 5 de la Encuesta.....	67
Tabla 23. Pregunta 6 de la Encuesta.....	69
Tabla 24. Pregunta 7 de la Encuesta.....	70
Tabla 25. Análisis de los motivos de devolución	71
Tabla 26. Matriz de la calificación del riesgo y confianza COSO: Ambiente de control	79
Tabla 27. Matriz de la calificación del riesgo y confianza COSO: Evaluación del riesgo.....	82
Tabla 28. Matriz de la calificación del riesgo y confianza COSO: Actividades de control	84
Tabla 29. Matriz de la calificación del riesgo y confianza COSO: Información y comunicación....	87
Tabla 30. Matriz de la calificación del riesgo y confianza COSO: Supervisión y seguimiento	89
Tabla 31. Resumen proceso logístico mejorado - DIFARE S.A.....	110
Tabla 32. Resumen proceso logístico mejorado - DIFARE S.A.....	111
Tabla 33. Proyección Escenario Real - DIFARE S.A.	113
Tabla 34. Proyección Escenario Optimista - DIFARE S.A.	115
Tabla 35. Proyección Escenario Pesimista - DIFARE S.A.....	116
Tabla 36. Análisis de sensibilidad financiera - DIFARE S.A.	117
Tabla 37. Proceso de recepción	126
Tabla 38. Proceso de almacenamiento.....	127
Tabla 39. Proceso de despacho.....	129

Tabla 40. Proceso de embarque.....	131
Tabla 41. Proceso de transportación.....	133
Tabla 42. Proceso de devoluciones.....	134

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes del plan de mejoras	5
Figura 2. Procedimientos del plan de mejoras	6
Figura 3. Casos de ineficiencias en el Proceso logístico	7
Figura 4. Categorías del control interno	10
Figura 5. Componentes del control interno según el método coso	11
Figura 6. Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	14
Figura 7. Ejes del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.....	17
Figura 8. Logo y slogan del grupo farmacéutico DIFARE S.A.	19
Figura 9. Valores del grupo farmacéutico DIFARE S.A.	22
Figura 10. Fórmula de la población finita.....	27
Figura 11. Diseño general de la investigación	29
Figura 12. Unidades de estudio	31
Figura 13. Organigrama del grupo farmacéutico DIFARE S.A.	41
Figura 14. Organigrama del departamento de Logística DIFARE S.A.	42
Figura 15. Diagrama de flujo del proceso logístico de DIFARE S.A.	43
Figura 16. Diagrama de flujo de la recepción de la mercadería.....	47
Figura 17. Diagrama de flujo del almacenamiento de la mercadería	48
Figura 18. Diagrama de flujo del despacho de la mercadería	49
Figura 19. Diagrama de flujo del embarque de la mercadería	50
Figura 20. Diagrama de flujo del transporte de la mercadería	51
Figura 21. Diagrama de flujo de la devolución de la mercadería.....	52
Figura 22. Cantidad porcentual de clientes nacionales de DIFARE S.A.	54
Figura 23. Proyecciones por motivo: producto por expirar período 2009-2016.....	57
Figura 24. Consolidado de las devoluciones en ventas período 2009-2014	59
Figura 25. Consolidado de las notas de crédito al cliente período 2009-2014	60
Figura 26. Consolidado de las devoluciones al proveedor período 2009-2014	61
Figura 27. Pregunta 1.....	63
Figura 28. Pregunta 2.....	64
Figura 29. Pregunta 3.....	65
Figura 30. Pregunta 4.....	67
Figura 31. Pregunta 5.....	68
Figura 32. Pregunta 6.....	69
Figura 33. Pregunta 7.....	70
Figura 34. Coordinador del Área de Logística de DIFARE S.A.....	73
Figura 35. Coordinadora del área de soluciones efectivas del cliente SAC de DIFARE S.A.	76
Figura 36. Personal del SAC de DIFARE S.A.....	78
Figura 37. Factores del componente COSO: Ambiente de control.....	93
Figura 38. Factores del componente COSO: Evaluación de riesgos.....	97

Figura 39. Factores del componente COSO: Información y comunicación	101
Figura 40. Diagrama de flujo mejorado del área de recepción de la mercadería	104
Figura 41. Diagrama de flujo mejorado del área de almacenamiento de la mercadería	105
Figura 42. Diagrama de flujo mejorado del área de despacho de la mercadería.....	106
Figura 43. Diagrama de flujo mejorado del área de embarque de la mercadería.....	107
Figura 44. Diagrama de flujo mejorado del área de transporte de la mercadería.....	108
Figura 45. Diagrama de flujo mejorado del área de devolución de la mercadería	109
Figura 46. Perchas donde se almacena la mercadería.....	138
Figura 47. Empaquetado de la mercadería.....	138
Figura 48. Verificación de rutas destino	139
Figura 49. Bodegaje de mercadería por lotes.....	139
Figura 50. Productos psicotrópicos de DIFARE S.A.	140
Figura 51. Cartelera de informes de DIFARE S.A.....	140
Figura 52. Tablero de mejora continua	141
Figura 53. Proceso de 6 sigmas aplicado a DIFARE S.A. sin éxito.....	141
Figura 54. Proceso de 6 sigmas aplicado a DIFARE S.A. sin éxito.....	142

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Proceso de recepción	125
Anexo 2. Proceso de almacenamiento	127
Anexo 3. Proceso de despacho	128
Anexo 4. Proceso de embarque	130
Anexo 5. Proceso de transportación	132
Anexo 6. Proceso de devolución	134
Anexo 7. Formato Modelo de encuestas a clientes de DIFARE S.A.	135
Anexo 8. Instalaciones del proceso logístico de DIFARE S.A.	138

RESUMEN

Este proyecto de titulación para la obtención del título de Ingeniería Comercial es acerca del plan de mejoras para los procesos logísticos del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. de la ciudad de Guayaquil mediante la aplicación del método COSO, en el cual se clasificaron en cinco capítulos para una mejor comprensión al lector:

Introducción: Dentro de esta sección se detalla el planteamiento del problema de la investigación, del mismo modo de los objetivos que se van a plantear para su ejecución y la modalidad de la investigación.

Marco Teórico: Se detalla todo lo relacionado al control interno, y así mismo explica en forma detallada el método COSO con sus respectivos componentes que son ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información/comunicación y supervisión/seguimiento.

Estudio de la situación actual del proceso logístico: Se realiza un análisis del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A., estableciendo su misión, visión, valores empresariales, y con énfasis en la estructura organizacional del proceso logística que es el tema principal del trabajo de titulación. Además en esta parte, la metodología de la investigación se hace presente con encuestas a clientes, entrevistas al personal logístico, entrevista al servicio al cliente.

Propuesta de plan de mejoras: Para este último capítulo, se realiza la respectiva aplicación del método COSO realizando una evaluación por cada uno de los componentes realizando un énfasis en los procesos de recepción, almacenamiento/bodega, despacho, embarque, transporte y devolución.

Palabras claves: procesos logísticos, método COSO, farmacéutica, plan de mejoras, Guayaquil, aplicación.

ABSTRACT

This project certification requirements for qualification as a Commercial Engineering is about the master plan for logistics DIFARE Pharmaceutical Group SA city of Guayaquil by applying the COSO method, which were classified into five chapters for better understanding to the reader:

Introduction: In this section the problem statement of research, just as the objectives that will come up for execution and the mode of research is detailed.

Theoretical Framework: It details everything related to internal control, and thus explains in detail the COSO method with their respective components are control environment, risk assessment, control activities, information / communication and monitoring / tracking.

Study of the current situation: An analysis of the Pharmaceutical Group SA DIFARE Performed by establishing its mission, vision, corporate values, with emphasis on the organizational structure of logistics process that is the focus of the work of degree. Also, in this part, the research methodology is present with customer surveys, interviews logistics staff, customer service interview.

Proposed plan of improvements: For this last chapter, the respective application of COSO method is done by performing an assessment for each of the components making an emphasis on the processes of reception, storage / warehouse, office, shipping, transport and return.

Keywords: logistics processes, COSO method, pharmaceutical, plan improvements, Guayaquil, application.

INTRODUCCIÓN

En vista de esta importancia se toma como modelo de gestión al método COSO que es un proceso integral y dinámico, que conlleva al manejo y uso de los recursos humanos, económicos y materiales, este método permitirá analizar los diferentes componentes siendo estos el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información, comunicación y supervisión de las funciones y responsabilidades que cada colaborador asume en su puesto de trabajo.

El propósito de la presente investigación es fortalecer las actividades que involucren los procesos de bodega y despacho con el que se establecerán parámetros para mejorar el sistema de procesos basado en método COSO que presentará resultados óptimos para la compañía, y cumplimiento de normas y políticas internas y además de leyes implantadas por las entidades regulatorias del Estado.

En base a lo mencionado anteriormente en el presente trabajo de titulación se realizará un análisis y plan de mejoras para el proceso del sistema de control interno en la farmacéutica DIFARE S.A., para lo cual se aplicará el método COSO puesto que detecta situaciones críticas y anomalías que se originan en el desarrollo de las operaciones e impidan el cumplimiento de objetivos empresariales.

Un análisis basado en los datos históricos del proceso logístico de DIFARE S.A. de los últimos cinco años, se detectó que ha existido un incremento de devoluciones en los productos causando retrasos en los procesos, pérdidas económicas significativas para la empresa y malestar e insatisfacción al cliente. Para identificar con mayor claridad la actual problemática de las devoluciones, hemos definido analizar los procesos logísticos de DIFARE S.A.

Planteamiento del problema

La empresa ha crecido día a día, conllevando procesos que pueden llegar a incumplir las políticas establecidas, como es el caso de la recepción de devoluciones. En la actualidad, se reciben devoluciones por los siguientes motivos:

- Mercadería en mal estado, incompleta y/o cambiada.- Existe mal despacho de los pedidos por parte del personal de bodega, porque no realizan correctamente su labor diaria provocando reclamos en los clientes.
- Falta de stock por problemas en el sistema de control de existencias.- Los problemas en el sistema de control de existencia que se maneja en bodega y en el sistema comercial, se da puesto que con frecuencia ambos *kardex* se descuadran y esto provoca falta de stock de productos de mayor rotación y compras de aquellos que rotan en menor tiempo.
- Tiempos largos para preparar los despachos.- La incorrecta distribución o almacenamiento de productos, provocan que los recursos se tomen más tiempo de lo necesario.
- Despacho de mercadería por expirar.- La mercadería recibida por parte de los proveedores en ocasiones viene con fecha corta de expiración.
- Entrega tardías de mercadería hacia los clientes.- Existe demora en la entrega de mercadería en rutas no muy concurridas para la distribución, cobros y devoluciones.

Justificación del problema

La presente investigación engloba cuatro aspectos que son el empresarial, el científico, el ambiental, y el social: debido a que una empresa debe tener para llevar el control de sus operaciones efectuadas en la contabilidad y administración; por lo que con la aplicación del método COSO se espera también adquirir nuevos conocimientos en esa orientación para así mejorar los procesos que posee la empresa farmacéutica DIFARE S.A.

Impacto empresarial: El plan de mejoras contribuirá al crecimiento de la empresa farmacéutica DIFARE S.A. de tal manera que se definirán canales de comunicación interna, satisfacción entre los colaboradores, actividades para cumplimiento de competencias, armonía de esfuerzos, identidad y conocimiento de los beneficios y atributos que brinda la industria, hasta concluir en la reestructuración de estos procesos vinculada a las competencias establecidas corporativamente y al mismo tiempo potencia la imagen corporativa de la empresa.

Impacto Científico: La presente investigación servirá a futuros lectores, especialmente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de las diferentes carreras en cuestión, con el propósito de realzar más la investigación científica en la aplicación de métodos nuevos para mejorar los procesos de cualquier índole dentro de una organización.

Impacto Ambiental: El manejo adecuado del impacto ambiental muestra el compromiso del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. con el medio ambiente, generará confianza en accionistas, instituciones, la comunidad, las organizaciones ambientales y los consumidores.

Impacto Social: Con este trabajo de tesis también aporta al Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, es importante atender el talento humano y trabajar por la superación, cultura y desarrollo. En consecuencia, según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2014) indica que los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir asociados a la investigación son:

Objetivo No.2: Mejorar las capacidades y potenciales de la ciudadanía.

Objetivo No.3: Mejorar la calidad de vida de la población.

Objetivo No.6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Elaborar un plan de mejoras para el proceso logístico de la farmacéutica DIFARE S.A. aplicando el método COSO.

Objetivos Específicos

1. Determinar los fundamentos del control interno según el método COSO en base al contexto del marco teórico.
2. Definir la metodología de la investigación a emplear en el presente estudio.
3. Establecer la situación actual de la farmacéutica DIFARE S.A. con respecto a los procesos logísticos.
4. Analizar los resultados obtenidos de la metodología en relación al objeto de estudio.
5. Elaborar una propuesta de mejoras para el proceso logístico de la farmacéutica DIFARE S.A basado en los resultados obtenidos de la situación actual y los fundamentos de control interno del método COSO y evaluando el impacto financiero-económico de la propuesta.

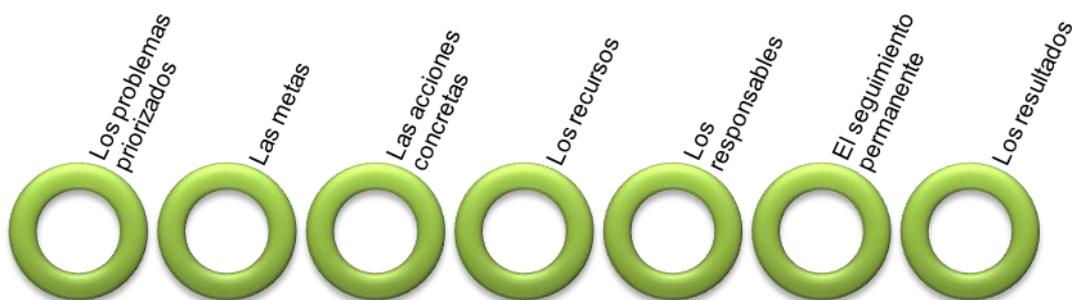
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Dentro de este capítulo de marco referencial se explicará todo lo concerniente a los procesos logísticos, plan de mejoras, Plan Nacional del Buen Vivir, método COSO, realizando un énfasis en el control interno, su importancia, su estructura en las organizaciones que no poseen un ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y seguimiento.

1.1. Plan de mejoras

Según la Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación (2015), señala que el plan de mejoras es un instrumento de identificación y organización de respuestas de cambio a las debilidades que se encuentran en la retroalimentación organizacional.

Figura 1. Componentes del plan de mejoras

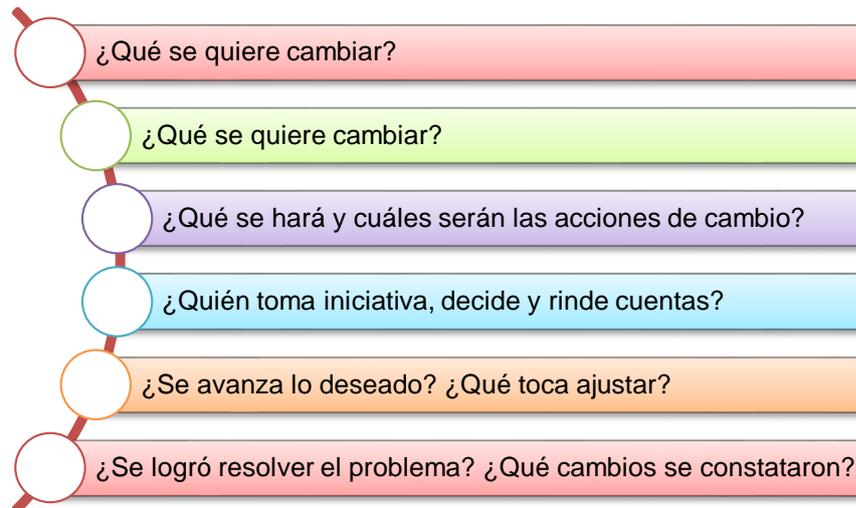


Elaborado por: Las autoras

Procedimientos del plan de mejora

Existen seis procedimientos que se deben seguir para realizar un eficiente plan de mejora:

Figura 2. Procedimientos del plan de mejoras



Elaborado por: Las autoras

1.2. Procesos logísticos

Según Kotler y Armstrong (2011) señalan que las actividades logísticas se deben realizar con la coordinación entre sí para la obtención de una eficiencia en todo el sistema de la logística. De esta manera, la logística no debe considerarse como una función separada, sino como un proceso global de generación de valor para el cliente, es decir un proceso que integre tareas para el ofrecimiento de una mayor velocidad de respuesta al mercado con el mínimo de costos (Dávalos, 2013).

De la misma forma, la falta de integración entre los diferentes departamentos de una empresa, provoca ineficiencias que se traducen en mayores costos:

Figura 3. Casos de ineficiencias en el Proceso logístico



Fuente: Monterroso, E. (s.f.). El proceso logístico

Elaborado por: Las autoras

Ventajas y desventajas de los procesos logísticos

Existen ventajas y desventajas que se pueden presentar en la aplicación para lo proceso logísticos en los cuales se enlistan los siguientes:

Tabla 1. Ventajas y desventajas de los procesos logísticos

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Ahorros en embalaje y manipulación de inventarios	Actitud frente al cambio
Centralización de la responsabilidad	
Coordinación con los proveedores	Excesiva influencia de producción
Evitar duplicidad de esfuerzos	
Mejora de rotación de los inventarios	Toma de decisiones apresuradas o interesadas
Satisfacer plenamente a los clientes	
Servicio y producción más segura	

Elaborado por: Las autoras

1.3. Industria farmacéutica

La industria farmacéutica a nivel mundial es el tercer negocio más rentable; cada año moviliza entre 750000 y 800000 millones de dólares. De este fructífero mercado, el 50% está controlado por una veintena de grandes corporaciones, esto quiere decir que las cifras manejadas por las farmacéuticas a nivel mundial son extremadamente potenciales y súper ricas en sus negocios por ejemplo las que más venden y son dueñas del mercado en su gran parte son:

- Pfizer
- Novartis
- AstraZeneca
- Merk
- Glaxo

El mercado farmacéutico en Ecuador está conformado por cuatro niveles:

- Los laboratorios farmacéuticos que realizan la producción e importación de medicamentos o materia prima. En Ecuador hay 409 laboratorios.
- Los distribuidores que reciben los medicamentos y se encargan de distribuirlos a las instituciones públicas, farmacias, instituciones privadas y otros. Existen tres empresas muy poderosas q abarcan la mayoría del mercado: FARCOMED, DIFARE, y ESPINOSA.
- Las instituciones públicas, farmacias, privadas y médicos particulares que dispensan eso.
- El paciente que compra y consume el medicamento.

Por otro lado en el Ecuador según estadísticas del Colegio de Químicos Farmacéuticos y Bioquímicos Farmacéuticos (2014), el mercado de medicamentos de los laboratorios privados asciende a un aproximado de 860 millones de dólares. Tuvo un crecimiento del 8% comparado con el año anterior.

El mercado farmacéutico crece desmesuradamente en la lógica de la venta de fármacos donde lo principal es que la gente se enferme y a la vez

se auto medique y en otro caso la ayuda del médico que promocióne determinados medicamentos y con otros aparatos de convencimiento como la publicidad en la televisión y el marketing de los fármacos todo eso ayuda a que las ventas prosperen y sea un mercado exitoso.

Se verifica que los fármacos en el Ecuador más vendidos según DATAQUEST con datos de diciembre del 2014 son:

- Apronax (AINE)
- Arcoxia (AINE)
- Aspirina (analgésico, anticoagulante, antipirético)
- Ensure (suplemento nutricional)
- Mesulid (AINE)
- Mesygina (anticonceptivo)
- Neurobion (complejo B)
- Peditasure (suplemento nutricional)
- Pharmaton (multivitamínico)
- Unasyn (antibiótico)

Los indicados fueron los productos más vendidos, de los cuales son los productos farmacéuticos más consumidos por la gente de ese lugar comprendiendo la edad entre jóvenes y adultos, y los diferentes motivos que ellos eligen auto medicarse.

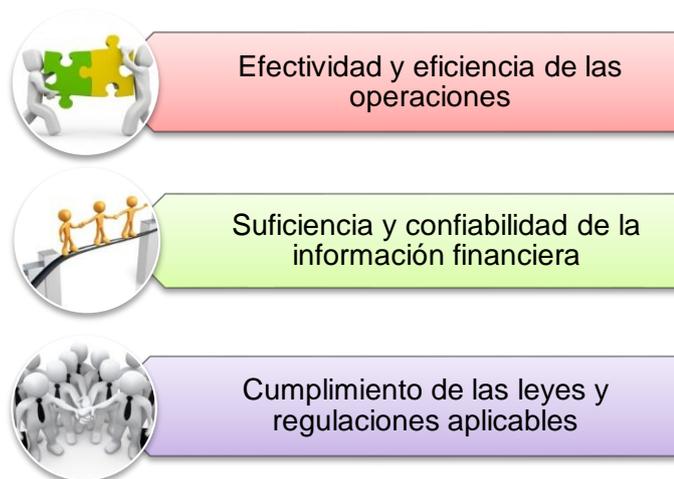
1.4. Control interno

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia” (Estupiñán, 2009).

Según Maldonado (2011), *“el control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una empresa, por su*

grupo gerencial y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la compañía las tres siguientes categorías de objetivos”:

Figura 4. Categorías del control interno



Fuente: Gestión por Procesos, (Pérez, 2009).

1.4.1. Teoría del control interno método COSO

El denominado “Método Coso” sobre control interno publicado en Estados Unidos en el año de 1992, (Blanco, 2013). El control interno fue sometido a un riguroso estudio por la Comisión de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treedway por sus siglas en inglés.

Componentes de la Teoría del Método COSO

De acuerdo con Meridivil (2012), estos elementos generan una agrupación y forman un sistema integrado que va adecuándose conforme a las circunstancias cambiantes del entorno, la función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la

administración obtenga la información necesaria para seleccionar alternativas y mejor los intereses de la empresa.

El Control Interno según método coso consta de cinco componentes relacionados entre sí y están integrados en el proceso de dirección. Estos componentes que se presentan independientemente del tamaño o naturaleza de la organización:

Figura 5. Componentes del control interno según el método coso



Fuente: Control interno, (Reeve & Cashin, 2008).

Elaborado por: Las autoras

El entorno de control es aquel en el que las personas desarrollan y cumplen con sus responsabilidades, sirve de base a los otros componentes dentro de este entorno se evalúan los riesgos y se establecen las actividades que ayudarán a hacer frente a los riesgos, mientras la

información se capta y se comunica por toda la organización, supervisando todo este proceso y modificándolo según las circunstancias.

A. Ambiente de control

El entorno o ambiente de control es la base de todo sistema de control interno, es decir determina las pautas de comportamiento en una organización e influye en el nivel de concientización del personal respecto del control.

Dentro de la empresa el ambiente de control es fundamental para un desarrollo armonioso, eficiente y efectivo de cada proceso correspondiente a los diferentes tipos de productos que ofrecen. Entre los factores del ambiente de control están:

- El compromiso a ser competente.
- La asignación de autoridad y responsabilidades.
- La estructura de la organización.
- La integridad y los valores éticos.
- La mentalidad y estilo operación de la gerencia.
- Las actividades de la junta directiva y el comité de auditoría.
- Las políticas y prácticas de recursos humanos

Entre otros factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal, la filosofía de la dirección y su forma de actuar, la manera en que se distribuye la autoridad y las responsabilidades.

B. Evaluación de riesgos

En toda entidad es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de

riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento. La evaluación de riesgos puede realizarse desde dos perspectivas:

- Probabilidad de ocurrencia e impacto, considera que la evaluación se debe realizar tanto para riesgos inherentes como residuales.
- La metodología de evaluación de riesgos comprende una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

Es de gran importancia este componente en cualquier organización debido a que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito, la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información.

C. Actividades de control

Las actividades de control **realizan la dirección, gerencia y demás** personal de la organización para cumplir diariamente con **sus tareas asignadas, que están relacionadas** con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente.

Para que las actividades puedan actuar como elementos de control es necesario contar con una base sólida en que apoyar sus resultados; por lo tanto, el apoyo se encuentra en los instructivos, estos proporcionan muchas facilidades a los empleados en el ejercicio de las actividades encomendadas.

Son importantes las actividades porque implican la forma correcta de hacer las cosas, debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos y éstos tienen mayor relevancia en hacer las cosas de forma correcta (Melini, 2012).

Por lo tanto es importante mencionar, la integración que existe entre las actividades de control y la evaluación de riesgos ya que se debe establecer

planes y aplicarlos por medio de las actividades que se realizan en la empresa, por tal motivo es necesario identificar los controles que se establecen en los sistemas de información.

D. Información y comunicación

Para poder controlar una empresa y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna ciertamente los estados **financieros que, constituyen** una parte importante de esa información, su contribución es incuestionable. Es necesario que se identifique plenamente la importancia que tiene cada uno de estos elementos, los cuales se mencionan a continuación:

E. Supervisión y seguimiento

Según Tamayo (2013) indica que aunque los procedimientos que suelen proporcionar información importante sobre la eficacia de otros componentes de control de vez en cuando un replanteamiento del sistema resultarán útiles, en ocasiones con él se puede examinar la continuidad de la eficacia de los procedimientos de supervisión continua.

1.5. Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017

Uno de los pasos para recobrar la institucionalidad del Estado, es a través del establecimiento de grandes lineamientos, plasmados en una agenda alternativa para el Ecuador. Denominado Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017, este plantea nuevos retos orientados hacia la materialización y radicalización del proyecto de cambio, la construcción de un Estado Plurinacionalidad e Intercultural y finalmente a alcanzar el Buen Vivir de las y los ecuatorianos.

Figura 6. Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017



Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2013)

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 es el tercer plan a escala nacional. Está nutrido de la experiencia de los dos planes anteriores. Contiene un conjunto de 12 objetivos que expresan la voluntad de continuar con la transformación histórica del Ecuador. El Plan Nacional para el Buen Vivir está destinado a ser un referente en Latinoamérica, pues la región está viendo resultados concretos en el caso ecuatoriano. Las revoluciones que plantea esta hoja de ruta son: la equidad, el desarrollo integral, la Revolución Cultural, la Revolución Urbana, la Revolución Agraria y la Revolución del Conocimiento.

"El documento se basa firmemente en reconocer la importancia del aumento de la capacidad productiva en el proceso de desarrollo económico, que se refleja en los indicadores que se propone supervisar.... Al mismo tiempo, no se ubica en el otro extremo, que establece que el crecimiento es desarrollo. Tiene una visión mucho más amplia en la que la naturaleza, la cultura y la evolución social desempeñan un papel clave. Este enfoque equilibrado ha de ser muy elogiado." (SENPLADES, 2013).

El Plan Nacional del Buen Vivir tiene una plena relación, con la nueva Constitución que otorga derechos completos (incluyendo los sociales y

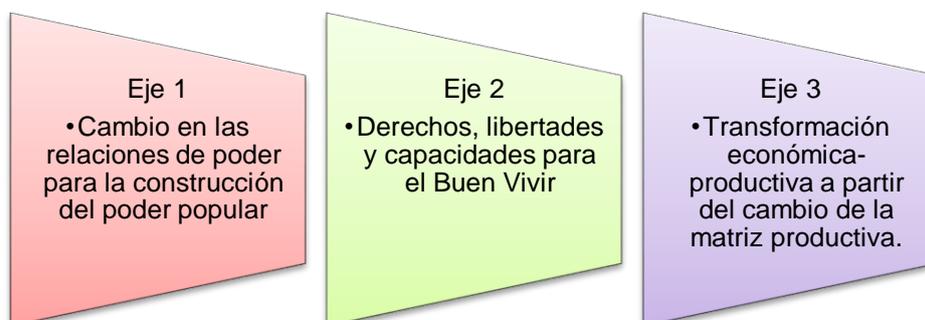
económicos) a todos los ciudadanos, y además, obliga al Estado a priorizar el pago de la deuda social por encima de cualquier otra obligación.

El Ecuador, construye los derechos humanos, económicos, sociales, culturales y ambientales, con el pensamiento de él Buen Vivir que es el Sumak Kawsay, lo que es una visión ancestral de los países andinos. Se recoge y se promueve la solidaridad, la igualdad, el pensar en una nueva forma de distribución de la riqueza existente en el país, es ver más allá de un modelo de desarrollo, en donde la persona es primero, el mercado y el dinero es complementario.

La Revolución Social contempla en su Programa de Gobierno 2013-2017, el fortalecimiento de las políticas de generación de capacidades y oportunidades con la garantía y la protección de derechos. Los derechos no son favores ni privilegios. (SENPLADES, 2013). El cambio de época que vive el país demanda garantizar la igualdad en la diversidad y la erradicación progresiva de condiciones de pobreza, ya que constituyen fenómenos multidimensionales de carencias, violencia y desigualdad inaceptables.

Este nuevo Plan del Buen Vivir, es resultado de la participación ciudadana, como parte de una larga búsqueda de modos, desde el reconocimiento, la valoración y el diálogo de los pueblos y de sus culturas, saberes y modos de vida. El Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 es el tercer plan a escala nacional. Tiene la experiencia de los dos planes anteriores, el Plan es un conjunto de objetivos que expresan la voluntad de continuar con la transformación histórica del Ecuador. Está dividido en tres ejes principales:

Figura 7. Ejes del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017



Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2013)

Elaborado por: Las autoras

1er. eje: Cambio en las relaciones de poder para la construcción del poder popular

- Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.

2do eje: Derechos, libertades y capacidades para el Buen Vivir

- Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.
- Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos.
- Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
- Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

- Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad territorial y global.
- Mejorar la calidad de vida de la población.

3er eje: Transformación económica-productiva a partir del cambio de la matriz productiva.

- Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.
- Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.
- Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.
- Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.
- Impulsar la transformación de la matriz productiva.

1.6. El Grupo Farmacéutico DIFARE S.A.

La Distribuidora Farmacéutica DIFARE S.A. es una empresa ecuatoriana, que en 30 años se ha dedicado a la comercialización y distribución de productos farmacéuticos y de consumo; dedicándose a desarrollar el sector farmacéutico del país, manejando una logística a nivel nacional, implementando mejoras continuas para que las entregas de los pedidos sean óptimas.

DIFARE S.A. está constituido por un conjunto de empresas de capital 100% ecuatoriano que desde 1984, ha impulsado el sector farmacéutico del país a través de sus divisiones de negocio: Distribución, Desarrollo de Farmacias y Representaciones de Productos.

La labor en la División de Distribución le ha permitido alcanzar una cobertura mayor a tres mil cuatrocientos puntos de venta a nivel nacional, entre farmacias, sub-distribuidores y mayoristas del canal farmacéutico y de consumo.

Figura 8. Logo y slogan del grupo farmacéutico DIFARE S.A.



Fuente: DIFARE S.A. (2015). Recuperado de: www.grupodifare.com/

1.6.1. Presentación de la empresa

En 1983, Carlos Cueva González y su esposa Galicia Mejía Zevallos, fundaron la farmacia "Marina" en la ciudad de Guayaquil. Las oportunidades que el mercado de distribuir medicinas sirvió para el ofrecimiento un servicio diferente, que se caracterizó por una agilidad en la entrega de la mercadería, amplitud de gama de productos e innovadoras políticas de negocio, que los llevó a la captación de la atención de pequeñas y medianas farmacias. El primero de julio del año 1984 se hace la apertura de la Distribuidora Farmacéutica René.

Tres años más tarde, con el propósito de darle una proyección nacional, la compañía cambia de nombre, convirtiéndose en Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana-DIFARE S.A. En 1995, se expande el negocio y se abren oficinas en Quito y Cuenca.

El Grupo Farmacéutico DIFARE S.A., con el fin de impulsar el crecimiento de micro empresarios farmacéuticos, funda para el año 2000 y 2006 respectivamente, las Farmacias Cruz Azul y Farmacias Comunitarias. Por medio de esta división para desarrollar farmacias, estas franquicias ya

se habían posicionado como las más importantes del Ecuador. Actualmente ambas farmacias cuentan con más de novecientos cincuenta locales en ciento cuarenta y cinco poblaciones del país, convirtiendo a Cruz Azul en la franquicia más grande del Ecuador. Desde el 2002, esta división impulsó la cadena Pharmacy's, cumpliendo las expectativas de ser la mejor experiencia en compra de farmacias por su variedad de productos, atención profesional, personalizada y eficiente.

La farmacéutica DIFARE posee marcas reconocidas a nivel del mercado ecuatoriano como: Menticol, Mentol Chino, Hepagen, Lacteol, Mixavit, Mebo, Atrolip, Proton, Cipran, Kurador, entre otras que se dieron a través de alianzas con laboratorios farmacéuticos nacionales e internacionales.

En la actualidad esta empresa cuenta con 2 bodegas principales ubicadas en Quito y Guayaquil, una flota de transporte de más de 40 vehículos, 7 oficinas comerciales y 10 puntos de venta distribuidos en sectores estratégicos e importantes del país. Mediante la infraestructura antes mencionada, DIFARE S.A. atiende 3500 clientes (Distribuidores, Farmacias, Hospitales, Instituciones Públicas, Privadas y Otros), maneja 130 proveedores aproximadamente, con alrededor de 7500 ítems en el inventario y procesa un promedio de 3400 pedidos diarios; dirigido por 2300 colaboradores.

1.6.2. Filosofía empresarial

Grupo DIFARE trabaja para mejorar la calidad de la salud y el bienestar de las personas, contribuyendo al sector farmacéutico y de consumo.

1.6.3. Misión

“Ser un grupo empresarial líder en el sector de la salud del Ecuador. Brindando servicios y productos farmacéuticos y de consumo. Trabajando

por el éxito de los clientes y el bienestar de la comunidad, de manera integrada, responsable y rentable” (Difare, 2015).

1.6.4. Visión

“Ser una Corporación Internacional, integrada en el sector de la salud, con competencias de clase mundial, muy comprometida con el éxito de los clientes y el bienestar de la comunidad” (Difare, 2015).

1.6.5. Valores de la farmacéutica DIFARE S.A.

El trabajo que realiza día a día se sustenta en los siguientes valores corporativos para que el resultado de la gestión permita lograr los objetivos tales como:

- Desarrollo de los colaboradores: Comprometerse con la formación personal y profesional de los colaboradores en un ambiente laboral de respeto y confianza.
- Excelencia en el servicio: Satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los clientes internos y externos mediante procesos de calidad y con gran vocación de servicio.
- Compromiso con la comunidad: Esforzar de manera permanente por contribuir con la salud, bienestar de la comunidad y la preservación del entorno ambiental.
- Iniciativa: Ser proactivos para proponer ideas y emprender acciones a favor de las personas creando así soluciones y nuevas oportunidades de mejoras.
- Orientación al consumidor: Acercarse a los consumidores para conocer y trabajar en el ofrecimiento de los mejores productos y servicios para su salud y bienestar.

- Rendición de cuentas: Ser responsables de las decisiones y responder por el desempeño ante los grupos de interés.

Figura 9. Valores del grupo farmacéutico DIFARE S.A.



Fuente: DIFARE S.A. (2015). Recuperado de: www.grupodifare.com/

Elaborado por: Las autoras

1.6.6. Análisis FODA de la farmacéutica DIFARE S.A.

A continuación se presenta una matriz que se indica cómo está actualmente el Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. de acuerdo los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas):

Tabla 2. Matriz FODA del grupo farmacéutico DIFARE S.A.

MATRIZ FODA	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Aspectos positivos	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente ininterrumpida. • Brindar un servicio eficiente en entregas, productos y otros. • Buen posicionamiento en la mente del consumidor actual como el final. • Calidad y servicio superior en cuanto a los productos y la atención de los clientes. • Conocimiento actualizado de nuevas tendencias en el mercado. • Desarrollo de promociones para los clientes. • Gran variedad de productos. • Mantener buen profesionalismo del personal. • Mostrar una imagen superior frente a la competencia. 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena imagen de la empresa con todo el entorno (cliente, proveedores). • Crecer junto con los clientes cubriendo las necesidades. • Formar alianzas estratégicas con otras empresas. • Llegar a cubrir todo el mercado en diferentes ciudades con la apertura de sucursales. • Mejor servicio posventa que la competencia.
Aspectos negativos	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso del personal que labora en el área de logística. • Falta de material suficiente para el crecimiento de la empresa. • No contar con liquidez suficientes para los gastos de empresa. • No contar con un buen servicio de logística. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de aranceles. • Ingreso de nuevos competidores. • Posibilidad de que la mercancía importada llegue en mal estado. • Situación económica y política del país.

Fuente: DIFARE S.A. (2015). Recuperado de: www.grupodifare.com/

Elaborado por: Las autoras

Según la tabla del análisis FODA se ha llegado a la conclusión que debido a los diferentes métodos empleados para la administración de las empresas, se ha visto la necesidad de impregnar en un concepto general al sistema de control interno aplicable a los departamentos de la empresa farmacéutica DIFARE S.A., los mismos que serán evaluados según el grado de incidencia que generen en el normal desarrollo de los procesos logísticos.

De acuerdo al análisis realizado en la Matriz FODA del grupo farmacéutico DIFARE S.A. se detectó una inconsistencia entre las fortalezas y debilidades, la cual menciona que existe falta de compromisos del personal que labora en la empresa; sin embargo, por otro lado se indica que brinda un servicio eficiente. La misma que debe ser revisada y corregida para que no exista una incongruencia en el presente trabajo de titulación se realizará el método COSO en el punto de debilidad que es la falta de compromiso del personal especificándose en el área de logística.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

Al tratarse de un estudio enfocado a un plan de mejoras para los procesos logísticos, en este capítulo se planifica todas las fases de la investigación como parte de la metodología de estudio; de manera que se puedan cumplir las actividades y lograr los objetivos establecidos. Por tal razón, se estudiaron modelos para una investigación y en base a las cinco herramientas metodológicas listadas en la tabla a continuación, se concluye que el modelo de aprendizaje y mejora en los procesos logístico, se adapta mejor a nuestro problema particular de estudio, ya que permite reestructurar la planificación de las actividades y seguir avanzando conforme se van obteniendo los resultados.

Tabla 3. Las cinco herramientas metodológicas para el trabajo de investigación

HERRAMIENTA METODOLÓGICA	TIPO
PARADIGMA	Enfoque Positivista e Interpretativo
TIPO DE DATO	Cualitativo y Cuantitativo
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Entrevistas y observación directa
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	Interpretativo
MODO DE ANÁLISIS	Método Coso

Elaborado por: Las autoras

2.1. Definición de la población y tamaño de la muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra para la posterior encuesta a cada uno de los clientes se toma en cuenta el total de clientes que posee la empresa en todo el Ecuador, comprendido en la siguiente tabla:

Tabla 4. Población porcentual de clientes del Grupo Difare S.A. a nivel nacional

Clientes	Número de clientes
AMBATO	8,43%
CENTRO	23,21%
CUENCA	7,63%
CUENCA LOCAL	0,78%
GUAYAQUIL MATRIZ	16,36%
LOJA	2,84%
MACHALA	4,26%
PORTOVIEJO	8,36%
PORTOVIEJO LOCAL	2,73%
PUNTO DE VENTA PORTOVIEJO	0,07%
QUEVEDO	2,34%
QUITO	10,52%
QUITO LOCAL	8,96%
SANTO DOMINGO	3,51%
Total general	100,00%

Elaborado por: Las autoras

Se seleccionó en la presente población para la investigación la ciudad de Guayaquil la cual está comprendida por zona centro y matriz porque representan la mayor cantidad de clientes y porque la matriz del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. está en Guayaquil en relación a todas las localidades de las demás ciudades, representando para Guayaquil centro un total de 1013 clientes y para Guayaquil Matriz una cantidad de 714 clientes.

En relación a la presente investigación, como el total general de clientes del grupo farmacéutico DIFARE S.A. es de 4364 personas, se tomará en cuenta solamente la zona de la ciudad de Guayaquil como es la parte CENTRO Y GUAYAQUIL MATRIZ, tal como se puede apreciar en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 5. Población total de clientes del Grupo Difare S.A. de la ciudad de Guayaquil

Localidades	Número de clientes
GUAYAQUIL CENTRO	59%
GUAYAQUIL MATRIZ	41%
Total general	100%

Elaborado por: Las autoras

2.2.1. Cálculo del tamaño de la muestra

Como ya está establecido el total de la población que se tomará en cuenta para la presente investigación que será solo la ciudad de Guayaquil que posee dos localidades, y así conocer más de cercas las perspectivas de los clientes acerca del proceso logístico que les proporciona a ellos de parte del grupo farmacéutico DIFARE S.A. A continuación se aplicará la fórmula de la población

Figura 10. Fórmula de la población finita

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

z: Grado de confiabilidad: 95%: 1.95; **p:** probabilidad de éxito: 50%: 0.50; **q:** probabilidad de fracaso: 50%: 0.5; **e:** error muestral: 5%; **N:** tamaño de la población: 1727

$$n = 312 \text{ clientes a encuestar}$$

Hay que indicar que las encuestas fueron realizadas a 312 clientes divididos en 58.66% de la zona Guayaquil Centro y el 41.34% de Guayaquil Matriz; lo cual representa al 183 y 129 clientes respectivamente.

En la siguiente tabla se va a señalar cada una de las preguntas dirigidas al grupo objetivo que eran los clientes del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. con su respectivo objetivo, variable y el indicador.

Tabla 6. Matriz de las encuestas tabuladas

Preguntas	Objetivo	Variable	Indicador
1. ¿Cuántas veces a la semana usted realiza pedidos al grupo farmacéutico DIFARE S.A.?	Cantidad de pedidos que realiza el cliente semanalmente	Pedidos	Frecuencia
2. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con el grupo farmacéutico DIFARE S.A., ¿cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la atención con respecto al despacho y entrega de pedidos que en general se le ha ofrecido?	Nivel de satisfacción con respecto a la atención con respecto al despacho y entrega de pedidos		Satisfacción
3. ¿Cuál de todas las siguientes opciones considera usted que es la más eficiente a la hora de realizar sus pedidos?	Determinar la forma más eficiente a la hora de realizar los pedidos a los clientes		Eficiencia
4. El pedido de los productos por parte del grupo farmacéutico DIFARE S.A. llega:	Conocer si los productos llegan en buenas condiciones		Estado del producto
5. ¿Cuántas veces ha realizado algún reclamo al grupo farmacéutico DIFARE S.A.?	Cantidad de veces en el que el cliente ha realizado un reclamo	Reclamos	Frecuencia
6. ¿De qué índole son los reclamos en relación a los productos al grupo farmacéutico DIFARE S.A.?	Características que poseen los reclamos en función al producto		Frecuencia/Motivo
7. ¿Los reclamos por motivos de devolución son solucionados?	Motivos por los cuales los clientes realizan reclamos		Tiempo de Solución

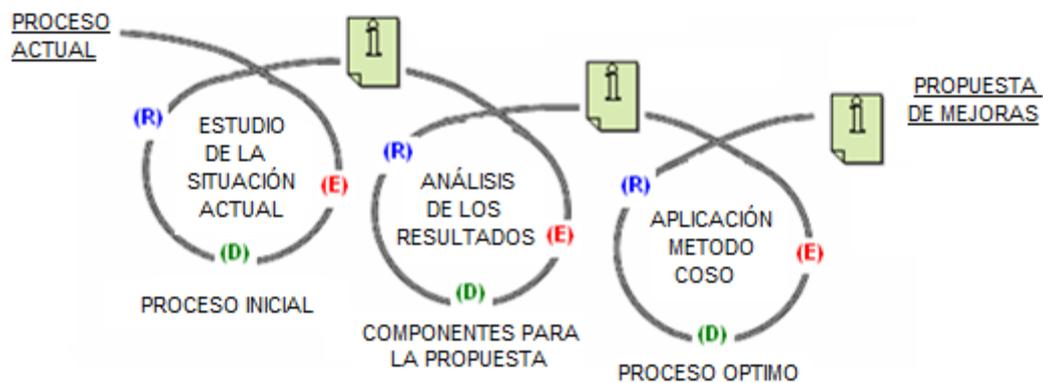
Elaborado por: Las autoras

2.2. Fases de la investigación

El esquema de trabajo y mejora de procesos (ver Tabla 3), permite evolucionar de una noción muy amplia, punto en que se visualiza la idea inicial de negocios, hasta llegar a un conocimiento profundo y depurado del

objeto en estudio, es decir, cuando ya se obtenga la estructura final de la propuesta de mejora; se ejecutará de manera cíclica en tres fases de desarrollo que se resumen a continuación:

Figura 11. Diseño general de la investigación



Elaborado por: Las autoras

2.2.1. Estudio de la situación actual

A continuación se especifica el objetivo de cada proceso como parte del estudio de la situación actual y la metodología a seguir para el logro del mismo.

Objetivo: Obtener conocimiento acerca de la situación actual de la empresa y los procesos logísticos de la misma, de forma que se identifique las prácticas no recomendadas para el óptimo desempeño.

Metodología: En base a las técnicas de investigación de observación directa y entrevistas a profundidad, se procedió con el levantamiento de la situación actual de los procesos.

Observación Directa: Para iniciar con el análisis y evaluación de los procesos de la bodega se realizó un levantamiento de información necesaria

mediante la observación directa en todos los procesos de la bodega. Todos los procesos operativos son descritos y detallados en formatos que permitan un análisis integral de los mismos. Estos procesos operativos son: despacho de pedidos, embarque de pedidos y transferencias de los inventarios.

Entrevistas a profundidad: Se realizará al Gerente de Logística, Subgerente de Proyectos Logísticos, Jefe de Bodega y el Jefe Devoluciones, todos ellos expertos en el ámbito de la logística de mercadería.

Validación y Verificación: Para validar la veracidad de la información levantada, se procede a la obtención directa de fuentes primarias, mediante conversaciones o entrevistas personales con los supervisores de cada área.

2.2.2. Análisis de Resultados

Para desarrollar el presente estudio y realizar un plan de mejora se utilizará una metodología de análisis – mejora (cualitativa y cuantitativa). Esta mejora conlleva a la realización de varias actividades para el análisis integral del proceso de despacho.

También dentro de la investigación se usará el método descriptivo puesto que proporciona una respuesta a las preguntas de cómo ocurrió algo y quién estuvo involucrado, pero no del por qué sucedió algo o del por qué alguien estuvo involucrado.

Hay que hacer un hincapié en la investigación puesto que no se considerará el método six sigma ya que es una metodología de mejora continua que se enfoca en la reducción de defectos en todo tipo de procesos, para de esa forma reducir costos de mala calidad e incrementar la satisfacción de los clientes la cual serviría para la investigación pero ha habido muchos trabajos de titulación que han usado esta metodología y se han obtenido resultados poco medibles y que con el método caso se espera tener resultados más óptimos y eficientes.

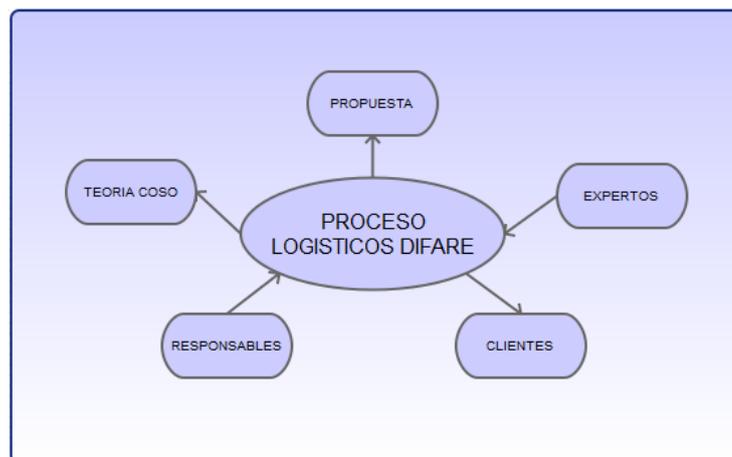
Por este motivo, como investigadoras se tomó la decisión de usar un método novedoso y mejor que el anterior mencionado que es el COSO que servirá para mejorar el proceso logístico del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A.

Objetivo: Analizar todos aquellos procesos que afectan al manejo de operaciones de la bodega.

Metodología: El método que se va a emplear en la presente investigación será el exploratorio puesto que es aplicado para este tipo de problema de investigación con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior.

Al tratarse de una investigación para el desarrollo de un plan de mejoras en los procesos logísticos, se propone una estructura definida como parte de las unidades de estudio, lo cual contempla: las entrevistas a expertos y responsables de las áreas de logística, encuestas a clientes, aplicación del método COSO.

Figura 12. Unidades de estudio



Elaborado por: Las autoras

Validación y Verificación: Con las cinco diferentes unidades de estudio se podrá verificar tanto la perspectiva de los expertos, los clientes, los

responsables del proceso logístico para realizar la aplicación del método COSO que será el punto clave para la propuesta de mejora.

2.2.3. Propuesta del Método COSO

En la actualidad es importante contar con una herramienta innovadora que permita la obtención de la información relativa al Control Interno bajo el Método COSO.

Objetivo: La propuesta de un sistema de control interno bajo el método COSO, ayudará a detectar y prevenir posibles errores que se estén dando durante el proceso logístico.

Metodología:

- Asegurar la exactitud y veracidad de la información, que maneja el departamento logístico, la cual será utilizada por la dirección para la toma de decisiones.
- Desarrollar la eficiencia laboral en cuanto al desempeño de las actividades por parte de los colaboradores, es decir que se genere un buen ambiente laboral.
- Establecer y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua de la farmacéutica.
- Formular la propuesta de control interno basado en el método COSO para el Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. como un instrumento de trabajo, objetivo y manejable que podrá ser cambiado o renovado con el tiempo, conforme con cambios que se generen en el desarrollo de sus funciones.
- Proponer un mecanismo de control, que ayude a la farmacéutica a cumplir con los objetivos propuestos de una forma más eficiente.

Validación y Verificación: Por medio de esta propuesta, la farmacéutica contará con guías que le permitan promover una buena administración de sus recursos, bajo el marco de una adecuada estructura de control interno.

Con la siguiente propuesta se espera contribuir al correcto desempeño del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A., la misma que está elaborada en base al análisis de Control Interno enfocado al método COSO a través de componentes y sus factores respectivos realizados en la empresa. A continuación se presentará las propuestas planteadas por componente:

Componente: Ambiente de Control

El entorno o ambiente de control es el conjunto de circunstancias y conductas que conforman el funcionar de una entidad desde la perspectiva del Control Interno es la base de todo sistema de control interno, es decir determina las pautas de comportamiento en una organización e influye en el nivel de concientización del personal respecto del control.

Tabla 7. Matriz del componente COSO: Ambiente de Control

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO				
AMBIENTE DE CONTROL				
N°	FACTORES DE CONTROL CLAVE	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
Valores y códigos de conducta				
1	¿Cuenta el proceso logístico con un código de ética?		X	
Estructura organizativa				
2	¿Existe una estructura organizativa definida?	X		
3	¿El departamento de logística cuenta con un plan estratégico?	X		
4	¿El plan estratégico apoya los objetivos organizacionales?	X		
Asignación de autoridad y responsabilidad				
5	Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados. ¿Se hace por escrito?	X		
6	¿Existe una descripción de funciones para el trabajo de la dirección y coordinación?	X		
7	¿La empresa tiene el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su función?		X	
Administración del Talento Humano				
8	¿Existe procesos de selección, inducción y capacitación?	X		
9	¿Existe una persona que está encargada específicamente del personal?		X	
10	¿Existe rotación del personal en la empresa?	X		
11	¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?		X	
12	¿Los contratos son avalados por un asesor legal?	X		
13	¿Se realiza análisis y evaluación de puestos?	X		
Competencia del personal y evaluación del desempeño				
14	¿Se evalúa el desempeño del personal?	X		
Rendición interna de cuentas o responsabilidad				
15	¿Se realiza pruebas continuas de exactitud?		X	
16	¿Existe rendición interna de cuentas dentro del departamento logístico?	X		
Elaborado por: Las Autoras			Revisado por: Ing. Bermúdez Gallegos Christian Wladimir	
Fecha: 30/12/2014			Fecha: 30/01/2015	

Elaborado por: Las autoras

Componente: Evaluación del Riesgo

El segundo componente a emplear para el método COSO es la evaluación de riesgos:

Tabla 8. Matriz del componente COSO: Evaluación del riesgo

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO				
EVALUACIÓN DE RIESGO				
N°	FACTORES DE CONTROL CLAVE	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
Valores y códigos de conducta				
1	¿La dirección ha establecido objetivos globales en el proceso logístico?	X		
2	¿Los objetivos globales de la entidad se comunican a todos los empleados?	X		
Objetivos Específicos				
3	¿Existen objetivos específicos que manejen cada proceso logístico?	X		
4	¿Se establecen objetivos para cada actividad importante de cada proceso logístico?	X		
5	¿La dirección efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito?		X	
Riesgos potenciales para la empresa				
6	¿Son identificados los riesgos potenciales para el proceso logístico?		X	
Gestiones para el cambio				
7	¿Se realizan actividades que permitan el cambio dentro del proceso logístico?	X		
8	¿Se toman medidas especiales para asegurar que los empleados nuevos entiendan la cultura de la entidad y actúen correctamente?	X		
9	¿Existe mecanismos para evaluar el impacto de los nuevos sistemas logísticos?	X		
Elaborado por: Las Autoras		Revisado por: Ing. Bermúdez Gallegos Christian Wladimir		
Fecha: 30/12/2014		Fecha: 30/01/2015		

Elaborado por: Las autoras

La evaluación del riesgo se puede definir como el conocimiento de los valores y códigos de conducta, sus objetivos específicos, los riesgos potenciales para la empresa y las gestiones para el cambio.

Componente: Actividades de Control

Las actividades de control realizan la dirección, la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con sus actividades asignadas, estas están relacionadas con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente.

Tabla 9. Matriz del componente COSO: Actividades de control

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO				
ACTIVIDADES DE CONTROL				
N°	FACTORES DE CONTROL CLAVE	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
Análisis de la dirección				
1	¿Se realizan estudios por parte de la dirección para evitar los riesgos?		X	
Procesos para generar información				
2	¿La empresa cuenta con procesos que permitan generar información?	X		
3	¿Se salvaguardan las mercaderías recibidas?	X		
4	¿Existe una persona determinada para controlar los ingresos y salidas de mercadería?	X		
5	¿Cuenta la empresa con un respaldo documentado y firmado mediante el cual se pueda verificar las existencias?		X	
6	¿Existe un manual de procesos que indique como deben manejarse las actividades de bodega?		X	
7	¿Existe restricciones de ingreso a las bodegas?	X		
8	¿Se cuenta con un supervisor que revise la mercadería despachada por los bodegueros?	X		
9	¿Se encuentran establecidos niveles máximos y mínimos de existencias de los productos en bodega?	X		

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO				
ACTIVIDADES DE CONTROL				
N°	FACTORES DE CONTROL CLAVE	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
10	¿Se elaboran informes en cuanto a las existencias y anomalías del área de inventarios, tiene plazo o fecha de entrega determinada?	X		
11	¿Se identifica a los clientes potenciales y reales, y se desarrolla estrategias de marketing para influir en ellos con el fin de que sigan comprando los productos y servicios prestados?	X		
12	¿Se asegura la entrega de productos a los clientes de forma oportuna?	X		
13	¿Se realiza programas para incentivar las ventas en la empresa?	X		
14	¿Se mantiene flujos de información que permita la puntual comunicación de la información interna y externa de manera precisa al personal correspondiente?		X	
15	¿Se realiza análisis de las ventas o evolución de las mismas?	X		
16	¿Se dispone de los sistemas de información según sean necesarios?	X		
17	¿Se generan y se distribuyen informes sobre las actividades realizadas?	X		
18	¿Se preparan y se presenta con exactitud las declaraciones de impuestos en los plazos legalmente establecidos?	X		
19	¿Se registra en forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables y los hechos económicos?	X		
20	¿Se mantiene la confidencialidad de la información financiera?		X	
Análisis de rendimiento				
21	¿Existe indicadores de rendimiento dentro de la empresa?			
Elaborado por: Las Autoras		Revisado por: Ing. Bermúdez Gallegos Christian Wladimir		
Fecha: 30/12/2014		Fecha: 30/01/2015		

Elaborado por: Las autoras

Componente: Información y Comunicación

Para poder controlar una empresa y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna ciertamente los estados financieros constituyen una parte importante de esa información, su contribución es incuestionable.

Tabla 10. Matriz del componente COSO: Información y comunicación

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
N°	FACTORES DE CONTROL CLAVE	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
Valores y códigos de conducta				
1	¿La empresa suministra información como: manuales, reglamentos, programas, etc.?		X	
2	¿Se identifica y presenta con regularidad la información, generada dentro de la empresa para el logro de objetivos?	X		
3	¿Se suministra al personal la información que necesitan para cumplir con sus actividades?	X		
Comunicación				
4	¿Los flujos de comunicación de la entidad son los adecuados?		X	
5	¿Las sugerencias, quejas y otra información son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la entidad?	X		
6	¿La empresa investiga y toma decisiones respecto a las quejas presentadas?	X		
7	¿Se dan a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos?	X		
Elaborado por: Las Autoras		Revisado por: Ing. Bermúdez Gallegos Christian Wladimir		
Fecha: 30/12/2014		Fecha: 30/01/2015		

Elaborado por: Las autoras

Componente: Supervisión y Seguimiento

Según Tamayo (2013) indica que aunque los procedimientos y supervisión continuada suelen proporcionar información importante sobre la eficacia de

otros componentes de control de vez en cuando un replanteamiento del sistema resultará útil, en ocasiones con él se puede examinar la continuidad de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada

Tabla 11. Matriz del componente COSO: Supervisión y seguimiento

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO				
SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO				
N°	FACTORES DE CONTROL CLAVE	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
Valores y códigos de conducta				
1	¿Se realiza un monitoreo continuo por supervisor del departamento?	X		
2	¿Los organismos de control realizan auditorías operativas y financieras a la empresa?		X	
3	¿Se hace evaluaciones de control interno?	X		
4	¿Se investiga y se corrigen las deficiencias encontradas dentro del departamento de la empresa?	X		
Elaborado por: Las Autoras		Revisado por: Ing. Bermúdez Gallegos Christian Wladimir		
Fecha: 30/12/2014		Fecha: 30/01/2015		

Elaborado por: Las autoras

2.3. Método de recolección de datos

Como se va a realizar encuestas, es decir técnicas de investigación cuantitativas al clientes que reciben los productos farmacéuticos de la empresa DIFARE S.A. se aplicará un muestreo piloto, es decir que la selección de la muestra no se realizan al azar, para su selección se basa por el criterio del investigador o entrevistados, además se realizará una matriz resumen de las unidades de estudio proporcionando fundamentos, objetivos, métodos para la recolección de datos y la técnica que se aplicará para enunciar las mismas que se encuentran en la siguiente tabla.

Tabla 12. Matriz de resumen de recolección de datos

Unidad de estudio	Objetivo de estudio	Método de recolección de datos	Método de análisis
Supervisores del área de logística	Obtener flujo de procesos actual de cada área como son: recepción, almacenamiento (bodega), despacho, transporte y devolución	Observación directa Entrevistas	Matriz de procedimientos del proceso
Clientes	Identificar el nivel de satisfacción con respecto a la atención de sus pedidos y reclamos	Encuestas con preguntas cerradas	Análisis exploratorio
Agente SAC	Mejorar el flujo de tareas del proceso de servicio de atención al cliente y optimizar las tareas que componen dichos procesos	Observación directa participativa y Entrevista	Obtención de criterios, puntos de vista
Método COSO	Determinar los factores que influyen esta metodología tanto en el entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control información y comunicación, seguimiento y supervisión.	Revisión de la literatura, Fuentes secundarias	Reforma de la metodología de la investigación
Datos históricos	Determinar los principales motivos de devoluciones de los últimos cinco años	Revisión de fuentes primarias	Matriz comparativa motivos/procesos

Elaborado por: Las autoras

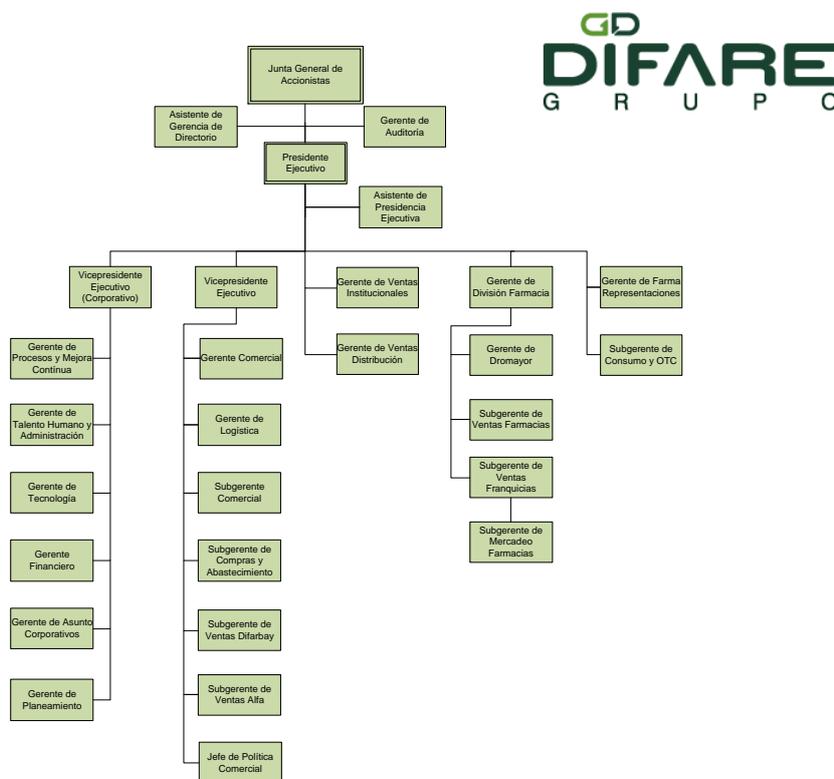
CAPÍTULO III: ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este tercer capítulo se describirá a la empresa la cual es el Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. tanto en la parte organizacional como en los procesos logísticos actuales; puesto que es la unidad de estudio, aparte se definirá el levantamiento de los procesos mediante datos cuantitativos y datos cualitativos.

3.1. Estructura organizacional

Como parte del presente estudio, dentro de la estructura organizacional del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. se partirá desde el entorno, es decir cada uno de los niveles para llegar al objeto de estudio que será el área de logística que está bajo la dirección del director ejecutivo para realizar una mejor esquematización de la investigación.

Figura 13. Organigrama del grupo farmacéutico DIFARE S.A.

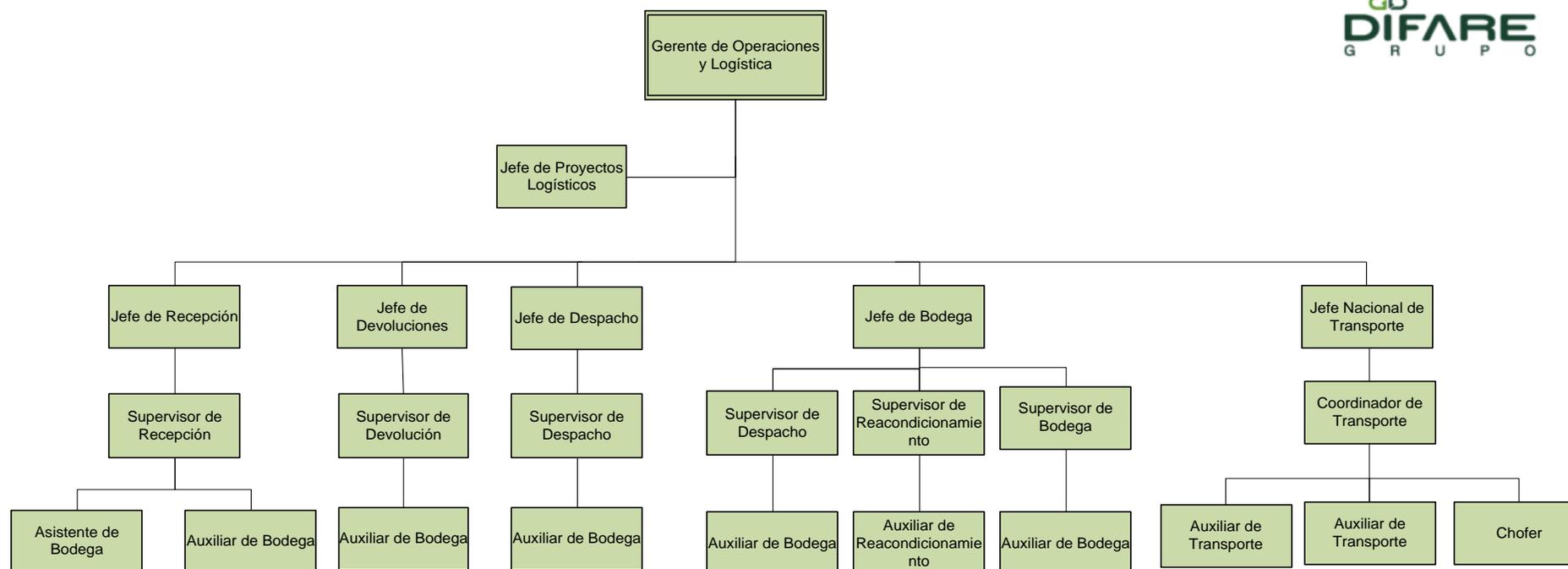


Elaborado por: Las autoras

3.2. Estructura funcional del departamento de logística

El departamento de Logística del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. está constituido por cada uno de los procesos que conllevan para llevar la mercadería de los clientes como son el área de recepción, el área de devoluciones, el área de despacho, el área de bodega y el área de transporte.

Figura 14. Organigrama del departamento de Logística DIFARE S.A.

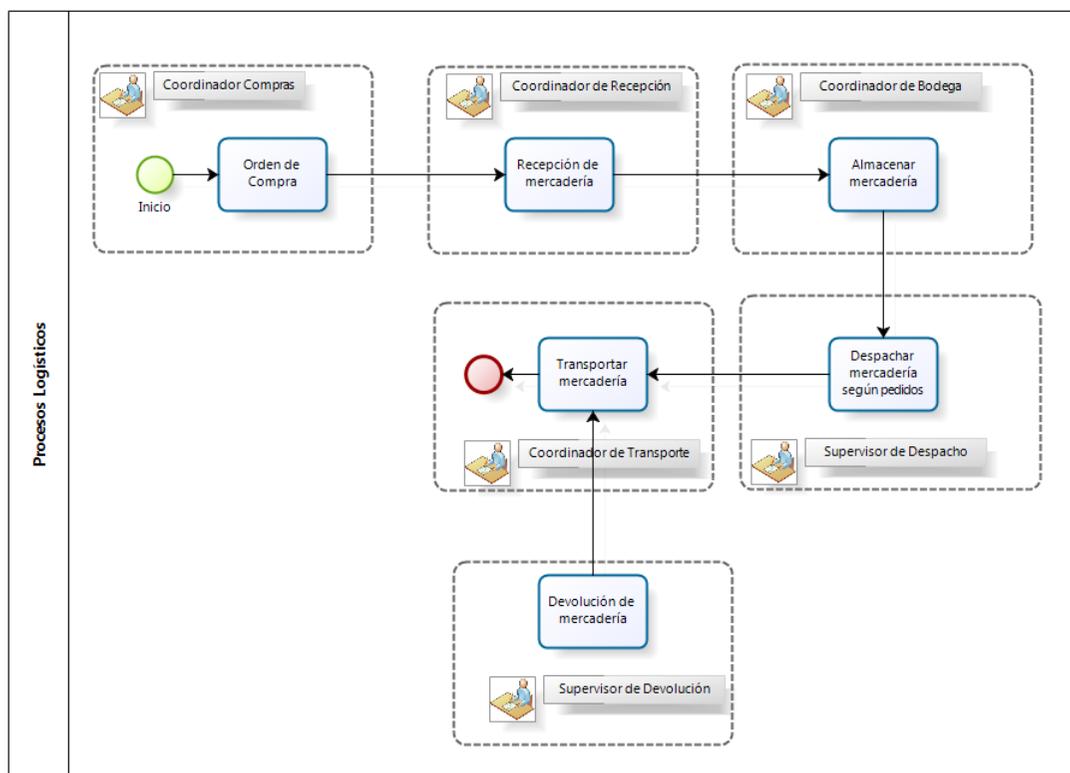


Elaborado por: Las autoras

3.3. Macro proceso logístico

Dentro de este proceso macro logístico se especifican mediante diagramas de flujo como realmente funcionan cada uno de los coordinadores con una figura presentada de forma didáctica empezando por el coordinador de compras hasta transportar la mercadería.

Figura 15. Diagrama de flujo del proceso logístico de DIFARE S.A.



Elaborado por: Las autoras

Tabla 13. Matriz de responsabilidades y funciones de cada proceso logístico de DIFARE S.A.

Departamento	Cargo	Objetivo	Alcance	Responsables
Recepción	Jefe de devolución	Definir el campo de acción del área de Recepción mediante las funciones asignadas al cargo de Jefe de Recepción.	Las funciones del presente cargo abarcan responsabilidades relacionadas con el proceso de recepción de la mercadería desde el Depósito.	Gerente de Operaciones y Logística.
	Supervisor de recepción	Recepción mediante las funciones asignadas al cargo de auxiliar de bodega. Receptar, custodiar y despachar la mercadería en forma eficiente y en el menor tiempo posible con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	Las funciones del presente cargo abarcan responsabilidades relacionadas con el proceso de recepción, almacenamiento, abastecimiento hasta el despacho de mercadería	Gerente de Operaciones y Logística Supervisor de Recepción
	Auxiliar de bodega	Definir el campo de acción mediante las funciones asignadas al cargo Jefe de Devoluciones.	Determinar el accionar del Jefe de Devoluciones +establecido por la empresa.	Gerente de Operaciones Jefe de Devoluciones
Bodega	Jefe de Bodega	Definir el campo de acción de la Bodega mediante las funciones encomendadas al cargo Jefe de Bodega.	Determina el accionar del Jefe de Bodega según lo establecido por la empresa.	Gerente de Operaciones y Logística. Jefe de Bodega.
	Supervisor de Despacho	Definir el campo de acción del área de Despacho mediante las funciones asignadas al cargo de Supervisor de Despacho.	Las funciones del presente cargo abarcan responsabilidades relacionadas con el proceso de despacho de mercadería a los destinatarios.	Gerente de Operaciones y Logística. Supervisor de Despacho.
Despacho	Jefe de Despacho	Definir el campo de acción del área de Despacho mediante las funciones asignadas al cargo de Jefe de Despacho.	Las funciones del presente cargo abarcan responsabilidades relacionadas con el proceso de despacho, chequeo y embalaje de la mercadería.	Gerente de Operaciones y Logística. Jefe de Despacho.
	Auxiliar de Despacho	Definir el campo de acción del área de Recepción mediante las funciones asignadas al cargo de Auxiliar de Bodega. Receptar, custodiar y despachar la mercadería en forma eficiente y en el menor tiempo posible con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y administrar eficientemente los inventarios.	Las funciones del presente cargo abarcan responsabilidades relacionadas con el proceso de recepción, almacenamiento, abastecimiento hasta el despacho de mercadería	Ninguna

Departamento	Cargo	Objetivo	Alcance	Responsables
Devoluciones	Jefe de Devoluciones	Definir el campo de acción mediante las funciones asignadas al cargo Jefe de Devoluciones	Determinar el accionar del Jefe de Devoluciones establecido por la empresa.	Gerente de Operaciones Jefe de Devoluciones
	Auxiliar de Devolución	Satisfacer eficientemente los requerimientos de recepción y entrega de mercadería al proveedor, dando siempre el mejor servicio, coordinando el movimiento de materiales dentro y fuera de la empresa	ninguno	Es el responsable de cumplir con lo indicado en el presente manual.
Transporte	Jefe Nacional de Transporte	Definir el campo de acción mediante las funciones encomendadas al cargo de Jefe Nacional de Transporte.	Definir el campo de acción mediante las funciones encomendadas al cargo de Jefe Nacional de Transporte.	Gerente de Operaciones y Logística. Jefe de Nacional de Transporte.
	Coordinador de Transporte	Definir el campo de acción mediante las funciones encomendadas al cargo de Coordinador de Transporte.	Determina el accionar del Coordinador de Transporte a nivel nacional.	Jefe Nacional de Transporte. Coordinador de Transporte.
	Asistente de Transporte	Definir el campo de acción mediante las funciones encomendadas al cargo de Asistente de Transporte.	Determina el accionar del Asistente de Transporte a nivel nacional	Jefe Nacional de Transporte. Asistente de Transporte.
	Auxiliar de Transporte	Definir el campo de acción mediante las funciones encomendadas al cargo de Auxiliar de Transporte.	Determina el accionar del Auxiliar de Transporte a nivel nacional	Jefe Nacional de Transporte. Auxiliar de Transporte.
	Chofer	Definir el campo de acción mediante las funciones encomendadas al cargo de Chofer.	Determina el accionar del Chofer a nivel nacional	Jefe Nacional de Transporte. Chofer.

Elaborado por: Las autoras

3.4. Proceso logístico actual del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A.

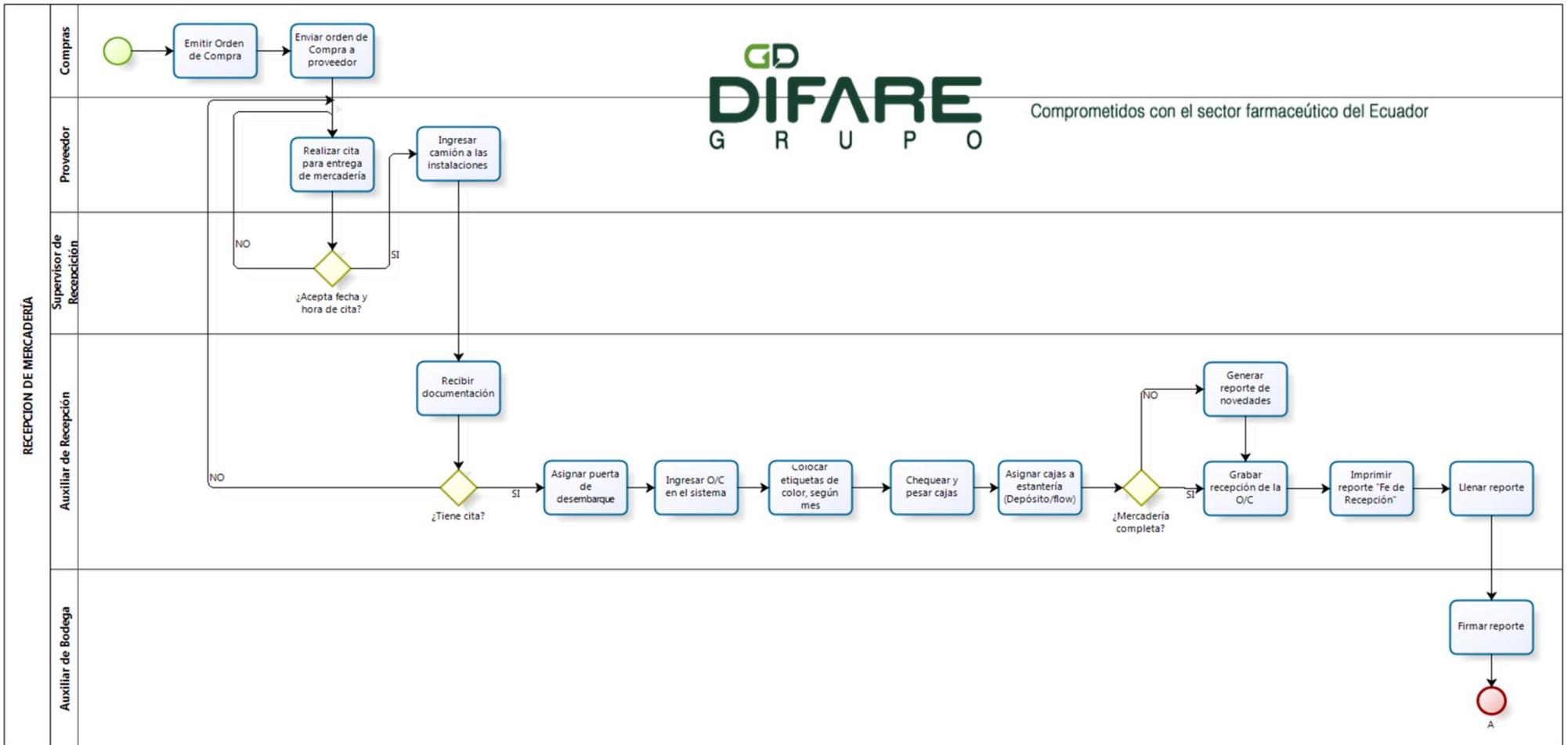
En este punto se establecerán cada uno de los subprocesos logísticos de la empresa que son recepción, almacenamiento, despacho, embarque, transporte y devolución con su respectiva descripción, asimismo se detallarán dichos procesos a través de diagramas de flujo para conocer cuál es el proceso que lleva cada cargo.

Tabla 14. Descripción de cada cargo del proceso logístico de DIFARE S.A.

Subprocesos Logísticos	Descripción
Recepción	<ul style="list-style-type: none"> - Emitir orden de compra al proveedor - Recibir documentación, ingresar O/C en el sistema - Colocar etiquetas de color según el mes - Chequear y pesar cajas - Asignar cajas a estanterías - Generar reportes
Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir mercadería y validar cantidades - Firmar reporte - Almacenar mercadería en estanterías - Asignar etiquetas en mercaderías - Ingresar orden de compra en kardex - Enviar documentación a contabilidad
Despacho	<ul style="list-style-type: none"> - Asignar pedidos - Colocar productos en la canastilla - Colocar bulto en la mesa de chequeo - Pistolear código de barras de productos - Buscar productos faltantes - Cerrar notas de despacho - Etiquetar bulto
Embarque	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar bultos esparcidos por el número de factura - Consultar pedidos disponibles para la ruta - Solicitar bultos de pedidos disponibles - Trasladar bulto hacia la mesa verificadora - Verificar bulto en el sistema - Embarcar bulto al camión
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener información del sistema (ruta) - Trasladar bultos hacia el destinatario - Confirmar establecimiento correcto - Consultar pedidos y bultos a entregar - Trasladar bultos del camión al punto de venta - Confirmar facturas correctas
Devolución	<ul style="list-style-type: none"> - Entregar bultos y guías de remisión - Recibir bultos por devolución - Realizar pre-digitación - Procesar devoluciones - Generar Notas de Crédito - Validar política de devolución - Enviar productos a clientes o proveedores

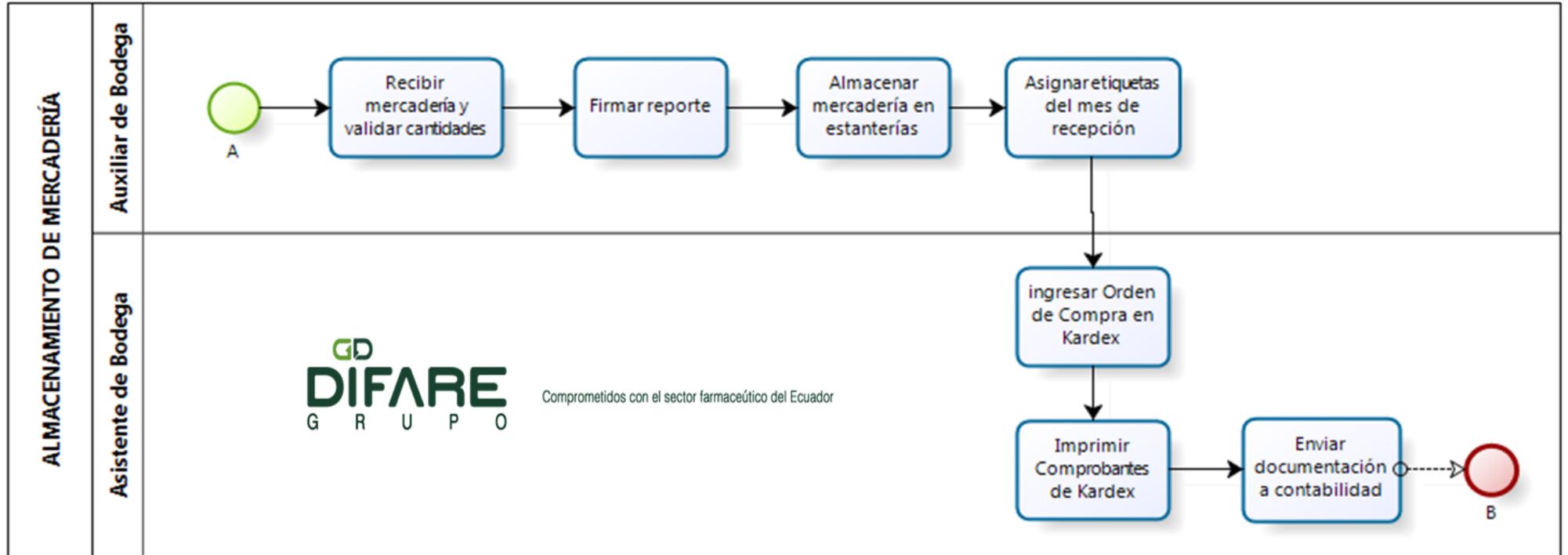
Elaborado por: Las autoras

Figura 16. Diagrama de flujo de la recepción de la mercadería



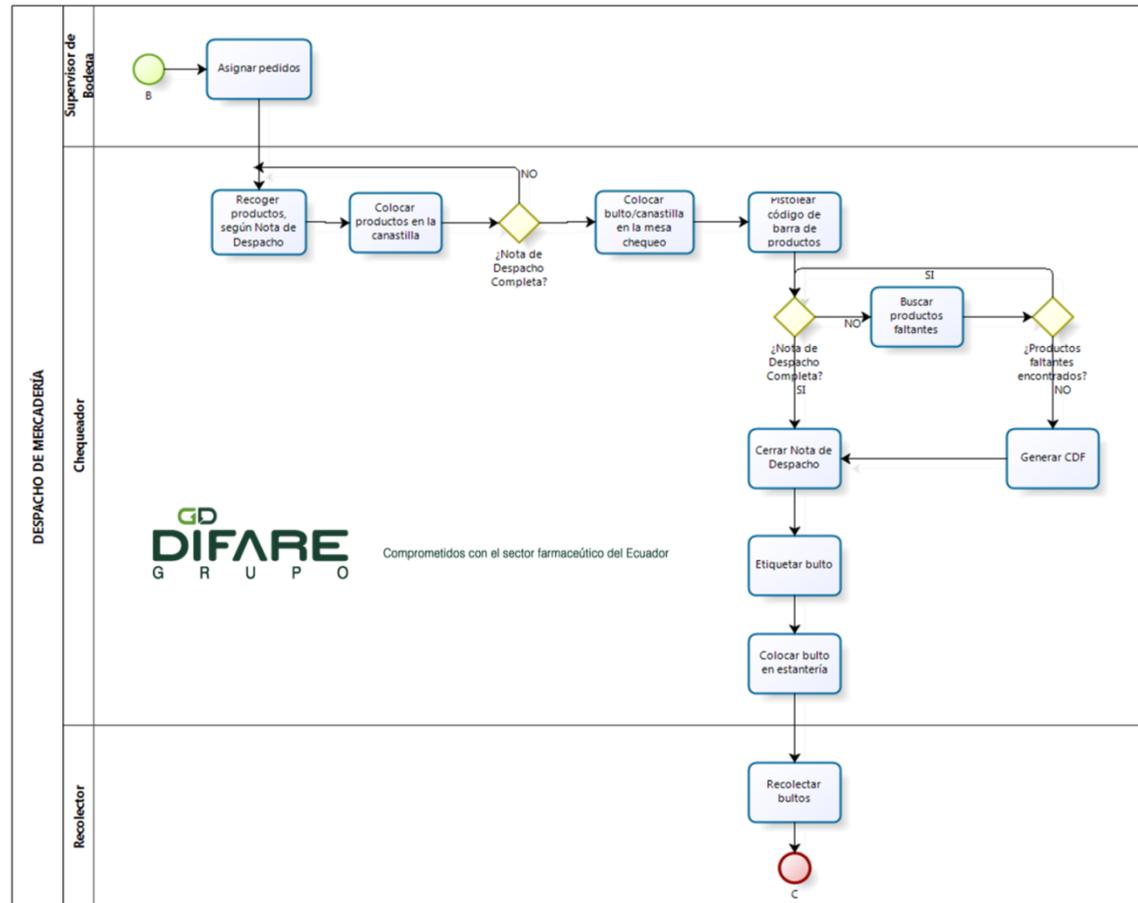
Elaborado por: Las autoras

Figura 17. Diagrama de flujo del almacenamiento de la mercadería



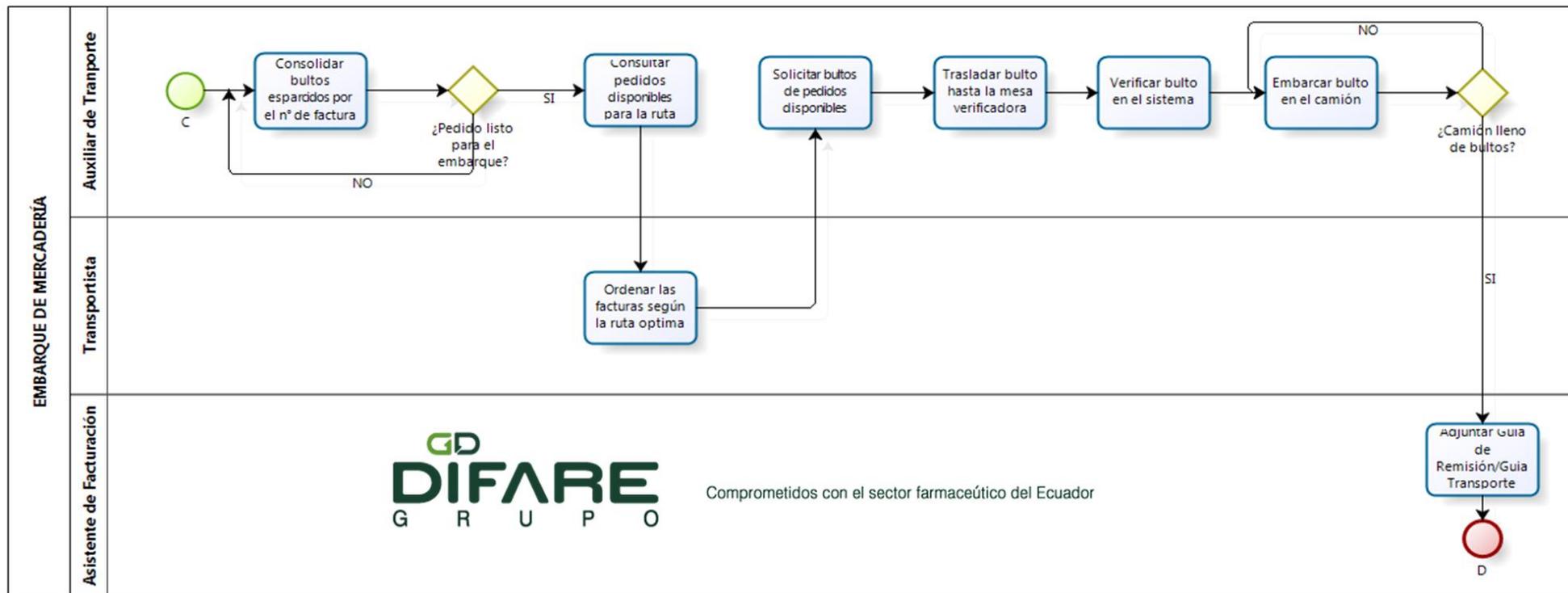
Elaborado por: Las autoras

Figura 18. Diagrama de flujo del despacho de la mercadería



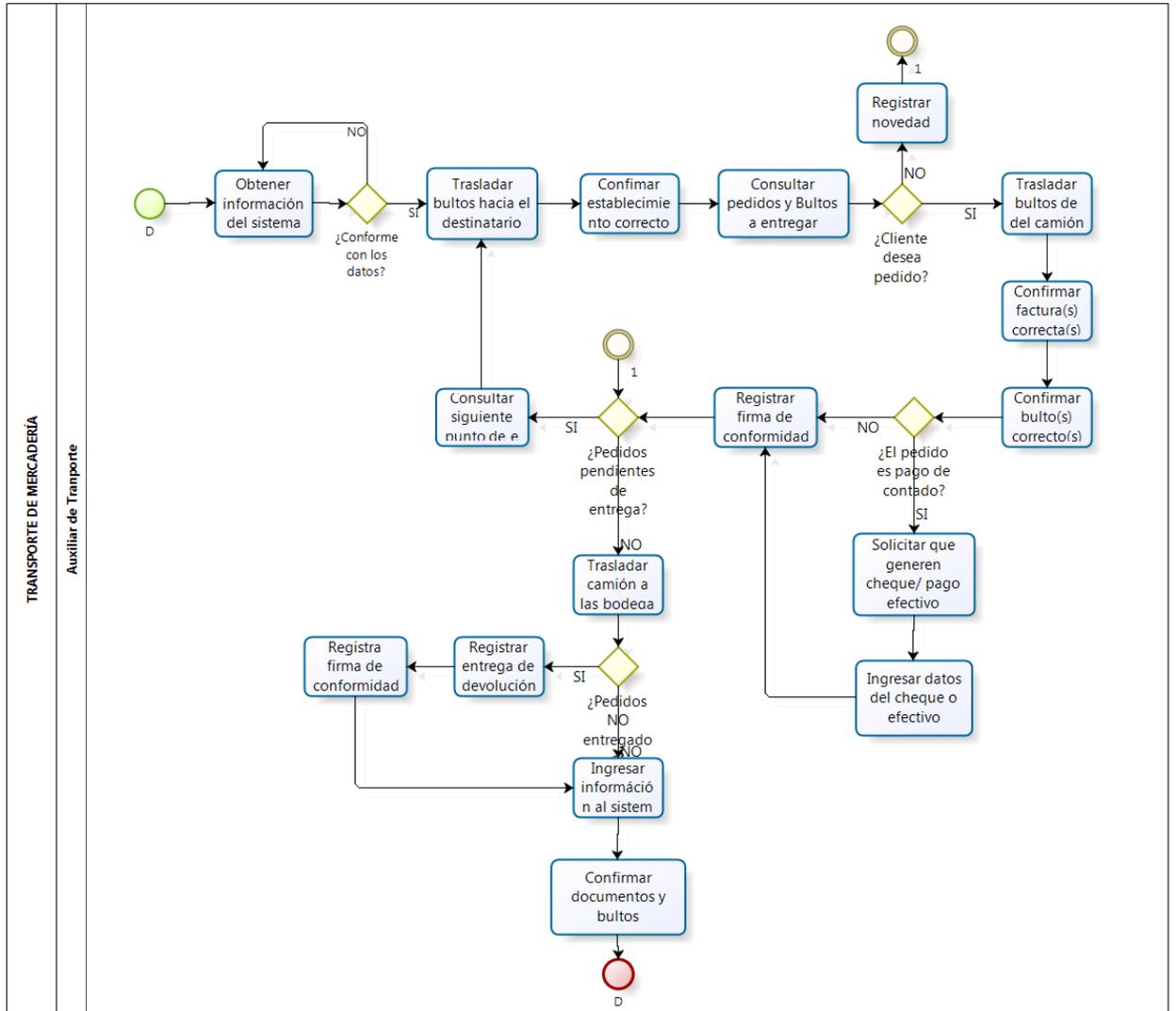
Elaborado por: Las autoras

Figura 19. Diagrama de flujo del embarque de la mercadería



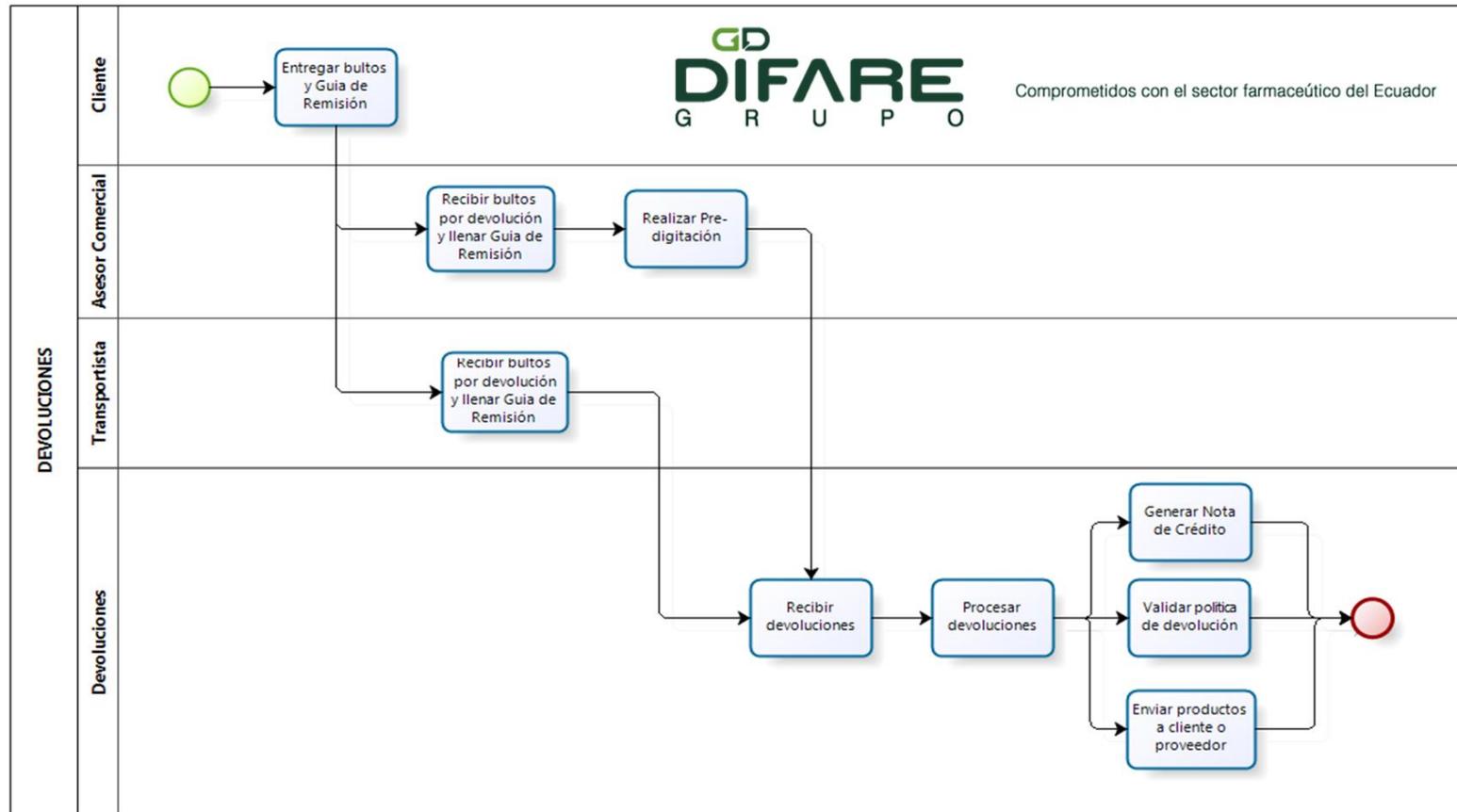
Elaborado por: Las autoras

Figura 20. Diagrama de flujo del transporte de la mercadería



Elaborado por: Las autoras

Figura 21. Diagrama de flujo de la devolución de la mercadería



Elaborado por: Las autoras

3.4. Influencias microambientales

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado, entre ellas se tiene a los proveedores, la empresa en sí, también los competidores, clientes y precios. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la farmacéutica DIFARE S.A.

3.4.1. Clientes

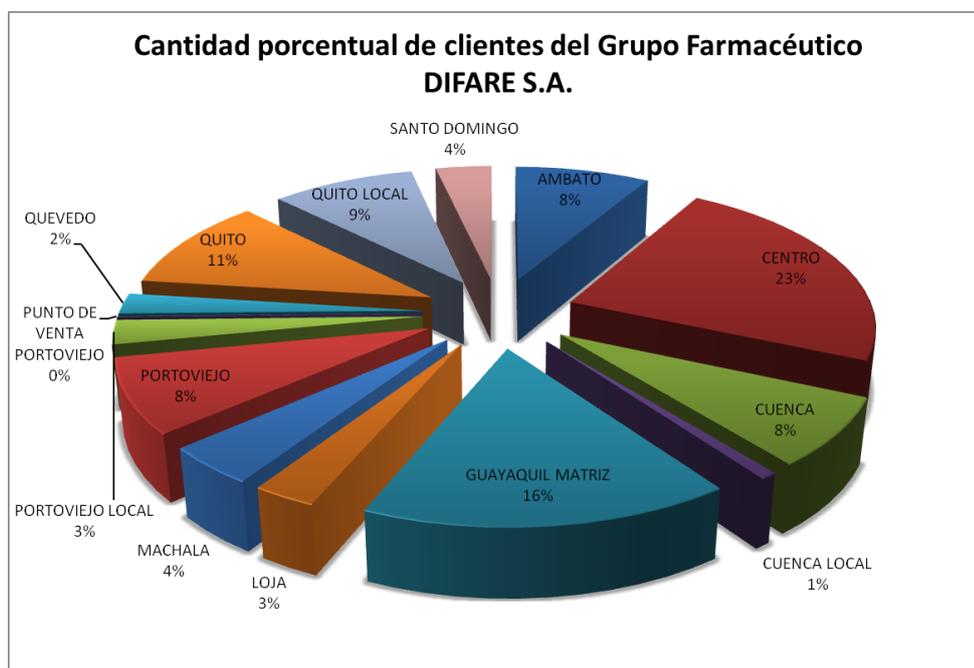
DIFARE S.A. posee básicamente clientes que provienen de las diferentes provincias del Ecuador de cada una de las ciudades principales del territorio nacional (Ver Anexo) tal como lo detalla la siguiente tabla:

Tabla 15. Total de clientes del territorio ecuatoriano de DIFARE S.A.

Clientes	Porcentaje
AMBATO	8,43%
CENTRO	23,21%
CUENCA	7,63%
CUENCA LOCAL	0,78%
GUAYAQUIL MATRIZ	16,36%
LOJA	2,84%
MACHALA	4,26%
PORTOVIEJO	8,36%
PORTOVIEJO LOCAL	2,73%
PUNTO DE VENTA PORTOVIEJO	0,07%
QUEVEDO	2,34%
QUITO	10,52%
QUITO LOCAL	8,96%
SANTO DOMINGO	3,51%
Total general	100,00%

Elaborado por: Las autoras

Figura 22. Cantidad porcentual de clientes nacionales de DIFARE S.A.



Elaborado por: Las autoras

3.4.2. Proveedores

Entre los principales proveedores que posee el Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. tanto nacional como internacional se encuentran:

Tabla 16. Total de clientes del territorio ecuatoriano de DIFARE S.A.

NACIONALES	INTERNACIONALES
BISERGLO	3M FUTURO
DISTRIBUIDORA LOS ANDES	CLARO
HOSPIMEDIKKA	JULPHARMA MATERIALES EMPAQUE
IMPORMASS – HUMIDEX	LETERAGO – BAGO
INALECSA	NOVARTIS PHARMA OPHTHALMICS

Elaborado por: Las autoras

3.4.3. Competencia

Para DIFARE S.A. su competencia directa es Farcomed, de la Corporación GPF, es el grupo farmacéutico con mayor representación en el mercado: 28% que nació con Fybeca, que opera desde hace 82 años, y logró un predominio rotundo cuando en el 2010 compró las farmacias Victoria y Sumédica para incluirlas a la ya posicionada cadena Sana Sana que prestan igual servicio y ofrecen los mismos o similares productos en el mercado nacional.

DIFARE S.A. posee políticas de crédito que ofrece a sus clientes y que han permitido alcanzar la fidelidad de los mismos gracias a la agrupación de Pharmacys, Cruz Azul y las Farmacias Comunitarias.

3.4.4. Precios

Según Stanton (2009), el precio es la cantidad de dinero y/o otros artículos con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto. Teniendo presente que la utilidad es el atributo que posee la capacidad de satisfacer los deseos.

DIFARE S.A. es una empresa que desarrolla sus actividades en la comercialización de productos farmacéuticos desde hace varios años, tiempo en el cual ha adquirido suficiente experiencia, la misma que le ha permitido mejorar procesos y técnicas con el fin de optimizar recursos, pero siempre a la vanguardia de la productos de calidad.

De la misma manera debido a su volumen de producción, la empresa puede aplicar las denominadas economías de escala, lo cual le ayuda a disminuir costos; por lo cual la empresa al aprovechar los beneficios otorgados por cada uno de los factores antes mencionados, puede obtener bajo costo en la fabricación de sus productos, lo cual junto con una alta calidad, pueden obtener una alta rentabilidad en la venta de los mismos.

Al ser importadores directos y socios estratégicos de algunas de las mayores industrias del país, se tiene la ventaja de poder negociar precios

especiales o preferenciales, a los que no puede acceder una empresa nueva o pequeña, por ese lado se presenta una ventaja competitiva con relación al resto de competidores.

En cuanto al precio de los productos ofrecidos en la farmacéutica DIFARE S.A. es de acuerdo la calidad del producto ofrecido y entregado a los clientes. En general los precios que mantiene la empresa son muy atractivos para el mercado, tanto así que es notoria su preferencia en relación al posicionamiento en el mercado; superando ampliamente a sus competidores, esto demuestra que los precios y la calidad son excelentes.

3.5. Análisis de Datos históricos

Dentro de este análisis se analizará las proyecciones del producto por expirar dentro del período 2009 al 2019, también de las devoluciones en ventas del período 2009 al 2014 y la proyección que ha tenido en relación al análisis por crédito dentro del mismo período. Un producto por expirar es aquel que tiene fecha de caducidad próxima y que imperativamente debe ser reemplazada por uno nuevo.

3.5.1. Proyecciones de producto por expirar período 2009 - 2014

Como se puede apreciar, la pendiente positiva representa los millones de dólares en devolución de productos por expirar, es decir con la implementación del Método COSO se contrarrestaría ese problema ya que los puntos se van alejando de la pendiente si se realiza una proyección a largo plazo.

En base a la entrevista realizada a expertos del área logística se obtuvieron los porcentajes de crecimiento de las devoluciones del motivo producto por expirar.

Estos porcentajes fueron obtenidos de las entrevistas realizadas a los expertos del área de logística y un valor hace 5 años por concepto de devoluciones de 40,000.000

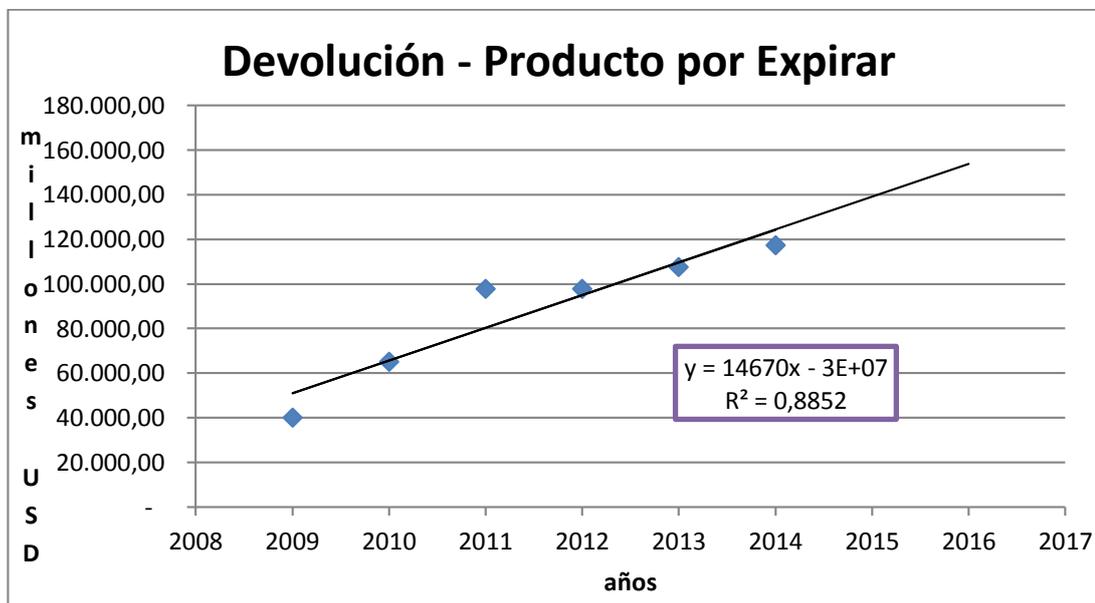
Tabla 17. Proyecciones por producto por expirar período 2009 - 2014

Año	%	Millones USD
2009		\$ 40,000.00
2010	63.00%	\$ 65,200.00
2011	50.00%	\$ 97,800.00
2012	0.00%	\$ 97,800.00
2013	10.00%	\$ 107,580.00
2014	9.00%	\$ 117,262.20

Elaborado por: Las autoras

Según el gráfico, se puede observar que existe un margen de confiabilidad de la recta del 79% que el año que viene las pérdidas por producto por expirar van a aumentar considerablemente si no se hace algo al respecto.

Figura 23. Proyecciones por motivo: producto por expirar período 2009-2016



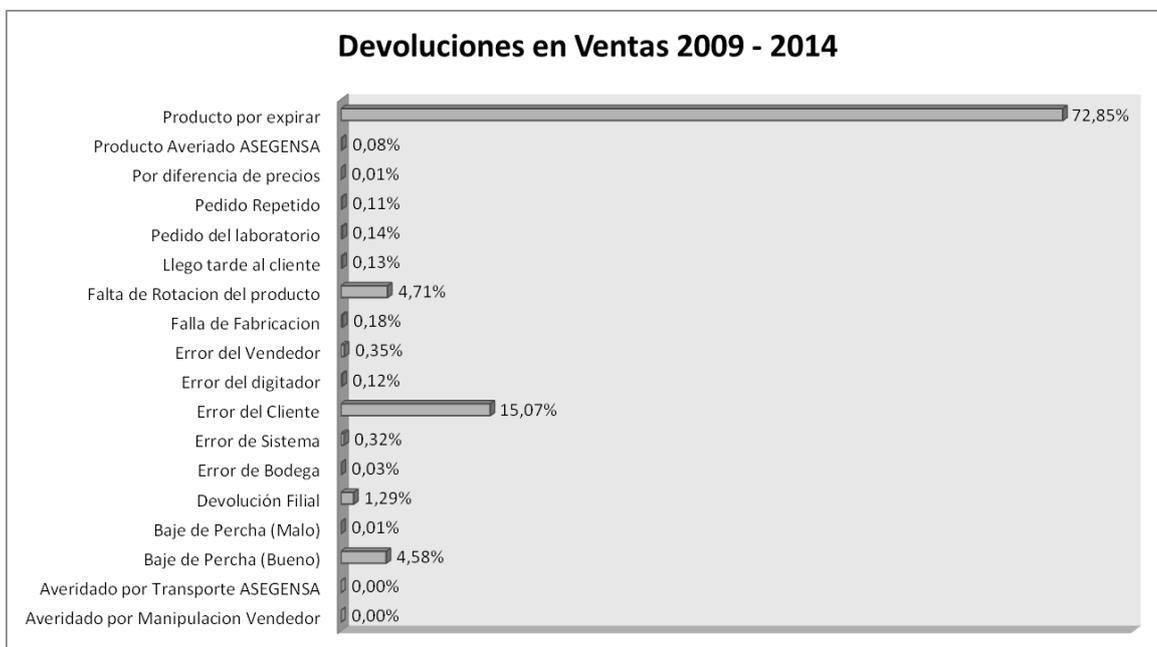
Elaborado por: Las autoras

Según el gráfico, se puede observar que la línea de regresión representa una fiabilidad del 88.52% con un crecimiento positivo por año por devoluciones de producto por expirar

Durante el periodo de investigación del histórico de devoluciones de productos por expirar desde el 2009 al 2014, se concluye que las devoluciones están creciendo con una pendiente positiva de \$14.670 millones de dólares por cada año, con lo cual se puede concluir que para el 2015 y 2016.

3.5.2. Análisis de las devoluciones en ventas - período 2009-2014

Figura 24. Consolidado de las devoluciones en ventas período 2009-2014



Elaborado por: Las autoras

Como se puede apreciar en la figura, se puede indicar que el consolidado por devoluciones en ventas dentro del período de la investigación 2009 al 2014; en el cual existe porcentajes altos que fueron sumados dentro de los seis periodos, básicamente el que representa mayor porcentaje (72.85%) es cuando el producto está por expirar, seguido de muy bajos porcentajes pero representativos (15.07%) error del cliente, falta de rotación del producto (4.71%) y baje de percha (Bueno) (4.58%) respectivamente.

3.5.3. Análisis por notas de crédito – período 2009 -2014

Figura 25. Consolidado de las notas de crédito al cliente período 2009-2014



Elaborado por: Las autoras

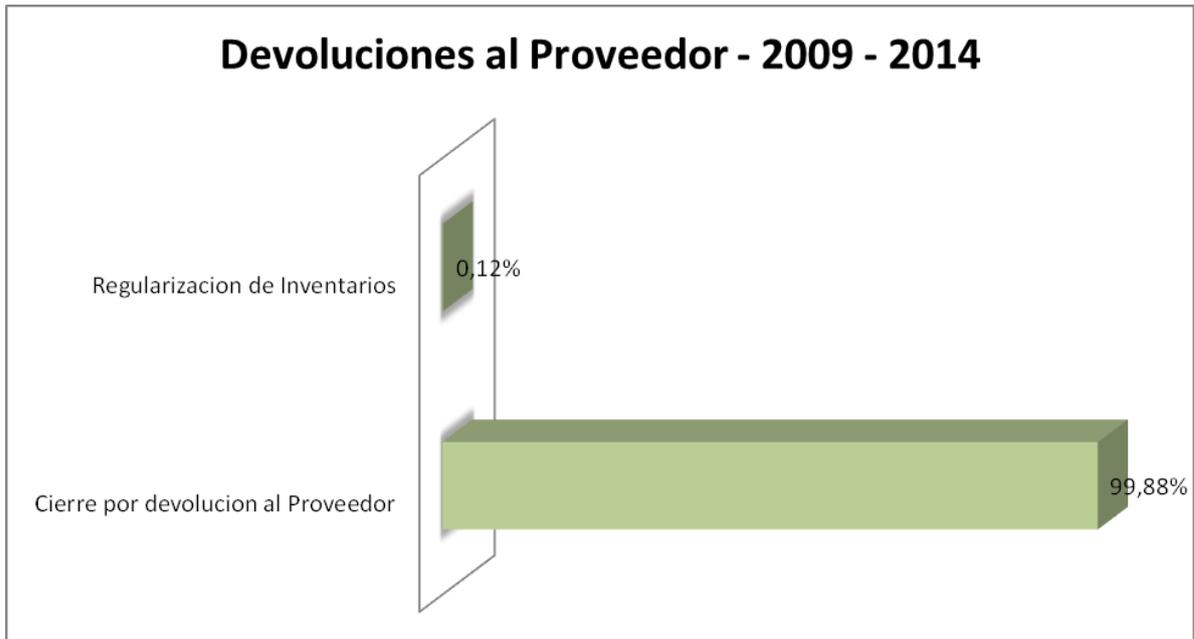
De acuerdo a la figura, en relación a las notas de crédito al cliente del período 2009 al 2014 con un consolidado; en la cual el mayor motivo por el cual se realizan notas de crédito (72.85%) es por productos que están a punto de cumplir su fecha de caducidad, del mismo modo por error del cliente (15.07%), falta de rotación del producto con un porcentaje del 4.71% y baje de percha (bueno) con un 4.58%.

3.5.4. Análisis de las devoluciones al proveedor – período 2009-2014

Realizando el análisis tanto de forma porcentual como en miles de dólares se concluyó que existen dos motivos principales por los cuales se realizan devoluciones al proveedor dentro del período de estudio 2009 al 2014 en la cual del total consolidado \$ 3.063.605.533,67, existe un porcentaje mínimo del 0.12% que es por regulación de inventarios y el

porcentaje más representativo está por cierre por devolución al proveedor (99.88%).

Figura 26. Consolidado de las devoluciones al proveedor período 2009-2014



Elaborado por: Las autoras

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta parte del trabajo de titulación se determinará el tamaño de la muestra para la utilización de las técnicas de investigación cuantitativa, que serán las encuestas a los clientes de la zona centro y matriz de la ciudad de Guayaquil, y la técnica de investigación cualitativa que será al personal que labora en el proceso logístico del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. asimismo a expertos que sepan del método coso y entrevistas al servicio al cliente; todo esto para determinar las perspectivas de los diferentes objetos de estudios y determinar un análisis de cada uno de ellos.

4.1. Estudio cuantitativo

Dentro de esta fase, se analizarán cada uno de los resultados obtenidos de las encuestas a los clientes del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. en cuanto al pedido, la satisfacción que reciben por parte de la logística de la empresa y sobre todo si cumplen las expectativas.

1. ¿Cuántas veces a la semana usted realiza pedidos al grupo farmacéutico DIFARE S.A.?

Tabla 18. Pregunta 1 de la Encuesta

1. ¿Cuántas veces a la semana usted realiza pedidos al grupo farmacéutico DIFARE S.A.?		
	Frecuencia	Porcentaje
1 a 3 veces	88	28,00%
4 a 6 veces	104	33,00%
7 en adelante	120	38,00%
TOTAL	312	100,00%

Elaborado por: Las autoras

Según las encuestas tabuladas, 88 clientes que representan el 28% indican que realizan el pedido de 1 a 3 veces por semana, 104 clientes representado por el 33% realizan semanalmente de 4 a 6 veces el pedido y

los restantes 120 clientes con un 38% realizan más de 7 veces el pedido, con esta pregunta se pretende conocer la demanda de los productos que posee el grupo farmacéutico DIFARE S.A. por parte de los clientes en este caso de la ciudad de Guayaquil que es donde más se concentra la demanda.

Figura 27. Pregunta 1



Elaborado por: Las autoras

2. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con el grupo farmacéutico DIFARE S.A., ¿cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la atención con respecto al despacho y entrega de pedidos que en general se le ha ofrecido?

Tabla 19. Pregunta 2 de la Encuesta

2. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con el grupo farmacéutico DIFARE S.A., ¿cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la atención con respecto al despacho y entrega de pedidos que en general se le ha ofrecido?		
	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	50	16,00%
Satisfecho	64	21,00%
Indiferente	71	23,00%
Insatisfecho	69	22,00%
Muy insatisfecho	58	19,00%
TOTAL	312	100,00%

Elaborado por: Las autoras

Esta pregunta se formuló para conocer el nivel de satisfacción que tienen cada uno de los clientes del grupo farmacéutico DIFARE S.A. con respecto al despacho y entrega de pedidos que se generan, dando como resultado lo siguiente: 50 personas se sienten muy satisfechas por el servicio con un 16%, el 21% de los clientes encuestados que son 64 se sienten satisfechos, 71 personas que representan el 23% se sienten indiferente por el servicio de logística de la farmacéutica, el 22% que comprende a 69 clientes indican su insatisfacción y 58 personas con un 19% se sienten muy insatisfechos con el servicio. Esto quiere decir existe motivos por el cual no se está brindando un buen despacho y entrega de pedidos, ya que como se observa en la figura no representa lo que realmente se estaba esperando.

Figura 28. Pregunta 2



Elaborado por: Las autoras

3. ¿Cuál de todas las siguientes opciones considera usted que es la más eficiente a la hora de realizar sus pedidos?

Tabla 20. Pregunta 3 de la Encuesta

3. ¿Cuál de todas las siguientes opciones considera usted que es la más eficiente a la hora de realizar sus pedidos?		
	Frecuencia	Porcentaje
Modem	57	18,00%
Vía extranet	70	22,00%
Servicio al Cliente	71	23,00%
Atención Personalizada	63	20,00%
Ninguna de las anteriores	51	16,00%
TOTAL	312	100,00%

Elaborado por: Las autoras

Figura 29. Pregunta 3



Elaborado por: Las autoras

La mayoría de los usuarios encuestados indicaron que al momento de realizar sus pedidos de mercadería, 57 de ellos que es el 18% lo hace a través del modem, el 23% que son 70 personas lo realizan por vía extranet,

71 personas llaman al servicio al cliente representado por el 23%, 63 de ellos reciben atención personalizada generalmente los que piden más cantidad de mercadería (20%), y 51 clientes que es el 16% de los encuestados indicaron que realizan sus pedidos por otros medios. Esta pregunta es necesaria para enfocarse en la manera de ser más eficiente o atentos por parte del grupo farmacéutico DIFARE S.A. al momento de que los diferentes clientes realizan sus pedidos.

4. El pedido de los productos por parte del grupo farmacéutico DIFARE S.A. llega:

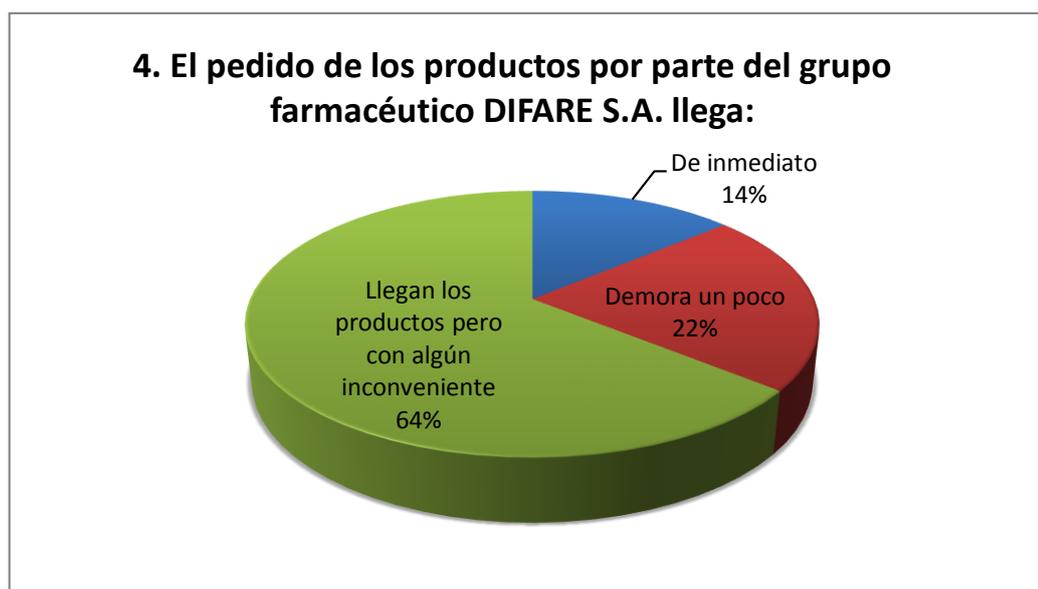
La cuarta pregunta se formuló para conocer de cerca los puntos críticos por los cuales los pedidos llegan a su destinatario revelando que 43 personas con un 14% indican que lo reciben de manera inmediata, 69 clientes representado por el 22% sostuvieron que demora un poco el pedido pero llega, y 200 personas indicaron que lamentablemente les llegan los productos con algún inconveniente representado por el 64% del total. En esta pregunta hay que tomar mucho en cuenta y se puede saber cuál es el problema principal de la investigación.

Tabla 21. Pregunta 4 de la Encuesta

4. El pedido de los productos por parte del grupo farmacéutico DIFARE S.A. llega:		
	Frecuencia	Porcentaje
De inmediato	43	14,00%
Demora un poco	69	22,00%
Llegan los productos pero con algún inconveniente	200	64,00%
TOTAL	312	100,00%

Elaborado por: Las autoras

Figura 30. Pregunta 4



Elaborado por: Las autoras

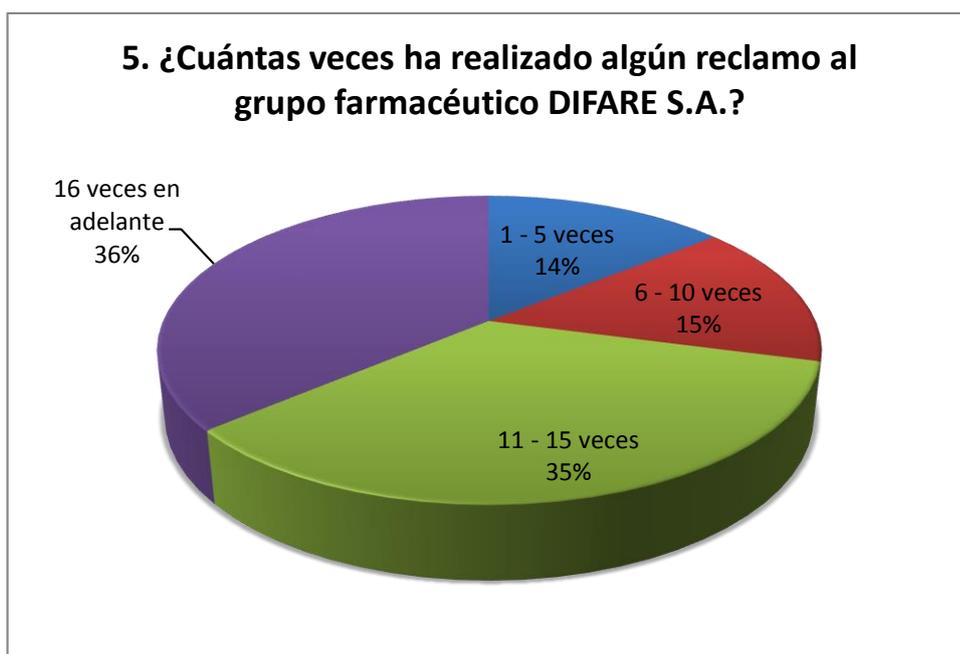
5. ¿Cuántas veces ha realizado algún reclamo al grupo farmacéutico DIFARE S.A.?

Tabla 22. Pregunta 5 de la Encuesta

5. ¿Cuántas veces ha realizado algún reclamo al grupo farmacéutico DIFARE S.A.?		
	Frecuencia	Porcentaje
1 - 5 veces	44	14,00%
6 - 10 veces	47	15,00%
11 - 15 veces	108	35,00%
16 veces en adelante	113	36,00%
TOTAL	312	100,00%

Elaborado por: Las autoras

Figura 31. Pregunta 5



Elaborado por: Las autoras

En esta pregunta el turno es el de los reclamos, según los datos tabulados 44 personas con un 14% realizan los reclamos de 1 a 5 veces, 47 personas (15%) realizan de 6 a 10 veces los reclamos, el 35% que son 108 clientes formalizan su reclamo de 11 a 15 veces y finalmente el 36% expresado por 113 usuarios hacen más 16 veces en adelante los reclamos. Con esta pregunta se puede analizar los motivos claves por los cuales existe devolución ya sea en un producto o en la mercadería.

6. ¿De qué índole son los reclamos en relación a los productos al grupo farmacéutico DIFARE S.A.?

Esta pregunta es muy importante dentro de la investigación ya que aquí es donde parte el motivo real por el cual se realizan los reclamos al grupo farmacéutico DIFARE S.A., el 63 de los encuestados que es el 20% indican que es por error de bodega ya que les llega otro producto el cual no es el que piden, 59 de los usuarios (19%) indican que es por la falla de fabricación puesto que algunos fármacos vienen con algún defecto, el 20% comprendido por 61 clientes expresan que realizan los reclamos porque

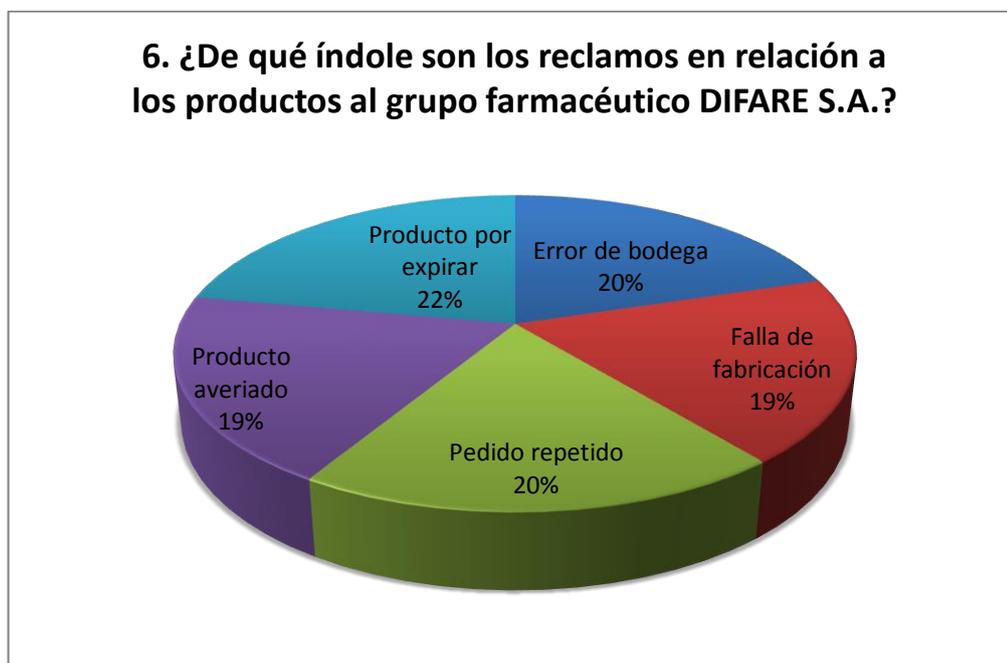
reciben el pedido repetido, es decir les llega el doble o hasta el triple de lo que piden e igual le cobran en la factura, 60 personas representado por el 19% indican que el producto les llega averiado, es decir con golpes, y esto se puede deber a la transportación, 69 personas que representan el 22% del total de clientes encuestados realizan los reclamos puesto que tienen productos que están a tres días de expirar, o ya pasaron su fecha de caducidad.

Tabla 23. Pregunta 6 de la Encuesta

6. ¿De qué índole son los reclamos en relación a los productos al grupo farmacéutico DIFARE S.A.?		
	Frecuencia	Porcentaje
Error de bodega	63	20,00%
Falla de fabricación	59	19,00%
Pedido repetido	61	20,00%
Producto averiado	60	19,00%
Producto por expirar	69	22,00%
TOTAL	312	100,00%

Elaborado por: Las autoras

Figura 32. Pregunta 6



Elaborado por: Las autoras

7. ¿Los reclamos por motivos de devolución son solucionados?

Tabla 24. Pregunta 7 de la Encuesta

7. ¿Los reclamos por motivos de devolución son solucionados?		
	Frecuencia	Porcentaje
De inmediato	53	17,00%
Demora un poco	60	19,00%
Aún no han sido solucionados	199	64,00%
TOTAL	312	100,00%

Elaborado por: Las autoras

Figura 33. Pregunta 7



Elaborado por: Las autoras

En esta pregunta, es necesaria la veracidad de los clientes de la localidad de Guayaquil centro y la matriz de Guayaquil para conocer si los motivos de devolución de productos son solucionados, 53 usuarios (17%) indican que los reclamos se solucionan de forma inmediata, 19% que representa a 60 personas dicen que demora un poco el trámite para que los reclamos tengan una solución, y 199 clientes encuestados representado por el 64% indicaron que sus reclamos no han sido solucionados y están a la espera de ello.

4.1.1. Análisis de los motivos de devolución por parte de los clientes del grupo farmacéutico DIFARE S.A.

En esta tabla se especifican los catorce principales motivos de devolución por los cuales los clientes tienen problema realizando una unión a qué proceso intervendría dicho motivo de devolución se lo representó en porcentaje y el que más influye es cuando el producto llega tarde al cliente y cuando el producto llega averiado por parte de ASEGENSA.

Tabla 25. Análisis de los motivos de devolución

N°	MOTIVOS DE DEVOLUCIÓN	PROCESOS							TOTAL
		RECEPCIÓN	ALMACENAMIENTO	DESPACHO	EMBARQUE	TRANSPORTE	DEVOLUCIÓN	OTROS	
1	Averiado por Transporte ASEGENSA					33%			33%
2	Baje de Percha (Bueno)						20%		20%
3	Baje de Percha (Malo)						20%		20%
4	Cierre por devolución al Proveedor						20%		20%
5	Devolución Filial						20%		20%
6	Error de Bodega			25%					25%
7	Falla de Fabricación	33%							33%
8	Falta de Rotación del producto							50%	50%
9	Llego tarde al cliente			25%	50%	33%			108%
10	Pedido Repetido			25%					25%
11	Por diferencia de precios	33%							33%
12	Producto Averiado ASEGENSA			25%	50%	33%			108%
13	Producto por expirar	33%					20%		53%
14	Regularización de Inventarios							50%	50%
TOTAL		100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	600%

Elaborado por: Las autoras

De acuerdo a la tabla presentada de los motivos de devolución se puede dar cuenta que existen catorce motivos o aspectos por el cual existe dicha devolución en cada uno de los procesos que compone la logística del grupo farmacéutico DIFARE S.A.

Realizando el análisis del proceso de recepción, existen tres inconvenientes precisamente representando el 33% del total como son cuando los productos o la mercadería llegan con falla de fabricación, asimismo por la diferencia de precios y sin olvidar cuando los productos están a punto de caducar su fecha de uso.

Para el proceso de almacenamiento o bodega no existe ningún inconveniente puesto que solo reciben la mercadería para ser almacenada por parte del departamento de recepción.

Observando el proceso de despacho, existen cuatro puntos críticos que deben ser considerados para la presente investigación que representan el 25% del total tales como el error en bodega, cuando el producto o la mercadería llegó tarde al destinatario, en este caso los clientes, cuando existe pedido repetido o equivocado, o cuando el producto llega averiado por parte de la compañía de transporte ASEGENSA.

En el proceso de embarque, existe una incongruencia en dos aspectos por motivos de devolución que representan el 50% del total como son cuando la mercadería le llega tarde al cliente o los productos llegan averiados cuando son transportados por la empresa ASEGENSA.

La sección de transporte también presenta motivos claros de que exista devolución por parte de los clientes representando el 33% del total que están cuando el transporte ASEGENSA sufre una avería en el vehículo, también cuando la mercadería llega tarde al cliente y sin olvidar cuando el producto llega averiado por parte de la compañía de transporte.

En la devolución hay cinco factores para que los productos sean devueltos representando el 20% del total y son el baje de percha (bueno) y baje de percha (malo), cuando existe cierre por devolución al proveedor, y cuando el producto llega a la fecha de caducidad aparte existe la columna de

otros que son departamentos ajenos al proceso logístico que perjudican de manera intrínseca al proceso en el ámbito de la falta de rotación del producto y la regularización de los inventarios.

4.2. Estudio cualitativo

En esta fase del estudio cualitativo, se harán entrevistas al personal del proceso logístico del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A así como la entrevista al servicio al cliente o SAC de la empresa farmacéutico para conocer las opiniones de los procesos que efectúan y conocer a ciencia cierta cuáles son las falencias.

4.2.1. Entrevista a profundidad al personal del proceso logístico del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A.

Figura 34. Coordinador del Área de Logística de DIFARE S.A.



El coordinador de Logística, Lorenzo Cedeño, indica que el proceso logístico empresa primero desde la parte de recepción que es el ingreso de la mercadería, de allí se almacena, se toma en cuenta que se almacena por sectores o por productos, una vez que está ingresada la mercadería viene la parte de ventas y después viene el proceso de generación de facturas.

Dentro de la recepción de la mercadería no llegan por lotes sino lo reciben por fecha de vencimiento y cantidad. Además se manejan por etiquetas por mes y son de diferentes colores, al momento de almacenar por ejemplo está la caja de enero, y llega el mes de febrero, esa caja de enero pasa inmediatamente arriba al mes de febrero hasta que vayan saliendo.

Básicamente, en la parte de recepción se usa el método FIFO que significa first in, first out en inglés y primero en entrar, primero en salir en español.

Dentro del área de despacho, se genera la factura ya que está la venta, el sistema automáticamente les envía notas de despacho, hay otro lugar donde se controlan productos psicotrópicos, en la bodega están repartidos por sectores que son sector farma, sector pañales, sector consumo y sector depósitos.

Asegura que es más fácil despachar por caja que por unidades o *picking*; una vez que ya se genera la nota de despacho ya están ubicados los casilleros de cada persona que está realizando el *picking* (Ver Anexos).

La generación de la nota de despacho o transferencia se pueden constatar las ubicaciones de los *picking*, las unidades y la descripción del producto; en el sistema hay que verificar el número de personas que van a hacer el proceso de despacho, y se las realiza con un código dependiendo de cuantas personas sean ya sean 10 por ejemplo si son 10000 productos se divide esa cantidad para el número de despachadores para que tengan la misma carga de trabajo.

De allí, el despachador tiene que ir a las mesas de chequeo en la que actualmente poseen 33 mesas en donde se toma en cuenta los sectores, provincias, ciudades, etc. Aparte tienen una prioridad en la ciudad de Guayaquil que consiste en que todos los pedidos que ingresen de 8h00 a 10h59 lo hacen el mismo día para que se entreguen por la tarde.

Asegura el Coordinador de Bodega, Wilson Flores, que el resto de pedidos se lo despacho en el transcurso del día para el día siguiente (lo que es de provincia va incluido aquí). Generalmente a las 13h00 es el embarque

de los pedidos una vez estén realizados todos los despachos a excepción del sector psicotrópico puesto que es controlado por una sola persona según políticas del grupo DIFARE S.A.

Hay productos que generan mayor rotación y generan más de \$30 a \$40 por ser productos específicos y en general los productos para ser embarcados son puestos en gavetas o coches móviles. Actualmente indica que se despacha 340.000 unidades diarias.

Existe un aproximado de 40.000.000 millones de dólares en el año 2009 por concepto de devoluciones, y ha ido incrementando un porcentaje considerable cada año, 63.00%, 50.00%, 0.00%, 10.00% y 9.00%

En el proceso de chequeo le indican la nota de despacho, y las unidades en la cual otra persona va haciendo el embalaje. Al momento de cerrar el pedido, se genera una etiqueta en la que se especifica la ruta, el número de factura y la cantidad de bulto; todo eso llega al área de transporte donde consolidan lo justo y hacen el empaque.

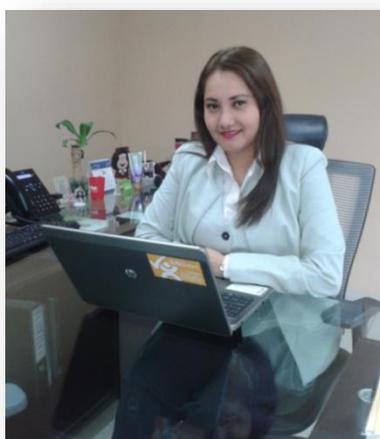
Actualmente trabajan 65 personas en el proceso logístico donde comprende recepción, bodega o almacenamiento, despacho, transporte y a la última devolución. Para él se debería mejorar la generación de pedidos porque la carga laboral se incrementa a partir de las 15h00 y no les alcanza el tiempo, aparte por la facturación electrónica no puede despachar la mercadería si existe una previa autorización por el Servicio de Rentas Internas.

4.2.2. Entrevista al servicio al cliente o SAC

La entrevista al servicio al cliente o SAC será a la Ing. Martha Real que actualmente es la coordinadora del área de soluciones efectivas del cliente, lleva 12 años en el Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. en la cual tiene 6 analistas a su cargo.

Ella indicó que el SAC están distribuidas por atención de reclamos y requerimientos SAC (Soluciones efectivas al cliente) las mismas que están distribuidas en el área de atención reclamos de clientes, franquiciados y distribución. Ella posee 3 personas asignadas que atienden todas las novedades a nivel de los pedidos de clientes entre los reclamos que se receptan, manejan el motivo faltante, el averiado o por error en la facturación. A continuación indicó cada uno de los motivos:

Figura 35. Coordinadora del área de soluciones efectivas del cliente SAC de DIFARE S.A.



Devoluciones por mercadería averiada: Con respecto a los averiados se dividen las devoluciones dependiendo en donde se averíe la mercadería, por ejemplo se reportan que los productos averiados están dentro de un cartón estos reclamos se los asigna al área de logística y transporte; muchas veces los clientes reportan novedades de averías, pero es difícil interpretar o ver si realmente es al cliente que se le está dañando la mercadería por que no se manejan lotes; o cuando el producto se le dañó al transportista o salió así desde bodega, todos estos averiados se cargan al área de logística y ya en devoluciones empiezan a clasificar a que gasto pertenece o ver si se puede recuperar con el proveedor.

Devoluciones por error en la facturación: Son productos que están en buen estado pero el cliente no los desea muchas veces porque se equivocan a la hora de generar los pedidos ya sea por Call Center, modem o por

equivocación en los códigos de los productos, cantidad o presentación. Entonces ellos reportan el reclamo indicando que quieren devolver cierta cantidad de producto y como están en buen estado se los recepta y se emite la nota de crédito. Además puede ser por error del agente cuando le digita mal la cantidad o presentación o le da un descuento o una bonificación incorrecta, si el cliente no se siente conforme con lo recibido devuelve. Entonces sucede lo mismo se ingresa el reclamo se envía una orden de retiro con transporte, se regresa la mercadería a la Base y a su vez se la entrega en devoluciones para la emisión de la respectiva de la nota de crédito.

Devoluciones por falla de fabricación: Cuando se le vende el producto a la farmacia y esta a su vez al consumidor final. El consumidor final al momento de abrir la caja detecta que la presentación del producto no está correcta y lo devuelve a la farmacia. La farmacia a su vez la recepta y la devuelve a la Base como error de fabricación puesto que la caja está sellada. Esta devolución si se la realiza a los proveedores de DIFARE S.A.

Devoluciones por falta de Rotación del producto, baje de percha y producto por expirar: Estos no son canalizadas directamente por el SAC, estas son manejadas por el área comercial y de devoluciones, en este caso los asesores tienen que revisar si realmente cierto producto no ha tenido rotación, ver la fecha en que facturado, o cuánto tiempo estuvo en la farmacia.

Devoluciones porque el pedido llegó tarde al cliente: De acuerdo al análisis que informa el SAC, el cliente puede decir que no ha recibido el pedido o porque no ha llegado completo; muchas veces porque bodega no despachó a tiempo, o por problemas con el sistema y esto hace que el pedido vaya con retraso a la bodega y esta a su vez no lo despachó. Son diferentes factores, ya sea por bodega, transporte o el sistema.

Asimismo, la coordinadora del área de soluciones efectivas del cliente del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. indica que las estadísticas que se manejan mensualmente siempre quedan al mismo nivel, el reclamo no por

devolución sino por motivo faltante que reportan, averiado y errores en facturación.

Figura 36. Personal del SAC de DIFARE S.A.



En cuanto a las devoluciones, ella expresó que la respuesta al cliente no es inmediata ya que devoluciones no emite notas de crédito mientras no tengan los productos en físico. Mientras que en el área de logística no existe un procedimiento rápido que ayude a que el transportista al momento de retirar la mercadería y la entregue dentro de 24hrs a la bodega, más bien esto es retraso por el tema de procesos. Las notas de crédito se demoran en emitir dentro de 15- 30 días.

Actualmente se está viendo cómo mejorar el tiempo en entrega las n/c y el tiempo de retiro del producto. Se está implementando proyectos los cuales se puedan controlar a través de una guía de retiro sistematizada en la que está a cargo el Sr. Efraín Pisco.

SAC hace reportes de notas de crédito pero solamente si es por motivo faltante y esto es cuando el área de bodega ha revisado inventario, kardex y despacho indicando que el producto fue despachado y que no hay sobrante. Para no perder la relación con el cliente se envía un análisis a crédito indicando cuantas veces se hacen notas de crédito de que producto etc., ya que solo manejan dichos valores.

4.3. Evaluación del proceso actual aplicando el método COSO

Después de realizar la evaluación de la situación actual considerando cada uno de los cinco componentes del método COSO se aplicará ya en este caso la calificación del riesgo y confianza de cada uno con el objetivo de conocer las disyuntivas que se presentan dentro del proceso logístico del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. y así proponer un plan de mejora.

4.3.1 Componente: Ambiente de Control

Según el componente ambiente de control se estable los siguientes métodos de recolección y análisis de datos obtenidos en cuanto a la calificación del riesgo y confianza COSO:

Tabla 26. Matriz de la calificación del riesgo y confianza COSO: Ambiente de control

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO				
AMBIENTE DE CONTROL				
FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN SI= 1 NO= 0	CALIFICACIÓN PONDERADA
Valores y código de conducta	Código de conducta	5%	0	0%
Estructura organizativa	Estructura organizativa definida	10%	1	10%
	Plan estratégico	8%	1	8%
	Plan estratégico apoya los objetivos organizacionales	7%	1	7%
Asignación de autoridad y responsabilidad	Designación de autoridad y responsabilidad	10%	1	10%
	Descripción de funciones para la dirección y coordinación	7%	1	7%
	Personal adecuado para llevar a cabo funciones	7%	0	0%
Administración del Talento Humano	Proceso de selección, inducción y capacitación	6%	1	6%
	Persona específica encargada del personal	5%	0	0%
	Rotación del personal	3%	1	3%
	Manual de funciones	8%	1	0%
	Contratos avalados por un asesor legal	3%	1	3%
	Análisis y evaluación de puestos	4%	1	4%

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO				
AMBIENTE DE CONTROL				
FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN SI= 1 NO= 0	CALIFICACIÓN PONDERADA
Competencia del personal y evaluación del desempeño	Evaluación del desempeño del personal	5%	1	5%
Rendición interna de cuentas o responsabilidad	Pruebas continuas de exactitud	4%	1	0%
	Rendición interna de cuentas dentro del departamento logístico	8%	1	8%
TOTAL		100%		71%
CALIFICACIÓN MÁXIMA		100%		
CALIFICACIÓN OBTENIDA		71%		
CALIFICACIÓN PONDERADA		0.71		
NIVEL DE CONFIANZA		71%		
NIVEL DE RIESGO		29%		
Elaborado por: Las Autoras		Revisado por: Ing. Bermúdez Gallegos Christian Wladimir		
Fecha: 30/12/2014		Fecha: 30/01/2015		

Elaborado por: Las autoras

En este componente se obtiene un nivel de confianza del 71% que es MODERADO, debido a que el Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. cuenta con una estructura definida y un plan estratégico en el que se define los objetivos que quieren alcanzar en el corto plazo, también se rinden cuentas al jefe de cada departamento los mismos que son respaldados en informes que son entregados al fin de semana.

El nivel de riesgo obtenido es del 29% que es MODERADO, se debe a que la empresa no cuenta con un manual de funciones, un código de conducta y una persona específica encargada del personal, estos hechos afectan a la empresa para el mejor desempeño del proceso logístico.

Entre las debilidades encontradas en la empresa de acuerdo a la matriz COSO del componente ambiente de control están las siguientes:

- La farmacéutica no cuenta con manuales de políticas, funciones y procedimientos debidamente actualizados; los cuales ayuden a manejar correctamente al personal de logística.
- En la organización no se realiza análisis y evaluación de puestos en forma continua.
- No existen el uso adecuado de los Manuales de funciones para personal nuevo.
- No se realizan evaluaciones constantes, al personal acerca del cumplimiento con las expectativas de la farmacéutica.
- DIFARE S.A. no cuenta con un código de ética debidamente actualizado que permita al personal conocer los principios que deba aplicar en el proceso de sus actividades, principalmente el logístico.

Entre las propuestas de mejora para el correcto desempeño del personal logístico serían:

- Capacitar, rotar, llamar la atención al personal que no desempeñe sus funciones correctamente y en el tiempo definido.
- Contratar a personal capacitado con sueldos llamativos para que de esta manera se desempeñen eficientemente en sus funciones.
- Cumplimiento del Código de Trabajo.
- Elaborar políticas claras en relación a la contratación del personal, la fijación de los sueldos, teniendo que estar todo ello debidamente autorizado.
- Como parte del control, Recursos Humanos debe realizar un análisis de la carga de trabajo extra y distribuirla; a fin de no realizar pagos por horas muertas.

- Establecer procedimientos para la fijación de parámetros sobre aspectos de orden interno como los sueldos y salarios, las vacaciones, ascensos, con la periodicidad que la gerencia estime oportuno.
- Existencia de organigramas actualizados.
- Fijación de métodos razonables para la adecuada distribución de todos los gastos relacionados con los recursos humanos entre costos directos, indirectos y generales.

4.3.2. Componente: Evaluación del Riesgo

Según el componente evaluación de riesgo se estable los siguientes métodos de recolección y análisis de datos obtenidos en cuanto a la calificación del riesgo y confianza COSO:

Tabla 27. Matriz de la calificación del riesgo y confianza COSO: Evaluación del riesgo

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO				
EVALUACIÓN DEL RIESGO				
FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN SI= 1 NO= 0	CALIFICACIÓN PONDERADA
Objetivos globales del Departamento Logístico	Objetivos globales en el proceso logístico	13%	1	13%
	Conocimiento de los objetivos del proceso logístico	12%	1	12%
Estructura organizativa	Objetivos específicos en el proceso logístico	11%	1	11%
	Objetivos para cada actividad del proceso logístico	8%	1	8%
	Seguimiento de los objetivos	12%	0	0%
Riesgos potenciales para el Departamento Logístico	Identificación de los riesgos potenciales para el proceso logístico	16%	0	0%

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO				
EVALUACIÓN DEL RIESGO				
FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN SI= 1 NO= 0	CALIFICACIÓN PONDERADA
Gestiones para el cambio	Actividades que permitan el cambio	10%	1	10%
	Medidas para que los empleados nuevos entiendan la cultura de la entidad y actúen correctamente	10%	1	10%
	Mecanismos para evaluar el impacto de sistemas logísticos	8%	0	0%
TOTAL		100%		64%
CALIFICACIÓN MÁXIMA		100%		
CALIFICACIÓN OBTENIDA		64%		
CALIFICACIÓN PONDERADA		0.64		
NIVEL DE CONFIANZA		64%	MODERADO	
NIVEL DE RIESGO		36%	MODERADO	
Elaborado por: Las Autoras		Revisado por: Ing. Bermúdez Gallegos Christian Wladimir		
Fecha: 30/12/2014		Fecha: 30/01/2015		

Elaborado por: Las autoras

El segundo componente del modelo COSO, representa un nivel de confianza del 64% que es MODERADO, debido a que el Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. define periódicamente sus objetivos generales y específicos para el departamento logístico, los que a su vez son dados a conocer por medios escritos a todo el personal, manteniéndose dentro de la misma una gestión de cambio continua.

El nivel de riesgo es del 36% MODERADO, debido a que la dirección no efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito, y por tal motivo no identifica los riesgos potenciales que pueden afectar las actividades del proceso logístico.

4.3.3. Componente: Actividades de Control

Según el componente actividades de control se estable los siguientes métodos de recolección y análisis de datos obtenidos en cuanto a la calificación del riesgo y confianza COSO:

Tabla 28. Matriz de la calificación del riesgo y confianza COSO: Actividades de control

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO				
ACTIVIDADES DE CONTROL				
FACTORES DE CONTROL	FACTOR DE RESULTADO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN SI= 1 NO= 0	CALIFICACIÓN PONDERADA
CONTROL	Estudios por parte de la dirección para evitar los riesgos	9%	0	0%
	Procesos que generen información	7%	1	7%
	Salvaguardo de las mercaderías	5%	1	5%
	Existencia de una persona determinada para controlar los ingresos y salidas de mercadería	6%	1	6%
	Respaldo documentados para verificar las existencias	4%	0	0%
	Manual de procesos para manejarse las actividades de bodega	5%	0	0%
	Restricciones de ingreso a las bodegas	2%	1	2%
	Existencia de un supervisor que revise la mercadería	3%	1	3%
	Niveles máximos y mínimos de existencias de los productos en bodega	4%	1	4%
	Elaboración de informes sobre anomalías del área de inventarios	3%	1	3%
	Identificación de clientes potenciales y reales	3%	1	3%
	Entrega de productos a los clientes de forma oportuna	2%	1	2%
	Programas para incentivar las ventas en la empresa	5%	1	5%

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO				
ACTIVIDADES DE CONTROL				
FACTORES DE CONTROL	FACTOR DE RESULTADO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN SI= 1 NO= 0	CALIFICACIÓN PONDERADA
CONTROL	Flujos de información	4%	1	4%
	Análisis de ventas	5%	1	5%
	Existencias de sistemas de información	4%	1	4%
	Generación de informes sobre las actividades realizadas	4%	1	4%
	Presentación y exactitud de las declaraciones de impuestos en los plazos legalmente establecidos	6%	1	6%
	Registro completo de todas las transacciones contables de los hechos económicos	7%	1	7%
	Confidencialidad de la información financiera	3%	1	3%
Indicadores de rendimiento	Indicadores de rendimiento	9%	0	0%
TOTAL		100%		73%
CALIFICACIÓN MÁXIMA		100%		
CALIFICACIÓN OBTENIDA		73%		
CALIFICACIÓN PONDERADA		0.73		
NIVEL DE CONFIANZA		73%	MODEDRADO	
NIVEL DE RIESGO		27%	MODERADO	
Elaborado por: Las Autoras		Revisado por: Ing. Bermúdez Gallegos Christian Wladimir		
Fecha: 30/12/2014		Fecha: 30/01/2015		

Elaborado por: Las autoras

En este componente el nivel de confianza es del 73% siendo MODERADO, debido a que el Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. cuenta con procesos que generan información y datos reales, emitidos en informes que realiza la gerencia cada mes para dar a conocer a los colaboradores las actividades realizadas, con el fin de mejorar los servicios de la entidad y satisfacer las necesidades de los clientes. La información primero es

proporcionada por los diferentes departamentos y luego filtrada por gerencia lo que permitirá minimizar los riesgos.

El resultado proyecta un riesgo del 27% considerado MODERADO, esto se debe a inexistencia de indicadores que permitan medir el rendimiento de cumplimiento de las metas planteadas por la farmacéutica.

Entre las debilidades detectadas en el proceso logístico de acuerdo al método COSO están:

- La inexistencia de un sistema integrado de control de inventarios; En la actualidad se encuentra implementado dos sistemas los cuales deben ser regularizados a diario de forma manual.
- Las instalaciones de DIFARE S.A. necesitan cada vez mayor espacio, el cual no se ha logrado cubrir en su totalidad.
- Los ingresos y egresos de bodega deben ser automatizados.
- No existe el uso adecuado del lector de código de barras para los productos lo cual sería útil para el control de los mismos.
- Se debe actualizar el manual de procesos que indique como deben manejarse las actividades en la bodega.
- No existe una capacitación preventiva para el personal de esta área para un mejor desempeño de sus funciones.
- El personal del proceso de transportación (personal externo) no es capacitada para mejorar el desempeño de sus funciones.
- Existen constantes quejas de los clientes hacia ciertos miembros del proceso de transportación.
- La facturación electrónica es una falencia constante ya que en la actualidad se retrasan los despachos por la espera de la autorización del **SRI**.

- La fuerza de ventas muchas veces es escasa en relación a la demanda de clientes.
- No se cuenta con evaluaciones de la competencia para determinar el mercado ganado o perdido.
- No hay una actualización constante de manuales de políticas, funciones o procedimientos que direccionen el trabajo de los empleados.
- No se realizan programas para incentivar los despachos de la empresa.

4.3.4. Componente: Información y Comunicación

Según el componente información y comunicación se estable los siguientes métodos de recolección y análisis de datos obtenidos en cuanto a la calificación del riesgo y confianza COSO:

Tabla 29. Matriz de la calificación del riesgo y confianza COSO: Información y comunicación

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN SI= 1 NO= 0	CALIFICACIÓN PONDERADA
Información	Existencia de manuales, reglamentos, programas, etc.	20%	0	0%
	Presentación de la información, generada dentro de la empresa para el logro de objetivos	15%	1	15%
	Suministro de información sobre los procesos	10%	1	10%

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN SI= 1 NO= 0	CALIFICACIÓN PONDERADA
Comunicación	Flujos de comunicación adecuados	16%	0	0%
	Comunicación de sugerencias, quejas y otra información a las personas pertinentes dentro de la entidad	12%	1	12%
	Toma de decisiones respecto de las quejas presentadas	12%	1	12%
	Información sobre grado de cumplimiento de los objetivos	15%	1	15%
TOTAL		100%		64%
CALIFICACIÓN MÁXIMA		100%		
CALIFICACIÓN OBTENIDA		64%		
CALIFICACIÓN PONDERADA		0.64		
NIVEL DE CONFIANZA		64%	MODERADO	
NIVEL DE RIESGO		36%	MODERADO	
Elaborado por: Las Autoras		Revisado por: Ing. Bermúdez Gallegos Christian Wladimir		
Fecha: 30/12/2014		Fecha: 30/01/2015		

Elaborado por: Las autoras

En este componente un nivel de confianza del 64% MODERADO, debido a que el Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. presenta con regularidad la información generada a todos los miembros para el logro de los objetivos y un mejor desempeño, se suministra al personal la información que necesitan para cumplir con sus actividades diarias. Toda la información generada es considerada como una herramienta de supervisión, permite la elaboración de estadísticas en cuando a las ventas mensuales, clientes potenciales, cual son los productos estrellas, etc.

El nivel de riesgo es del 36% MODERADO, debido a que no hay ningún reglamento interno establecido, los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la farmacéutica, están elaborados de manera empírica al no

existir ningún tipo formal de manual de organización que regule las actividades.

4.3.5. Componente: Supervisión y Seguimiento

Según el componente supervisión y seguimiento se estable los siguientes métodos de recolección y análisis de datos obtenidos en cuanto a la calificación del riesgo y confianza COSO:

Tabla 30. Matriz de la calificación del riesgo y confianza COSO: Supervisión y seguimiento

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN SI= 1 NO= 0	CALIFICACIÓN PONDERADA
Información	Monitoreo continuo por el supervisor del departamento	38%	1	38%
	Evaluación de personal externo a la empresa	20%	0	0%
Comunicación	Flujos de comunicación adecuados	25%	1	25%
	Comunicación de sugerencias, quejas y otra información a las personas pertinentes dentro de la entidad	17%	1	17%
TOTAL		100%		80%
CALIFICACIÓN MÁXIMA		100%		
CALIFICACIÓN OBTENIDA		80%		
CALIFICACIÓN PONDERADA		0.80		
NIVEL DE CONFIANZA		80%	ALTO	
NIVEL DE RIESGO		20%	BAJO	
Elaborado por: Las Autoras		Revisado por: Ing. Bermúdez Gallegos Christian Wladimir		
Fecha: 30/12/2014		Fecha: 30/01/2015		

Elaborado por: Las autoras

En este componente existe un nivel de confianza del 80% ALTO, debido a que existe un monitoreo continuo por parte del personal de gerencia se efectúa diariamente un control de los resultados del trabajo de cada área. El nivel de riesgo es 20% BAJO en este componente, debido a que no se ha realizado una evaluación de personal externo al Grupo Farmacéutico DIFARE S.A.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORAS PARA EL PROCESO LOGÍSTICO APLICANDO EL MÉTODO COSO

En este capítulo, se diseñará la propuesta de mejoras para el proceso logístico aplicando el Informe COSO que consta de cinco componentes interrelacionados derivados del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión.

5.1. Sistema de control interno según Método COSO para el Grupo Farmacéutico DIFARE S.A.

En la actualidad es importante contar con una herramienta innovadora que permita la obtención de la información relativa al Control Interno bajo el Método COSO.

La propuesta de un sistema de control interno bajo el método COSO, ayudará a detectar y prevenir posibles errores que se estén dando durante el proceso logístico.

Por medio de esta propuesta, la farmacéutica contará con guías que le permitan promover una buena administración de sus recursos, bajo el marco de una adecuada estructura de control interno.

5.1.1. Objetivos de la propuesta del sistema de control interno COSO

- Formular la propuesta de control interno basado en el método COSO para el Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. como un instrumento de trabajo, objetivo y manejable que podrá ser cambiado o renovado con el tiempo, conforme con cambios que se generen en el desarrollo de sus funciones.
- Proponer un mecanismo de control, que ayude a la farmacéutica a cumplir con los objetivos propuestos de una forma más eficiente.

- Asegurar la exactitud y veracidad de la información, que maneja el departamento logístico, la cual será utilizada por la dirección para la toma de decisiones.
- Desarrollar la eficiencia laboral en cuanto al desempeño de las actividades por parte de los colaboradores, es decir que se genere un buen ambiente laboral.
- Establecer y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua de la farmacéutica.

Con la siguiente propuesta se espera contribuir al correcto desempeño del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A., la misma que está elaborada en base al análisis de Control Interno enfocado al método COSO a través de componentes y sus factores respectivos realizados en la empresa. A continuación se presentará las propuestas planteadas por componente:

5.1.2. Características de la teoría del método COSO

1. Afecta las acciones del personal, señalándole sus responsabilidades y límites de autoridad, así como la vinculación entre sus deberes y la forma en que los desempeñan.
2. Cada individuo dentro de la organización tiene algún rol respecto al control interno.
3. El efecto acumulado de controles y su naturaleza diversa reducen el riesgo de que no puedan alcanzarse los objetivos.
4. Es efectuado por personas, no es solamente un conjunto de manuales de políticas y procedimientos, sino son personas en cada nivel de la organización.
5. Es ejecutado por la gente de una organización a través de los que hace y dice, la gente diseña los objetivos de la entidad y establece los mecanismos de control.

6. La alta dirección es responsable de la existencia de un eficiente sistema de control.
7. Los directores tienen la obligación de la vigilancia del control además de que proporcionan directrices y aprueban ciertas transacciones y políticas.
8. No importa lo bien diseñado y operado que sea un sistema de control: lo más que puede esperarse es que proporcionen seguridad razonable.

5.1.3. Componente: Ambiente de Control

El ambiente de Control radica en generar un ambiente de trabajo adecuado, proactivo y favorable que contribuya con la prestación apropiada de los servicios y el compromiso por parte de todos los miembros de la organización hacia la eficiencia de las operaciones. Entre los factores del componente ambiente de control son:

Figura 37. Factores del componente COSO: Ambiente de control



Elaborado por: Las autoras

A. La integridad y los valores éticos:

Es importante determinar y fomentar valores éticos y de conducta, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales, así como establecer mecanismos que promuevan la fidelidad del personal a esos valores.

Los directivos de DIFARE S.A. son los encargados de identificar los requisitos éticos y cualidades morales necesarios que debe reunir el personal que labora en la entidad.

Estos requisitos se tendrán en cuenta en los proceso de selección y capacitación del talento humano, así como en el diseño y establecimiento de políticas y normas de desarrollo laboral.

Para conseguir lo que se plantea, se propone lo siguiente:

- Actualizar el Código de Ética para la entidad con la finalidad de promover la eficiencia laboral de todos los miembros que conforman la farmacéutica, además que contribuya a la generación de un ambiente tipo “familiar” en el que exista: respeto, honestidad, responsabilidad, etc.
- El código de ética, deberá ser lo suficientemente amplio y se referirá de igual forma a conflictos de intereses en las operaciones.

B. Estructura organizativa:

Todas las entidades, deben diseñar e implementar una estructura orgánica que apoye efectivamente al logro de los objetivos organizacionales.

La organización es una de las funciones administrativas básicas, que implica definir una estructura orgánica que permita identificar actividades, determine áreas funcionales, los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación. Para asegurar el debido

cumplimiento de los objetivos institucionales con eficiencia, esta estructura orgánica debe ser razonable, simple y flexible.

El Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. si cuenta con una estructura organizativa definida, de acuerdo a los parámetros citados anteriormente en la cual se puede observar que en DIFARE S.A. se debe analizar la cantidad de personas que trabajan en la farmacéutica, ya que no es la suficiente para el número de actividades que se realizan en la misma, por lo que existe personal que desempeña dos cargos a la vez.

Asimismo DIFARE S.A. cuenta también con un plan estratégico en donde tienen diseñadas las estrategias para que la misma tenga la capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y mantenerse en el mercado.

C. Asignación de autoridad y responsabilidad:

La asignación de facultades y responsabilidades deben conllevar, no solo la exigencia de la responsabilidad en el cumplimiento de las actividades, sino también la asignación de la autoridad necesaria para que el personal pueda tomar decisiones y emprender las acciones más oportunas. En Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. se toma en cuenta los siguientes aspectos en la asignación de facultades y responsabilidades:

- El Gerente es el encargado de dar a conocer a los colaboradores claramente sus deberes y responsabilidades.
- Cada persona está autorizada para tomar decisiones oportunas y necesarias en caso contrario existirá demoras.
- Cada empleado debe estar obligado a informar a su superior sobre las tareas ejecutadas y los resultados obtenidos, en función de lo que se espera lograr.

D. Políticas y Prácticas del Talento Humano:

Para una apropiada planificación y administración del talento humano, el Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. debe incluir políticas y procedimientos necesarios para que de esta manera asegure las habilidades, actitudes y conocimientos idóneos para el adecuado desempeño de las actividades. Para esto se debe:

- Brindar ayuda psicológica a los empleados en función de mantener un buen ambiente de trabajo.
- Capacitar y desarrollar programas, y actividades que ayude al mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Distribuir y difundir políticas y procedimientos de recursos humanos a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums.
- Evaluar el desempeño del personal, motivando el desarrollo del liderazgo.
- Generar condiciones laborales favorables que incluyan la capacitación y desarrollo para permitir al personal, actualizarse e incrementar sus conocimientos y destrezas.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Realizar actividades de planificación en el área de recursos humanos, reclutamiento, selección y contratación.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.

E. Rendición interna de cuentas o responsabilidad:

Consiste en la elaboración de informes de gestión sobre los resultados operativos generados por la dirección. Para esto se debe:

- Realizar informes sobre la gestión, en donde se detalle la consecución de los objetivos y metas, para de esta manera poder medir el grado de cumplimiento de los mismos y tomar medidas correctivas si es necesario.

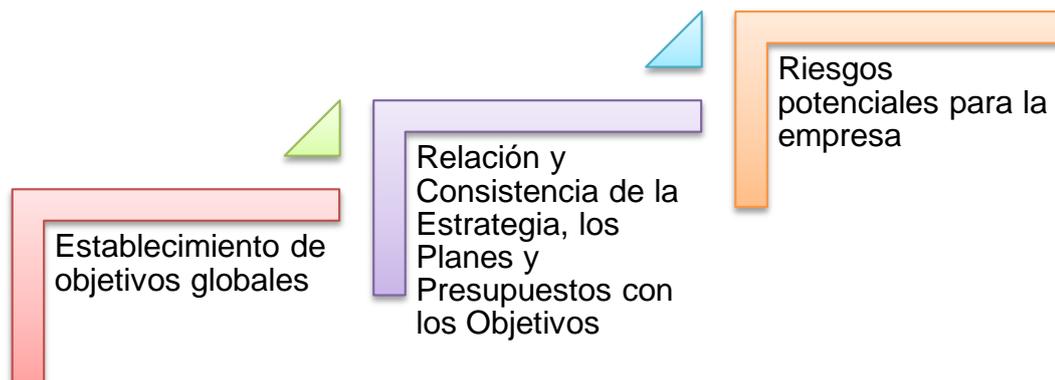
5.1.4. Componente: Evaluación de Riesgos

El riesgo se entiende como la probabilidad de que un evento interno o externo afecte la capacidad organizacional para alcanzar los objetivos planteados con eficacia, eficiencia y economía.

Para lograr los objetivos planteados el Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. debe identificar y medir los riesgos que puedan afectar la capacidad de la entidad, para de esta manera poder salvaguardar los bienes y recursos, y sostener una ventaja competitiva ante la competencia, su imagen y mantener la estabilidad financiera en constante crecimiento.

Entre los factores que componen la evaluación de riesgos están:

Figura 38. Factores del componente COSO: Evaluación de riesgos



Elaborado por: Las autoras

A. Establecimiento de objetivos globales:

En base al plan estratégico del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. se establecen los objetivos globales y por actividad en base a su misión y visión organizacional, es decir a través del análisis del FODA se identifica cuáles son las condiciones que dan para que los objetivos se cumplan.

B. Relación y Consistencia de la Estrategia, los Planes y Presupuestos con los Objetivos:

Los objetivos globales son la representación y la orientación fundamental de todos los recursos y esfuerzos para todos los departamentos de la farmacéutica; los objetivos generales son la base de los objetivos específicos ya que están basados en las estrategias planteadas, por lo tanto cada departamento debe tener planteado un objetivo específico.

C. Riesgos potenciales para la empresa

Los riesgos potenciales, ocasionan eventos que afectan las actividades diarias de la institución y esto afecta que no se cumpla con los objetivos organizacionales. Para ello es necesario identificar los riesgos, mediante la elaboración de planes operativos anuales, para de esta manera analizar estos riesgos y poder establecer las correspondientes actividades de control.

Para que el Grupo Farmacéutico DIFARE S.A., pueda identificar estos riesgos potenciales y tomar las debidas acciones correctivas es necesario el análisis de las fuentes de riesgos:

Factores externos

- Alteraciones en el sistema económico del Ecuador que impacten en el presupuesto anual de la empresa.
- Cambios en normas, políticas, prácticas y procedimientos.

- Los desarrollos tecnológicos (que dejen obsoletos determinados procesos)

Factores Internos

- Deficiencias en los procedimientos de revisión de pedidos o en bodega, es decir se revisa a medias la información.
- Estructura organizacional adoptada.
- Fallas en los mecanismos para evaluar el impacto de los nuevos sistemas administrativos.
- La calidad del personal incorporado
- Reestructuraciones internas
- Sistema de información de la empresa distorsionada.

5.1.5. Componente: Actividades de Control

Las actividades de control tienen el propósito de que la gerencia y personal tengan confiabilidad en las operaciones, en la información logística y en todos los procesos, los mismos que se deben cumplir de acuerdo a las políticas y reglamentos internos del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. De esta manera se logra optimizar los recursos: humanos, materiales y tecnológicos dentro de cada proceso para de esta manera obtener los resultados esperados en forma oportuna, llevando a la entidad a ser más competitiva.

Cada departamento entrega semanalmente informes sobre sus actividades, es así que elaboran por ejemplo informes en cuanto a las existencias y anomalías del departamento de inventarios, realizan análisis de ventas trimestralmente.

A. Procesos para generar información

Se deben realizar procedimientos de control para la información del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A., mediante procesos que permitan clasificar, registrar sistematizar y administrar toda la información sobre procesos, actividades y operaciones realizadas dentro de la misma.

B. Indicadores de Rendimiento

Realizar indicadores de rendimiento para medir el desempeño de las personas que integran la organización tales como: eficiencia, eficacia, economía.

Entre las propuestas de mejora para este componente serían:

- Comprobar que las salidas de almacén sean correctamente autorizadas.
- Establecer políticas para el manejo de inventarios.
- Realizar conteos físicos de los inventarios existentes periódicamente.
- Realizar una verificación de la existencia de las cotizaciones para la compra de materiales y demás elementos constitutivos del inventario.
- Verificar que los inventarios estén adecuadamente asegurados.
- Verificar que los listados de los inventarios, se reflejan debidamente en la contabilidad.

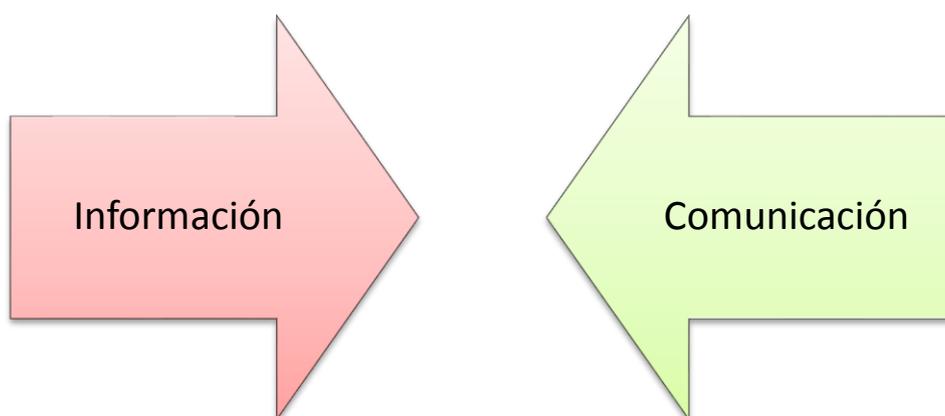
5.1.6. Componente: Información y Comunicación

El sistema de información dentro del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. implica identificar, capturar y comunicar a la gerencia y personal en forma adecuada y oportuna reportes que contienen información operacional y financiera, de tal manera que permita cumplir con las responsabilidades de cada persona y su respectivo control.

Además el personal debe entender que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros, según los grados jerárquicos, como de entidades externas relacionadas con la intermediación logística.

Al momento de contar con información oportuna, actualizada, razonable y accesible, DIFARE S.A. evaluará sobre su situación económica dentro de un tiempo determinado y podrá predecir su situación en el futuro, llevando a los empleados y a la alta dirección a una adecuada toma de decisiones, se contará con información que apoye a iniciativas estratégicas. Entre los factores del componente Información y Comunicación están:

Figura 39. Factores del componente COSO: Información y comunicación



Elaborado por: Las autoras

A. Información:

La información de las operaciones logísticas incluyen informes semanales sobre recursos de la entidad permitiendo dar un seguimiento necesario y verificación correspondiente, es decir los datos obtenidos deben ser puntuales, accesibles y dotado de un formato consistente. Por lo que existen mecanismos para conseguir la información externa sobre las condiciones de mercado, la competencia y cambios económicos, estos son establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones

para contribuir con la productividad de la farmacéutica y lo hacen mediante reuniones abiertas.

Los sistemas de información incluyen las actividades desarrolladas por las unidades responsables de la planificación y presupuesto, contabilidad, riesgos, recursos humanos y otras relacionadas, además establece los métodos, procedimientos y registros que producen información consistente, oportuna a la medida y a tiempo, por lo que debe ser accesible y confiable.

B. Comunicación:

- En la farmacéutica, existe un buzón de sugerencias, quejas y otra información que son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes y a su vez estas son investigadas y se toman acciones correctivas con respecto de las quejas y sugerencias recibidas.
- Se comunicará oportunamente sobre las actividades de cada área y de los hechos logísticos a la Gerencia.
- Se les comunica a los empleados los objetivos organizacionales y sus actividades, para su mejor desempeño.

Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. comunica la naturaleza de los cambios en las normas, procedimientos con respecto a la información identificada.

5.1.7. Componente: Supervisión y Seguimiento

Este componente implica la revisión y evaluación oportuna y prudente de los componentes que conforman el sistema de control interno dentro del marco diseñado para el método COSO, esto no significa que tenga que revisarse todos los componentes y elementos, sino que el control será de acuerdo a condiciones específicas de la farmacéutica, también es importante documentar evaluaciones con el fin de lograr la mayor utilidad de ellas. Es por esta razón, que el Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. debe:

- Enfocar en la identificación de controles débiles insuficientes, con el fin de orientar a la gerencia a su fortalecimiento e implementación durante la realización de las actividades de supervisión diarias en las distintas áreas.
- Se debe implementar programas de capacitación al personal, sobre el manejo de los sistemas informáticos que dispone la empresa.
- Se debe producir información estadística sobre los niveles de satisfacción de los clientes, niveles de ventas, los reclamos, debido a que de esta manera ayudara a DIFARE S.A. a verificar el cumplimiento de sus actividades.

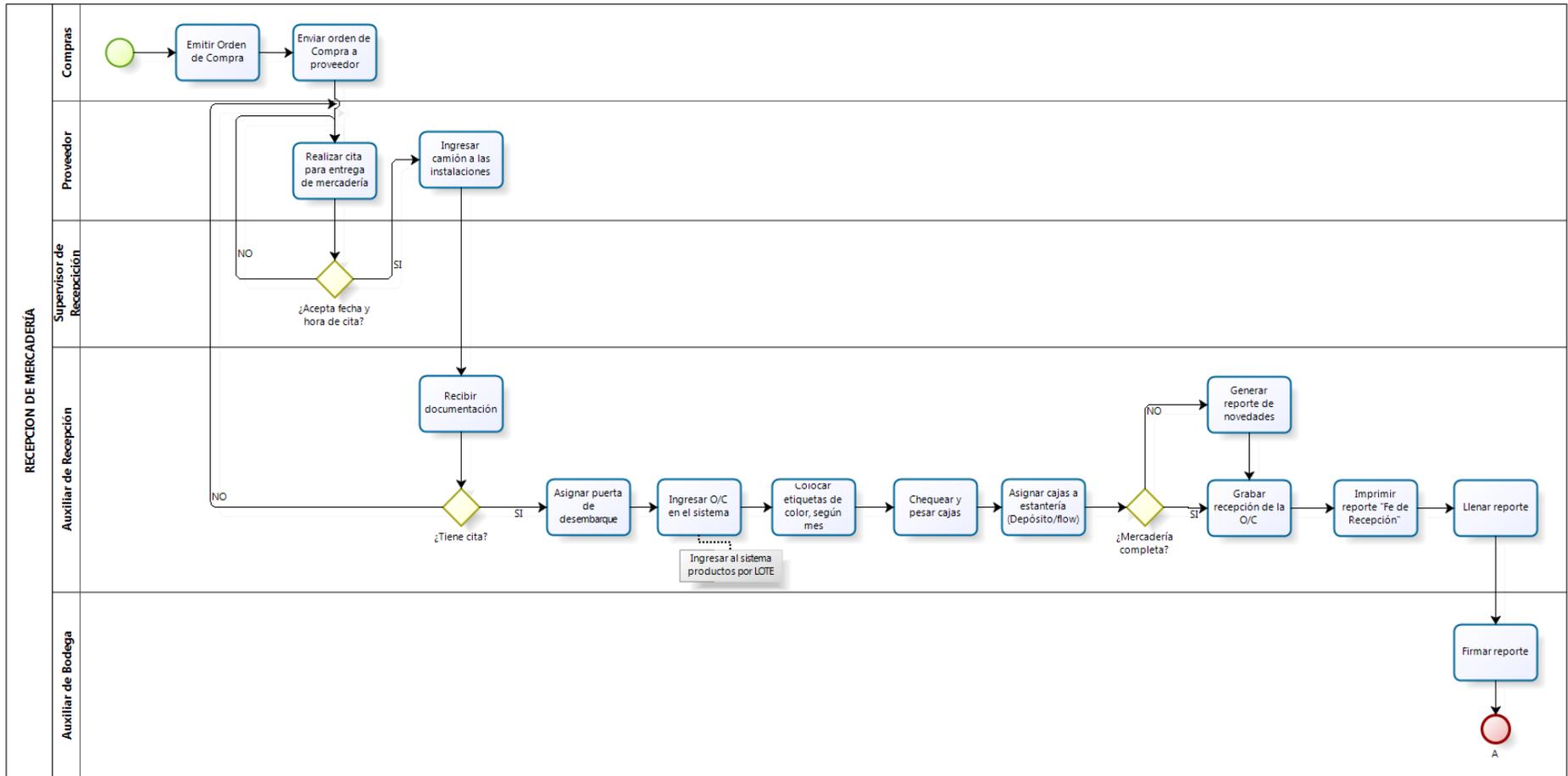
5.2. Procedimientos del proceso logístico

A continuación se presentarán los procesos que debe desarrollar el proceso logístico del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. para una mejor eficiencia en sus procesos:

5.2.1. Procesos logísticos mejorados

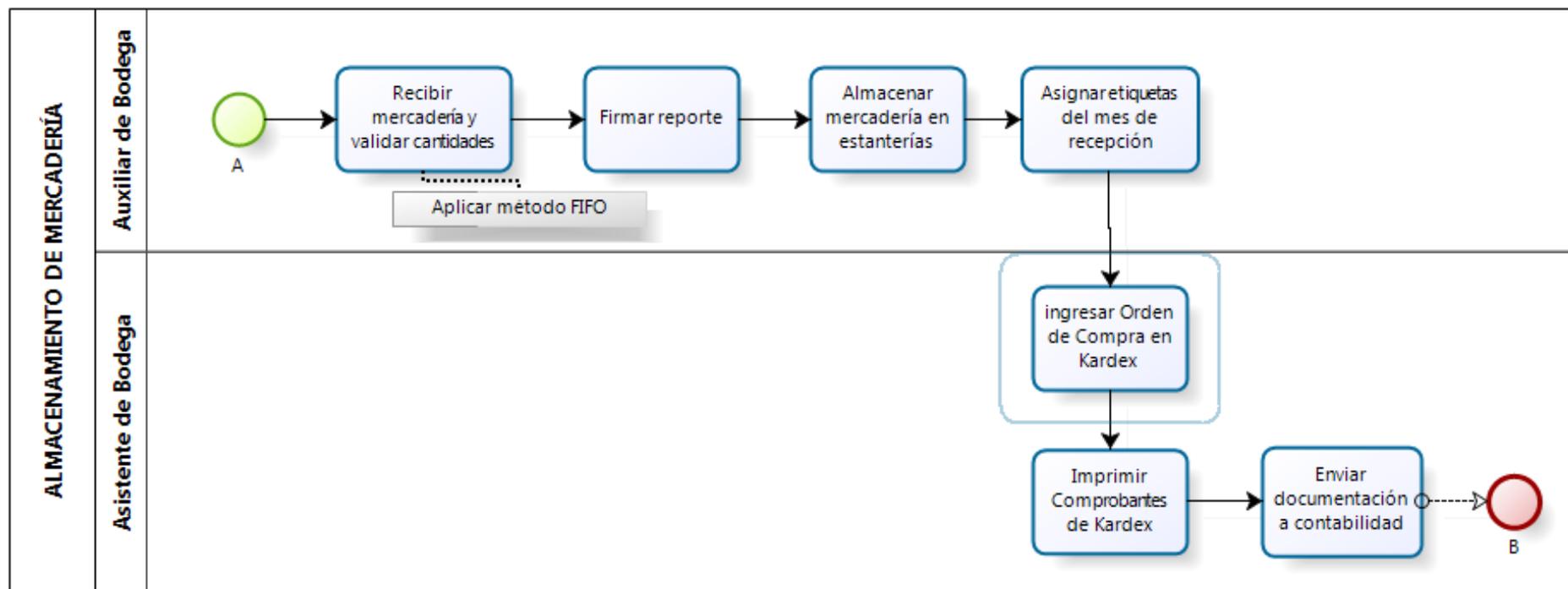
A continuación se presentan los procesos de recepción, almacenamiento, despacho, embarque, transporte y devolución mejorados para una mejor eficiencia en el proceso:

Figura 40. Diagrama de flujo mejorado del área de recepción de la mercadería



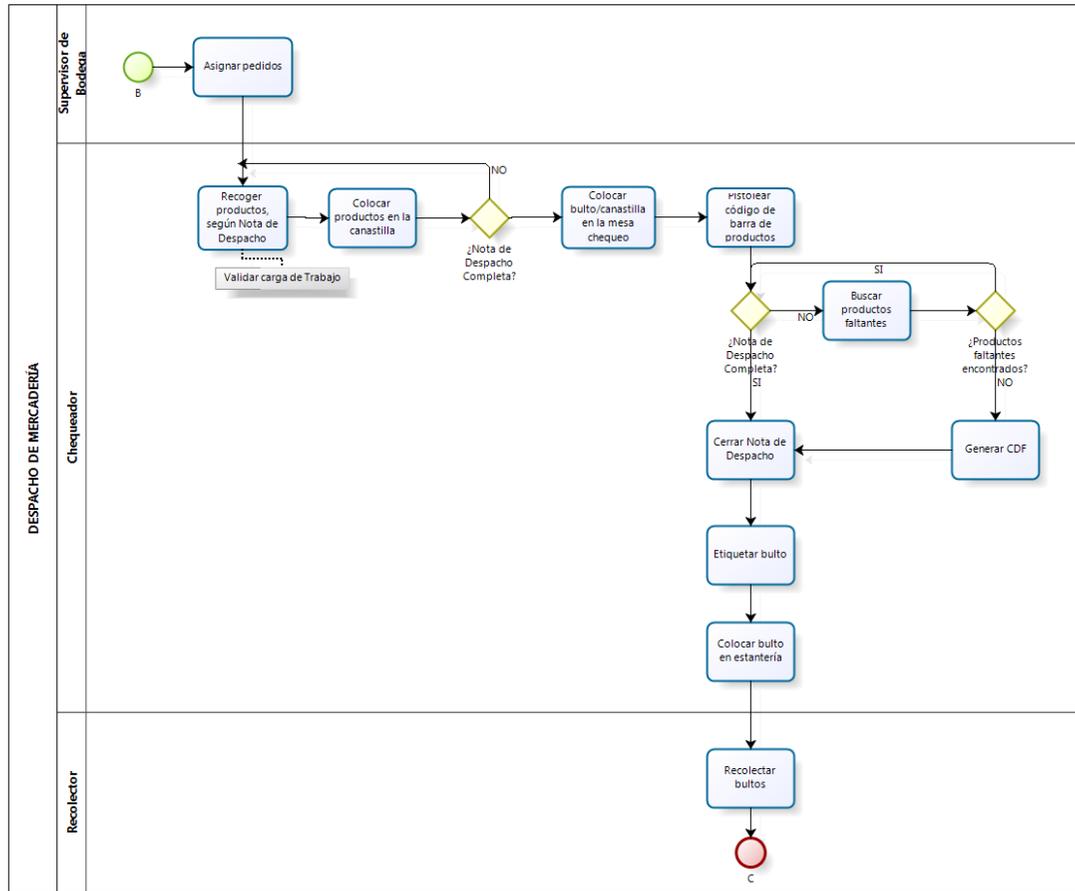
Elaborado por: Las autoras

Figura 41. Diagrama de flujo mejorado del área de almacenamiento de la mercadería



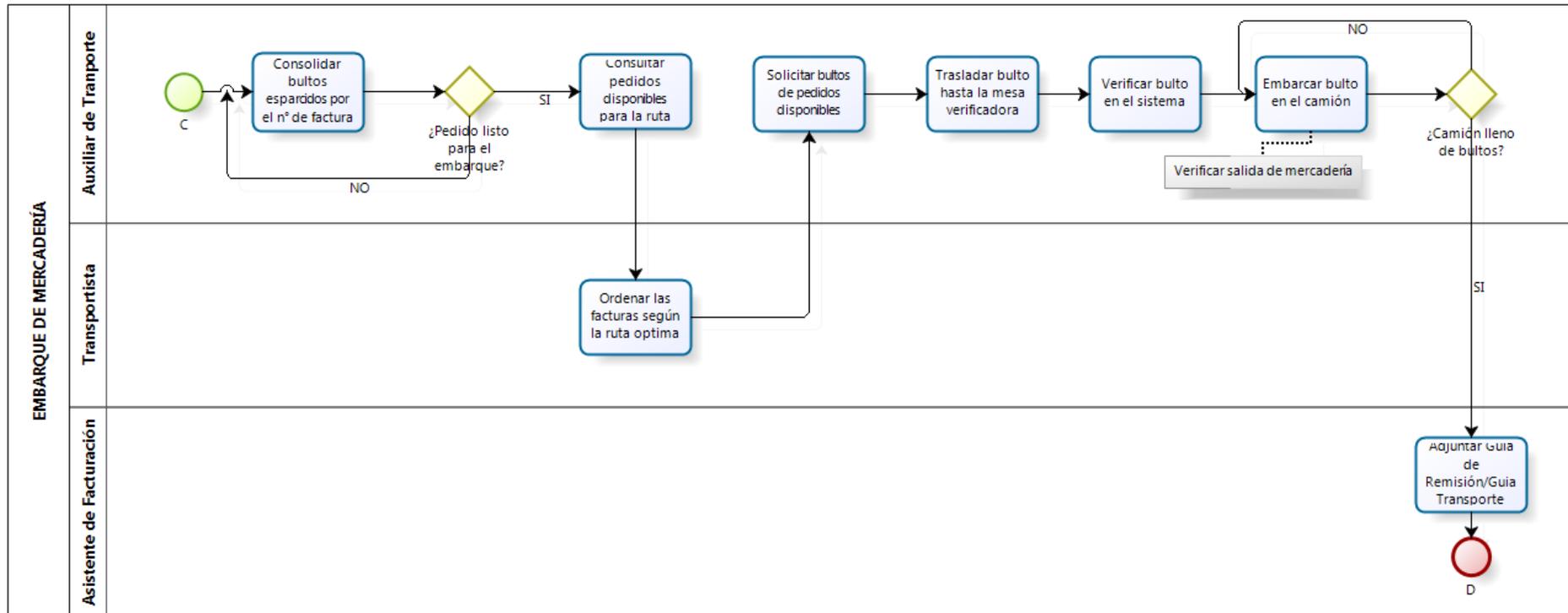
Elaborado por: Las autoras

Figura 42. Diagrama de flujo mejorado del área de despacho de la mercadería



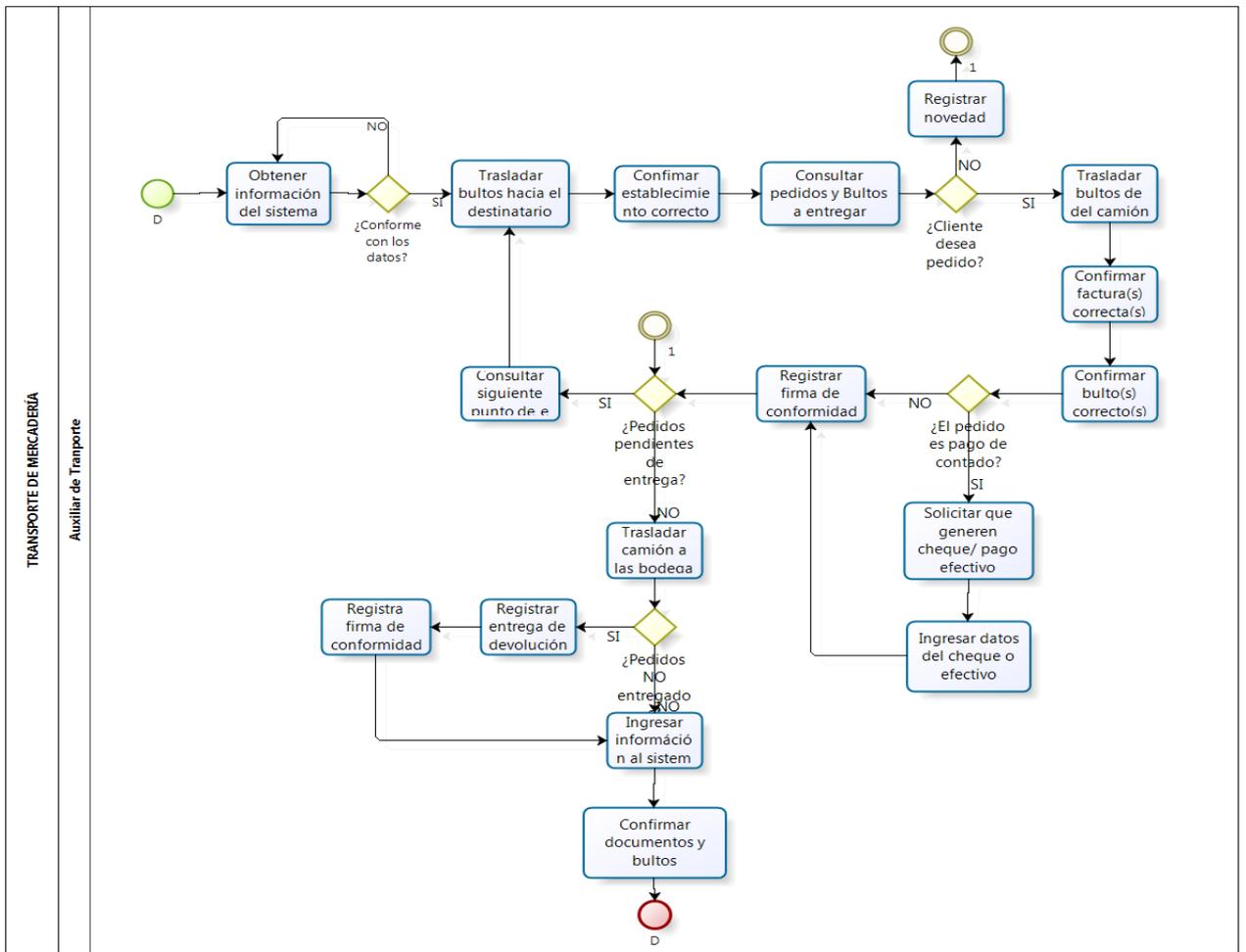
Elaborado por: Las autoras

Figura 43. Diagrama de flujo mejorado del área de embarque de la mercadería



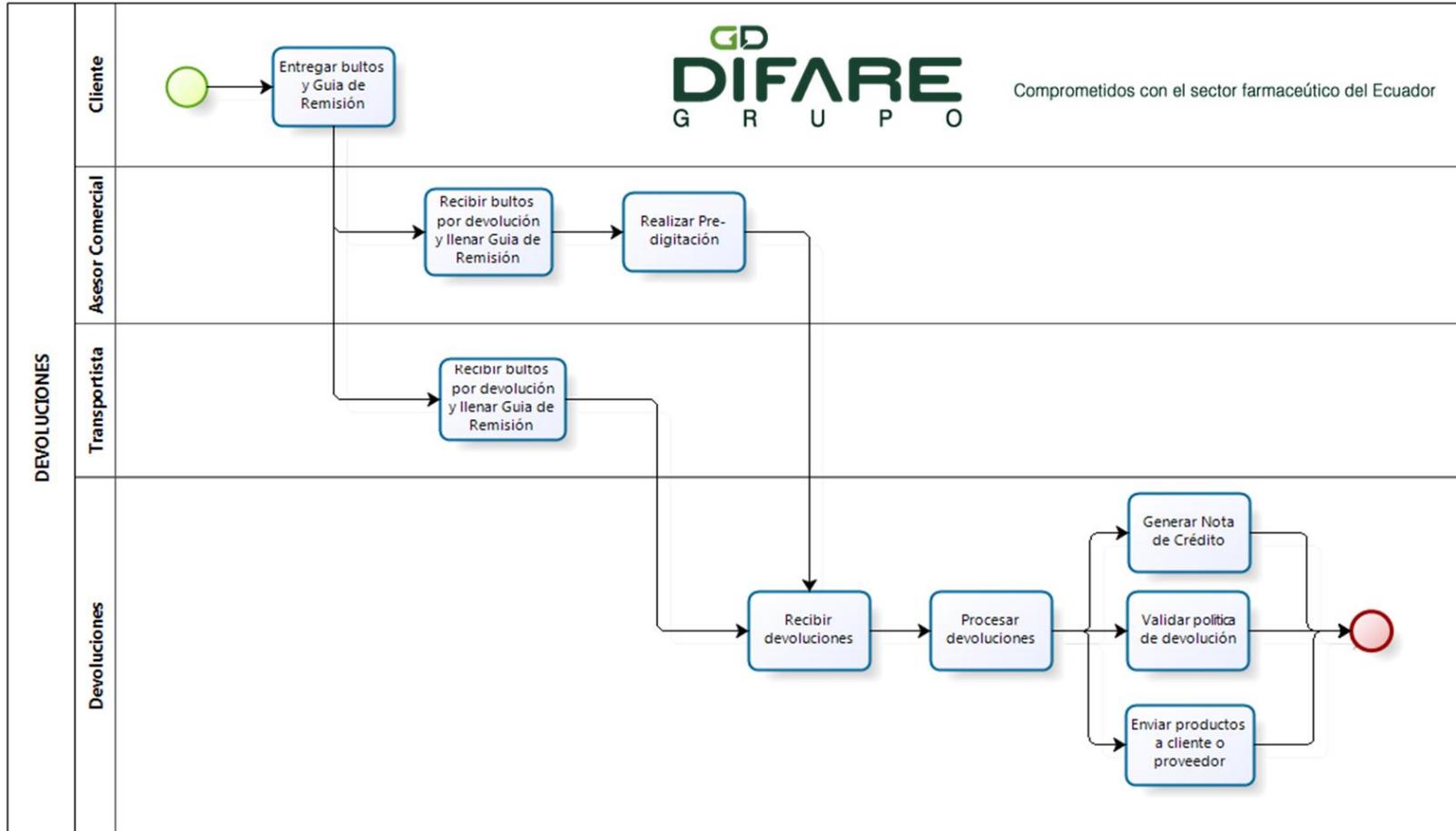
Elaborado por: Las autoras

Figura 44. Diagrama de flujo mejorado del área de transporte de la mercadería



Elaborado por: Las autoras

Figura 45. Diagrama de flujo mejorado del área de devolución de la mercadería



Elaborado por: Las autoras

5.3. Situación proyectada del proceso logístico

En la siguiente tabla final se muestra la descripción de la situación actual del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. observada durante las técnicas de investigación mixtas, y también se proyecta una situación futura implementando el método COSO, aprovechando las fortalezas y oportunidades, y reduciendo los inconvenientes y amenazas.

Tabla 31. Resumen proceso logístico mejorado - DIFARE S.A.

Situación Actual DIFARE S.A.		Situación Proyectada DIFARE S.A.	
Fortalezas de la farmacéutica	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente ininterrumpida. • Brindar un servicio eficiente en entregas, productos y otros. • Calidad y servicio superior en cuanto a los productos y la atención de los clientes. • Desarrollo de promociones para los clientes. • Gran variedad de productos farmacéuticos. • Mantener buen profesionalismo del personal. 	<p>Generar un ambiente de trabajo adecuado, proactivo y favorable que contribuya con la prestación apropiada de los servicios y el compromiso por parte del personal de todos los procesos logísticos hacia la eficiencia de las operaciones.</p>	Ambiente de control
Dificultades de la farmacéutica	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso del personal que labora en la empresa. • Falta de material suficiente para el crecimiento de la empresa. • No contar con liquidez suficientes para los gastos de empresa. • No contar con un buen servicio de logística. 	<p>Identificar y medir los riesgos que puedan afectar la capacidad de la entidad, para de esta manera poder salvaguardar los bienes y recursos, y sostener una ventaja competitiva ante la competencia, su imagen y mantener la estabilidad financiera en constante crecimiento.</p>	Evaluación de riesgos
Oportunidades que tiene la farmacéutica	<ul style="list-style-type: none"> • Buena imagen de la empresa con todo el entorno (cliente, proveedores). • Crecer junto con los clientes cubriendo las necesidades. • Formar alianzas estratégicas con otras empresas. • Llegar a cubrir todo el mercado en diferentes ciudades con la apertura de sucursales. • Mejor servicio posventa que la competencia. 	<p>Tener confiabilidad en las operaciones, en la información logística y en todos los procesos, los mismos que se deben cumplir de acuerdo a las políticas y reglamentos internos del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. De esta manera se logra optimizar los recursos: humanos, materiales y tecnológicos dentro de cada proceso para de esta manera obtener los resultados esperados en forma oportuna, llevando a la entidad a ser más competitiva.</p>	Actividades de control
Amenazas que tiene la farmacéutica	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de aranceles. • Ingreso de nuevos competidores. • Posibilidad de que la mercancía importada llegue en mal estado. • Situación económica y política del país. 	<p>Identificar, capturar y comunicar a la gerencia y personal de logística de DIFARE S.A. en forma adecuada y generar reportes que contengan información de cada proceso a seguir, de tal manera que permita cumplir con las responsabilidades de cada persona y su respectivo control.</p>	Información y comunicación

5.3.1. Resumen por proceso logístico de DIFARE S.A. con la aplicación del método COSO

En la siguiente tabla se presenta el resumen total de cada uno de los procesos logísticos del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. tanto en la situación actual como en el mejoramiento que se propuso con el método COSO:

Tabla 32. Resumen proceso logístico mejorado - DIFARE S.A.

Procesos Logísticos	Situación actual	Mejoramiento con método COSO	Observación
Recepción	En la actualidad, este proceso recibe mercadería con fecha próxima a expirar en la cual, los delegados de esta área no verifican, ni llevan un monitoreo en relación a esta problemática.	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar una verificación de la existencia de las cotizaciones para la compra de materiales y demás elementos constitutivos del inventario. * Verificar que los listados de los inventarios, se reflejan debidamente en la contabilidad. 	Ingresar la mercadería validando productos por LOTE.
Almacenamiento	La mercadería en este punto, llega por lotes por tal motivo el personal dedicado a la revisión del producto antes de pasar a bodega, al momento de escoger el producto para el pedido respectivo escogen el producto de una fecha posterior al que realmente debería salir de esta área.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar los movimientos en los inventarios registrando adecuadamente, modificando los lotes y las cuentas correspondientes. 	Aplicar método FIFO (First in, first out)
Despacho	Al momento de recibir el producto para percharlo, el mayor problema es la equivocación que existe en las etiquetas de los productos por la falta de concentración del personal.	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar conteos físicos de los inventarios existentes periódicamente. * Verificar que los soportes de los inventarios en despacho se encuentren en orden y de acuerdo a las disposiciones legales. 	Validar carga de trabajo de personal
Embarque	Cuando se realiza el respectivo embarque de la mercadería, el bulto de la farmacia A se le entregan a la farmacia B, por la equivocación por parte de las áreas anteriores en las etiquetas de los bultos lo que ocasiona disconformidad por parte de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> * Comprobar que las salidas de almacén sean correctamente autorizadas. 	Verificar salida de mercadería

Procesos Logísticos	Situación actual	Mejoramiento con método COSO	Observación
Transporte	El área encargada de la transportación no cumple con el horario establecido, es decir que se demoran en la ruta de pedidos, aparte muchas veces dichos pedidos se dañan por la mala manipulación y otros averiados por la transportación.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar que los inventarios estén adecuadamente asegurados. * Elaborar un manual en función a la relación a la transportación indicando las respectivas rutas. 	Capacitación
Devolución	Poseer una política de procedimientos para llevar a cabo la resolución de inconvenientes a causa de mercadería devuelta por parte de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> * Implementando el método COSO de control interno, DIFARE S.A. no tendrá problemas en realizar informes sobre las devoluciones de productos, en donde se detalle la consecución de los objetivos y metas, para de esta manera poder medir el grado de cumplimiento de los mismos y tomar medidas correctivas si es necesario. 	Implementar Normas y Reglamentos

Elaborado por: Las autoras

5.4. Evaluación Económica

Se consideró el 2% de la inflación para el presente plan de mejora financiero en base al promedio de los últimos 5 años, con el objetivo de proyectar los valores reales de acuerdo al crecimiento que ha tenido el Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. en sus ventas en relación a sus años anteriores y la variación que ha tenido la tasa inflacionaria del país.

Con respecto a la Tasa de Descuento se consideró el 17,77% basándonos en su respectiva proyección y los convenios realizados con los laboratorios, proveedores aliados y los descuentos otorgados por los niveles de venta realizados a los clientes.

En relación al porcentaje de Venta, éste fue estimado mediante las proyecciones de ventas; calculadas para los años establecidos en la evaluación detallada a continuación:

Tabla 33. Proyección Escenario Real - DIFARE S.A.

Evaluación Económica							
Empresa: GRUPO FARMACÉUTICO DIFARE S.A.				Escenario Real			
Moneda: US\$							
Tasa de Descuento		17.77%		% de Ventas		100%	
	Crecimiento		2.0%				Total
	0	1	2	3	4	5	
Inversión Inicial	(44,266)						
Ingresos		514,634.91	524,927.61	535,426.16	546,134.69	557,057.38	2,678,180.75
Costos Indirectos		97,267.95	99,028.22	100,823.69	96,589.50	98,457.50	492,166.85
Sueldos y Beneficios Sociales		88,013.25	89,773.52	91,568.99	93,400.37	95,268.37	458,024.49
Gastos de Depreciación		9,067.20	9,067.20	9,067.20	3,001.63	3,001.63	33,204.86
Gastos de Amortización		187.50	187.50	187.50	187.50	187.50	937.50
(=) Utilidad Bruta		417,366.96	425,899.40	434,602.48	449,545.19	458,599.88	2,186,013.90
	Inflación		2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	
Gastos Operacionales		402,472.43	410,475.29	418,638.21	425,448.00	433,940.70	2,090,974.63
Gastos Logísticos		185,857.18	189,539.32	193,295.11	195,988.71	199,896.23	964,576.55
Sueldos y Beneficios Sociales		162,146.75	165,389.69	168,697.48	172,071.43	175,512.86	843,818.20
Gastos Generales		21,960.33	22,399.54	22,847.53	23,304.48	23,770.57	114,282.44
Gastos de Depreciación		1,700.10	1,700.10	1,700.10	562.81	562.81	6,225.91
Gastos de Amortización		50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	250.00
Gastos de Ventas		216,615.25	220,935.97	225,343.11	229,459.29	234,044.47	1,126,398.08
Sueldos y Beneficios Sociales		66,372.05	67,699.49	69,053.48	70,434.55	71,843.24	345,402.81
Gastos de Publicidad y Promoción		149,664.00	152,657.28	155,710.43	158,824.63	162,001.13	778,857.47
Gastos de Depreciación		566.70	566.70	566.70	187.60	187.60	2,075.30

Años	0	1	2	3	4	5	Total
Gastos de Amortización		12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	62.50
(=) Utilidad Operacional		14,894.53	15,424.10	15,964.27	24,097.19	24,659.18	95,039.27
Gastos No Operacionales		615.64	408.61	148.65	0.00	0.00	1,172.89
Gastos Financieros		615.64	408.61	148.65	0.00	0.00	1,172.89
(=) Resultado antes de impuestos		14,278.90	15,015.49	15,815.62	24,097.19	24,659.18	93,866.38
Participación de Trabajadores	15%	2,141.83	2,252.32	2,372.34	3,614.58	3,698.88	14,079.96
Impuesto a la Renta	22%	2,670.15	2,807.90	2,957.52	4,506.17	4,611.27	17,553.01
Resultado Neto		9,466.91	9,955.27	10,485.76	15,976.44	16,349.03	62,233.41
(+)/(-) Ajustes							
(+) Gastos de Depreciación y Amortización		11,584.00	11,584.00	11,584.00	4,002.04	4,002.04	42,756.08
(-) Redención de Capital		(1,501.57)	(3,185.73)	(3,445.70)	(0.00)	(0.00)	(8,133.00)
Flujo de Efectivo Neto	(44,266)	19,549.34	18,353.54	18,624.06	19,978.48	20,351.07	96,856.49
Calculo de la TIR	(44,266)	19,549.34	18,353.54	18,624.06	19,978.48	20,351.07	
Calculo del VAN Puro		21,050.91	21,539.27	22,069.76	19,978.48	20,351.07	
Valor Actual del Flujo de Efectivo		16,599	13,232	11,401	10,385	8,982	60,600

Resumen de la Evaluación		
Valor Actual Neto PURO	22,016	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	33.00%	La Tasa de Retorno del proyecto SI es adecuada
Beneficio / Costo	1.4	: 1 Se Acepta el Proyecto
VAN	0.00	Comprobación

Elaborado por: Las autoras

Para la aplicación de la proyección del escenario real, el total de ventas alcanza el valor \$2,678,180.75 por el lapso de los cinco períodos proyectados lo que hace que Valor Actual del Flujo de Efectivo sea positivo que ascienda a \$60.600.00. El porcentaje de ventas es del 110%.

Tabla 34. Proyección Escenario Optimista - DIFARE S.A.

Evaluación Económica							
Empresa: GRUPO FARMACÉUTICO DIFARE S.A.						Escenario Optimista	
Moneda: US\$							
Tasa de Descuento	17,77%	% de Ventas		incremento 5%			
	Crecimiento	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%		
	0	1	2	3	4	5	
						Total	
Inversión Inicial	(44.266)						
Ingresos	540.011,39	550.811,62	561.827,85	573.064,41	584.525,69	2.810.240,95	
(-) Costos	97.267,95	99.028,22	100.823,69	96.589,50	98.457,50	492.166,85	
Sueldos y Beneficios Sociales	88.013,25	89.773,52	91.568,99	93.400,37	95.268,37	458.024,49	
Gastos de Depreciación	9.067,20	9.067,20	9.067,20	3.001,63	3.001,63	33.204,86	
Gastos de Amortización	187,50	187,50	187,50	187,50	187,50	937,50	
(=) Utilidad Bruta	442.743,44	451.783,40	461.004,16	476.474,91	486.068,19	2.318.074,10	
Inflación		5,0%	5,0%	5,0%	5,0%		
Gastos Operacionales	402.472,43	422.479,59	443.487,10	464.028,60	487.189,38	2.219.657,10	
Gastos Logísticos	185.857,18	195.062,53	204.728,16	213.739,76	224.396,11	1.023.783,75	
Sueldos y Beneficios Sociales	162.146,75	170.254,09	178.766,79	187.705,13	197.090,39	895.963,15	
Gastos Generales	21.960,33	23.058,35	24.211,26	25.421,83	26.692,92	121.344,69	
Gastos de Depreciación	1.700,10	1.700,10	1.700,10	562,81	562,81	6.225,91	
Gastos de Amortización	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	250,00	
Gastos de Ventas	216.615,25	227.417,05	238.758,95	250.288,83	262.793,27	1.195.873,35	
Sueldos y Beneficios Sociales	66.372,05	69.690,65	73.175,19	76.833,94	80.675,64	366.747,47	
Gastos de Publicidad y Promoción	149.664,00	157.147,20	165.004,56	173.254,79	181.917,53	826.988,08	
Gastos de Depreciación	566,70	566,70	566,70	187,60	187,60	2.075,30	
Gastos de Amortización	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	62,50	
(-) Utilidad Operacional	40.271,01	29.303,81	17.517,06	12.446,31	(1.121,19)	98.417,00	
Gastos No Operacionales	615,64	408,61	148,65	0,00	0,00	1.172,89	
Gastos Financieros	615,64	408,61	148,65	0,00	0,00	1.172,89	
(=) Resultado antes de impuestos	39.655,37	28.895,21	17.368,41	12.446,31	(1.121,19)	97.244,11	
Participación de Trabajadores	15%	5.948,31	4.334,28	2.605,26	1.866,95	0,00	14.754,80
Impuesto a la Renta	22%	7.415,55	5.403,40	3.247,89	2.327,46	0,00	18.394,31
Resultado Neto	26.291,51	19.157,52	11.515,26	8.251,90	(1.121,19)	64.095,00	
(+)/(-) Ajustes							
(+) Gastos de Depreciación y Amortización	11.584,00	11.584,00	11.584,00	4.002,04	4.002,04	42.756,08	
(-) Redención de Capital	(1.501,57)	(3.185,73)	(3.445,70)	(0,00)	(0,00)	(8.133,00)	
Flujo de Efectivo Neto	(44.266)	36.373,94	27.555,79	19.653,56	12.253,94	98.718,08	
Calculo de la TIR	(44.266)	36.373,94	27.555,79	19.653,56	12.253,94	2.880,85	
Calculo del VAN Puro	37.875,51	30.741,52	23.099,26	12.253,94	2.880,85		
Valor Actual del Flujo de Efectivo	30.885	19.867	12.032	6.370	1.272	70.425	

Resumen de la Evaluación		
Valor Actual Neto PURO	31,840	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	51.68%	La Tasa de Retorno del proyecto SI es adecuada
Beneficio / Costo	1.6	: 1 Se Acepta el Proyecto
VNA	0.00	Comprobación

Elaborado por: Las autoras

Para la aplicación de la proyección del escenario optimista, se aumentó las ventas en 150 unidades más lo que hace que el flujo de efectivo neto aumente, considerando un Valor Actual Neto que supere las expectativas gracias al método COSO dejando un Flujo de Efectivo positivo. El porcentaje de ventas es del 90%.

Tabla 35. Proyección Escenario Pesimista - DIFARE S.A.

Evaluación Económica							Escenario Pesimista
Empresa: GRUPO FARMACÉUTICO DIFARE S.A.							
Moneda: US\$							
Tasa de Descuento	17.77%	%		reducción	5%		
		Crecimiento	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	
		0	1	2	3	4	5
							Total
Inversión Inicial	(44,266)						
Ingresos		528,169.03	538,732.41	549,507.06	560,497.20	571,707.15	2,748,612.86
Costos Indirectos de Fabricación		97,267.95	99,028.22	100,823.69	96,589.50	98,457.50	492,166.85
Sueldos y Beneficios Sociales		88,013.25	89,773.52	91,568.99	93,400.37	95,268.37	458,024.49
Gastos de Depreciación		9,067.20	9,067.20	9,067.20	3,001.63	3,001.63	33,204.86
Gastos de Amortización		187.50	187.50	187.50	187.50	187.50	937.50
(=) Utilidad Bruta		430,901.08	439,704.20	448,683.38	463,907.71	473,249.64	2,256,446.01
Inflación			5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	
Gastos Operacionales		402,472.43	422,479.59	443,487.10	464,028.60	487,189.38	2,219,657.10
Gastos Logísticos		185,857.18	195,062.53	204,728.16	213,739.76	224,396.11	1,023,783.75
Sueldos y Beneficios Sociales		162,146.75	170,254.09	178,766.79	187,705.13	197,090.39	895,963.15
Gastos Generales		21,960.33	23,058.35	24,211.26	25,421.83	26,692.92	121,344.69
Gastos de Depreciación		1,700.10	1,700.10	1,700.10	562.81	562.81	6,225.91
Gastos de Amortización		50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	250.00
Gastos de Ventas		216,615.25	227,417.05	238,758.95	250,288.83	262,793.27	1,195,873.35
Sueldos y Beneficios Sociales		66,372.05	69,690.65	73,175.19	76,833.94	80,675.64	366,747.47
Gastos de Publicidad y Promoción		149,664.00	157,147.20	165,004.56	173,254.79	181,917.53	826,988.08
Gastos de Depreciación		566.70	566.70	566.70	187.60	187.60	2,075.30
Gastos de Amortización		12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	62.50
(=) Utilidad Operacional		28,428.65	17,224.61	5,196.28	(120.89)	(13,939.74)	36,788.91
Gastos No Operacionales		615.64	408.61	148.65	0.00	0.00	1,172.89
Gastos Financieros		615.64	408.61	148.65	0.00	0.00	1,172.89
(=) Resultado antes de impuestos		27,813.02	16,816.00	5,047.63	(120.89)	(13,939.74)	35,616.02
Participación de Trabajadores	15%	4,171.95	2,522.40	757.14	0.00	0.00	7,451.50
Impuesto a la Renta	22%	5,201.03	3,144.59	943.91	0.00	0.00	9,289.53
Resultado Neto		18,440.03	11,149.01	3,346.58	(120.89)	(13,939.74)	18,874.99
(+)/(-) Ajustes							
(+) Gastos de Depreciación y Amortización		11,584.00	11,584.00	11,584.00	4,002.04	4,002.04	42,756.08
(-) Redención de Capital		(1,501.57)	(3,185.73)	(3,445.70)	(0.00)	(0.00)	(8,133.00)
Flujo de Efectivo Neto		(44,266)	28,522.46	19,547.28	11,484.88	3,881.15	(9,937.70)
Calculo de la TIR		(44,266)	28,522.46	19,547.28	11,484.88	3,881.15	(9,937.70)
Calculo del VAN Puro			30,024.03	22,733.01	14,930.58	3,881.15	(9,937.70)
Valor Actual del Flujo de Efectivo			24,219	14,093	7,031	2,017	(4,386)

Resumen de la Evaluación		
Valor Actual Neto PURO	4,389	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	15.28%	La Tasa de Retorno del proyecto NO es adecuada
Beneficio / Costo	1.2	: 1 Se Acepta el Proyecto
VNA	-0.00	Comprobación

Elaborado por: Las autoras

Para la aplicación de la proyección del escenario optimista, se disminuyó las ventas en un 0.8% lo que hace que el flujo de efectivo neto tenga modificaciones, a pesar de todo esto el Valor Actual Neto gracias al método COSO es aceptable y viable.

5.4.1. Resumen del análisis de sensibilidad financiera

En esta sección se detalla un resumen de los diferentes escenarios de sensibilidad financiera, observando que el escenario real y el optimista el escenario tienen mucha semejanza.

Tabla 36. Análisis de sensibilidad financiera - DIFARE S.A.

Análisis de Sensibilidad					
Empresa: GRUPO FARMACÉUTICO DIFARE S.A.					
Moneda:	Tasa de Descuento		17,77%		
Escenario	Ventas	VAN	TIR	Beneficio Costo	Calificación
Real	2.678.181	22.016	33,00%	1,4	a 1 Viable
Optimista	2.810.241	31.840	51,68%	1,6	a 1 Viable
Pesimista	2.748.613	4.389	15,28%	1,2	a 1 Viable

Elaborado por: Las autoras

Escenario Real: En la estimación se obtuvo un VAN de \$22.016,00 con una TIR de 33.00%, siendo mayor a la TMAR de 17.77%, el estado situacional real de la empresa del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. lo que hace viable este escenario, a parte por el Beneficio/Costo (1,4) que por cada dólar invertido para este escenario se obtiene como beneficio \$0.40.

Escenario Optimista: En la estimación se obtuvo un VAN de \$31.840,00 con una TIR de 51.68% la cual supera a la TMAR de 17.77%, este escenario optimista es viable, del mismo modo con el Beneficio/Costo de 1,6 que indica que por cada dólar que se invierta en este escenario se gana \$0.60.

Escenario Pesimista: En la estimación se obtuvo un VAN de \$4.389,00 con una TIR de 15.28% la cual es menor a la TMAR 17.77%, quiere decir que este escenario pesimista puede ser viable en términos de Beneficio/Costo puesto que tiene 1,2 que indica que por cada \$1 en la inversión para este proyecto se gana por lo menos \$0.20 pero no es viable en términos de la Tasa Interna de Retorno.

CONCLUSIONES

CAPÍTULOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES
Capítulo I: Marco Teórico	Determinar los fundamentos del control interno según el método COSO a través de la contextualización del marco teórico	El control interno del método COSO se basa en cinco componentes que deberá seguir como son el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información/comunicación y seguimiento/supervisión.
Capítulo II: Metodología	Definir la metodología de la investigación a emplear en el presente estudio.	Las metodologías a emplearse estarán en función a las unidades de estudio ya planteadas y la evaluación de la farmacéutica a través de los cinco componentes del método COSO.
Capítulo III: Estudio de la situación actual	Establecer la situación actual de la farmacéutica DIFARE S.A. con respecto a los procesos logísticos.	Mediante diagramas de flujo de cada uno de los procesos logísticos se pudo concluir que el principal problema de esta área son los productos por expirar.
Capítulo IV: Análisis de resultados	Analizar los resultados obtenidos de la metodología en relación al objeto de estudio.	Conocer las diferentes perspectivas en cuanto a la fase cuantitativa (encuestas a clientes) y fase cualitativa (personal logístico y del SAC).
Capítulo V: Plan de mejoras del proceso logístico de DIFARE S.A. aplicando el método COSO	Elaborar una propuesta de mejoras para el proceso logístico de la farmacéutica DIFARE S.A basado en los resultados obtenidos de la situación actual y los fundamentos de control interno del método COSO y evaluando el impacto financiero-económico de la propuesta.	Gracias a la aplicación acertada del método COSO por parte de las investigadoras, se pudo obtener mediante indicadores de los cinco componentes, las pautas para el plan de mejora tanto en lo logístico como el financiero.

Una vez concluido este trabajo de titulación se puede señalar que el Control Interno es un plan de organización en el cual se utilizan métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información y la complementaria administrativa, operacional y logística, promueve la eficiencia en las operaciones y provoca adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Priorizar requerimientos basados en mejoras tecnológicas que contribuyan al control en las operaciones logísticas de forma que sean automáticas.

Este trabajo puede ayudar administrar a las empresas para el logro de objetivos, por lo que fue monopolizado por los componentes del Método COSO, por lo cual deben alinearse con los objetivos de la entidad y aquellos con cada departamento, estableciendo coordinación entre departamentos y control adecuado de las operaciones.

El control interno permite a una organización limitar los fraudes o apropiaciones, limita las facultades de determinados ejecutivos y directivos, permitiendo evitar y detectar arbitrariedades, decisiones indebidas, incompetencia y otros hechos de más gravedad, lo que pudiera ser la causa de que en ocasiones determinados directivos sean remisos a la aplicación de un sistema que los controle y los limite.

Aplicar el Método COSO como herramienta para desarrollar un Sistema de Control Interno o para evaluar el control del Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. permitió realizar un análisis de los riesgos de ésta, a partir de la identificación de sus objetivos estratégicos y factores críticos de éxito.

La responsabilidad de la autoridad máxima es fortalecer el control interno con evaluaciones periódicas que detecten a tiempo las dificultades que afecten al logro de objetivos.

RECOMENDACIONES

- El Grupo Farmacéutico DIFARE S.A. debe hacer uso del presente trabajo para un buen entendimiento del concepto técnico de control interno, puesto que será de gran utilidad para un buen manejo.
- El presente trabajo de titulación permitirá tener una buena organización dentro de la empresa y sobre todo el cuidado profesional de los colaboradores que manejan los diferentes departamentos.
- Establecer controles que permitan evaluar el adecuado cumplimiento y funcionamiento de las actividades de cada área y permita tomar decisiones adecuadas y oportunas.
- Estructurar una base legal y normativa clara y completa, designando atribuciones y competencias a los diferentes departamentos contribuyendo así al cumplimiento eficiente de las funciones y responsabilidades de cada área.
- Implantar sistema de control de inventarios para el manejo adecuado de las existencias.
- Implementar un reglamento específico de operaciones que norme las responsabilidades y competencias del área de Recursos Humanos y permita a la misma tomar decisiones adecuadas.
- Redacción, emisión y entrega de códigos y manuales sobre funciones y responsabilidades a cada integrante de la organización para que desempeñe sus tareas de mejor manera.
- Se debe incorporar indicadores de rendimiento de todo el personal que labora en la farmacéutica.
- Se debe establecer un plan de capacitación para todo el personal del departamento logístico, inclusive realizando simulaciones de los procesos: (Recepción, Almacenamiento, Despacho, Transporte y Devoluciones).

BIBLIOGRAFÍA

- Bacon, Ch. (2006). *Manual de Auditoría Interna*. UTEHA., México D.F. 2da. Edición.
- Blanco, Y. (2013). *Normas y procedimientos de la Auditoría Integral*. Ediciones ECOE, Bogotá.
- Cardoso, H. (2006). *Auditoría del sector solidario: aplicación de normas internacionales*. ECOE Ediciones.
- Chavarría, J. (2012). *Auditoría Forense*. Editorial EUED, Costa Rica.
- Cooper, W. & Lybrand, S. (2011). *Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO)*. Madrid España, Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Dávalos, A. N. (2013). *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría*. Editorial Ecuador. Quito. Segunda Edición.
- Del Piero, S. (2005). *Organizaciones de la Sociedad Civil*. Paidós, Buenos Aires.
- Estupiñan, G. R. (2012). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá-Colombia. Ecoe Ediciones Cía. Ltda. 2da. Edición.
- Fernández, F. (2010). *Manual para la formación del auditor en prevención de riesgos laborales*. Tercera edición, España.
- Gómez, M. J. (2010). *El Control Interno en los Negocios*. México, Fondo de Cultura Económica, Quinta Edición, pág.29.
- Gutiérrez, A. (2008). *Auditoría un enfoque práctico*. Ediciones Paraninfo, España.

- Kotler, P. & Amstrong, G. (2011). *Fundamentos de mercadotecnia*. Editorial Prentice, México.
- Maldonado, M. K. (2006). *Auditoría de Gestión*. Producciones Digitales Abya Yala, Quito, Tercera Edición.
- Mantilla, S. A. (2008). *Auditoría financiera de Pymes*. ECOE Ediciones.
- Melini, R. (2012). *Enfoques de la auditoría de estados contables*. Ediciones UNI.
- Mendivil, V. M. (2012). *Elementos de auditoría*. Quinta edición. Editorial Impreandes, Colombia.
- Oliveira Da Silva, R. (2012). *Teorías de la administración*. International Thomson Editores.
- Osorio, I. (2014). *Auditoría I: fundamentos de auditoría de estados financieros*. Tercera edición. Cengage Learning Editores, España.
- Perdomo, A. (2013). *Fundamentos de Control Interno*. Editorial Thomson, Novena Edición, México.
- Pérez, J. A. (2009). *Gestión por Procesos*. Tercera Edición, ESIC Editorial, España.
- Reeve, J., & Cashin, J. A. (2008). *Manual de Auditoría 1*. Centrun Madrid.
- Santillán, J. R. (2007). *Manual del Auditor: Elementos de Auditoría*. Ediciones Contables Administrativas y Fiscales, México, Tmo1.
- Stanton, E. W. (2010). *Fundamentos de Marketing*. Undécima Edición.
- Tamayo, A. (2013). *Auditoría de sistemas: una visión práctica*. Primera edición, Colombia.

Vásquez, W. (2010). *Control fiscal y auditoría de estado*. Primera edición. Editorial Impreandes, Colombia.

ANEXOS

Anexo 1. Proceso de recepción

PROCESO DE RECEPCIÓN

Fecha de Elaboración:	15/12/2014	
Área:	Logística	
Departamento:	Recepción	
Cargo de Entrevistado:	Supervisor de Recepción, Auxiliar de Bodega, Auxiliar de Recepción	
Cargo	Tarea	Actividad
Coordinador de Compras	Emitir Orden de Compras	Emite Órdenes de compra de acuerdo al stock sugerido, mediante el proceso automático de reposición.
Coordinador de Compras	Enviar Orden de Compra a Proveedor	Enviar Orden de compra a proveedor y negocian valores.
Proveedor	Realiza cita para entregar mercadería	Ingresar al Portal de Proveedores y procede a consultar las citas solicitadas. Selecciona cita e ingresa celda, fecha, hora inicio, hora fin de recepción según la disponibilidad en el período solicitado
Supervisor de Recepción	Verifica y confirma citas en el Portal de Proveedores	Consulta las citas confirmadas para el día actual. Dispone el ingreso de los carros a las celdas correspondientes de acuerdo al horario asignado.
Proveedor	Ingresar camión a las instalaciones	El proveedor (transportista) ingresa a las bodegas de Difare para dejar la mercadería que fue pedida
Auxiliar de Recepción	Recibir documentación	Recibe y verifica toda la documentación que trae el transportista. La documentación varía según el caso por el cual la mercadería es recibida: 1.1. Factura(s) 1.2. Orden de compra, si la tuviere. Ingresar a la opción Bodega/ Recepción de mercadería.
Auxiliar de Recepción	Verifica si proveedor tiene cita	Verifica que el proveedor coordino la entrega con bodega. Se controla que todas las entregas estén coordinadas y asignadas para el día de la entrega.
Auxiliar de Recepción	Asignar puerta de desembarque	Asigna la puerta donde el transportista tiene que ubicar el camión que trae la mercadería
Auxiliar de Recepción	Ingresar O/C en el sistema	Ingresar en el sistema el número de O/C el cual cargara todos los ítems que debe recibir el auxiliar de transporte, se ingresa esta información en la siguiente pantalla que se encuentra en el sistema.

Auxiliar de Recepción	Colocar etiquetas de color, según mes	Coloca etiquetas de color, según el mes en las cajas de productos. Se coloca las etiquetas pre-impresas que tienen un código de barra único, las cuales permitirá relacionar el producto con la O/C, estas son de un color que representan el mes que fue recibida la mercadería.
Auxiliar de Recepción	Chequear y pesar cajas	Chequear cada caja y luego a pesarla, con esto se ingresa al sistema la información de la mercadería recibida. Este control sirve para verificar que las cantidades y la calidad de las cajas recibidas estén en el estado óptimo para su ingreso.
Auxiliar de Recepción	Asignar cajas a estanterías (Depósito/Flow)	En la misma pantalla de recepción de mercadería se ingresa, la cantidad de cajas que van a Flow y/o depósito. Las cajas que ya están chequeadas, pesadas, y asignadas al lugar donde van a ir, son ubicadas en los diferentes pallets ya sea de Flow o Depósito.
Auxiliar de Recepción	¿La Mercadería está completa?	¿La Mercadería está completa? 1. Sí la O/C no está completa continua con la siguiente actividad. 2. Sí la O/C está completa, graba directamente la recepción de la mercadería que corresponde a la O/C, es decir pasa a la actividad N° 15.
Auxiliar de Recepción	Generar reporte de novedades	Realiza solamente si la O/C tiene alguna novedad, ya sea por faltantes, dañados, cambiados etc.
Auxiliar de Recepción	Grabar recepción de la O/C	Una vez validado la O/C con lo chequeado, grabar las novedades si fuera el caso y la recepción de la O/C en el sistema
Auxiliar de Recepción	Imprimir reporte "Fe de Recepción"	Se imprime el documento necesario para la conciliación, reporte "Fe de Recepción"
Auxiliar de Recepción	Llenar reporte	Llena el reporte con la información de las cajas que van a Depósito y que pertenecen a una O/C. Para llenar este documento se necesita: Número de O/C, Cantidad de cajas recibidas por la O/C. Este reporte es para que exista un soporte de la persona responsable que lleva las cajas a las estanterías de Depósito, desde el área de tránsito.
Auxiliar de Bodega	Firmar reporte	Antes de llevar las cajas a Depósito el Auxiliar de bodega (Montacargista), firma el reporte de Entrega de Cajas al Depósito Es un control manual el cual relaciona las cajas entregadas a un responsable por medio de su firma.

Observaciones:

Orden de Compra O/C.- La orden de compra es un documento que emite el comprador para pedir mercaderías al vendedor, indicando cantidad, detalle, precio, condiciones de pago y muchas cosas más.

Pallet.- es una estructura de agrupación de carga, generalmente de madera, el cual sirve para transportar bultos.

Bulto.- productos embalados al final del despacho sea en cartón, gaveta o funda.

Área de Transito.- Lugar donde se agrupan los pallet que son recibidos y que posteriormente pasaran a depósito y/o flow

Flow.- sitio en el cual se encuentra la mercadería en presentaciones primarias y en unidades menores a las presentaciones primarias

Tabla 37. Proceso de recepción

Anexo 2. Proceso de almacenamiento

PROCESO DE ALMACENAMIENTO

Fecha de Elaboración:	15/12/2014	
Área:	Logística	
Departamento:	Almacenamiento	
Cargo de Entrevistado:	Coordinador de Bodega, Auxiliar de Bodega, Asistente de Bodega	
Cargo	Tarea	Actividad
Auxiliar de Bodega	Recibir Mercadería y Validar Cantidades	Recibe la mercadería de acuerdo a la Orden de Compra y valida las cantidades según Factura y O/C. Confirmar cantidad de cajas / unidades.
Auxiliar de Bodega	Firmar reporte	Firma el reporte de entrega de cajas a Depósito. Se solicita firma en el reporte por cada sector de almacenamiento (Flow y Deposito)
Auxiliar de Bodega	Almacenar mercaderías en estanterías	Almacena cajas en estanterías.
Auxiliar de Bodega	Asignar etiquetas del mes de recepción	Asigna las etiquetas en las cajas del mes de recepción de la mercadería.
Asistente de Bodega	Ingresar Orden de Compra en Kardex	Ingresa la O/C en la pantalla de Kardex y adjunta todos los documentos
Asistente de Bodega	Imprimir Comprobantes de Kardex	Guarda e imprime comprobantes de kardex. Se actualiza inventario y se afecta cuentas contables.
Asistente de Bodega	Enviar Documentación a Contabilidad	Se debe enviar la documentación a contabilidad para que realice la conciliación de Orden de Compra y factura según corresponda.
Observaciones:		
<p>Deposito.- sitio en el cual se encuentra la mercadería en presentación primaria con sus respectivos domicilios.</p> <p>Sector.- es un grupo de perchas, identificada con dos dígitos.</p> <p>Domicilio del producto Flow.- Es la ubicación exacta en percha en donde se encuentra un producto, está codificado con número de sector, número de percha, nivel y celda.</p> <p>Domicilio del producto Deposito.- Es la ubicación exacta en el bloque donde se encuentra un producto, está codificado con número de bloque, número de estantería, nivel y celda.</p> <p>Presentación primaria.- entiéndase por presentación primaria del producto a las cantidades completas que representa un cartón sellado.</p>		

Tabla 38. Proceso de almacenamiento

Anexo 3. Proceso de despacho

PROCESO DE DESPACHO

Fecha de Elaboración:	15/12/2014	
Área:	Logística	
Departamento:	Despacho	
Cargo de Entrevistado:	Supervisor de Bodega / Chequeador	
Cargo	Tarea	Actividad
Supervisor de bodega	Asignar pedidos	Retira de impresora las Notas de Despacho. Clasifica y ubica Notas de Despacho por rutas. Asigna pedidos y realiza seguimientos respectivos a los mismos.
Chequeador	Recoger productos, según Nota de Despacho	Recoge los productos de las perchas de acuerdo a la ubicación y cantidad detallado en la Nota de Despacho. Registra en la Nota de Despacho la cantidad resultante de bandeja(s), cartones (s) y/o funda(s) y su código a recolecta colocándole en una de ellas.
Chequeador	Colocar productos en la canastilla	Recoge las cajas primarias de las estanterías, de acuerdo a la ubicación y cantidad detallada en la Nota de Despacho. Registra en la Nota de Despacho su código de recolector y coloca sobre los bultos.
Chequeador	¿Nota de Despacho Completa?	¿Existe alguna novedad en el pedido despachado? 1. Si la Nota de Despacho NO está completa, regresa al paso N°2. 2. Si la Nota de Despacho SI está completa, continúa con el siguiente paso.
Chequeador	Colocar bulto/canastilla en la mesa chequeo	Coloca bulto/canastilla en la mesa de chequeo.
Chequeador	Pistolear código de barra de productos	Llama en el sistema el número de pedido a chequear con el lector de barras. Verifica el/los producto(s) con el lector de barras.
Chequeador	¿Nota de Despacho Completa?	¿Existe alguna novedad en el pedido despachado? 1. Si la Nota de Despacho NO está completa, continúa con el siguiente paso. 2. Si la Nota de Despacho SI está completa, continúa con el paso N° 11.

Chequeador	Buscar productos faltantes	Separa o completa los productos sobrantes, faltantes o cambiados.
Chequeador	¿Productos faltantes encontrados?	¿Productos faltantes encontrados? 1. Si los productos faltantes fueron encontrados, regresa al paso N° 7. 2. Si los productos faltantes NO fueron encontrados, continúa con el siguiente paso.
Chequeador	Generar CDF	Genera Comprobantes de Diferencia Física, referenciando a la factura y productos no despachados.
Chequeador	Cerrar Nota de Despacho	Rotula los bultos con el número de la Nota de Despacho y la cantidad de los bultos totales que realizó en todo ese pedido.
Chequeador	Etiquetar bulto	Captura con el lector de códigos de barra los números de cada bulto correspondientes al pedido chequeado y efectúa el cierre.
Chequeador	Colocar bulto en estantería	Coloca los bultos en la banda transportadora para su posterior pesaje
Recolector	Recolectar bultos	Recolecta las bandejas, fundas o cartones y empieza a colocarlos en gavetas, cartones o fundas; ubicándolos de acuerdo a su característica.

Observaciones:

Stikers.- etiqueta plegable pre impreso con un código de barra.

Pallet.- es una estructura de agrupación de carga, generalmente de madera, el cual sirve para transportar bultos.

Bulto.- productos embalados al final del despacho sea en cartón, gaveta o funda.

Muelle de embarque.- explanada dividida por mallas de acero en donde se ubican los bultos listos para embarcar, muchas veces se riegan allí esos bultos para ubicarlos por el número de factura.

Factura.- Documento legal que soporta la transacción comercial entre dos empresas.

Mesa verificadora.- Mesa en donde se confirma mediante la lectura del código de barra que el bulto pedido coincide con el solicitado.

Guía de remisión.- documento legal que soporta el traslado de la mercadería de un lugar a otro.

Guía de transporte.- Documento Legal que soporta información referente al camión y al transportista así como de la carga llevada

Tabla 39. Proceso de despacho

Anexo 4. Proceso de embarque

PROCESO DE EMBARQUE

Fecha de Elaboración:	15/12/2014	
Área:	Logística	
Departamento:	Embarque	
Cargo de Entrevistado:	Auxiliar de Transporte, Transportista, Auxiliar de Facturación.	
Cargo	Tarea	Actividad
Auxiliar de Transporte	Consolidar bultos esparcidos por el n° de facturas	Los bultos esparcidos en el muelle de transporte son ordenados por el número de factura y consolidado entre los pallets que conforman la ruta.
Auxiliar de Transporte	¿Pedido listo para el embarque?	<p>¿Pedido listo para el embarque?</p> <p>1. Si el pedido está listo para el embarque, sigue la actividad N° 3</p> <p>2. Si el pedido NO está listo para el embarque, regresa a la actividad N° 1.</p> <p>El sistema monitorea todas las notas de despacho cerradas y no cerradas hasta que detecta la última nota de despacho correspondiente al pedido</p>
Auxiliar de Transporte	Consultar pedidos disponibles para la ruta	Consulta el número de factura (número de documento) en la pantalla y este le detalla que ruta está en curso y si ya está disponible para el embarque.
Transportista	Ordenar las facturas según la ruta optima	ordenan las facturas de acuerdo a su experiencia en el recorrido de las entregas de los clientes, tienen como parámetro, tráfico, hora de recepción, ruta más corta, etc.
Auxiliar de Transporte	Solicitar bultos de pedidos disponibles	Una vez identificado el pedido a embarcar, el auxiliar de transporte vocea el número del documento a embarcar (factura, transferencia) para que otros auxiliares lo busquen entre los bultos regados ya consolidados.

Auxiliar de Transporte	Trasladar bulto hasta la mesa verificadora	Una vez encontrado el bulto solicitado este bulto pasa a una mesa en donde es verificado si coincide con lo presentado en la pantalla, es decir si es cartón o funda, esta actividad se repite hasta que completan el total de bultos de ese pedido
Auxiliar de Transporte	Verificar bulto en el sistema	Los bultos disponibles en la mesa son chequeados manualmente (no roto, no deformado) y que este corresponda al número de factura (número de documento) del pedido solicitado.
Auxiliar de Transporte	Embarcar bulto en el camión	Los bultos ya verificados son trasladados al camión en donde son ubicados según la ruta optima escogida por el transportista.
Auxiliar de Transporte	¿Camión lleno de bultos?	¿Camión lleno de bultos? 1. Si el camión está lleno de bultos, continua el siguiente paso. 2. Si el camión no está lleno de bultos, regresa a la actividad N° 8.
Asistente de Facturación	Adjuntar Guía de Remisión/Guía Transporte	Listo el camión con los bultos correspondientes a la ruta estos son completados con una guía de transporte, guías de remisión.

Observaciones:

Esparcir.- Regar por todo el muelle de embarque.

Consolidar bultos.- proceso por el cual se agrupan los componentes del pedido, sea este bultos de diferentes sectores y documentos generados.

Bulto.- productos embalados al final del despacho sea en cartón, gaveta o funda.

Muelle de embarque.- explanada dividida por mallas de acero en donde se ubican los bultos listos para embarcar, muchas veces se riegan allí esos bultos para ubicarlos por el número de factura.

Factura.- Documento legal que soporta la transacción comercial entre dos empresas.

Mesa verificadora.- Mesa en donde se confirma mediante la lectura del código de barra que el bulto pedido coincide con el solicitado.

Guía de remisión.- documento legal que soporta el traslado de la mercadería de un lugar a otro.

Guía de transporte.- Documento Legal que soporta información referente al camión y al transportista así como de la carga llevada

Tabla 40. Proceso de embarque

Anexo 5. Proceso de transportación

PROCESO TRANSPORTACIÓN

Fecha de Elaboración:	15/12/2014	
Área:	Logística	
Departamento:	Devoluciones	
Cargo de Entrevistado:	Transportista	
Cargo	Tarea	Actividad
Transportista	Obtener información del sistema (ruta)	Obtiene los datos de un sistema (fwlogistic) mediante una consulta.
Transportista	¿Conforme con los datos?	¿Conforme con los datos? 1. Si los datos están conforme, continúa con la siguiente actividad. 2. Si los datos NO están conforme, regresa a la actividad N° 1.
Transportista	Trasladar bultos hacia el destinatario	Trasladarse con el camión lleno de bultos hasta el punto de venta del cliente.
Transportista	Confirmar establecimiento correcto	Confirma si la farmacia visitada es la correcta y la que consta en la factura, se confirma nombre de la farmacia, propietario, dirección correcta etc.
Transportista	Consultar pedidos y Bultos a entregar	Verifica cuantas facturas tienen que entregar al cliente y cuantos bultos pertenecen a la misma
Transportista	¿Cliente desea pedido?	¿Cliente desea pedido? 1. Si el cliente desea el pedido, continúa con la siguiente actividad N° 8. 2. Si el cliente NO desea el pedido, continúa con la siguiente actividad.
Transportista	Registrar novedad	Actividad en donde se detalla los motivos por los cuales no se pudo entregar el pedido
Transportista	Trasladar bultos de del camión al punto de venta	Transporta los bultos del camión hacia la zona de descargue de mercadería del punto de venta.
Transportista	Confirmar factura(s) correcta(s)	Confirma las facturas que corresponden a un cliente
Transportista	Confirmar bulto(s) correcto(s)	Contar bultos según lo indicado en la factura.
Transportista	¿El pedido es pago de contado?	¿El pedido es pago de contado? 1. Si el cliente realiza el pago de contado, continúa con la siguiente actividad. 2. Si el cliente NO realiza el pago de contado, realiza la actividad N° 14.
Transportista	Solicitar que generen cheque/ pago efectivo	Requiere pago en efectivo o la generación de su respectivo cheque.
Transportista	Ingresar datos del cheque/monto efectivo	Ingresar los datos de la factura, tales como fecha, numero de cheque y fecha.

Transportista	Registrar firma de conformidad	Registra la firma de parte del cliente en la factura, se entrega el original y las copias regresan a la empresa.
Transportista	¿Pedidos pendientes de entrega?	¿Pedidos pendientes de entrega? Si hay pedidos pendientes de entrega, continúa con la siguiente actividad. Si no hay pedidos pendientes de entrega, continúa con la actividad N° 20.
Transportista	Consultar siguiente punto de entrega	Verifica el siguiente punto de entrega de bultos para trasladarse a realizar la entrega y continúa con la actividad N° 3.
Transportista	Trasladar camión a las bodegas	Transporta el camión sin bultos pendientes a las bodegas para otro recorrido.
Transportista	¿Pedidos NO entregados?	¿Pedidos NO entregados? 1. Si la respuesta es SI pasa a la siguiente actividad 2. Si la respuesta es NO pasa a la actividad 17
Transportista	Registrar entrega de devolución	Los bultos no entregados son ingresados como devoluciones para que a su vez sean reintegrados a la bodega.
Transportista	Registra firma de conformidad	Actividad que registra la entrega y conformidad del pedido al personal de devoluciones.
Transportista	Ingresar información al sistema sobre la entrega	actividad que registra la novedad por la cual no fue entregada la mercadería
Transportista	Confirmar valores/documentos y bultos entregados	Actividad que verifica los documentos y los bultos entregados a devoluciones.

Observaciones:

Planificar rutas.- proceso por el cual se busca optimizar de mejor manera los recursos disponibles para la entrega de pedidos a los clientes, tales como camiones personal y tiempo.

Factura.- Documento legal que soporta la transacción comercial entre dos empresas.

Guía de remisión.- documento legal que soporta el traslado de la mercadería de un lugar a otro.

Guía de transporte.- Documento Legal que soporta información referente al camión y al transportista así como de la carga llevada

Pago al contado.- cancelación del valor del pedido en efectivo o cheque.

Punto de venta.- Establecimiento franquiciado, propio o de un cliente tercero.

Devolución.- proceso que reversa la gestión comercial y regresan los productos a la bodega.

Tabla 41. Proceso de transportación

Anexo 6. Proceso de devolución

PROCESO DE DEVOLUCIONES

Fecha de Elaboración:	15/12/2014	
Área:	Logística	
Departamento:	Devoluciones	
Cargo de Entrevistado:	Supervisor de Devolución	
Cargo	Tarea	Actividad
Cliente	Entregar bultos y Guía de Remisión	Obtiene productos de la percha y almacena en un bulto para ser enviado a devoluciones, en conjunto con el documento de Guía de Remisión.
Asesor Comercial	Recibir bultos por devolución y llenar Guía de Remisión	Acercarse al establecimiento a retirar la mercadería, en bulto sellado y llenar Guía de Remisión.
Transportista	Recibir bultos por devolución y llenar Guía de Remisión	Acercarse al establecimiento a retirar la mercadería, en bulto sellado y llenar Guía de Remisión.
Asesor Comercial	Realizar Pre-digitación	Realizar pre digitación en el sistema, detallando productos a devolver con su motivo correspondiente.
Supervisor de Devolución	Recibir devoluciones	Recibir devoluciones (bultos) y verificar si la pre digitación realizada.
Supervisor de Devolución	Procesar devoluciones	Ingresar al sistema y procesar devolución. Este proceso afecta el kardex de la bodega de devolución.
Supervisor de Devolución	Generar Nota de Crédito	Grabar en el sistema la devolución y generar Nota de Crédito al Cliente.
Supervisor de Devolución	Validar política de devolución	Validar políticas de devolución para el envío de productos al proveedor.
Supervisor de Devolución	Enviar productos a cliente o proveedor	Realizar documento de Guía de Remisión para el envío de devolución al proveedor.
Observaciones:		

Tabla 42. Proceso de devoluciones



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

Objetivo: Establecer la satisfacción de los clientes del grupo farmacéutico DIFARE S.A. para realizar un plan de mejoras para los procesos logísticos de la aplicando el método COSO.

1. ¿Cuántas veces a la semana usted realiza pedidos al grupo farmacéutico DIFARE S.A.?

- 1 a 3 veces
- 4 a 6 veces
- 7 veces en adelante

2. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con el grupo farmacéutico DIFARE S.A., ¿cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la atención con respecto al despacho y entrega de pedidos que en general se le ha ofrecido?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

3. ¿Cuál de todas las siguientes opciones considera usted que es la más eficiente a la hora de realizar sus pedidos?

- Modem
- Vía extranet
- Servicio al Cliente
- Atención personalizada (Asesor Comercial)
- Ninguna de las anteriores

4. El pedido de los productos por parte del grupo farmacéutico DIFARE S.A. llega:

- De inmediato
- Demora un poco
- Llegan los productos pero con algún inconveniente

5. ¿Cuántas veces ha realizado algún reclamo al grupo farmacéutico DIFARE S.A.?

- 1 – 5 veces
- 6 – 10 veces
- 11 – 15 veces
- 16 veces en adelante

6. ¿De qué índole son los reclamos en relación a los productos al grupo farmacéutico DIFARE S.A.?

- Error de bodega
- Falla de fabricación
- Pedido repetido
- Producto averiado
- Producto por expirar

7. ¿Los reclamos por motivos de devolución son solucionados?

- De inmediato
- Demora un poco
- Aún no ha sido solucionado

Anexo 8. Instalaciones del proceso logístico de DIFARE S.A.



Figura 46. Perchas donde se almacena la mercadería



Figura 47. Empaquetado de la mercadería



Figura 48. Verificación de rutas destino



Figura 49. Bodegaje de mercadería por lotes



Figura 50. Productos psicotrópicos de DIFARE S.A.



Figura 51. Cartelera de informes de DIFARE S.A.



Figura 52. Tablero de mejora continua

	1	2	3	4
	Limpieza inicial	Optimización	Formalización	Continuidad
Organización y selección	Separar lo que sirve de lo que no sirve	Clasificar lo que sirve	Implantar normas de orden en el puesto	Estabilizar y mantener lo alcanzado en las etapas anteriores
Orden	Tirar lo que no sirve	Definir la manera de dar un orden a los objetos	Colocar a la vista las normas así definidas	Practicar la mejora
Limpieza	Limpiar las instalaciones / maquinas / equipos	Identificar focos de suciedad y localizar los lugares difíciles de limpiar y buscar una solución	Buscar las causas de suciedad y poner remedio para evitarlas	Cuidar el nivel de referencia alcanzado
Mantener la limpieza	Eliminar todo lo que no sea higiénico	Determinar las zonas sucias	Implantar y aplicar las gamas de limpieza	Evaluar (Auditoría 5S)
Rigor en la aplicación	Acostumbrarse a aplicar las 5S en el seno del puesto de trabajo y respetar los procedimientos en vigor en el lugar de trabajo			Hacia el taller / oficina ideal

Figura 53. Proceso de 6 sigmas aplicado a DIFARE S.A. sin éxito

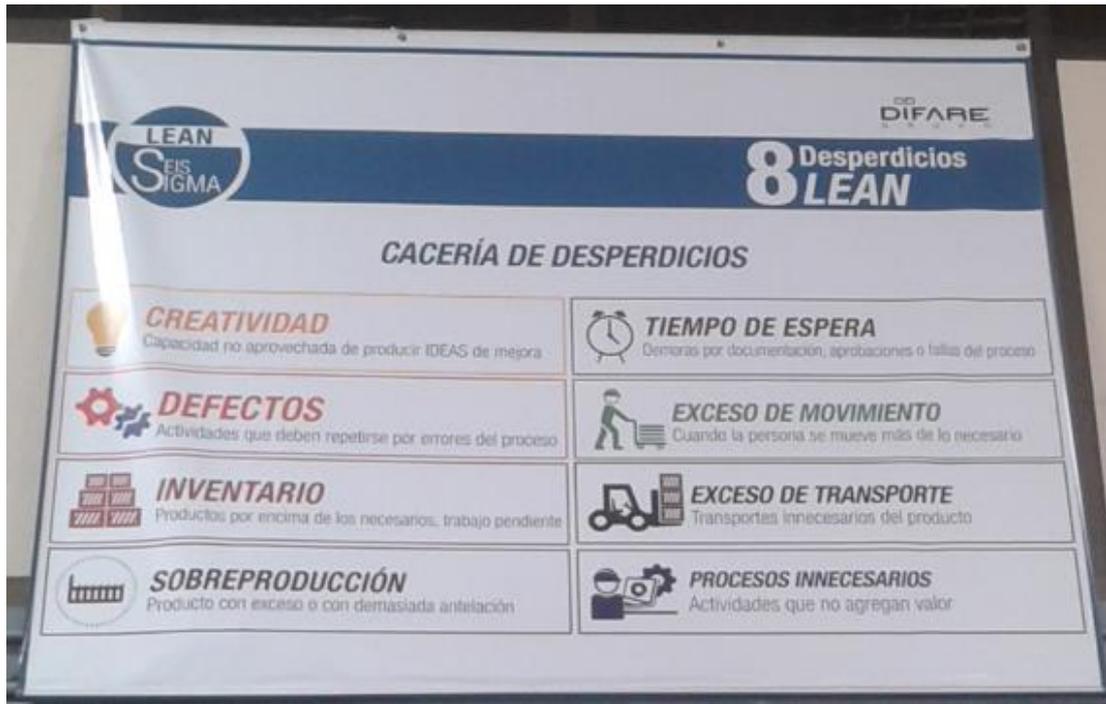


Figura 54. Proceso de 6 sigmas aplicado a DIFARE S.A. sin éxito