



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión para los procesos de ventas y distribución
de Kodispharma Cía. Ltda.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Padilla Trujillo, Patricio Roberto

DIRECTOR: Condor Bermeo, Verónica Paulina, PhD (c)

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

PhD(c).

Verónica Paulina Condor Bermeo.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Diseño de un modelo de gestión para los procesos de ventas y distribución de KODISPHARMA Cía.Ltda., realizado por Padilla Trujillo Patricio Roberto, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, agosto 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Padilla Trujillo Patricio Roberto, declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría: Diseño de un modelo de gestión para los procesos de ventas y distribución de KODISPHARMA Cía. Ltda., de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Verónica Paulina Condor Bermeo directora del presente trabajo, y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f).....

Autor Padilla Trujillo Patricio Roberto

Cédula 1705588497

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a aquellas personas que siempre pienso, mis hijas Ana María y Ana Patricia, que cada día me obsequian su amor y su tiempo para compartir y vivir plenamente la vida, por lo que les agradezco con todo mi corazón.

Patricio Roberto Padilla Trujillo

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que con su paciencia y desinteresado esfuerzo aportaron para llegar al objetivo propuesto; a la acertada dirección de la tesis y todo el equipo docente de la Universidad Técnica Particular de Loja que formó científica y técnicamente a un selecto grupo de personas para llegar a culminar una etapa muy importante de nuestra vida.

Patricio Roberto Padilla Trujillo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	6
1. Metodología.....	7
1.1. Identificación y secuencia de los procesos.	7
1.2. Descripción de los procesos.	8
1.2.1. Parámetros del subproceso.	9
1.2.2. Ficha técnica.	10
1.2.3. Descripción de subproceso.....	11
1.2.4. Diagramas de flujo.	13
1.2.4.1. Pasos para diagramar el subproceso.	13
1.2.5. Controles y riesgos.	16
1.2.5.1. Actividades.	17
1.2.5.2. Riesgo.	17
1.2.5.3. Control.	18
1.3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados.	18
1.4. Propuesta de mejora de los procesos.	19
CAPÍTULO II.....	22
2. Marco teórico.....	23
2.1. Gestión por procesos.	23
2.2. Clasificación de los procesos.....	24
2.3. Principios de la gestión por procesos.	25
2.4. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.....	26
2.5. Metodología para la mejora de procesos.	29
2.6. Indicadores de gestión.	29
2.7. Introducción al mejoramiento continuo.	31
CAPÍTULO III.....	32
3. Aspectos generales de Kodispharma Cía. Ltda.	33
3.1. La Institución y el sector al que pertenece.	33
3.2. Marco legal.	34
3.2.1. Constitución, capital social, participaciones, trasferencias de participaciones y del libro de socios.	34
3.3. Organización.	35
3.4. Productos.	37
3.5. Alineamiento al plan estratégico.	39
3.5.1. Discutir la realidad actual.	39
3.5.2. Definición de escenarios.	39
3.5.3. Refilar la aspiración.....	39
3.5.4. Elaborar el caso base de estrategia.	40
3.5.5. Definir planes de acción.....	40
3.6. Clientes.....	40

CAPÍTULO IV	42
4. La gestión de los procesos en la institución objeto de estudio	43
4.1. Identificación y secuencia de los procesos.	43
4.1.1. Pedido y facturación.....	43
4.1.2. Seguimiento de cobranza.	45
4.1.3. Notas de crédito y débito.	47
4.1.4. Recepción de mercadería.....	48
4.1.5. Toma física de inventarios.	51
4.1.6. Administración de inventarios.	53
4.1.7. Despacho de mercaderías.....	56
4.2. Descripción de los procesos.	57
4.3. Seguimiento y medición de los procesos.	72
4.4. Mejora de los procesos.	75
4.5. Indicadores gestión.	76
4.5.1. Indicadores gestión de servicios.....	76
4.5.1.1. Pedidos entregados a tiempo.	76
4.5.1.2. Pedidos entregados completos.....	77
4.5.1.3. Documentación sin problemas.....	78
4.5.2. Indicadores de la gestión de inventarios.	79
4.5.2.1. Días de inventario.	79
4.5.2.2. Faltantes de inventarios.....	80
4.5.3. Indicadores de la gestión logística.....	81
4.6. Costos de distribución.....	81
4.6.1. Costos de distribución versus operación total.....	81
4.6.2. Costos de distribución por unidad de embalaje vendida.....	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA.....	87
ANEXOS.....	89

RESUMEN EJECUTIVO

El diseño de un modelo de gestión para los procesos de ventas y distribución de KODISPHARMA CÍA. LTDA., utiliza una metodología estándar alineada a los principales objetivos de la empresa, asegurando la efectividad del sistema de control interno garantizando que los datos se encuentren listos a tiempo, completos, correctos y generados por una persona autorizada que son los dueños de los procesos o subprocesos.

El levantar la fuente de información de los procesos y subprocesos de ventas y distribución, definitivamente se constituyen en un apoyo a implementaciones de alta cobertura operativa, estableciendo una base de información uniforme, tanto para la consulta como para futuras acciones mediante la documentación, el control y el mantenimiento de esa información conceptuada con el mismo enfoque lo que permitirá conocer en tiempo real el estado de los riesgos y controles.

Riesgos relacionados a decisiones equivocadas de la Dirección de la empresa, tanto estratégicos o propios del negocio y controles de cada uno de los procesos que han sido enfocados globalmente, que determina una total transparencia en los procesos.

PALABRAS CLAVES: procesos, sistema, control interno, subprocesos, cobertura operativa, decisiones, riesgos, controles, estratégicos, negocio, transparencia.

ABSTRACT

The design of a management model for the processes of sales and distribution of KODISPHARMA Limited Company, uses a standard methodology aligned to the main objectives of the company, ensuring the effectiveness of internal control system guaranteeing that the data is ready on time, complete, correct and generated by an authorized person who are the owners of the processes or sub-processes.

Arising the source of information of processes and sub-processes of sales and distribution, definitely constitute a support for implementations of high operational coverage, establishing a uniform basis of information, as for consult as to take further actions through the documentation, the control and maintenance of such information with the same focus which will allow us reveal in real time the status of risks and controls.

Risks related to wrong decisions took by the managing of the enterprise, as strategic or own business development and controls each of the processes that have been focused globally, which determines total transparency in the processes.

KEYWORDS: processes, system, internal control, sub-processes, operational coverage, decisions, risks, controls, strategic, business, transparency.

INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento del problema

El sector farmacéutico se desenvuelve en un medio altamente competitivo, en donde la diferencia en los mercados está marcada por la oportunidad en la atención a las demandas del cliente; por lo que la industria farmacéutica, para mantenerse debe adoptar herramientas de gestión acordes con la dinámica del cambio. En este escenario, un grupo de emprendedores ecuatorianos estableció la empresa KODISPHARMA CÍA. LTDA., que tiene como objetivo¹ la importación, distribución nacional y exportación de productos farmacéuticos, medicinales, de aseo personal y de limpieza, como representante exclusivo para Ecuador de la empresa coreana O-ZONE, dedicada a la producción e innovación de artículos para el cuidado de la salud, con tecnología avanzada (nanotecnología).

En este proyecto se pretende analizar y definir un modelo de gestión, para sus procesos operativos de ventas y distribución, que constituyen los principales pilares para lograr agilidad y oportunidad en la atención a las necesidades de su mercado potencial, a nivel nacional e internacional, con miras a fortalecer una gestión corporativa orientada a mantenerse en un mercado competitivo con adecuados niveles de rentabilidad y generación de empleo directo e indirecto.

2. Justificación e importancia de la propuesta

Considerando que la empresa KODISPHARMA CÍA. LTDA., es de reciente creación y consecuentemente nueva en un mercado, en el que deberá competir con empresas de larga trayectoria, nacionales y multinacionales que tienen un posicionamiento privilegiado en el Ecuador; su conducción, no puede dejarse al azar o a condiciones que pongan en riesgo las inversiones, sino que por el contrario, debe sostenerse en fundamentos de alta gerencia que a su vez privilegien la planificación y fundamentalmente la capacidad de respuesta frente al universo de clientes. Lo contrario garantizaría su fracaso en el corto plazo.

Por lo expuesto, el hecho de incursionar en un mercado de alta competencia y exigentes regulaciones, como es el de la industria farmacéutica, no demanda únicamente de inversiones y de la experiencia de sus directivos, su éxito exigirá también un modelo de gestión que permita aprovechar oportunidades de crecimiento y desarrollo empresarial sobre la base de una amplia capacidad de respuesta frente a los requerimientos, gustos y

¹ Kodispharma Cía. Ltda. (2011) ,escritura de constitución, objeto social

preferencias de sus clientes. Por esta razón, el estudio del modelo que debiera adoptar la empresa KODISPHARMA CÍA. LTDA., para la gestión de sus procesos de distribución y ventas que son los que hacen posible el cumplimiento de la misión corporativa, permitirá asegurar que esta empresa, reduzca su proyección de tiempo para recuperar inversiones, entienda con mayor claridad y velocidad las necesidades de sus diversos segmentos de mercado, al tiempo que afirme un sólido prestigio, con iguales y hasta superiores estándares de sus competidores.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrece las áreas de procesos de ventas y distribución de la empresa KODISPHARMA CÍA. LTDA.

3.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos para KODISPHARMA CÍA. LTDA.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa KODISPHARMA CÍA. LTDA. con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de los procesos de ventas y distribución.
- Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de los procesos de ventas y distribución de la empresa KODISPHARMA CÍA. LTDA, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con la planificación estratégica.

4. Hipótesis

¿El diseño de un modelo de gestión para los procesos de ventas y distribución de KODISPHARMA CÍA. LTDA, acrecentará su eficiencia e incrementará su rentabilidad?

5. Alcances

El presente trabajo analizará los procesos que se desarrollan en las áreas de ventas y distribución de la empresa KODISPHARMA CÍA. LTDA en la ciudad de Quito y se enmarca en el Programa Nacional de Investigación “Diseño de un modelo de gestión por procesos para organizaciones públicas o privadas, año 2012”, propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

6. Limitaciones

Las propias de una investigación, pero no constituyen argumentos o impedimentos para la consecución del objetivo y los resultados estimados.

CAPÍTULO I

1. Metodología

1.1. Identificación y secuencia de los procesos.

Diseñar los procesos de ventas y distribución de la empresa KODISPHARMA CÍA. LTDA., hacen parte de la política de control interno y alinean con los principales objetivos de la empresa que son asegurar y contar con información confiable como una de las formas de tener un sistema de control interno, en el cual se documenten y actualicen procesos y subprocesos que presenten la realidad del control en ellos. Esta información es base fundamental para varios entes de la empresa, por tanto, contar con procesos de administración y ventas ajustados a la realidad será responsabilidad de cada uno de los dueños y proveerá una base confiable sobre la cual consultar.

El diseño de los procesos definidos de ventas y distribución, implica la aplicación de una metodología eminentemente activa y participativa de todo el personal involucrado en la definición de las políticas y directrices empresariales. El trabajo se realizará mediante talleres, entrevistas y trabajos grupales.

El diseño tomará como referencia toda la información primaria y secundaria que exista sobre la empresa tales como: plan estratégico, aspectos organizacionales, leyes, reglamentos.

En su fase inicial se capacitará al personal en la filosofía y operatividad de los procesos mediante un seminario taller.

Para el levantamiento y/o diseño de los procesos, la metodología a aplicarse será eminentemente participativa, en la cual los protagonistas serán los mismos colaboradores, por lo cual será necesario conformar un equipo base de procesos, con las personas dueños/responsables de los mismos.

Se proporcionará la capacitación, el apoyo técnico y la facilitación para que el grupo de procesos desarrolle su trabajo.

El capital de trabajo de la organización se constituye en un elemento esencial para el manejo de la organización y su control permanente facilitará la gestión empresarial y optimización de recursos sin riesgos y desviaciones, por lo que es necesario el diseño de los subprocesos que intervienen en el capital de trabajo y que son la derivación de los

procesos de administración y ventas, los mismos que se identifican en la siguiente estructura:

Líder de procesos : Patricio Padilla
Coordinador de proceso y subproceso: Carlos Santana
Revisor de subproceso : Wilfredo Orellana
Dueño de subproceso: Juan Pérez / Pedido y Facturación
Dueño de subproceso: Juan Pérez / Seguimiento de Cobranza
Dueño de subproceso: Juan Pérez / Notas de Crédito y Débito
Revisor de subproceso: Álvaro Ángel
Dueño de subproceso: Gustavo Campaña / Recepción de Mercadería
Dueño de subproceso: Silvia Barahona / Toma de Inventarios
Dueño de subproceso: Gustavo Campaña / Administración Inventarios

Gráfico 1. Estructura procesos y sub-procesos
 Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
 Elaborado: Patricio Padilla T.

La estructura resume que se identificaron para diseñar y estructurar siete (7) subprocesos, que constituyen la secuencia lógica de control interno del capital de trabajo de KODIPHARMA Cía. Ltda.

1. Pedido y Facturación
2. Seguimiento de Cobranza
3. Notas de Crédito y Debito
4. Recepción de Mercadería
5. Toma de Inventarios
6. Administración de Inventarios
7. Despacho de Mercaderías

1.2. Descripción de los procesos.

El mapa de procesos permitirá a KODISPHARMA CÍA. LTDA., diseñar los procesos y conocer sus respectivas estructuras, reflejando las interacciones entre:

- Los parámetros del subproceso;
- La ficha técnica;

La descripción del subproceso;
La diagramación del subproceso.

1.2.1. *Parámetros del subproceso.*

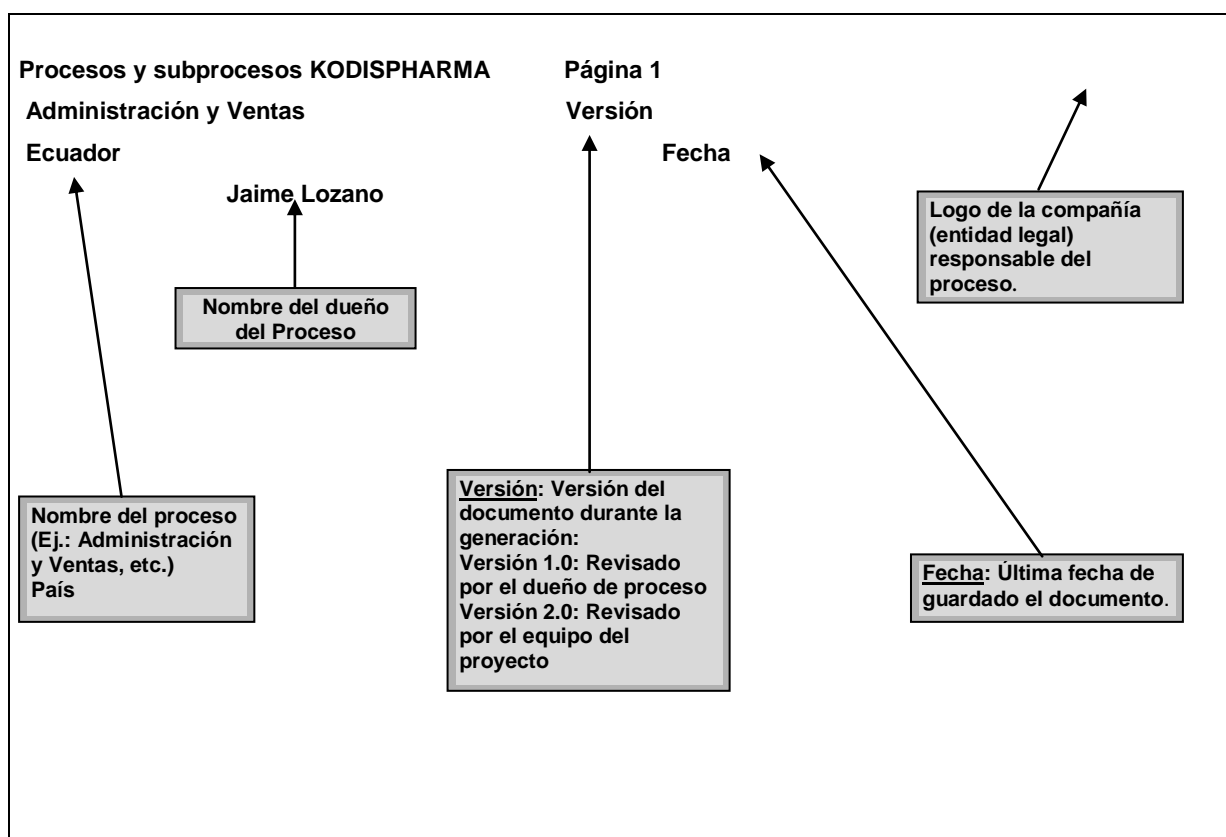


Gráfico 2. Parámetros del sub-proceso
Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
Elaborado: Patricio Padilla T.

1.2.2. **Ficha técnica.**

Ficha técnica del subproceso del negocio	
Título de subproceso de negocio.	<p>Escribir aquí el título del subproceso tal y como aparece en la lista de referencia.</p> <p style="text-align: right;">Nombre del subproceso</p>
Responsable del proceso (función) y (nombre).	Escribir aquí el cargo del responsable del proceso.
Revisor del subproceso (función) y (nombre).	<p>Escribir aquí el cargo y nombre del revisor del sub-proceso.</p> <p style="text-align: right;">Responsabilidad: Nombre de la función del revisor del subproceso.</p>
Dueño del proceso (función) y (nombre).	Escribir aquí el cargo y nombre del actual dueño del sub-proceso.
Válido para entidad legal	Escribir la entidad legal para la cual es válido: KODISPHARMA Cía. Ltda.
Válido desde (fecha)	<p>Escribir la fecha desde la cual el subproceso es válido.</p> <p style="text-align: right;">Válido desde: Fecha válida de aplicación del subproceso la revisión.</p>
Áreas organizacionales involucradas	Con viñetas, escribir las áreas involucradas. Éstas deben corresponder exactamente con las nombradas en el diagrama de flujo, incluyendo el orden.
Sistema principal	Escribir el nombre del sistema principal mediante el cual se ejecuta el subproceso.
Sistema de soporte	Escribir aquí el nombre de(los) sistema(s) soportes mediante los cuales se apoyan el subproceso. Ejemplo (base de datos)
Guidelines	<p>Escribir qué documentos oficiales soportan el subproceso. Ejemplo: NOI (normas de organización interna) y/o regulaciones externas.</p> <p style="text-align: right;">Guidelines Nombres de documentos que pueden ser consultados para aplicar el subproceso.</p>
Interfases importantes con otros procesos	Escribir el nombre de los proceso(s) y subproceso(s) con los cuales este proceso se conecta.

Áreas organizacionales involucradas deben coincidir en nombre y orden con las específicas en el diagrama de flujo.

Sistema principal involucrado en el subproceso, puede corresponder con la información del diagrama de flujo.

Las Interfases involucradas deben coincidir en nombre con el diagrama de flujo.

Gráfico 3. Ficha técnica
 Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
 Elaborado: Patricio Padilla T.

Todos y cada uno de los parámetros del subproceso del negocio, se deberán gestionar en cada campo sin excepción, de la manera que se indica. Verificando todos los campos para asegurar su correcta estructura.

- Válida desde fecha: Tener en cuenta que el campo “válida desde (fecha)” es la fecha a partir de la cual el subproceso comenzó a ejecutarse en la práctica.
- Sistema principal: Actualización del campo según el sistema computarizado utilizado.
- Guidelines: Actualizar las normas de organización internas (NOI).

1.2.3. Descripción de subproceso.

Narrativa – ficha técnica

Es la descripción del subproceso. La explicación general para redactar la narrativa de la ficha técnica se detalla a continuación, recalcando antes, que cuando se proceda a una actualización es necesario tener en cuenta nombrar los cambios del subproceso en su operación.

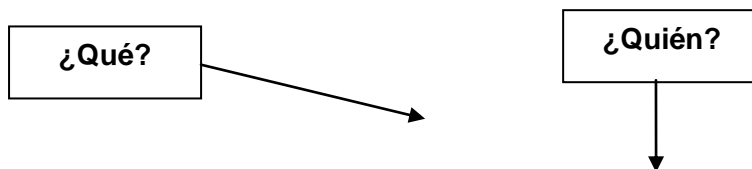
La ficha técnica se redactará de una forma breve y concisa, explicando el subproceso. Se deberá tener en cuenta que la información debe ser entendible para los lectores que no conocen el entorno específico del sub-proceso; teniendo mucho cuidado con la utilización de siglas, las mismas que serán explicadas cuando se las nombre (entre paréntesis).

La ficha técnica en su narrativa, obligatoriamente al momento de redactar, deberá tomar en cuenta los siguientes pasos, mismos que aportarán de manera importante en la diagramación de los procesos:

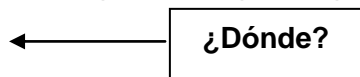
- ¿Qué? Que hace el subproceso, procedimientos, con detalles que sean suficientes para entender.
- ¿Quién? Ejecuta el subproceso.
- ¿Dónde? Localización que aplica el subproceso (país).
- ¿Por qué? Objetivo. ¿Cuál? es su razón de ser.
- ¿Cuándo? Frecuencia con la cual se ejecuta.

- ¿Cómo? Herramientas, narrar (como un cuento), el subproceso.
- ¿Regulación? Nombre, si el subproceso se soporta en alguna regulación ya sea interna o externa a KODISPHARMA. Estas regulaciones se haberse nombrado en la sección de parámetros, en el campo denominado “guideline”.
- Alcance: Definir qué incluye el subproceso. Dónde inicia y dónde termina, puede terminar la narrativa especificando el punto donde termina el proceso.
- Comenzar: Comentando quienes intervienen en el subproceso (áreas organizacionales)
- Escribir: El subproceso como una secuencia de pasos (un cuento o historia), registrar que quede claro quien hace cada actividad.
- Tener: En cuenta nombrar las aplicaciones o sistemas que se utilizan para llevarlo a cabo.
- Nombre: ¿Qué interfases? (conexiones) tiene con los demás subprocesos.
- Observar: La correcta, redacción, ortografía y gramática.

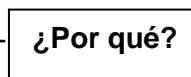
Ejemplo:



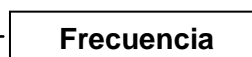
El subproceso denominado “pedido y facturación” del maestro del proceso de administración y ventas, es ejecutado por el departamento de Administración, por el (la) asistente de facturación, supervisado por responsable de procesos del negocio para Kodispharma Cía. Ltda.

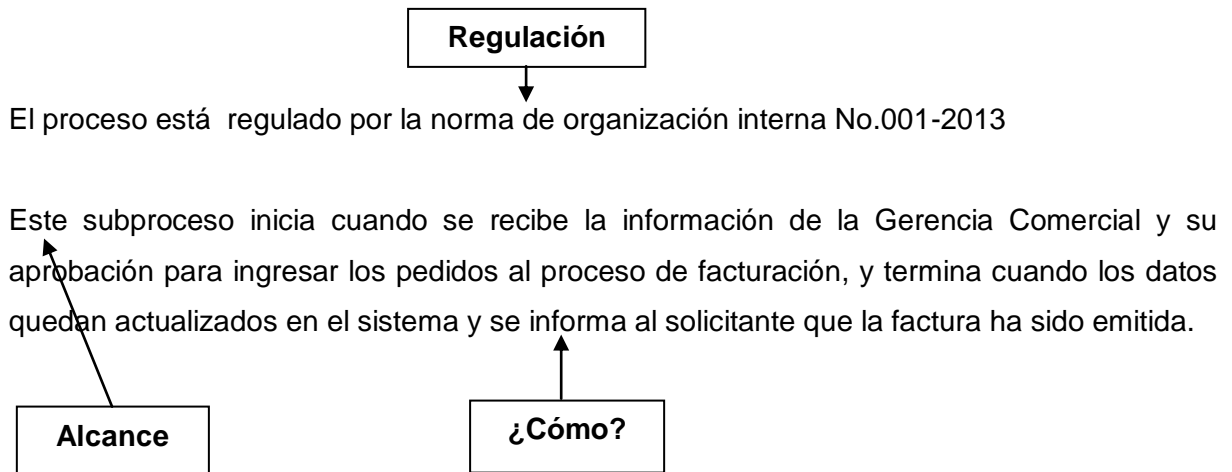


El objetivo de este subproceso es receptor y procesar y facturar los pedidos recibidos por parte de los clientes de la empresa.



Este subproceso ejecuta con una frecuencia diaria.





1.2.4. Diagramas de flujo.

Se utilizarán los diagramas de flujo también denominados “flujogramas”, que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso o subproceso, que facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto. Recordando que el diagrama no presenta el procedimiento (instrucciones de operación del sistema), sino un nivel más alto.

Adicionalmente, se utilizará una matriz de riesgos y controles en la cual se documentará los controles en actividades que no estén reflejados en el diagrama actual. Riesgos y controles que se identificará en los diagramas de flujo incluyendo cuadrados rojos para riesgos y verdes para controles.

1.2.4.1. Pasos para diagramar el subproceso.

Para diagramar un subproceso, se seguirán los siguientes pasos fundamentales:

- Identificar el inicio y el final del subproceso: Esto se puede referenciar en la narrativa.

Ejemplo:

- a. Este subproceso inicia cuando se recibe la información de la Gerencia Comercial, con la aprobación, para ingresar un cliente o modificar sus datos, y termina cuando los datos quedan actualizados en el sistema y se informa al solicitante.

Identificar ¿qué? necesita el subproceso para iniciar.

Ejemplo:

- a. Solicitud de creación / modificación de cliente (formulario de interno de vinculación). Documentación exigida para vinculación / modificación de clientes
- Identificar ¿qué? áreas organizacionales intervienen para llevar a cabo el subproceso y su función dentro del subproceso.

Ejemplo:

- a. Ventas: Selecciona previamente al cliente y solicita vinculación y/o modificación.
 - b. Gerencia comercial: Selecciona previamente al cliente y solicita vinculación y/o modificación.
 - c. Gerencia administrativa: Recibe y verifica la solicitud, envía a procesos del negocio para que ejecute la operación en el sistema.
 - d. Cliente: Envía los documentos para vinculación / modificación.
- Listar las actividades del subproceso (estableciendo secuencia): Esto se deriva de la narrativa de la ficha técnica (la narrativa es una secuencia de actividades).

Ejemplo:

1. Gerencia administrativa: Verifica si el cliente existe.
2. Procesos del negocio: Valida si el cliente tiene código.
3. Si el cliente existe, gerencia administrativa recibe el código.
4. Procesos de negocio: Valida si el cliente está suspendido.
5. Si no existe inicia la solicitud de documentos al cliente.
6. Cliente: Adjunta documentos legales para vinculación / modificación
7. Gerencia comercial: Diligencia formato de vinculación / modificación.
8. Gerencia administrativa: Envía formato diligenciado a procesos del negocio con documentos.
9. Procesos del negocio: Valida formato y documentos de vinculación / modificación.
10. Procesos del negocio: Si los documentos y el formato están correctos, entonces procede a la creación del cliente en el sistema.
11. Procesos del negocio: Crea el RUC e información del cliente en el sistema.
12. Procesos del negocio: Crea el Código del cliente en el sistema.
13. Procesos del negocio: Informa al usuario la creación del cliente y su código.

- 14. Procesos del negocio: Si los documentos y el formato no están correctos, entonces procede a la devolución al solicitante para corregir datos y/o incluir documentos faltantes,
- 15. Procesos del negocio: Archiva los documentos del formulario de vinculación / modificación del proveedor.
- 16. Procesos del negocio: Termina el subproceso.
- 17. Gerencia administrativa: Continúa con el subproceso que requiere esta información. Crear y mantener ordenes de compras, productivas, servicios.

Al dibujar el subproceso se deberá ubicar, según la lista de actividades y la narrativa, el símbolo que le corresponda.

Ejemplo:

- a. Cuando es una acción, es una actividad.
- b. Cuando es una decisión, se diagrama con un rombo y se contesta caso afirmativo o negativo.
- c. Si el área organizacional es externa a KODISPHARMA (ejemplo: bancos o proveedores, ésta se dibujará con el fondo gris).

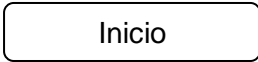
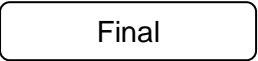

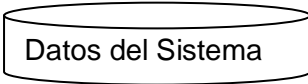
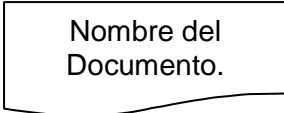
 Inicio	Inicio: símbolo que indica el inicio de un sub-proceso
 Final	Fin: símbolo que indica el final real de un sub-proceso
 Decisión	Punto de decisión: símbolo que indica una decisión (si/no) para continuar con el flujo.
 Datos del Sistema	Interfase del sistema: símbolo que indica la transferencia de datos entre dos sistemas.
 Nombre del Documento.	Documento: símbolo que indica un documento de salida.

Gráfico 4. Símbolos del sub-proceso
Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
Elaborado: Patricio Padilla T.

Se usará un diagrama de flujo vertical según el modelo del Gráfico 5, con los siguientes parámetros:

- La redacción de actividades, se inicia con un verbo en segunda persona (texto breve).
- En la definición de decisiones, se tomará en cuenta contestar la decisión en caso afirmativo o negativo (SI o NO).
- Numerar solamente las actividades.
- Dibujar las interfases (conexiones) con otros subprocesos.
- Ninguna actividad quedará desconectada en el diagrama.

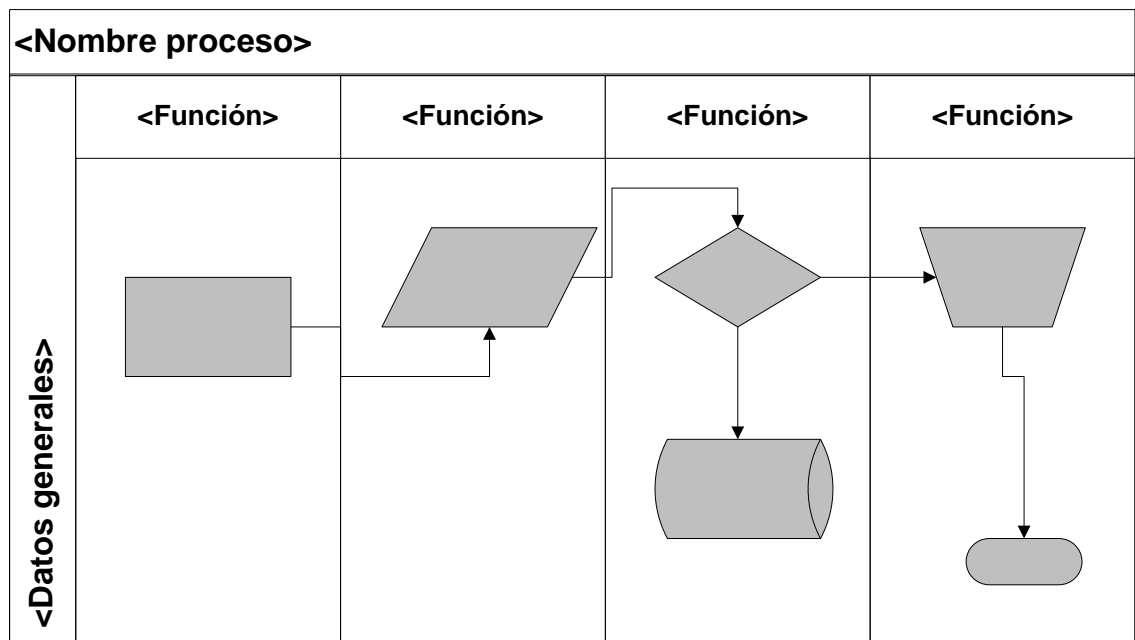


Gráfico 5. Modelo de diagrama
Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
Elaborado: Patricio Padilla T.

1.2.5. Controles y riesgos.

En esta sección se documentarán los controles y riesgos que existen en el subproceso, para eso se enumerarán las actividades del diagrama de flujo.

Solamente, deberán documentarse aquellas actividades que tengan un riesgo o un control. En el diagrama se reflejará por los cuadros distintivos, rojo o verde, en la parte superior izquierda del diagrama.

Cuando se realice una actualización, se tendrá en cuenta que existe una base de referencia de riesgos y controles generalmente importantes analizados y autorizados. Para actualizarlos es definitivo que se vuelva a revisar y establecer si se tiene que incluir riesgos o controles con la nueva forma de operar. También puede suceder que el riesgo sea el

mismo pero el control haya cambiado debido a una nueva operación. Revisar siempre cada uno de ellos, éste es el objetivo más importante de la documentación del subproceso, es decir, documentar correctamente los controles que se ejecutan para los riesgos inherentes a cada subproceso.

Al registrar los controles y riesgos tener en cuenta las siguientes características:

1.2.5.1. Actividades.

El nombre de la actividad es el mismo nombrado en el diagrama de flujo. La descripción de las actividades debe considerar cuatro preguntas: ¿quién?, ¿qué?, ¿cómo? y ¿cuándo? :

- ¿Quién? Quién ejecuta la actividad (rango).
- ¿Qué? Contenido, procedimientos y objetivo. (sucito, pero con detalles suficientes para que otra persona entienda).
- ¿Cómo? Informaciones detalladas del sistema de transacciones generadas y/o la descripción de la actividad manual.
- ¿Cuándo? Frecuencia que se ejecuta la actividad.

1.2.5.2. Riesgo.

Obligatoriamente se redactará el riesgo con la causa, consecuencia e impacto.

Ejemplo:

- a. Riesgo = el pedido está sobre el límite de crédito, el cliente no puede pagar, por tanto A/R se presenta exagerado.
- b. Control = el sistema electrónico de datos chequea el monto del pedido contra el límite de crédito autorizado y automáticamente bloquea pedidos que excedan el límite de crédito.

La redacción, debe incluir la causa y el impacto.

En el ejemplo la causa: El pedido está sobre el límite de crédito autorizado, el cliente no puede pagar, por lo tanto el impacto: A/R se presenta exagerado.

1.2.5.3. Control.

Importante tener en cuenta que al redactar ¿quién?, ¿cómo? y ¿cuándo?, se ejecuta el control; es posible que el control no esté bajo la responsabilidad del dueño del proceso y/o subproceso, sin embargo, si se conoce el control y ¿quién? lo ejecuta, se lo nombrará.

Si el riesgo no tiene control, obligatoriamente indicar con palabra ninguno. Y si se tiene alguna observación respecto al control y/o posible posibilidad de mejora, se escribirá la observación.

1.3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados.

El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos.

No se puede considerar que un sistema de gestión tenga un enfoque basado en procesos si, aún disponiendo de un buen mapa de procesos y unos diagramas y fichas de procesos coherentes, el sistema no se preocupa por conocer sus resultados.

El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso, o de un conjunto de procesos, qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto, como no podría ser de otra manera.

Dado que la finalidad de los indicadores es conocer la capacidad y eficacia asociadas a un proceso, es importante en este punto introducir estos conceptos, según ISO 9000:2000:

- Capacidad: Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.²
- Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.³

La capacidad de un proceso está referida a la aptitud para cumplir con unos determinados requisitos; mientras que la eficacia del proceso está referida a con qué extensión los resultados que obtiene el proceso son adecuados o suficientes para alcanzar los resultados planificados. Entonces se deduce que la eficacia es un concepto relativo, y surge de comparar los resultados reales obtenidos con el resultado que se desea obtener.

Una organización debe asegurar que sus procesos tienen la capacidad suficiente para permitir que los resultados que obtienen cubran los resultados planificados, y para ello se tiene que basar en datos objetivos, y estos datos deben surgir de la realización de un seguimiento y medición adecuados.

Es más, una organización debería preocuparse también por alcanzar los resultados deseados optimizando la utilización de recursos, es decir, además de la eficacia, debería considerar la eficiencia en los procesos.

Esto es indispensable si se desea avanzar hacia el éxito, como propugnan los actuales modelos de Calidad Total o de Excelencia Empresarial (ISO 9004:2000 y/o modelo EFQM).

“Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”.⁴

1.4. Propuesta de mejora de los procesos.

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer; cuáles son los procesos que no alcanzan los resultados planificados y en dónde existen oportunidades de mejora.

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

² Bothe, D. R., (2001), medición de la capacidad de proceso.

³ Galindo, L, (2008), fundamentos de administración, 7a edición.

⁴ ISO 9004-2000, sistemas de gestión de la calidad ,directrices para la mejora del desempeño

También puede ocurrir que, aún cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

En cualquiera de estos casos, la necesidad de mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo.

Esto es aplicable igualmente a un conjunto de procesos; entonces es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada. Estos pasos se pueden encontrar en implementando el clásico ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA⁵, el cual actúa de guía y permite lograr en una forma sistemática y bien estructurada la resolución de problemas.

Aplicando el ciclo de mejora continua: Plan (Planificar), Do (Hacer), Check (verificar, auditar) y Act (Actuar, proponer acciones correctivas o preventivas), la organización puede avanzar hacia niveles de eficacia y eficiencia superiores.

- Planificar: la etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones).
- Hacer: esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.
- Verificar, auditar: en esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas, los objetivos propuestos
- Actuar: en función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias, ajustes o se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estabilizada, de ejecutar el proceso de actualización.

Cada una de estas acciones, que son las básicas de Deming, están conformadas por varias sub-etapas:

⁵ Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Planificar	Seleccionar la oportunidad de mejora.
	Registrar la situación de partida.
	Estudiar y elegir las acciones correctivas.
	Observar (a nivel de ensayo o simulación) el resultado.
Hacer	Llevar a cabo la acción correctiva aprobada
Verificar	Diagnosticar a partir de los resultados. De no ser deseados volver a la primera etapa.
Actuar	Confirmar y normalizar la acción de mejora.
	Emprender una nueva mejora o abandonar.

Gráfico 6. Sub-etapas ciclo de Deming

Fuente: López, S (2011); implementación de un Sistema de Calidad.

Elaborado por: Patricio Padilla T.

Se puede encontrar, diferentes diagramas o esquemas para aplicar la mejora continua pero, en esencia, todas ellas siguen el mismo ciclo P-H-V-A.

Para poder aplicar los pasos o etapas en la mejora continua, una organización puede disponer de diversas herramientas, conocidas como herramientas de la calidad, que permiten poner en funcionamiento este ciclo de mejora continua.

Muchas de las herramientas de la calidad se emplean preferentemente en la fase de planificación. Esto se debe a que en dicha fase es necesario tener mucha información para poder identificar el problema que se quiere resolver o mejorar, analizar las causas, proponer las acciones y planificar las mismas.

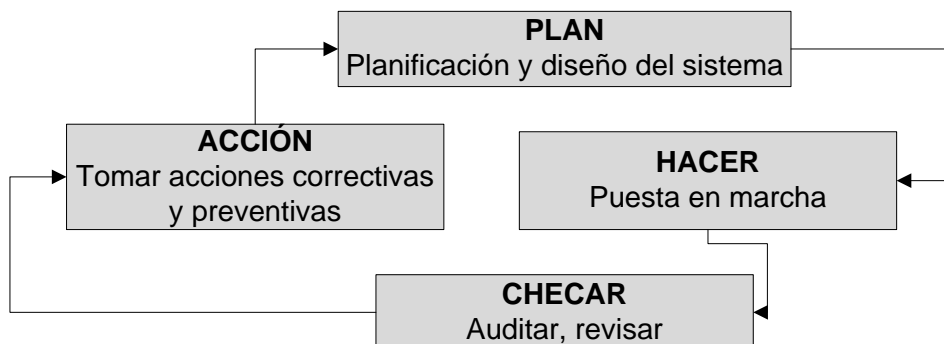


Gráfico 7. Ciclo de Deming

Fuente: López, S (2011); implementación de un Sistema de Calidad.

Elaborado por: Patricio Padilla T.

CAPÍTULO II

2. Marco teórico

2.1. Gestión por procesos.

La gestión por procesos es la piedra angular tanto de las normas ISO-9001 como del modelo EFQM. Su implementación puede ayudar a una mejora significativa en todos los ámbitos de gestión de las organizaciones.

La gestión basada en procesos permite a las organizaciones identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las distintas actividades que se llevan a cabo, no sólo considerando de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado.

En la ISO 9000-2000⁶, los principios de Gestión de la Calidad se refieren a: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Se podría afirmar que no es conveniente abordar la importancia de un Sistema de Gestión de la Calidad sin previamente haber analizado y entendido estos principios. Uno de estos es el “enfoque basado en procesos”. Este principio sostiene que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso.

Según la norma ISO 9000-2000⁷ un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

La gestión por procesos se realiza a través de las siguientes etapas:

1. Identificación y secuencia de los procesos
2. La descripción de cada uno de los procesos
3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que se obtienen
4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizados

Mediante la gestión de cada uno de sus procesos, una organización puede mejorar sus resultados para la satisfacción del cliente que demanda bienes o servicios de calidad.

⁶ ISO 9000-2000, sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

⁷ ISO 9000-2000, sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

Los procesos tienen como objetivo principal fortalecer los mecanismos de gestión, que se despliegan y solidifican para brindar fortalecimiento a la cultura organizacional en el marco de un sistema de gestión integral; por lo cual, deberán ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todo el personal involucrado, remitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda de la competitividad, calidad y la excelencia.

2.2. Clasificación de los procesos.

Las organizaciones tienen que definir el número y los tipos de procesos necesarios para cumplir sus objetivos de negocio. Como estos serán únicos para cada organización, se pueden identificar procesos típicos, como:

- Procesos para la gestión de la organización: incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos para los otros objetivos de la calidad y resultados deseados de la organización y para las revisiones de la dirección.
- Procesos para la gestión de recursos: incluyen todos los procesos que hacen falta para proporcionar los recursos necesarios para los objetivos de calidad y resultados deseados de la organización.
- Procesos de realización: incluyen todos los procesos que proporcionan los resultados deseados por la organización.
- Procesos de medición, análisis y mejora: incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen proceso de medición, seguimiento, auditoría, análisis del desempeño y proceso de mejora. Los procesos de mejora se documentan como parte integral de los procesos de gestión, de recursos y de realización; mientras que los procesos de análisis y mejora con frecuencia se tratan como procesos autónomos que interactúan con otros procesos, reciben elementos de entrada de los resultados de las mediciones y envían resultados para la mejora de los procesos.

2.3. Principios de la gestión por procesos.

Los principios de Gestión de la Calidad se encuentran descritos en la norma ISO 9000:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario”⁸; por lo tanto constituyen la referencia básica y necesaria para entender claramente la importancia de considerar los ocho principios como pilares básicos para la implementación de sistemas o modelos de gestión orientados a obtener buenos resultados organizacionales eficaz y eficientemente.

En definitiva, nunca será conveniente implementar un Sistema de Gestión de Calidad sin haber entendido y analizado perfectamente los ocho principios que se detallan a continuación:

1. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. Compromiso del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. Enfoque a procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Enfoque a la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

⁸ López, S (2011); Implementación de un Sistema de Calidad.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.4. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.

Un comité de la JUSE (Japanese Union of Scientist and Engineers), analizaron y divulgaron en los años setenta un gran conjunto de técnicas y herramientas de gestión existentes ,cuyo reto de la época consistía en que todas las áreas de la organización se implicaran , comprometieran y asumieran responsabilidad sobre la calidad y no sólo el área de producción.

Con profundo análisis de su utilidad y beneficios a obtener, se seleccionaron las siguientes: diagrama de afinidad, diagrama de relaciones, diagrama de árbol, matrices de priorización, diagrama matricial, diagrama de proceso de decisión y diagrama de flechas.

Fueron las denominadas, siete nuevas herramientas de gestión y planificación⁹ y resultaron ser de aplicabilidad en todos los sectores empresariales. El objetivo de las mismas es la resolución de pocos problemas e importantes, a diferencia de las herramientas clásicas utilizadas para muchos y triviales.

La utilización aislada de estas herramientas y de las anteriormente analizadas, como las herramientas estadísticas básicas, resulta de poco interés si no se integra dentro de una metodología más amplia que permita prever y eliminar problemas, así como encontrar oportunidades de mejora. Así pues, el método tradicional de resolución de problemas y el ciclo PDCA (planificar, hacer, verificar, actuar) se presentan como un marco apropiado para desarrollar y aplicar todas estas técnicas.

A continuación se resume la situación de las siete herramientas en el proceso tradicional de resolución de problemas, que consta de las siguientes etapas: identificar el problema; analizar sus causas; formular alternativas para su resolución; seleccionar la mejor alternativa; planificar su puesta en práctica; realizar la alternativa seleccionada y verificar los resultados obtenidos. Excepto para las dos últimas etapas, en las que resulta apropiado utilizar herramientas tradicionales, como por ejemplo: hoja de recogida de datos, diagrama

⁹ Vilar, J & Otros (1997); las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad.

de Pareto o gráficos de control; para el resto de fases, se pueden aplicar alguna de las siete nuevas herramientas, como también la aplicación de cada una de ellas.

Etapa objetivo de las herramientas:

¿Cuál es el problema? Identificar problemas

- **Diagrama de afinidad**
¿Cuáles son las causas del problema? Identificar causas raíz del problema.
- **Diagrama de relaciones**
¿De qué forma se resuelve el problema? Identificar todas las soluciones posibles del problema.
- **Diagrama de árbol**
- ¿Qué opción tomar? Seleccionar la mejor solución.
- **Diagrama matricial**
¿Cuándo y cómo actuar? Planificar la puesta en práctica de la mejor solución
- **Diagrama de proceso de decisión**
¿Cómo actuar? Planificar la puesta en práctica de la mejor solución
- **Diagrama de flechas**
¿Cómo planificar? ¿Controlar de forma adecuada?

Estas herramientas se aplican fundamentalmente durante la etapa de planificación del ciclo de mejora de la calidad (ciclo P-H-V-A).

Las principales características de esta segunda generación de herramientas son: utilización de una metodología sencilla; capacidad de tratar datos de tipo cualitativo (ideas, opiniones, palabras o temas) y por tanto, de difícil tratamiento; promueven la creatividad; y resultan complementarias a las herramientas clásicas y conocidas.

En resumen se describe en qué consisten cada una de las herramientas.

- Diagrama de afinidad

El Diagrama de Afinidad (DA) es una herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones), agrupándolos en función de la relación que tienen entre sí. Se basa, por tanto, en el principio de que muchos de estos datos son afines por lo que pueden reunirse bajo unas pocas ideas generales.

- Diagrama de relaciones

El Diagrama de Relaciones (DR) es una herramienta que muestra las relaciones complejas de causa y efecto e identifica las causas fundamentales o las cuestiones clave. Ayuda a desarrollar un contexto lógico para datos, ideas, opiniones, temas, etc. explorando e identificando las relaciones causales existentes entre estos elementos.

- Diagrama de árbol

El Diagrama de Árbol (DAR) es una herramienta que se utiliza para descomponer temas en partes, proyectos en tareas y síntomas en causas fundamentales. Resulta un método de gran ayuda para el aprendizaje y la comunicación.

- Matrices de priorización

Las Matrices de Priorización son herramientas que sirven para priorizar actividades, temas, características de productos o servicios, etc. en base a criterios de ponderación conocidos. Se utilizan para la toma de decisiones.

- Diagrama matricial

El Diagrama Matricial (DM) es una herramienta cuyo objetivo es establecer puntos de conexión lógica entre grupos de características, funciones o actividades, representándolos gráficamente. A través de matrices permite visualizar y por tanto, identificar diferentes relaciones y el grado de relación existentes entre dos conjuntos distintos de elementos.

- Diagrama de proceso de decisión

El Diagrama de Proceso de Decisión (DPD) identifica y representa los sucesos y contingencias posibles durante el proceso de resolución de un problema. Permite desarrollar medidas de acción contra las posibles contingencias y dificultades que se presenten, así como anticipa posibles desviaciones previniendo que ocurran.

El DPD es una herramienta que propone un método sistemático de obtención de información acerca de cuáles son los caminos para alcanzar un objetivo concreto, qué obstáculos pueden presentarse, cómo se pueden prevenir y en el caso de que se presenten qué debemos hacer.

- Diagrama de flechas

El Diagrama de Flechas (DF) permite planificar y controlar de forma adecuada y eficaz el desarrollo y el progreso de cualquier proyecto formado por un conjunto de actividades. A diferencia de otras técnicas aplicadas con el mismo fin para proyectos de gran envergadura, el DF puede ser utilizado por cualquier persona dentro de la organización como una herramienta para el trabajo diario.

Concretamente, el DF ha sido ampliamente aplicado para el desarrollo de nuevos productos, proyectos de construcción, planes de marketing y negociaciones complejas.

2.5. Metodología para la mejora de procesos.

Los datos obtenidos del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los mismos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante que tiene la finalidad de conocer los puntos que se describen a continuación:

- ¿Qué procesos no alcanzan los resultados planificados?
- ¿Dónde existen oportunidades de mejora?

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

También puede ocurrir que, aún cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

2.6. Indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión¹⁰, son la herramienta óptima para efectuar mediciones y seguimientos del desempeño de los procesos que los componen. Facilitan a la organización

¹⁰ Rojas, M & Otros (2012). Sistemas de control de gestión.

para la toma de decisiones oportunas y contundentes, en caso que no se logren las metas propuestas.

Es de importancia identificar claramente, con la finalidad de no confundir el término indicador con índice. Indicador es una variable, atributo, objeto de medición o valoración, el indicador es una herramienta de medición para medir y comparar un valor actual con respecto a un referente definido. Mientras que índice es la expresión matemática o cuantitativa del indicador¹¹.

Un indicador es siempre el resultado de un proceso de medición. Esto significa que es necesario recoger datos y por lo tanto emplear tiempo en hacerlo. Más indicadores significan más tiempo y esfuerzo de recogida. Esto hace necesario elegir cuidadosamente los indicadores.

Los indicadores deben establecerse siempre considerando los tres elementos fundamentales: objetivo, índice y meta. Solo de esta manera los indicadores no son ambiguos y cumplirán con el propósito de medir los objetivos institucionales o estratégicos de la organización.

Los indicadores tiene tres clasificaciones¹²; por su tipo, por su naturaleza y por su aplicación.

- Por su tipo son financieros, orientados a la satisfacción del cliente, a los procesos y al aprendizaje y crecimiento.
- Por su naturaleza se clasifican por: su eficiencia, su eficacia y por su efectividad.
 - Eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
 - Eficacia es la extensión en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
 - Efectividad es la medida de impacto de la gestión en el logro de los resultados planificados.
- Según su aplicación de: monitoreo, alarma, resultados, cumplimiento, puntualidad, control, evaluación, temporales, permanentes, tácticos, operativos.

¹¹ Rojas,M & Otros (2012). Sistemas de control de gestión.

¹² Rojas,M & Otros (2012). Sistemas de control de gestión.

2.7. Introducción al mejoramiento continuo.

Desde hace algunos años, la mejor opción para las organizaciones de todo tipo y tamaño que se desenvuelven con diferentes propósitos y que están comprometidas a involucrar procedimientos adecuados y eficientes que reflejen un alto grado de calidad y mejora continua. La mejora continua global de la organización debe ser un objetivo permanente de ésta.

El objetivo principal del mejoramiento continuo en la organización se basa en la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otros entes interesados, por lo que se hace imprescindible adoptar acciones adecuadas destinadas a la mejora.

Necesariamente se tiene que realizar un análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora, establecer los objetivos para la mejora, buscar las posibles soluciones y su selección, implementar la solución seleccionada, medir, verificar, analizar y evaluar los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos y finalmente formalizar los cambios.

Es esencial revisar los resultados, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera la mejora es una actividad continua. La información del entorno externo, clientes u otras partes, las auditorías igualmente pueden ser de apoyo para la identificación de oportunidades de mejora.

El mejoramiento continuo, beneficiará a la organización por cuanto mejorará en las capacidades de la organización, aumentando de esta forma la ventaja competitiva; tendrá una integración de las actividades de mejora a los distintos niveles de la organización y orientará a la misma de acuerdo con la estrategia vigente; y la flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades será concluyente.

CAPÍTULO III

3. Aspectos generales de Kodispharma Cía. Ltda.

3.1. La Institución y el sector al que pertenece.

KODISPHARMA CÍA. LTDA., es una empresa que pertenece al sector farmacéutico comercial, específicamente clasificada en el sector del cuidado de salud bucal y que simultáneamente puede actuar en varias áreas que son parte de del sector al que pertenece, y entre las principales se considera que la empresa está en capacidad de:

- a) Importar y exportar artículos, materiales e insumos de consumo masivo para la limpieza, el bienestar humano y para el cuidado de la salud en general.
- b) Contratar con empresas e instituciones tanto de derecho privado, cuanto de derecho público, a efecto de ofertar los productos de consumo masivo que importará y distribuirá a nivel nacional.
- c) Presentarse a licitaciones con el fin de alcanzar y suscribir contratos de proveeduría de instrumentos, equipos, materiales e insumos de limpieza y del cuidado de la salud;
- d) Solicitar la ayuda y apoyo de países amigos, a través de sus embajadas, a fin de conocer los productos, equipos, materiales e insumos de consumo masivo de limpieza y cuidado de la salud que puedan ser importados a nuestro país.
- e) Asesorar y capacitar en relación al objeto social de la empresa, a empresas públicas y privadas; adquirir bienes muebles e inmuebles, así como transferirlos, de conformidad a lo estipulado en la Ley; comprar acciones de otras Empresas, con el objeto de desarrollar la empresa; suscribir contratos de arriendo o arriendo mercantil de las propiedades que llegue a adquirir.
- f) Fusionarse contando con la aprobación de los socios, con el objeto de incrementar su desarrollo; importar tecnología a efecto de comercializarla al interior del país, ya sea al por mayor o por menor; y cumpliendo con su objeto, la empresa puede celebrar todos los actos o contratos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la Ley.¹³

¹³ Kodispharma Cía. Ltda. (2011), escritura de constitución.

3.2. Marco legal.

3.2.1. Constitución, capital social, participaciones, transferencias de participaciones y del libro de socios.

KODISPHARMA CÍA. LTDA., es una compañía de responsabilidad limitada, que se constituyó en la ciudad de Quito, capital de la República del Ecuador, el veinte y dos (22) de julio del dos mil once.

El capital social de la compañía es de cuatrocientos dólares de estados Unidos de América, dividido en cuatrocientas participaciones de un dólar, de valor nominal iguales, acumulativas e indivisibles. El capital social suscrito de la Compañía se encuentra en la actualidad pagado en su totalidad.

La empresa está conformada por tres socios que tienen sus certificados de aportaciones que se distribuyen en 50% para el primer socio, 40% para el segundo socio y 10% para el tercer socio.

Las participaciones de un socio en la compañía son transmisibles por herencia. Si los herederos fueran varios, estarán representados en la compañía por la persona que ellos designen.

La participación de un socio en la compañía es transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la misma compañía, o de terceros previo el consentimiento unánime del capital social y cumpliendo con la Ley de Compañías y serán registrados en el libro de socios.¹⁴

¹⁴ Kodispharma Cía. Ltda. (2011), escritura de constitución.

3.3. Organización.

KODISPCHARMA Cía. Ltda., está dirigida por el Gerente General como soporte de responsabilidad dentro de la pirámide organizacional, con reporte directo de los responsables departamentales de administración, ventas y mercadeo. Responsables departamentales con responsabilidades y atribuciones de gerentes.

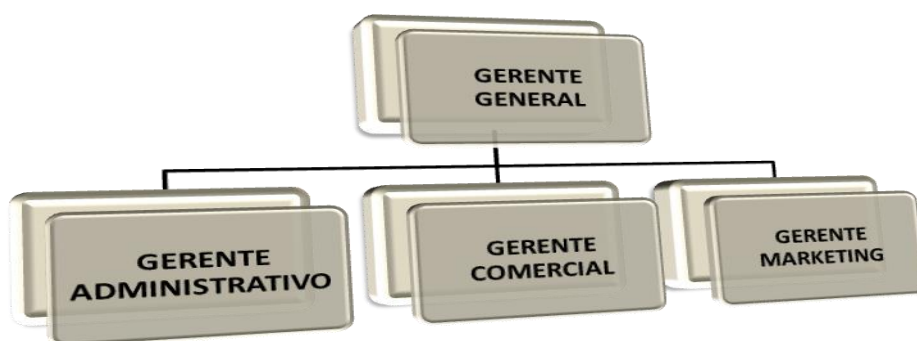


Gráfico 8. Organigrama estructural dirección
Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013); organigrama estructural.
Elaborado por: Patricio Padilla T.

El departamento de administración conformado por tres áreas: administración de los procesos de negocios; finanzas - contabilidad (controlling) y logística; cuyas actividades radican en el desarrollo de estrategias y tácticas administrativas que apoyen a la comercialización de los productos insignia de la organización. Está liderado por el Gerente Administrativo, al cual reportan los tres especialistas de área.



Gráfico 9. Organigrama estructural administración
Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013); organigrama estructural.
Elaborado por: Patricio Padilla T.

El departamento de ventas por la naturaleza de la organización, su talento humano está conformado por colaboradores altamente capacitados en ventas de productos de consumo masivo, con un entrenamiento personalizado en ventas de los productos para limpieza dental con fuerza de ventas clasificadas en oro y plata.

Estas fuerzas de ventas están localizadas en las principales ciudades del Ecuador y reportan directamente al Gerente Comercial, mismo que desempeña funciones multidisciplinarias comerciales de la organización, dada su profundo conocimiento y experiencia en la industria.

El departamento, cuenta con un equipo de impulsadoras, colaboradoras esenciales en el tipo de negocio que se realiza y que frecuentemente están localizadas en los puntos de venta de los productos que comercializa la organización.

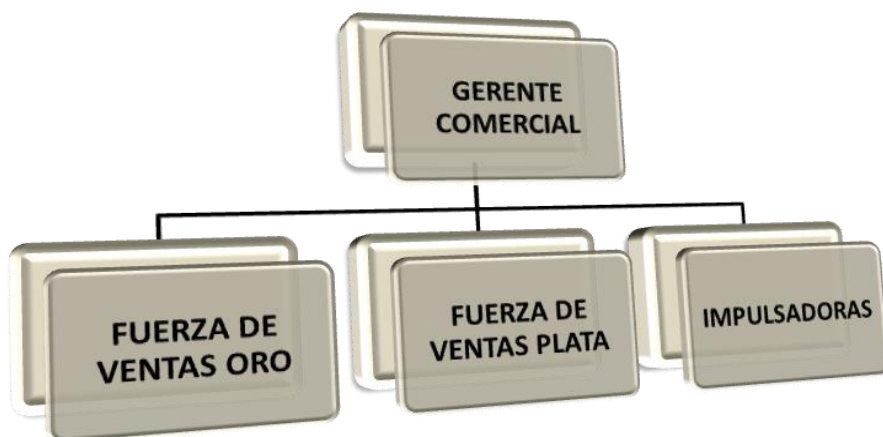


Gráfico 10. Organigrama estructural ventas
Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013); organigrama estructural.
Elaborado por: Patricio Padilla T.

El departamento de mercadeo, tiene como responsable departamental al Gerente de Marketing y tiene bajo su responsabilidad tres áreas de soporte, fundamentales para la consecución de los objetivos de posicionamiento en el mercado de los productos que comercializa la empresa. Áreas como son las de registros sanitarios, asuntos médicos y asuntos regulatorios, ésta última relacionada con la investigación y búsqueda de nuevos productos diferenciadores en los mercados, es decir sean únicos y exclusivos como son los productos que actualmente se comercializan.



Gráfico 11. Organigrama estructural marketing
Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013); organigrama estructural.
Elaborado por: Patricio Padilla T.

3.4. Productos.

O-ZONE es una empresa coreana dedicada a la producción e innovación de artículos para el cuidado de la salud oral, siendo su principal foco el desarrollo de cepillos dentales con tecnología avanzada, conocida como Nanotecnología¹⁵.

Mediante el uso de Nanotecnología, se ha incorporado nano partículas de oro y plata a las cerdas de los cepillos dentales, manteniendo altos estándares de calidad.

O-ZONE ha entregado la exclusividad para comercializar sus cepillos en Ecuador y Pacto Andino a KODISPHARMA CÍA. LTDA.

Los productos principales de comercialización de la empresa son los cepillos dentales con nano partículas de oro y plata; productos en los cuales se identifican y se han comprobado plenamente beneficios generales y específicos para la salud humana¹⁶.

¹⁵ Feynman, R., (1959), nano-ciencia y nano-tecnología

¹⁶ Aprobado (2001), testing & research institute. Corea del Sur.

Los beneficios generales identificados y comprobados son los siguientes:

1. Se obtiene un efecto antibacterial, por su acción iónica y la emisión de rayos infrarrojos con grandes beneficios en el cuidado de la salud oral.
2. Este nuevo avance tecnológico permite una protección antibacterial hasta un 99,9 %.

Los beneficios específicos identificados y comprobados son los siguientes:

1. En el cepillo de dientes que contiene micropartículas de oro; se determina que el oro previene el envejecimiento de los dientes y encías, ayuda a activarlas y mantener la higiene de los dientes a través de la acción iónica.
2. Es un cepillo de dientes dual nano - delgado evita ciento por ciento la irritación de las encías.
3. Es un cepillo de dientes nano-oro suave, con un 99,9% de poder antibacterial.
4. En el cepillo de dientes que contiene micro-partículas de plata; se determina que la plata esteriliza distintos gérmenes y debilita el subproducto de amoníaco e incapacita a la proteína, eliminando así los diferentes tipos de mal aliento y ayuda a mantener una excelente higiene dental.
5. Es un cepillo de dientes dual nano- delgado, evita ciento por ciento el mal aliento.
6. Es un cepillo de dientes nano-plata suave, con un 99,9% de poder anti bacterial.
7. En comparación con otros cepillos de dientes, el poder antiséptico y de esterilización de los cepillos nano oro y nano plata es mejor que cualquiera, por el aura de los iones negativos o aniones.
8. Se garantiza el efecto del uso de los cepillos O-ZONE ya que le permite una limpieza bucal y una remoción de la placa dental.
9. Se tiene una sensación similar a la de una profilaxis con el odontólogo, gracias a su sistema de doble cerda.

10. Es un cepillo de dientes con sistema de doble cerda
11. Es un cepillo de dientes brecha , que a diferencia de los cepillos de dientes comunes, el cepillo O-ZONE se le denomina de esta manera por tener un doble sistema de cerdas que remueve la placa dental que se encuentra retenida incluso en las cavidades dentales más finas.
12. Tiene un mango de goma antideslizante, está fabricado con goma especial de caucho para evitar el deslizamiento y la posibilidad de lastimar las encías.

3.5. Alineamiento al plan estratégico.

La alineación con el plan estratégico, se base en cinco objetivos estratégicos generales que deben ser alcanzados, objetivos que previamente han sido definidos y cuya esencia se detalla a continuación:

3.5.1. Discutir la realidad actual.

- Presentar hallazgos del mercado general y aspiración definida por la gerencia.
- Presentar análisis del mercado relativo a los productos que se comercializan, actividad de gerencia de marketing.

3.5.2. Definición de escenarios.

- Identifica fuerzas específicas de conducción del producto
- Definir impacto y probabilidad
- Seleccionar fuerzas en el escenario foco
- Definir resultados si es necesario
- Describir siempre por lo menos escenarios

3.5.3. Refilar la aspiración.

- Describir la compañía ideal en el mercado
- Identificar gaps de desempeño en comparación con la realidad actual

3.5.4. *Elaborar el caso base de estrategia.*

- Definir principales metas y objetivos de estrategia
- Describir posicionamiento
- Derivar sub-estrategias

3.5.5. *Definir planes de acción.*

- Colocar planes de acción los cuales apoyen el caso base de estrategia
- Definir líneas de tiempo y actividades de costos
- Elaborar un estado de ganancias y pérdidas para el período que corresponda
- Consolidar el factor de productividad de mercadeo
- Desarrollar planes de contingencia y de opciones

3.6. Clientes.

KODISPHARMA Cía. Ltda., tiene constituida su red de clientes, identificada por el noventa y nueve (99) por ciento por distribuidores que operan en todo el territorio ecuatoriano y el uno (1) por ciento de clientes, son las instituciones públicas con las cuales se comercializa directamente.

Se estima que de un tres por ciento (3) de las ventas de los distribuidores nacionales, son dirigidas a instituciones públicas y el noventa y siete (97) por ciento de sus ventas son negociadas directamente con las cadenas de farmacias y supermercados, que se constituyen en puntos de venta esenciales del negocio por la naturaleza de los productos que se comercializa.

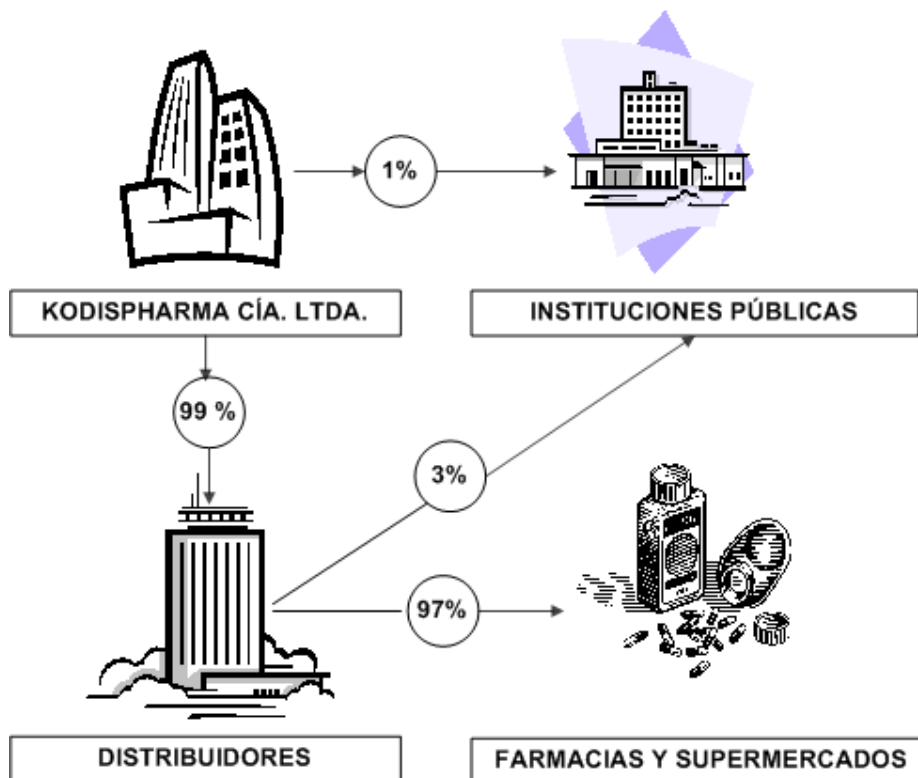


Gráfico 12. Canales de distribución
 Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
 Elaborado por: Patricio Padilla T.

CAPÍTULO IV

4. La gestión de los procesos en la institución objeto de estudio

4.1. Identificación y secuencia de los procesos.

4.1.1. Pedido y facturación.

El subproceso pedido y facturación que se lo realiza diariamente, tiene como objetivo el recibo y la asignación de mercancía de los pedidos enviados por parte de los clientes,

Es ejecutado por administración de ventas, inicia cuando los pedidos de clientes llegan para el procesamiento correspondiente por cualquiera de las vías de comunicación disponibles, tales como: vía electrónica por el sistema de gestión empresarial (GECOM)¹⁷, fax, correo electrónico, u órdenes de compra impresas.

Para realizar la facturación a los canales institucionales se recibe en el departamento de facturación vía correo electrónico y/o fax, el contrato de venta suscrito incluyendo el cuadro de distribución con 3 (tres) días de anticipación a la fecha estimada de despacho de la mercancía.

Para la facturación a los canales privados; los asesores comerciales deben digitar en el GECOM, sub-módulo, envío de pedidos, las órdenes entregadas por los clientes, y realizar transmisión electrónica de los mismos, para ser captada por el sistema.

Es necesario tener actualizado el inventario de productos en el sub-módulo actualización de GECOM. Facturación agrupa las órdenes de pedidos recibidas de los asesores comerciales dentro de la aplicación de facturación en el sistema y éste los clasifica automáticamente en:

- Pedidos pendientes para despacho, que son las órdenes que no quedan retenidos por cartera y los productos relacionados son correctos.
- Pedidos retenidos por cartera, que son las órdenes que tienen saldos pendientes de pago y/o excede el límite de crédito otorgado. Para estos pedidos es necesario hacer una evaluación de cartera y proceder a su desbloqueo y o rechazo. Cada pedido revisa el asistente de administración de ventas por separado y el mismo remite un informe a los responsables de ventas, relacionando cliente por cliente los pedidos no

¹⁷ GECOM. Sistema de gestión empresarial, Kodispharma,2013

autorizados para despacho. En caso de ser autorizados los pedidos, el responsable de administración de ventas es el encargado de liberar en el sistema los clientes a los cuales se les pueden facturar los pedidos remitidos por cartera.

- Pedidos rechazados, que son las órdenes que contienen código de productos discontinuados y/o existe alguna inconsistencia en su digitación.

Administración de ventas realiza una nueva actualización de GECOM desde el sistema para integrar en el mismo ambiente los pedidos liberados por cartera con la finalidad de poder facturar en una sola vista los pedidos; es decir, tanto pedidos pendientes para despacho como los liberados por cartera. Facturación obligatoriamente realizará una revisión de cada pedido, verificando que las condiciones de venta y los precios estén correctos. La verificación es manual.

Facturación asigna mercancía descargando del inventario por ubicación de bodega bajo el método FIFO (primeras unidades en ingresar a la bodega, las primeras en salir), tomando como guía la fecha de vencimiento que el sistema suministra en la pantalla al momento de asignación de la mercancía.

El proceso de facturación se ejecuta a través de un comando en el sistema, liberando los pedidos y generando las facturas y los respectivos listados (global, lista de empaque y protocolo de facturación), con un determinado y aprobado horario de facturación, definido con los siguientes parámetros:

- Pedidos que ingresan el día anterior a la fecha de facturación 14:01H, hasta las 9:00H, se facturarán en el primer proceso de las 10:00 H.
- En la tarde se realizará un segundo proceso a las 14:00H, donde se facturarán los pedidos que ingresaron a partir de las 9:01 H

Administración ventas para los clientes privados imprime las facturas, globales y listas de empaque, anexando las órdenes de compra y contratos a aquellos clientes que lo requieran, direccionando la impresión a la sede de la bodega.

Administración de ventas para los clientes institucionales entrega adicionalmente 4 (cuatro) copias de la factura, cuadros de distribución, contratos, protocolos de calidad de los productos, pólizas de cumplimiento, reserva presupuestal y remisiones de entrega.

Despacho de productos, es el seguimiento a la facturación ejecutada, en definitiva son complementos de tareas que están bajo el control de la administración de ventas como un concepto de apoyo en general.

El Subproceso se termina cuando la impresión del documento está físicamente en la bodega para su respectivo despacho.

Interfases del proceso

Las interfases del proceso identificado, la facilidad de su interpretación y la determinación de las interrelaciones existentes se lo refleja en el mapa de procesos que conforman el sistema de gestión.

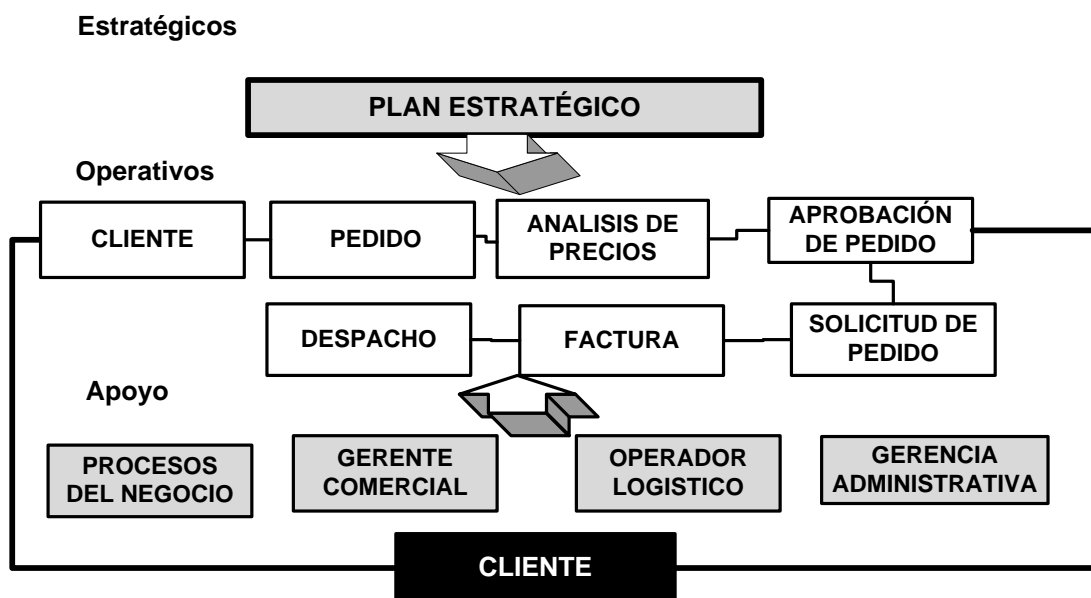


Gráfico 13. Mapa de procesos – Subproceso Pedido y Facturación
 Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
 Elaborado por: Patricio Padilla T.

4.1.2. Seguimiento de cobranza.

El subproceso de seguimiento de la cobranza es realizado diariamente, por el analista de cartera bajo la supervisión del responsable de administración de ventas incluye recepción, autorización, control y elaboración de recibos de caja, elaboración de informes para diferentes áreas de la empresa, conciliaciones de cuentas de clientes, monitoreo de cuenta puente, labor de cobro vía telefónica y visitas a clientes para conciliación de cuentas.

El control y recepción de los recibos de caja se realiza a diario y se lleva un registro de los descuentos aplicados en cada uno de ellos, el registro se realizará en un archivo excel de partidas por cobrar que es generado por el sistema al corte de cada periodo contable y el cual sirve como control de saldos para la conciliación y generación de notas crédito y/o débito correspondientes y posterior control de desbloqueo de clientes para facturación.

Administración de ventas cartera, elabora los recibos de caja de aquellos clientes cuyo representante de ventas no tiene instalado GECOM en su computador personal, o por algún caso especial como una zona sin representante, equipo averiado o fallas en comunicación.

Se ejecutará un monitoreo diario de las cuentas bancarias de KODISPHARMA, para informar a los representantes sobre pagos pendientes por aplicar por transferencias o consignación directa del cliente. Los representantes de ventas elaboran los recibos de cobro que estarán a cargo de administración de ventas cartera.

La cuota de cobros tiene como origen la cartera por edades generada al cierre contable mensual y es enviada a los representantes y Gerente Comercial dentro de los primeros 5 (cinco) días hábiles del mes en formato Excel, este mismo formato será la base para generar los días de exceso para el pago de comisiones por recaudo de cartera.

Los análisis de las edades de cartera estarán fijadas dentro de las normas existentes, sobre 90 días de vencido el cliente es bloqueado y no es susceptible de facturación mientras no cancela la deuda pendiente, igualmente si el límite de crédito está excedido el cliente no recibirá producto si no tiene su cuenta al día.

Se realizarán conciliaciones de cuentas a diario, de acuerdo a los mayores vencimientos presentados por cliente, también por chequeo aleatorio y/o por solicitud del mismo cliente o representante de ventas.

El subproceso termina cuando el cliente cancela los valores pendientes de pago en las cuentas bancarias de KODISPHARMA y se efectiviza el dinero si los pagos han sido en cheques.

Interfases del proceso

Las interfases del proceso identificado, la facilidad de su interpretación y la determinación de las interrelaciones existentes se lo refleja en el mapa de procesos que conforman el sistema de gestión.

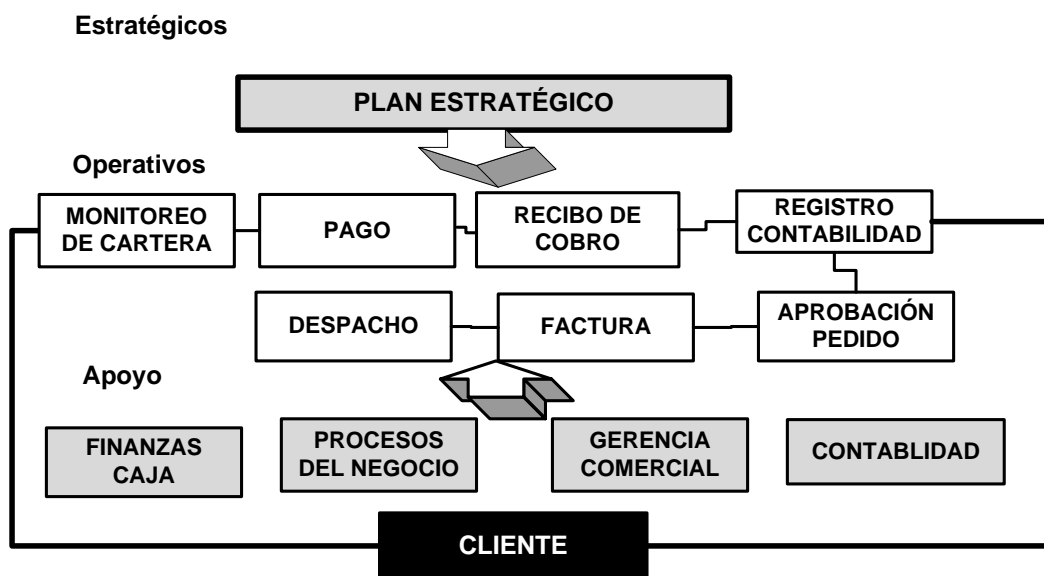


Gráfico 14. Mapa de procesos – Subproceso Seguimiento de Cobranza.
Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
Elaborado por: Patricio Padilla T.

4.1.3. Notas de crédito y débito.

El subproceso notas de crédito y débito, se lo realiza diariamente, está bajo la responsabilidad de administración ventas, departamento que recolecta y ordena e toda la información para la emisión de los documentos de soporte, según los siguientes casos:

- Condiciones o negociaciones especiales que realiza la gerencia de marketing en cada una de las áreas de negocio como pueden ser planes trimestrales, planes mensuales, por cuotas establecidas, por exhibiciones.
- Diferencia en precio en la facturación.
- Errores del sistema sobre planes comerciales,
- Descuentos adicionales u otros conceptos.

Administración de ventas se encarga de elaborar el aviso de nota crédito, se solicita aprobación en gerencia administrativa, pasando luego para la aprobación de la gerencia comercial, según el concepto de los avisos de nota emitidos.

Autorizados los documentos, administración de ventas registrará en el sistema generarán las notas crédito y débito que afectan ventas, o afecten a otros conceptos.

Generados los documentos en el sistema, administración de ventas imprimirá los documentos y estos serán entregados a las áreas de negocios.

Interfases del proceso

Las interfases del proceso identificado, la facilidad de su interpretación y la determinación de las interrelaciones existentes se lo refleja en el mapa de procesos que conforman el sistema de gestión.

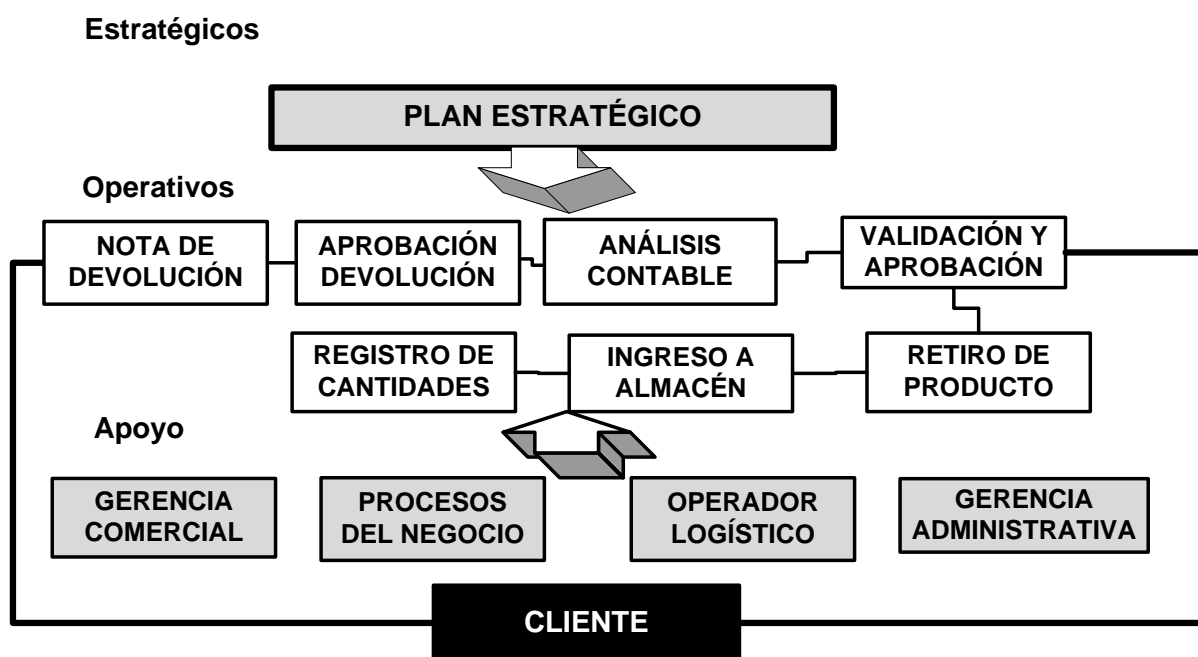


Gráfico 15. Mapa de procesos – Subproceso Notas de Crédito y Débito
 Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
 Elaborado por: Patricio Padilla T.

4.1.4. Recepción de mercadería.

El Operador Logístico bajo la coordinación y dirección de Kodispharma, departamento de Logística, es el responsable de recibir la mercadería en la bodega.

El sub proceso aplica desde la recepción de productos para la venta, muestras y material publicitario que proceden de: Importaciones; y, Compras locales.

- **Importaciones**

El asistente de servicio al cliente de bodega y el QA (Qualite Assurance -Control de Calidad), dependiendo del origen de la mercancía será notificado por el responsable de abastecimiento o por el analista de servicio al cliente mediante correo electrónico. El asistente de servicio al cliente es la persona encargada de recibir los documentos de logística, tales como; lista de empaque, factura comercial sin valores, número de pedido.

Por parte del transportador, recibirán: guía de remisión y el producto importado.

Finalizado el descargue del vehículo se revisan los datos de la lista de empaque versus los datos detallados por el transportista en la guía de remisión para verificar que las cantidades coinciden y que no existen diferencias.

- **Compras locales**

El asistente de servicio al cliente de la bodega, es notificado por el analista de logística mediante correo electrónico, para proceder con el retiro del producto comprado localmente. El asistente de servicio al cliente es la persona encargada de recibir los documentos de logística: número de pedido y notificación de cantidades de acuerdo a la orden de compra emitida y por parte del transportador: guía de remisión y el producto comprado.

Finalizado el descargue del vehículo se revisan los datos de la lista de empaque y se compara con el producto retirado.

- **Revisión y liberación del producto**

Al arribar el producto a la bodega, control de calidad conjuntamente con el personal de bodega inspeccionarán las condiciones en que fueron transportados los productos, las mismas que deberán registrarse en el formulario de registro de novedades de transporte.

En caso de existir alguna observación importante esta será notificada al responsable de logística o al responsable de asunto médicos y regulatorios de Kodispharma, mediante correo electrónico, según sea el caso.

El producto es colocado en el área de cuarentena y se rotula como producto en cuarentena, color amarillo que indica que los productos están en proceso de inspección. El responsable de bodega, clasificará el producto según su presentación y verificando el estado del mismo.

En caso de encontrar productos, golpeados, húmedos, maltratados; estos serán separados y notificados a control de calidad para su posterior inspección y destino.

Control de calidad, define el plan de inspección y muestreo para cada lote del producto importado, posteriormente se realizará el muestreo para su respectiva inspección y liberación.

Finalmente se destinará la cantidad de producto aprobado, rechazado y en cuarentena y colocará una etiqueta de color verde para producto aprobado.

Los productos que cumplen con todos los requerimientos para su venta y comercialización, serán transferidos a la bodega de productos para la venta y al mismo tiempo se procederá con el ingreso en el sistema de datos en la bodega de facturación, cuarentena o rechazo, según sea el estado del producto.

Esta actividad se realiza a diario y dependiendo de la programación de ingreso de importaciones o compras locales de logística con la finalidad de cubrir las necesidades de la actividad comercial.

Interfases del proceso

Las interfases del proceso identificado, la facilidad de su interpretación y la determinación de las interrelaciones existentes se lo refleja en el mapa de procesos que conforman el sistema de gestión.

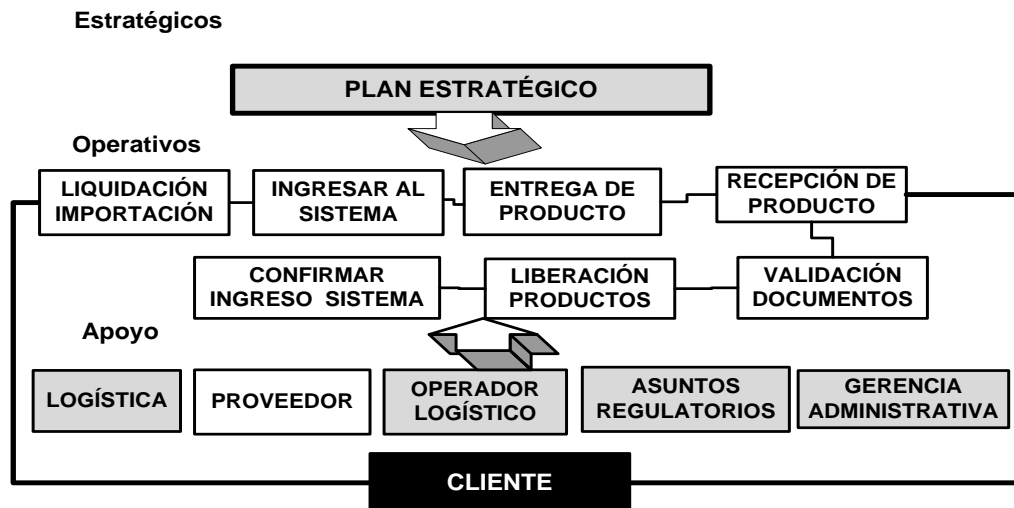


Gráfico 16. Mapa de procesos – Subproceso Notas de Crédito y Débito
Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
Elaborado por: Patricio Padilla T.

4.1.5. Toma física de inventarios.

El subproceso toma física de inventarios, estará bajo la responsabilidad del departamento de Logística en lo que se refiere a su coordinación y dirección.

El objetivo de este subproceso es garantizar el control del inventario, aclarar cualquier diferencia que se presente por parte del tercero denominado operador logístico (OL), que una empresa que custodia la mercadería mediante contrato de servicios.

El operador logístico realiza el manejo de los movimientos de inventarios en la bodega en lo que se refiere a ingresos, egresos, almacenamiento y distribución de los productos de que comercializa KODISPHARMA Cía. Ltda.

La toma física de inventarios se realizará a finales de cada mes, luego del cierre de facturación y posterior al cierre de todos los procesos contables. Este proceso es independiente del Inventario que realizará el departamento de finanzas y contabilidad al una vez al año.

La toma física de la realizará en dos partes, las mismas que se determina bajo los siguientes parámetros:

En la primera parte, se verificará el cierre de los movimientos de inventario, se procederá con la generación de documentos que serán utilizados para la toma física del inventario,

utilizando el módulo de inventarios del sistema electrónico de datos, las listas se generarán por áreas de bodega. Creado el documento de inventario, se activa el listado en el sistema y se imprime los documentos para la toma física del Inventario.

En la segunda parte de la toma física, se entrega los listados al OL para que proceda con el conteo físico del producto, una vez finalizado el conteo, el OL entrega los listados debidamente firmada a Logística. Logística procede con el ingreso de los datos de la toma física mediante la actividad de conteo, posteriormente se generan los informes se verifican diferencias.

En caso de existir diferencias se emite un nuevo listado para una nueva toma de inventario de aquellas unidades con inconsistencias, se aplicará la actividad de recuento, y el proceso inicia nuevamente. Se entrega la documentación al Operador Logístico para que proceda con el conteo físico del producto, una vez finalizado el conteo, el OL entrega los listados debidamente firmada a Logística y procede con el ingreso de los datos del recuento.

Ingresados los datos se determinan las diferencias finales, si no existen diferencias se cierra el listado de conteo y si existen diferencias el sistema transfiere automáticamente las diferencias en la ubicación especial creada para el efecto y denominada faltantes y sobrantes: luego de esta actividad se podrá iniciar nuevamente con todos los movimientos inherentes de los productos en bodega.

Interfases del proceso

Las interfases del proceso identificado, la facilidad de su interpretación y la determinación de las interrelaciones existentes se lo refleja en el mapa de procesos que conforman el sistema de gestión.

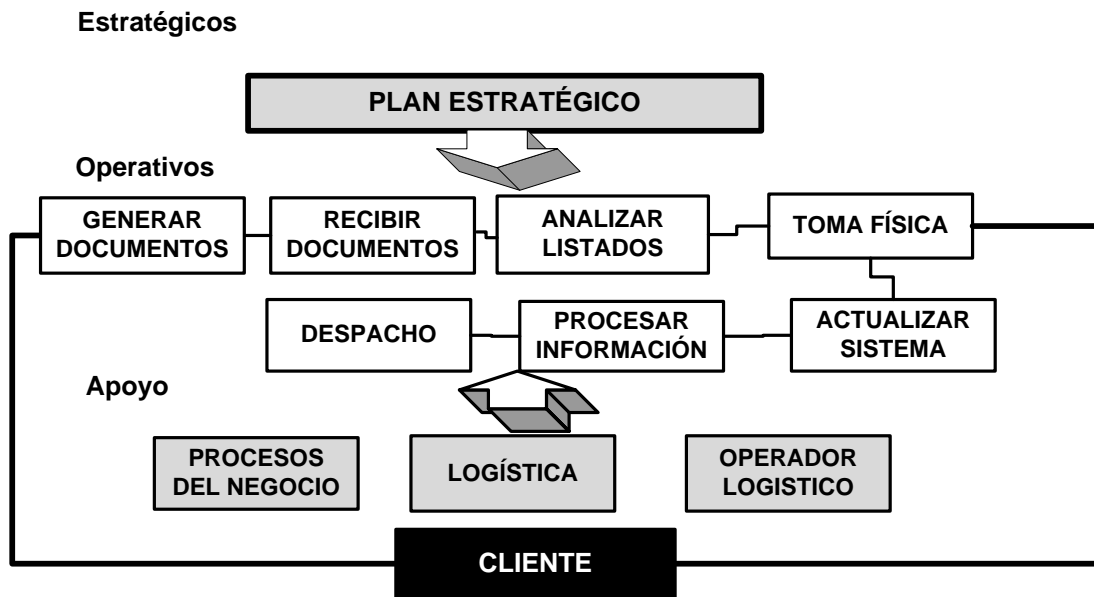


Gráfico 17. Mapa de procesos – Subproceso Toma de Inventarios
 Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
 Elaborado por: Patricio Padilla T.

4.1.6. Administración de inventarios.

El departamento de logística es el responsable de ejecutar, administrar y controlar el subproceso de administración de Inventarios, para lo cual debe tomar en cuenta todos los lineamientos exigidos por Kodispharma Cía. Ltda., cumpliendo con normas de responsabilidad integral y buenas prácticas de manufactura (GMP), con la finalidad de garantizar que los productos almacenados estén en la cantidad y calidad requerida para su comercialización.

Inicia con el cumplimiento de varios subprocesos como son: recepción de producto, ventas y distribución, despacho de mercadería, devolución de mercancía, administración de maestro de productos, procesos de pedido y facturación, COMPRAS Ordene de Compra para bienes y Servicios Productivos.

- Productos para la venta

Cumplidos los subprocesos de: ventas y distribución, recepción de mercancía, devolución de mercancía, administración de maestro de productos, se almacena la mercancía en la bodega, de la siguiente manera:

El operador logístico ubica los productos en las paletas y estos son ubicados en racks, clasificándolos según: tipo de producto, nombre, lote, fecha de vencimiento y condiciones de almacenaje especiales.

Si el producto cumple con todas las condiciones para la venta inmediata, se almacena en la tienda lista para despacho, se libera y puede ser facturado.

Si el producto no cumple con todas las condiciones para su venta inmediata, como no tener impreso el precio de venta al público, registro sanitario, se almacena en tienda lista para despacho en estatus "S", en donde espera el respectivo reacondicionamiento.

Si el producto se encuentra caducado o su empaque primario y secundario están dañados se almacena en el sistema en el módulo bajas y en estatus "S" (bloqueado) en espera de la baja respectiva.

Si el producto está en mal estado, es decir que el empaque secundario está deteriorado, pero sin que el empaque primario haya sufrido daño alguno, se almacena en la bodega de cuarentena y en estatus "S" bloqueado, en espera de su utilización o reacondicionamiento, estos productos no se facturan.

Logística informará al departamento de Marketing respecto al estado de los productos en mal estado para que sean ellos quienes determinen su uso final.

El departamento de Marketing envía vía correo electrónico las instrucciones para el uso del producto en mal estado, si se despacha como muestra o se reacondiciona. Logística procede con el reacondicionamiento correspondiente

Una vez que se realice el reacondicionamiento, se ingresa la mercadería al sistema en donde se libera para la venta.

Si el producto se encuentra en mal estado tanto el empaque primario como secundario o está caducado, se transfiere a rechazados, en donde se almacenan en espera de su baja y posterior destrucción.

Para las salidas de los productos de la bodega por facturación, se toma los subprocesos de ventas y distribución, despacho de mercancías y procesos de pedidos y facturación.

- Material publicitario y muestra médica

Las muestras como el material publicitario, se ingresan en el sistema solamente por llevar un control en cantidades, mas no en valores ya que se carga los valores directamente al gasto en el momento de la compra.

Una vez que se han cumplido los subprocesos de: ventas y distribución, recepción de mercancía, administración de maestro de productos, se almacena la mercancía en la bodega, de la siguiente manera:

- El material publicitario se almacena tomando en cuenta tipo, tamaño, peso y volumen.
- Control de calidad, revisa la mercancía, emite informe y da destino tanto en sistema como físicamente, solamente muestras médicas.
- El departamento de marketing solicita los materiales promocionales y muestras médicas vía órdenes de salida.

Interfases del proceso

Las interfases del proceso identificado, la facilidad de su interpretación y la determinación de las interrelaciones existentes se lo refleja en el mapa de procesos que conforman el sistema de gestión.

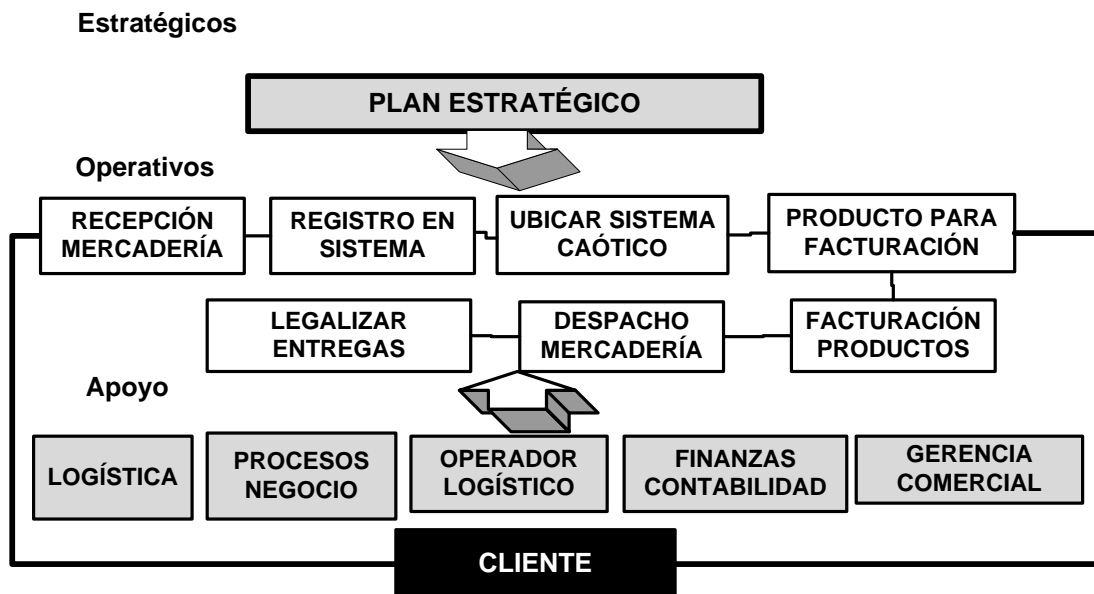


Gráfico 18. Mapa de procesos – Subproceso Administración de Inventarios
 Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
 Elaborado por: Patricio Padilla T.

4.1.7. Despacho de mercaderías.

El subproceso denominado despacho de mercaderías, está bajo la responsabilidad del departamento de logística, que desarrolla una sinergia de actividades en total coordinación con el operador logístico (OL) que es la entidad que ejecuta el manejo de los inventarios en la bodega, tales como, ingresos, egresos, almacenamiento y distribución de los productos de Kodispharma.

El objetivo de este subproceso es preparar y coordinar las entregas de los pedidos luego de que se han emitido las facturas comerciales y guías de remisión preparadas por administración de ventas.

Facturas comerciales y guías remisión, sub proceso que inicia en administración de ventas que genera la factura comercial y la guía de remisión.

El asistente de servicio al cliente en el operador logístico, imprime estos documentos y entrega la factura comercial y guía de remisión, que son generados por Kodispharma; con esos documentos se procederá a la preparación de los pedidos, una vez alistados los pedidos se procede con una revisión previa al despacho y se entrega al transportista tanto documentos como productos, y éste a su vez iniciará el transporte y para la entrega recepción por parte de los clientes.

Este proceso se lo realiza diariamente y finalizará cuando los productos sea entregados a los clientes conjuntamente y legalizada la documentación correspondiente, factura con recepción conforme y guía de remisión.

La responsabilidad del operador logístico, está determinada por la administración y control físico de los inventarios, así como el proceso de distribución hasta la entrega al cliente o destinatario final, por lo que todo el proceso de generación de documentos de despacho como guías de remisión, controles de salida y entrega, pérdidas y averías en transporte y entregas a tiempo se encuentra a su cargo.

Interfases del proceso

Las interfases del proceso identificado, la facilidad de su interpretación y la determinación de las interrelaciones existentes se lo refleja en el mapa de procesos que conforman el sistema de gestión.

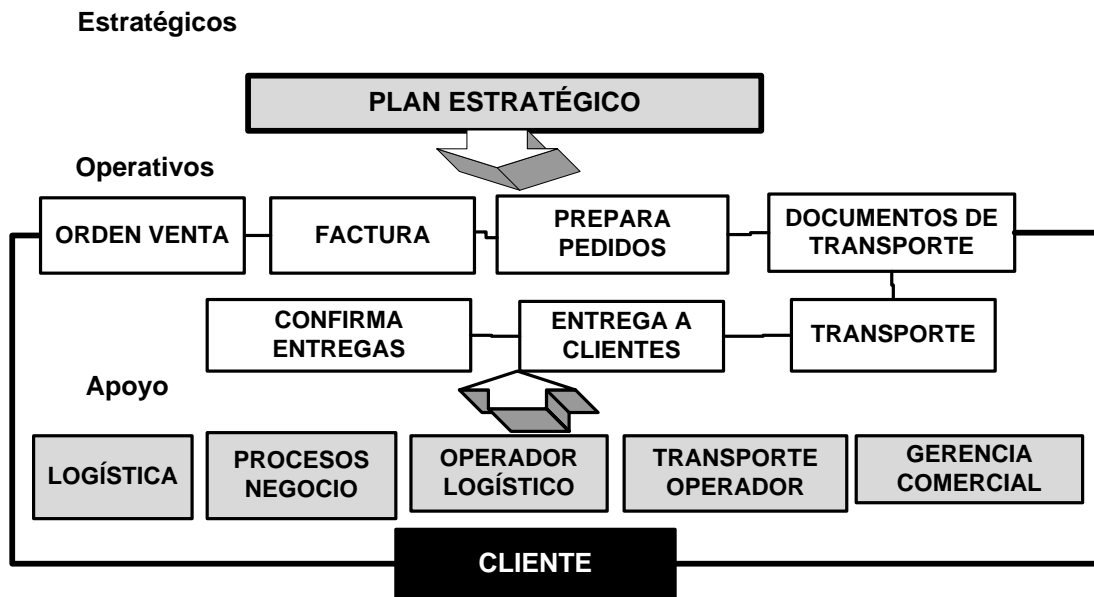


Gráfico 19. Mapa de procesos – Subproceso Despacho de Mercaderías
 Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
 Elaborado por: Patricio Padilla T.

4.2. Descripción de los procesos.

El diseño de los siete (7) subprocesos, como parte de los procesos de ventas y distribución enfocados en el capital de trabajo de KODISPHARMA CÍA.LTDA, gráficamente se los describen con sus respectivas fichas técnicas y diagramas de flujo, asimismo sus controles y riesgos en los anexos que corresponden.

FICHA TÉCNICA PROCESOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN	
Título de subproceso de negocio	PEDIDO Y FACTURACIÓN
Dueño de Proceso / (Función) & (Nombre)	Procesos del Negocio / Juan Pérez
Revisor de Subproceso / (Función) & (Nombre)	Responsable Administración de Ventas / Wilfredo Orellana
Dueño de Subproceso / (Función) & (Nombre)	Responsable facturación Ecuador / Edison Oswaldo Medina
Válido para (entidad legal)	KODISPHARMA CÍA. LTDA.
Válido desde (fecha)	01-ene-14
Áreas organizacionales involucradas	Clientes / Ventas / Administración Ventas Facturación/ Procesos del Negocio /Operador Logístico
Sistema principal	SZ4d
Sistemas de soporte	MS Excel / Outlook / Correo electrónico
Guidelines	Órdenes de compra, Pedidos manuales
Interfases importantes con otros procesos	Ventas y distribución / Seguimiento de cobranza.

Gráfico 20.Ficha técnica - Subproceso Pedido y Facturación

Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)

Elaborado por: Patricio Padilla T.

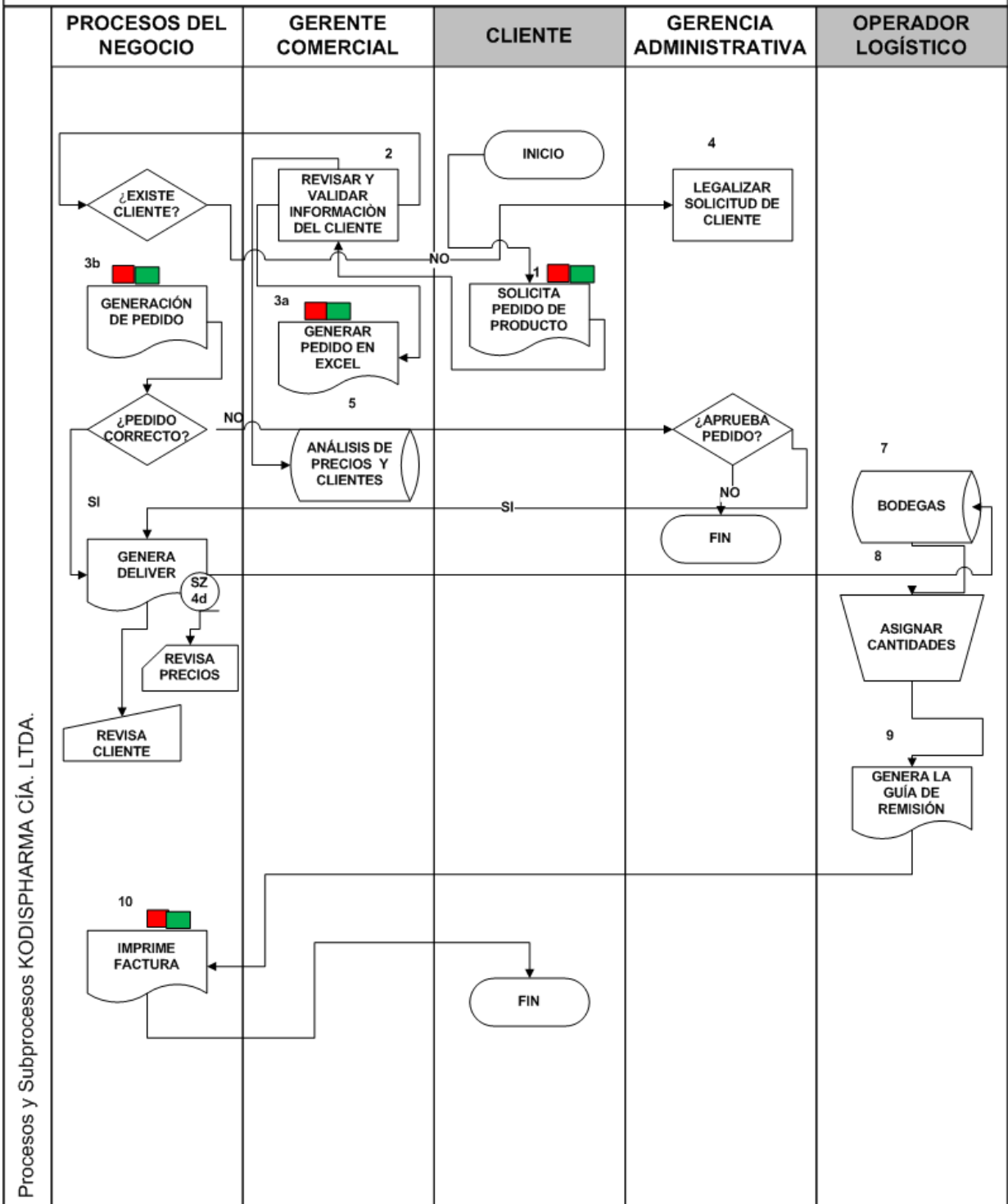


Gráfico 21. Diagrama de flujo - Subproceso Pedido y Facturación
 Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
 Elaborado por: Patricio Padilla T.

Controles y riesgos que existen en el subproceso. (Ver anexo 1).

FICHA TÉCNICA PROCESOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN	
Título de subproceso de negocio	SEGUIMIENTO DE COBRANZA
Dueño de Proceso / (Función) & (Nombre)	Procesos del Negocio / Juan Pérez
Revisor de Subproceso / (Función) & (Nombre)	Responsable Administración de Ventas / Wilfredo Orellana
Dueño del Subproceso / (Función) & (Nombre)	Responsable de Seguimiento de Cartera Ecuador / Clara López
Válido para (entidad legal)	KODISPHARMA CÍA.LTDA
Válido desde (fecha)	01-ene-14
Áreas organizacionales involucradas	Gerencia de Ventas-Cuentas Corrientes -Representantes de Ventas-Clientes- Administración de Ventas Cartera- Contabilidad
Sistema principal	SZ4d
Sistemas de soporte	Gecom,base de datos excel, cuentas por cobrar, cartera por edades ,correo electrónico.
Guidelines	Normas de organización interna - NOI
Interfases importantes con otros procesos	Ventas y distribución, pedido y facturación, contabilidad módulo cuentas por cobrar , recepción de pagos , administración de notas crédito y débito.

Gráfico 22. Ficha técnica - Subproceso Seguimiento de Cobranza
Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
Elaborado por: Patricio Padilla T.

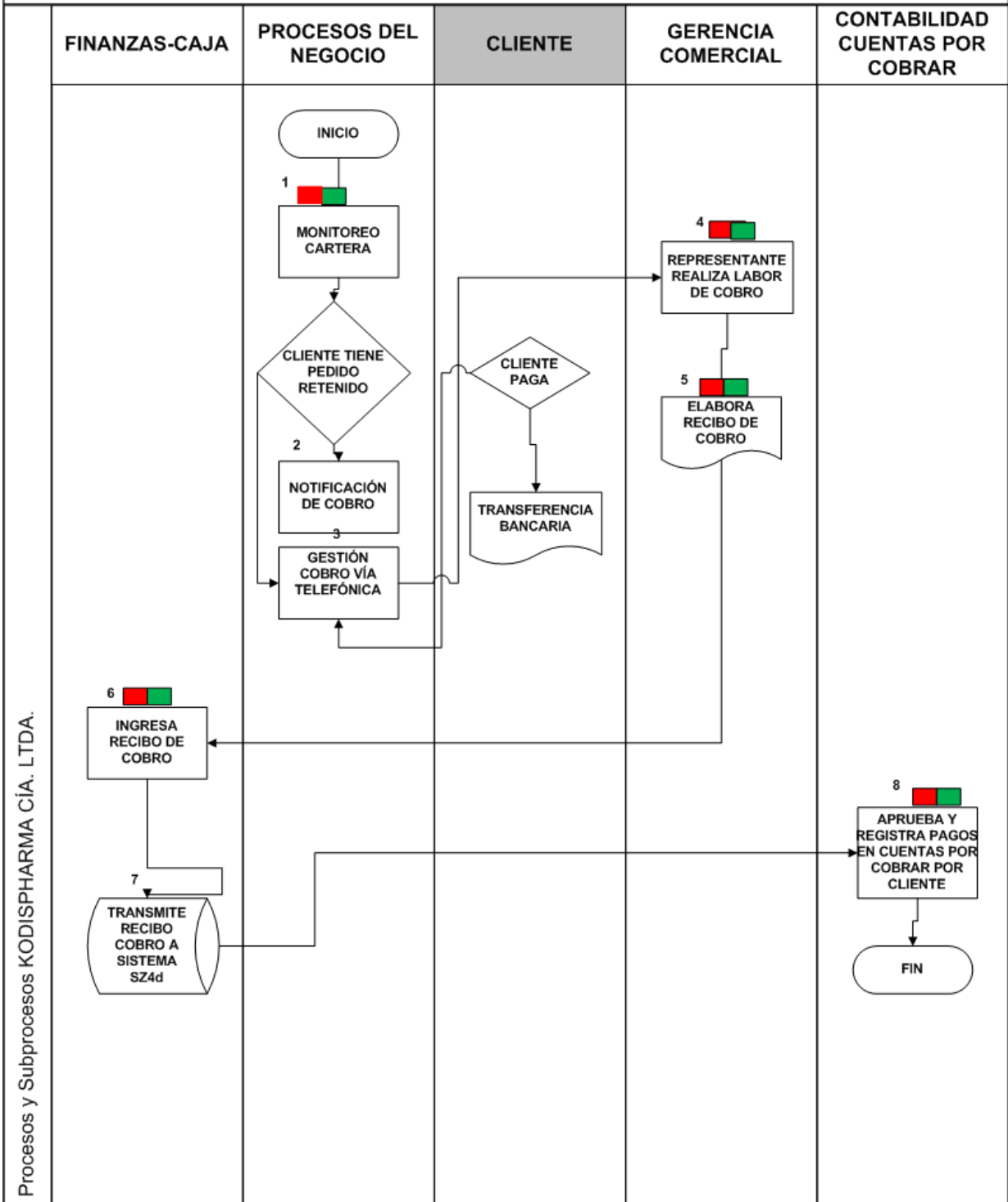


Gráfico 23. Diagrama de flujo – Seguimiento de Cobranza
 Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
 Elaborado por: Patricio Padilla T

Controles y riesgos que existen en el subproceso. (Ver anexo 2).

FICHA TÉCNICA	
PROCESOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN	
Título de subproceso de negocio	NOTAS DE CRÉDITO Y DÉBITO
Dueño de Proceso / (Función) & (Nombre)	Procesos del Negocio / Juan Pérez
Revisor de Subproceso / (Función) & (Nombre)	Responsable Administración de Ventas / Wilfredo Orellana
Dueño de Subproceso / (Función) & (Nombre)	Responsable Administración de Ventas / Wilfredo Orellana
Válido para (entidad legal)	KODISPHARMA CÍA. LTDA.
Válido desde (fecha)	01-ene-14
Áreas organizacionales involucradas	Clientes, ventas, administración de ventas, gerencia administrativa, gerencia comercial
Sistema principal	SZ4d
Sistemas de soporte	Micrisoft Excel, correo electrónico
Guidelines	Normas de organización interna (NOI)
Interfases importantes con otros procesos	Proceso de pedido y facturación , seguimiento de cobranza, devolución de mercaderías, administración de clientes, recepción de pagos.

Gráfico 24. Ficha técnica - Subproceso Notas de Crédito y Débito
Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
Elaborado por: Patricio Padilla T.

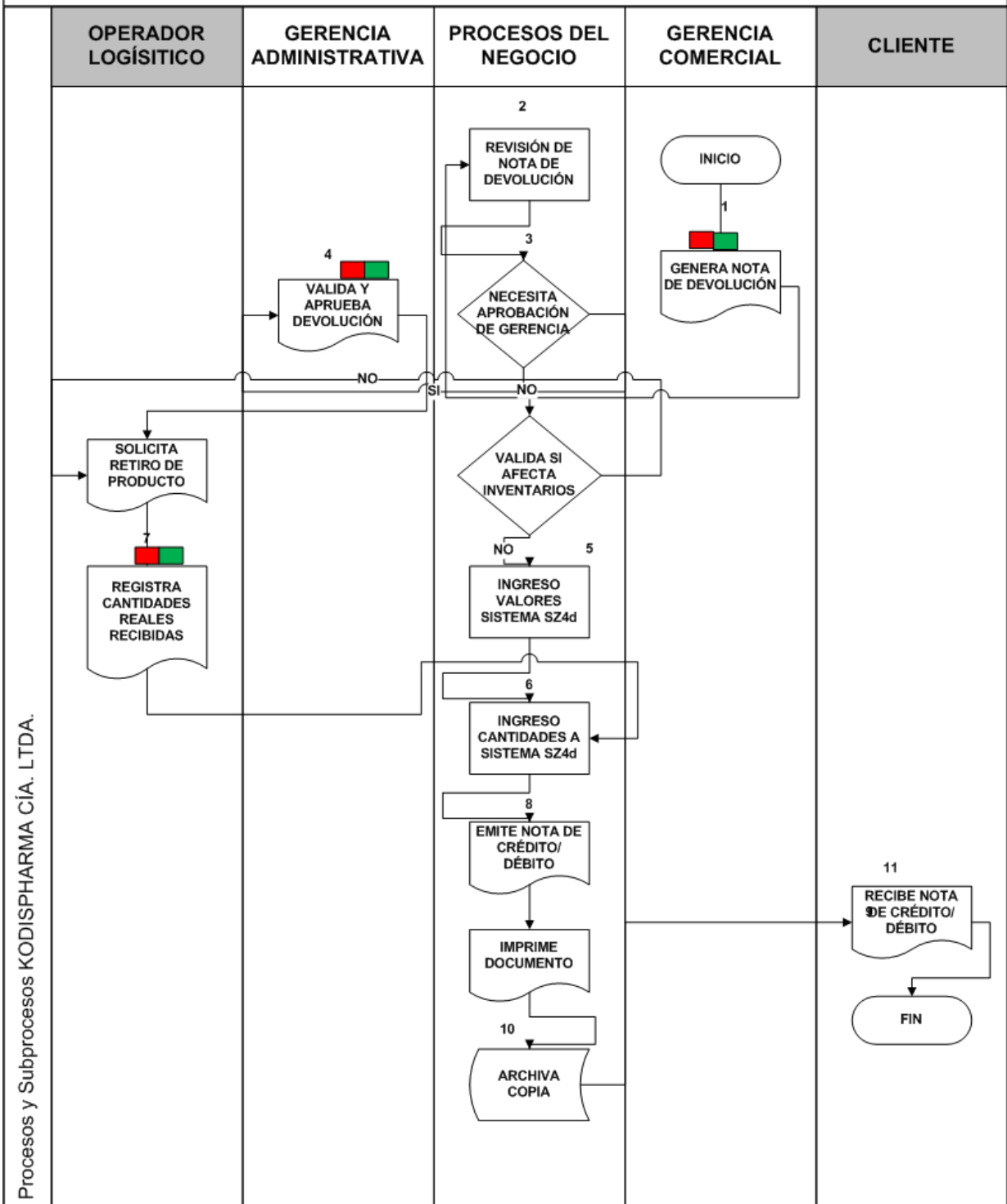


Gráfico 25. Diagrama de flujo – Subproceso Notas de Crédito y Débito
 Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
 Elaborado por: Patricio Padilla T.

Controles y riesgos que existen en el subproceso. (Ver anexo 3).

FICHA TÉCNICA PROCESOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN	
Título de subproceso de negocio	RECEPCIÓN DE MERCADERÍA
Dueño de SUBProceso / (Función) & (Nombre)	Logística / Silvia Barahona
Revisor de Subproceso / (Función) & (Nombre)	Responsable de Logística / Álvaro Angel
Dueño de Proceso / (Función) & (Nombre)	Analista de Logística / Gustavo Campaña
Válido para (entidad legal)	KODISPHARMA CÍA. LTDA.
Válido desde (fecha)	01-ene-14
Áreas organizacionales involucradas	Logística, transporte agente afianzado, operador logístico, control de calidad
Sistema principal	SZ4d
Sistemas de soporte	Excel - Correo electrónico
Guidelines	Normas de organización Interna (NOI)
Interfases importantes con otros procesos	Ventas y distribución, liquidación de importaciones, administración de inventarios

Gráfico 26. Ficha técnica - Subproceso Recepción de Mercadería

Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)

Elaborado por: Patricio Padilla T.

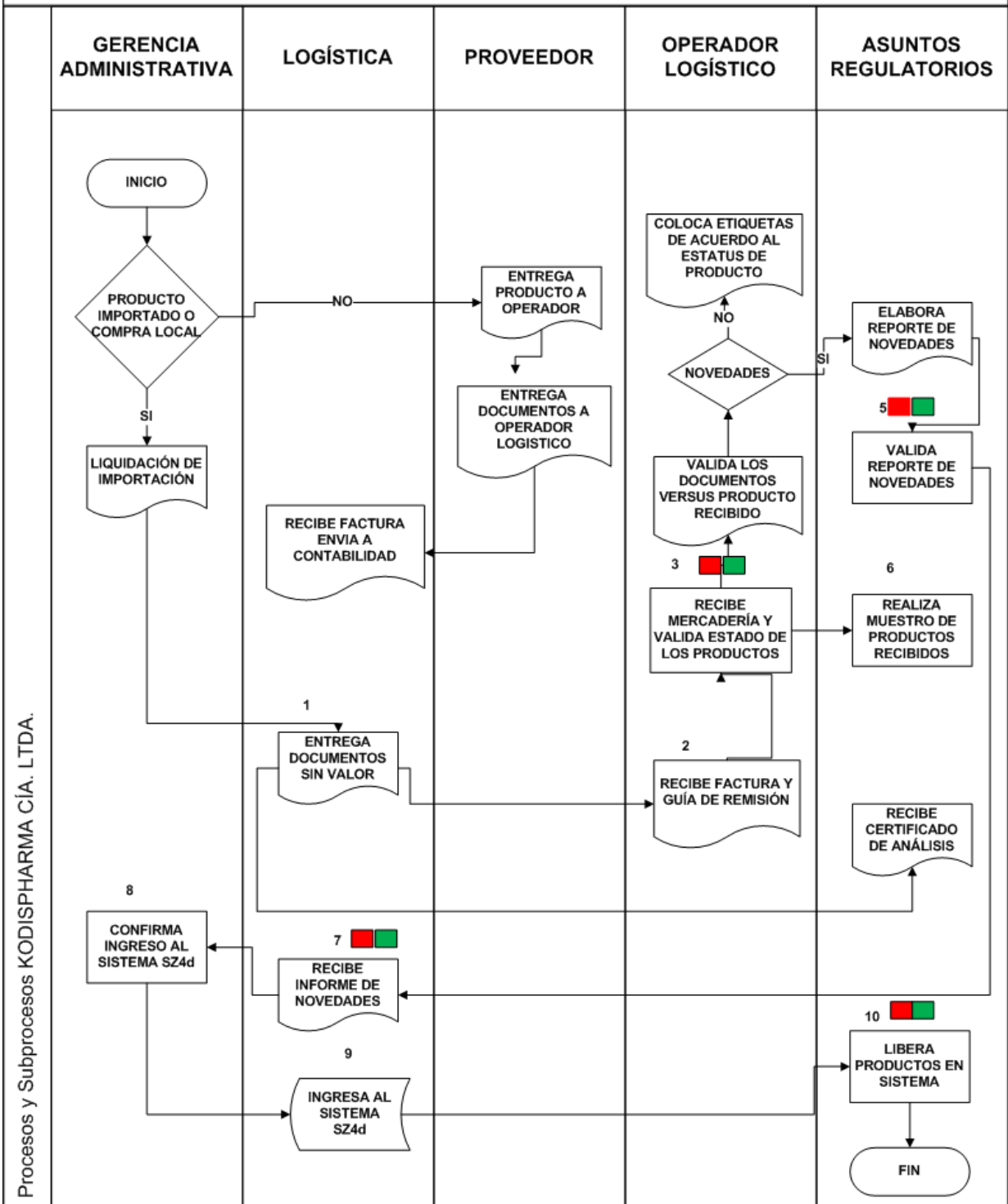


Gráfico 27. Diagrama de flujo – Subproceso Recepción de Mercadería
 Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
 Elaborado por: Patricio Padilla T.

Controles y riesgos que existen en el subproceso. (Ver anexo 4)

FICHA TÉCNICA PROCESOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN	
Título de subproceso de negocio	TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS
Dueño de Proceso / (Función) & (Nombre)	Logística / Silvia Barahona
Revisor de Subproceso / (Función) & (Nombre)	Responsable de Logística / Álvaro Angel
Dueño de Subproceso / (Función) & (Nombre)	Logística / Silvia Barahona
Válido para (entidad legal)	KODISPHARMA CÍA. LTDA.
Válido desde (fecha)	01-ene-14
Áreas organizacionales involucradas	Contabilidad, logística, procesos del negocio y operador logístico.
Sistema principal	SZ4d
Sistemas de soporte	Excel, correo electrónico
Guidelines	Normas de organización interna (NOI)
Interfases importantes con otros procesos	Pedido y facturación, recepción de mercadería , despacho de mercadería y compras.

Gráfico 28. Ficha técnica - Subproceso Toma física de Inventarios
Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
Elaborado por: Patricio Padilla T.

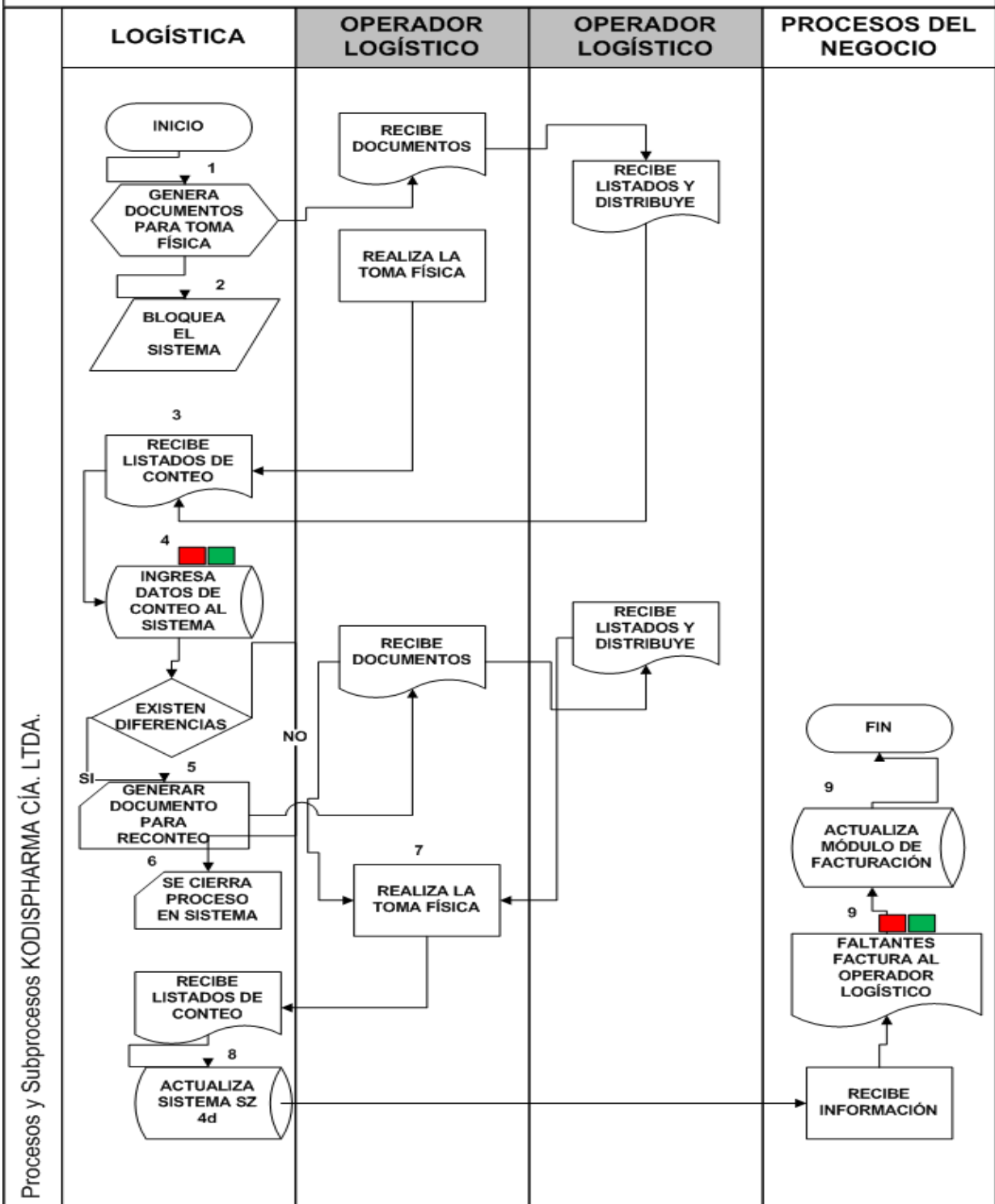


Gráfico 29. Diagrama de flujo - Subproceso Toma de Inventarios
 Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
 Elaborado por: Patricio Padilla T.

Controles y riesgos que existen en el subproceso. (Ver anexo 5)

FICHA TÉCNICA PROCESOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN	
Título de subproceso de negocio	ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS
Dueño de Proceso / (Función) & (Nombre)	Logística / Silvia Barahona
Revisor de Subproceso / (Función) & (Nombre)	Responsable de Logística / Álvaro Angel
Dueño de Subproceso / (Función) & (Nombre)	Analista de Logística / Gustavo Campaña
Válido para (entidad legal)	KODISPHARMA CÍA. LTDA.
Válido desde (fecha)	01-ene-14
Áreas organizacionales involucradas	Logística, marketing, operador logístico, administración de ventas y compras
Sistema principal	SZ4d
Sistemas de soporte	Excel, correo electrónico
Guidelines	Normas de Organización Interna (NOI)
Interfases importantes con otros procesos	Ventas y distribución, recepción de mercancías, inventarios, compras bienes y servicios, proceso de pedido y facturación, despacho de mercancías.

Gráfico 30. Ficha técnica - Subproceso Administración de Inventarios
Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
Elaborado por: Patricio Padilla T.

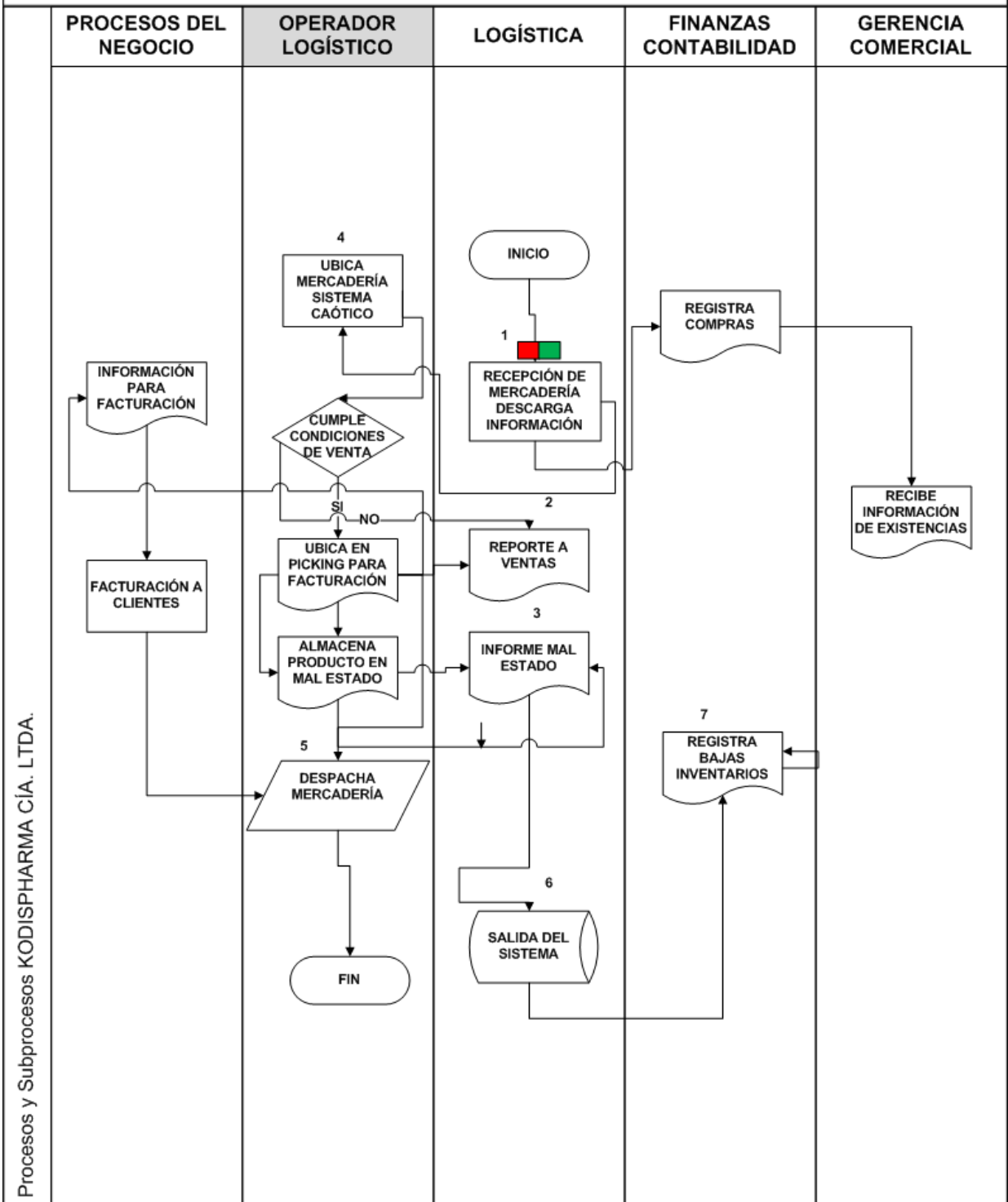


Gráfico 31. Diagrama der flujo - Subproceso Administración de Inventarios

Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)

Elaborado por: Patricio Padilla T.

Controles y riesgos que existen en el subproceso. (Ver anexo 6).

FICHA TÉCNICA PROCESOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN	
Título de subproceso de negocio	DESPACHO DE MERCADERÍAS
Dueño de Proceso / (Función) & (Nombre)	Logística / Silvia Barahona
Revisor de Subproceso / (Función) & (Nombre)	Responsable de Logística / Álvaro Angel
Dueño de Subproceso / (Función) & (Nombre)	Analista de Logística / Gustavo Campaña
Válido para (entidad legal)	KODISPHARMA CÍA. LTDA.
Válido desde (fecha)	01-ene-14
Áreas organizacionales involucradas	Marketing,logística,procesos del negocio,operador logístico,transporte
Sistema principal	SZ4d
Sistemas de soporte	EXCEL
Guidelines	Normas de organización interna (NOI)
Interfases importantes con otros procesos	Ventas y distribución,recepción de mercadería,inventarios,pedido y facturación, toma de inventarios.

Gráfico 32. Ficha técnica – Subproceso Despacho de Mercaderías
Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
Elaborado por: Patricio Padilla T.

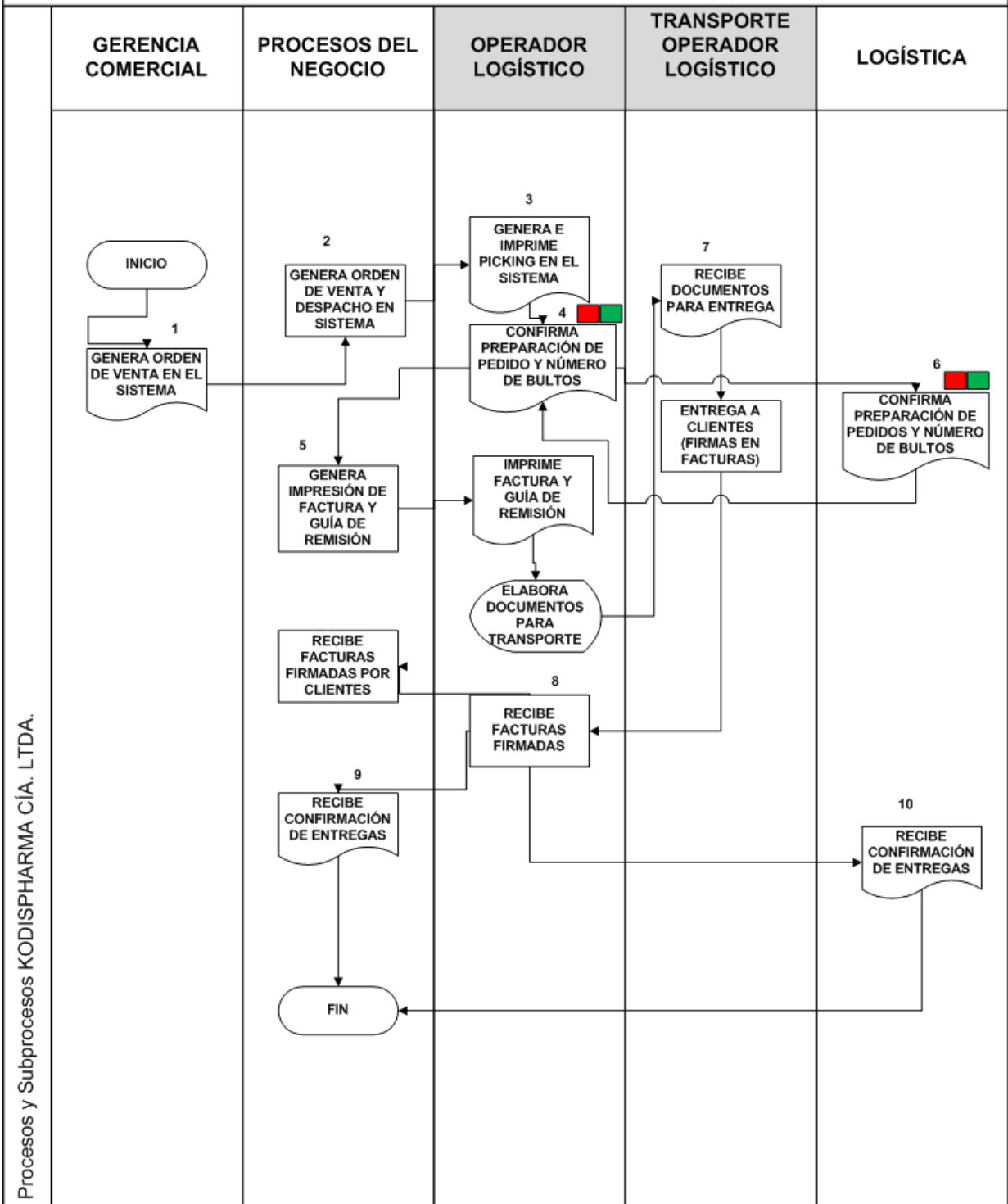


Gráfico 33. Diagrama der flujo - Subproceso Despacho de Mercaderías

Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)

Elaborado por: Patricio Padilla T.

Controles y riesgos que existen en el subproceso. (Ver anexo 7).

4.3. Seguimiento y medición de los procesos.

KODISPHARMA CÍA. LTDA., tiene como uno de sus objetivos estratégicos el de satisfacer las aspiraciones de los clientes, por lo tanto es indispensable realizar un seguimiento y medición exhaustiva a los procesos analizados de Ventas y Distribución, utilizando dos herramientas esenciales como son el Estudio de Satisfacción de Clientes y el Benchmarking en procesos internos.

El estudio de satisfacción de clientes, permitirá definir qué es importante para ellos, qué debemos seguir haciendo como lo venimos haciendo, qué debemos cambiar y cómo estamos frente a la competencia.

Se desarrollará el estudio de satisfacción de clientes para Kodispharma, donde se incluirán a todas las áreas de responsabilidad de la organización, donde sus aportes y sugerencias son fundamentales para cumplir con las fases y los objetivos definidos:

Fase Cualitativa

Determinar los procesos y atributos que deben ser evaluados para cada tipo de cliente.

Fase Cuantitativa

Medir la satisfacción y lealtad de los clientes de la empresa.

Objetivos

- Tener un sistema validado, cuantificable y objetivo para medir el desempeño y las percepciones de los clientes de Kodispharma.
- Contar con resultados que permitan evaluar los procesos que afectan la satisfacción de los clientes.
- Tener un sistema de medición unificado, que permita comparar resultados entre los de la competencia.

- Cuantificar el nivel de lealtad de los clientes en relación con los diferentes factores claves, que hacen parte del ciclo de servicio de Kodispharma.
- Medir el desempeño de Kodispharma y su competencia en cuanto a los procesos (producto, vendedor, despacho, venta y cobro, publicidad y promociones, estantería y servicio al cliente, entre otros). Además medir las percepciones de la imagen (reputación y marca) de Kodispharma desde el punto de vista de sus clientes.
- Comparar el desempeño (benchmarking) y la imagen de Kodispharma con los de su competencia, y estándares Internacionales de estudios realizados.
- Comparar de manera específica el desempeño de Kodispharma con el de empresas que le compiten en los diferentes procesos básicos.
- Ayudar a Kodispharma a entender las necesidades específicas de sus clientes, así como sus expectativas sobre el servicio.
- Establecer el impacto que tiene cada necesidad y cada expectativa como un determinante de la satisfacción y lealtad de los clientes de Kodispharma. Este objetivo se logra mediante los análisis estadísticos de los resultados cuantitativos utilizando el modelo jerárquico de las relaciones.
- Facilitar a Kodispharma una segmentación de sus clientes basada en su grado de lealtad (clientes verdaderamente leales, accesibles, atrapados y en alto riesgo). Esta segmentación y la información entregada en forma individual le permitirá a Kodispharma tomar acciones particulares con cada uno de sus clientes
- Establecer el mejor de la clase.

El Benchmarking tendrá la finalidad de identificar y aprender de las mejores prácticas en la búsqueda por continuas mejoras y avances, se lo realizará el aplicando un esquema mediante la elaboración de una encuesta a los clientes, que incluirán obligatoriamente los siguientes elementos de análisis que son elementos fundamentales de los procesos analizados:

1. Negociación (pedido, número de días inventario)

- a. Igualdad en las condiciones de negociación en términos de crédito y descuentos
- b. Propuesta adecuada a sus políticas de días de inventario
- c. Puntualidad
- d. Tiempo dedicado a la negociación
- e. Conocimiento del cliente y de su negocio
- f. Autonomía para negociar
- g. Cordialidad
- h. Interés por llegar a acuerdos
- i. Permanencia en el negociador de la empresa
- j. Apoyo a la rotación de los productos a través de transferencias.

2. Despacho

- a. Puntualidad en la entrega de acuerdo a los compromisos de fecha, hora y lugar
- b. Condiciones en que se recibe el producto
- c. Correspondencia entre la cantidad solicitada y la entregada
- d. Exactitud entre las cantidades de la nota de pedido y la factura
- e. Exactitud en las condiciones comerciales pactadas
- f. Actitud del servicio del transportista
- g. Inspección física del producto en el momento de la entrega
- h. Oportunidad en la información sobre faltantes de pedido
- i. Manejo de backorders.

3. Representantes de ventas

- a. Puntualidad
- b. Conocimiento técnico del producto-conocimiento de política de la compañía que representa
- c. Conocimiento del cliente y de sus políticas
- d. Habilidad para la solución de problemas
- e. Autonomía
- f. Rapidez en la solución a inquietudes y problemas
- g. Cordialidad y buen trato

- h. Tiempo que dedica a la atención del cliente
- i. Disponibilidad-facilidad para comunicarse con la persona que lo atiende
- j. Seriedad en los compromisos
- k. Acompañamiento del Gerente comercial de la empresa con la fuerza de ventas del cliente

4. Cobranzas

- a. Respeto de la fecha de cobro
- b. Seguimiento en la cobranza
- c. Flexibilidad en el compromiso de pago bajo circunstancias especiales
- d. Beneficios por pronto pago
- e. Entrega oportuna de las notas de crédito

5. Revisar inventario

- a. Respeto de su política de inventarios
- b. Vida útil de los productos
- c. Disponibilidad de productos para el sugerido de pedidos
- d. Facilidad de realizar pedidos de emergencia
- e. Capacidad de respuesta ante pedidos de emergencia
- f. Disponibilidad de la persona que lo atiende para dar respuesta a sus pedidos de emergencia

6. Devoluciones

- a. Política de devolución
- b. Rapidez en el retiro de la mercadería devuelta
- c. Rapidez en la reposición con la nota de crédito
- d. Valoración de la nota de crédito en devoluciones

4.4. Mejora de los procesos.

La mejora de los procesos está alineada con la actividad de medir todos aquellos aspectos que permiten valorar qué si las cosas se están haciendo bien, y qué tan eficiente es la

utilización de los recursos para lograr hacerlas; así como el resultado de estrategias y cambios adoptados en la gestión empresarial.

Se hace necesaria la utilización de indicadores de gestión, que son relaciones de datos numéricos que harán posible evaluar el desempeño de los procesos definidos de Ventas y Distribución de KODISPHARMA. Permitirán determinar qué próxima está la organización de cumplir con los objetivos planteados.

Los indicadores que se detallan a continuación, son aquellos que se identifican con los procesos y subprocesos relacionados con Ventas y Distribución de la Empresa, los mismos que cuyo desempeño serán analizados cada mes, teniendo en cuenta los eventos que puedan haber afectado a su comportamiento, evaluarlos, compararlos con las herramientas determinadas para el seguimiento y tomar los correctivos del caso para mejorarlos.

4.5. Indicadores gestión.

4.5.1. Indicadores gestión de servicios.

Este grupo de indicadores de gestión busca medir el nivel del servicio que la empresa presta a sus clientes, tanto internos como externos e incluye:

- Pedidos entregados a tiempo
- Pedidos entregados completos
- Documentación sin problemas

4.5.1.1. Pedidos entregados a tiempo.

Este indicador medirá el nivel de cumplimiento de la compañía para realizar la entrega de los pedidos, en la fecha o periodo de tiempo pactado con el cliente.

Fórmula para el cálculo:

$\% \text{ de entregas a tiempo} = \frac{\text{Número de pedidos entregados / recibidos durante el período X}}{\text{Número total de pedidos solicitados para el período X}}$
Período X, es la referencia al periodo de tiempo sobre el cuál se realiza la medición

Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
Elaborado por: Patricio Padilla T.

El cálculo deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Los pedidos urgentes generados por el cliente hacen parte del cálculo.
- Un pedido podrá ser considerado como recibido a tiempo a pesar de que el cliente lo registre en el sistema de información en un momento posterior a la recepción física de la mercancía.
- Si se presentan ampliaciones en el plazo de entrega establecido inicialmente, debido a problemas por parte del proveedor, relacionados con su capacidad de entregar en la fecha inicialmente pactada, se considerará que el pedido no fue entregado a tiempo, aunque se haya cumplido con el tiempo de entrega acordado en la segunda oportunidad.
- Cuando hay la posibilidad de realizar entregas parciales, si cualquiera de las entregas no cumple con las condiciones estipuladas de plazo de entrega, la orden de compra en su totalidad deberá ser afectada, considerándose como no entregada a tiempo.

4.5.1.2. Pedidos entregados completos.

Este indicador medirá el nivel de cumplimiento de la compañía en la entrega de pedidos completos al cliente, establece la relación entre lo solicitado y lo realmente entregado al cliente. Este indicador puede evaluarse de tres maneras: referencias, unidades de productos y pedidos.

Referencias, fórmula para el cálculo:

% pedidos entregados completos en referencias = $\frac{\text{Número de referencias entregadas/recibidas completas en el período X}}{\text{Total de referencias solicitadas para el período X}}$
<small>Período X, es la referencia al período de tiempo sobre el cuál se realiza la medición</small>

Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
Elaborado por: Patricio Padilla T.

Para calcular el "total de referencias solicitadas para el período X" se suma el número de referencias de cada pedido que debe entregarse en el período X. Es decir, si una referencia hace parte de varios pedidos, ésta tendrá que sumarse por cada uno de los pedidos solicitados.

Unidades de producto, fórmula para el cálculo:

% pedidos entregados completos en unidades producto =	$\frac{\text{Número total de unidades de producto solicitadas para el período X}}{\text{Número total de unidades de producto solicitadas para el período X}}$
Período X , es la referencia al período de tiempo sobre el cuál se realiza la medición	

Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
Elaborado por: Patricio Padilla T.

Para el cálculo en unidades de producto, dicha unidad debe definirse en la forma en que habitualmente el producto se solicita en la orden de compra.

Pedidos, fórmula para el cálculo:

% pedidos entregados completos =	$\frac{\text{Número de pedidos entregados/recibidos completos en el período X}}{\text{Total de pedidos solicitados para el período X}}$
Período X , es la referencia al período de tiempo sobre el cuál se realiza la medición	

Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
Elaborado por: Patricio Padilla T.

Para el cálculo del indicador en pedidos, se considera un pedido como entregado/recibido completo, aquel que contiene todas las unidades solicitadas, de cada una de las referencias contenidas en el pedido.

Un pedido puede ser considerado completo aunque no haya sido entregado en la fecha estipulada; por ejemplo, un pedido es completo cuando se presentan varias entregas parciales. Los pedidos urgentes solicitados por el cliente deben hacer parte del cálculo.

4.5.1.3. Documentación sin problemas.

Este indicador medirá el porcentaje de facturas generadas/recibidas por la compañía sin ningún error.

Es importante que la empresa, además de calcular este indicador, Documente las causales de problemas de facturación (notas de crédito/débito). Causales importantes como:

- Precios facturados diferentes a los acordados en el plan comercial.
- Bonificaciones y/o descuentos aplicados en la factura, diferentes a los acordados.

- Referencias facturadas, diferentes a las entregadas.
- Cantidades de las referencias facturadas, diferentes a las entregadas.
- Productos no solicitados.
- Errores en otros datos de la factura (RUC incorrecto, dirección errada, condiciones de pago y otras).

Es importante recalcar que las tres primeras causales están relacionadas en gran parte con falta de alineación de bases de datos y que para el cálculo del porcentaje de incidencia de cada una de las causales identificadas, se deberá tomar como base el total de facturas sobre las cuales se tengan identificados los problemas. Esto implica que las facturas con problemas, cuya causa no ha sido identificada, no se deberán incluir en el cálculo.

Fórmula para el cálculo:

% documentación sin problemas =	Número total de facturas generadas / recibidas sin problemas en el período X.
	Número total de facturas generadas/recibidas en el período X
Período X , es la referencia al período de tiempo sobre el cuál se realiza la medición	

Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
Elaborado por: Patricio Padilla T.

4.5.2. Indicadores de la gestión de inventarios.

Este grupo de indicadores de gestión busca medir el nivel de óptimo de manejo de inventarios en la empresa e incluye:

- Días de Inventario
- Faltantes de Inventario

4.5.2.1. Días de inventario.

Este indicador determina para qué periodo de tiempo en promedio la empresa mantiene inventarios.

Fórmula de cálculo:

días de inventario = $\frac{\text{Costo promedio del inventario x (días del período)}}{\text{Costo de ventas neto en el período X}}$
Período X , es la referencia al período de tiempo sobre el cuál se realiza la medición

Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
Elaborado por: Patricio Padilla T.

El costo promedio del inventario corresponde al saldo de inventarios a fin de mes en valores y cuando el periodo evaluado incluye varios meses, el costo promedio del inventario corresponde al promedio de los saldos de inventario a fin de mes de los meses evaluados.

Esta medición se realiza en días, y en lo posible, se debe efectuar también por separado para cada clasificación de productos que se maneje.

4.5.2.2. Faltantes de inventarios.

Este indicador mide la ruptura de inventarios en los centros de distribución de clientes y en puntos de venta, cuando sea aplicable.

Fórmula de cálculo:

% faltante de inventario = $\frac{\text{Número de ítems no disponibles en el período X}}{\text{Número total de ítems que deben estar disponibles}}$
Período X , es la referencia al período de tiempo sobre el cuál se realiza la medición

Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
Elaborado por: Patricio Padilla T.

Para calcular el comportamiento del indicador en un periodo largo de tiempo, en el cual se realizaron varias mediciones, se debe aplicar el promedio a los diferentes resultados parciales.

Lo óptimo será llevar a cabo mediciones diariamente sobre todos los ítems, pero en caso de no tener capacidad, la empresa puede realizar estos seguimientos con frecuencias semanales, quincenales o mensuales y en cada seguimiento cubrir diferentes agrupaciones de productos.

4.5.3. Indicadores de la gestión logística.

Estos indicadores buscarán medir la eficiencia de la gestión logística de la compañía, teniendo en cuenta la asignación de recursos hecha a este tipo de actividades y el manejo de las herramientas que definen la red de distribución de la empresa, es decir los costos de distribución.

4.6. Costos de distribución.

Este indicador medirá dos elementos:

4.6.1. Costos de distribución versus operación total.

Mide el impacto que tienen los de la compañía. Es decir cuánto representan los recursos invertidos en el proceso de distribución sobre los resultados representados en las ventas de la empresa.

Fórmula de cálculo:

$\% \text{ costos de distribución} = \frac{\text{Costos de distribución del período X}}{\text{Ventas netas del período X}}$
Período X , es la referencia al período de tiempo sobre el cuál se realiza la medición

Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
Elaborado por: Patricio Padilla T.

4.6.2. Costos de distribución por unidad de embalaje vendida.

Fórmula de cálculo:

$\text{Costos de distribución unidad X de embalaje despachada} = \frac{\text{Costos de distribución del período X}}{\text{Total de unidades de embalaje vendidas en el período X}}$
Período X , es la referencia al período de tiempo sobre el cuál se realiza la medición

Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)
Elaborado por: Patricio Padilla T.

Para estos cálculos se deberá considerar que las operaciones de distribución, se encuentran agrupadas en dos centros de costos que las generan; costos de almacenamiento y costos de transporte y, que para la empresa aplicará sólo los ítems en los que incurra.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Documentar los procesos y subprocesos en KODISPHARMA CÍA. LTDA, hacen parte de la política de control interno. Parte de los principales objetivos de empresa es asegurar y contar con información confiable y una de las formas es tener un sistema de control interno en el cual se documentan y actualizan procesos y subprocesos que presentan la realidad del control en ellos.
- Esta información es base fundamental para varios entes de la organización, por tanto, contar con una versión ajustada a la realidad es responsabilidad de cada uno de los dueños y provee una base confiable sobre la cual consultar.
- Las exigencias del mercado cada vez más competitivo, precisa que dentro del proceso de planificación estratégica que es de naturaleza dinámica, lo único permanente en la vida de la Organización es el cambio. Por lo tanto se establecen los mecanismos para que KODISPHARMA CÍA. LTDA., funcione alineada con una administración por procesos.
- La estrategia de KODISPHARMA, se materializa y cobra vida a todo nivel de la empresa, es así que el apoyo y compromiso de la Dirección General de la Organización fueron elementos importantes en el levantamiento e identificación de los subprocesos y procesos aplicables al diseño.
- Las metas del mejoramiento continuo de la Empresa , serán el incremento de la productividad de los procesos reflejado en los índices de valor agregado; y, el aumento de calidad en los servicios prestados, reflejado en un alto grado de satisfacción del cliente, tanto interno con énfasis en el externo.
- KODISPHARMA CÍA. LTDA. debe buscar siempre retroalimentación tanto del cliente interno como externo, ya que esta información es de vital importancia para la empresa porque le permitirá conocer cuál es la percepción que se tiene de ella.
- El incremento de la productividad de los procesos se efectuará mediante la reducción de actividades que no aporten valor agregado, que serán identificadas por gestión de la calidad, en todos y cada uno de los procesos que se ejecutan, en aplicación a la documentación y estandarización de las actividades que se desarrollan en la Organización.
- El aumento de calidad en los servicios prestados por KODISPHARMA, se efectuará mediante la aplicación de las recomendaciones que la gestión de la calidad realizará

a propósito de los resultados de su proceso de identificación de factores que afectan la calidad de los servicios.

- Este documento ha establecido un conjunto de estrategias, con sus respectivos responsables, en donde los procesos deben ser medidos y mejorados permanentemente.
- Definitivamente, el diseño del modelo de gestión para los procesos de ventas y distribución de KODISPHARMA CÍA. LTDA., acrecentará su eficiencia e incrementará su rentabilidad en un período de tiempo lo más permisible posible.

RECOMENDACIONES

- Los procesos y subprocesos de KODSIPHARMA CÍA. LTDA. se documentan tal como se hacen actualmente. Normalmente se tiene la tendencia de documentar los subprocesos, y en medio del ejercicio, describir cómo debiera ser y no cómo se ejecutan realmente.
- Para lograr el éxito esperado para la Organización y que se tenga la oportunidad de nombrar los controles y riesgos de los subprocesos, la documentación se realice cómo se hace actualmente, aunque en el desarrollo se dé cuenta de posibles mejores formas de hacerlo.
- Que la estrategia de KODISPHARMA CÍA. LTDA., sea revisada periódicamente y se ajuste a las condiciones cambiantes del entorno en el que se desenvuelve la empresa.
- Se recomienda que los principales actores de KODISPHARMA CÍA. LTDA. difundan a todo el personal mediante programas de capacitación permanentes, la nueva estrategia de administración por procesos de la empresa y que su compromiso con el proceso de cambio sirva de ejemplo y el logro de los resultados esperados de la organización.
- Dar seguimiento al cumplimiento de las diferentes acciones y estrategias definidas a lo largo del proceso de implementación a ser desarrollado por la Organización.
- Las labores de mejoramiento continuo de los procesos serán permanentes. Para ello, la Gerencia Administrativa conjuntamente con el Responsable de Procesos del Negocio, deberán elaborar anualmente un plan de mejoramiento de los procesos de la Organización, considerando un bechmarketing referencial con empresas líderes en el mercado.
- En el plan de mejoramiento se incorporará la información relativa al desempeño de los procesos, fundamentalmente en los aspectos relacionados con los tiempos en cada una de las actividades, las ineficiencias ocasionadas por trabajos defectuosos, y las desviaciones con relación a los tiempos esperados.

- La ejecución del plan de mejoramiento, tanto en lo relativo a tareas de monitoreo, evaluación y ajuste, cuanto a tareas de implantación de nuevos procesos, requerirá del apoyo comprometido de todos los actores involucrados en el proceso respectivo, especialmente de aquellos actores de mayor jerarquía.
- Las labores de mejoramiento continuo se extenderán a todos los procesos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

Feigenbaum, A. V. (1991).Defining the Total Quality System.Bogotá: McGraw-Hill.

Hammer, Ch. (1995).Reingeniería. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Harrington, J. (1994). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá: McGraw-Hill.

López,S. (2011).Sistemas de Calidad. Bogotá: Ediciones de la U.

Macazaga,J, & Pascual, A.(2007).Organización Basada en Procesos. México: Alfaomega.

Rojas,M.,Gutiérrez,D. & Correa,A.(2012).Sistemas de control de Gestión. Bogotá: Ediciones de la U.

Salgueiro,A. (1999). Cómo mejorar los procesos y la productividad. España. Editorial AENOR.

Trishchler,W. (1996).Mejora del valor añadido en los procesos, México: Ediciones Gestión

ANEXOS

Nr	Nombre Actividad	Descripción Actividad	Riesgo	Control
1	Recibir Pedido	La persona a cargo de facturación, debe verificar la existencia de licitación o contrato, que soporte la facturación del cliente institucional.	Proceder a la facturación que no tenga el soporte correspondiente y/o el registro presupuestal exigido para las Instituciones públicas que conlleve a la anulación de facturación y a inconvenientes posteriores de pago. Genera cartera desconocida por cobrar.	Procesos del Negocio realiza una revisión pedido a pedido y exigencia del contrato a los representantes comerciales del canal.
3a y 3b	Generación de Orden de Venta	Persona a cargo de facturación ingresa manualmente el pedido en el sistema SZ4d.	Error en la generación del pedido al asignar las promociones .Facturación de promociones y/o productos dirigidos a otros canales comerciales que acarreen posteriores devoluciones y equivocaciones con el cliente.	Procesos del Negocio elabora un control mediante el reporte de documentos generados en un lapso de tiempo y este a su vez verifica con el plan comercial.
10	Asignación cantidades en bodegas del Operador Logístico.	Durante la asignación de la mercancía, debe asegurarse que las unidades facturadas correspondan exactamente a las solicitadas por el cliente en la Orden de Compra.	Asignación de mayor cantidad de mercancía que pueda conllevar a devoluciones totales o parciales del cliente con la consiguiente consecuencia en la cartera.	En el momento en que existe una inconsistencia, Mapics envía un mensaje al facturador indicando que hay diferencias entre el pedido transmitido y lo asignado.

Anexo 1. Controles y riesgos - Subproceso Pedido y Facturación

Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)

Elaborado por: Patricio Padilla T.

SEGUIMIENTO DE COBRANZA - CONTROLES Y RIESGOS				
Nr	Nombre Actividad	Descripción Actividad	Riesgo	Control
1	Monitoreo de la cartera	Actividad ejecutada por el analista de cartera. El listado de cuentas por cobras es la herramienta utilizada para esta actividad en la cual se lleva el registro de los pagos realizados por el cliente en el mes corriente y los saldos acumulados a la fecha, también se controlan las fechas de vencimiento de las facturas y el desbloqueo de pedidos para facturación. Este proceso se realiza a diario.	Desbloqueo de pedidos de clientes con cartera morosa por autorización de Gerencia Administrativa que conlleve a pérdida de recaudos de los clientes morosos, y aumento de los días y valores de cartera.	La autorización de desbloqueo se efectúa inicialmente con aprobación de Procesos de Negocios; los clientes que continúan retenidos, pueden ser autorizados mediante e-mail emitido por el responsable de Gerencia Comercial, este es el soporte para Auditoría.
4	Labor de cobro del representante	El representante de ventas debe efectuar labor de cobro según los vencimientos correspondientes. Utiliza como herramienta el sistema Gecom y la base de datos de cartera en excel enviada por el analista de cartera al inicio de cada mes. Esta actividad se realiza según los vencimientos presentados por cada Cliente, días de pago programados por el cliente.	No ejecute la gestión de cobro o el cliente no pague. Lo anterior conlleva a pérdida de recaudo y aumento de días y valores de cartera.	En caso de que el Cliente tenga pedidos estos seguirán bloqueados en el sistema SZ4d y no permite generar nuevos pedidos hasta tener notificación de pago, si no hay pedidos del cliente el seguimiento lo realiza el analista de cartera, inclusive llegando a la visitar al cliente para efectuar el cobro, o si es el caso remitir al cliente a cobro jurídico.
5	Elaboración de recibos de caja	Los Representantes de Ventas deben elaborar los recibos de caja de los Clientes que están a su cargo, si el Representante por algún motivo no puede elaborar dichos recibos, el Gerente Comercial deberá elaborarlos, en su defecto el Analista de Cartera realizará los recibos con el fin de dejar aplicadas las consignaciones de los Clientes a sus respectivas cuentas.	Los Representantes no elaboran los recibos de caja en su momento, lo que puede desvirtuar los vencimientos y se bloquea facturación que puede haber sido liberada.	El Analista de Cartera, efectúa control de extractos bancarios (cuenta puente) para verificar que consignaciones no tienen su recibo de caja correspondiente, este proceso se realiza a diario y se notifica nuevamente a los Representantes y Gerente Comercial para que procedan a elaborar dichos recibos. Para Clientes que tienen pedidos el desbloqueo no se efectúa hasta que los recibos de caja estén transmitidos al sistema SZ4d y revisados y aprobados por el analista de cartera.
6	Digitación de recibos de cobro	Actividad ejecutada por el caja en el sistema SZ4d, ya que estos pueden ingresar correctamente o no, los valores de consignaciones sean correctos y las facturas a cancelar son las correctas.	error en la digitación al Bay4s estos puedan afectar la conciliación del cliente	El responsable de BPR junto con Contabilidad, verifican y aprueban el valor que debe acreditarse al cliente verificando con los recibos que genero el representante para el cliente.
7	Aprobación y registro de recibos de cobro	Actividad ejecutada por el Analista de Cartera en el sistema SZ4d, previa revisión del recibo de caja en cuanto a que los descuentos financieros no sobrepasen los montos autorizados, los valores de consignaciones sean correctos y las facturas a cancelar son las correctas.	Recibos de caja con valores de consignaciones que no existen, o aplicando a facturas o descuentos que no corresponden que pueden generar saldos y diferencias en conciliación con la cuenta del cliente. La aprobación de los recibos de caja en el sistema SZ4d sea efectuada por una persona no autorizada por el responsable de Procesos del negocio, que puedan afectar la conciliación del cliente	Los recibos pasan por dos revisiones, la primera por el Analista de Cartera al revisar los descuentos financieros, el segundo control en el momento en que el Auxiliar de Cartera digita los datos del recibo de caja en la base de datos de cartera, en caso de que el recibo tenga inconsistencias en el momento de la segunda revisión, el Analista de Cartera procede a desaprobar y anular el recibo de caja.

Anexo 2. Controles y riesgos –Subproceso Seguimiento de Cobranza
Elaborado por: Patricio Padilla T.

NOTAS DE CRÉDITO Y DÉBITO - CONTROLES Y RIESGOS				
Nr	Nombre Actividad	Descripción Actividad	Riesgo	Control
1	Genera Aviso Nota de Débito o Crédito.	Actividad ejecutada por cartera dentro de Procesos del Negocio. A través de esta actividad se verifica la documentación y/o soportes para la elaboración del aviso de nota según el concepto que corresponda (ventas, descuentos).	La elaboración del aviso de nota no autorizado puede llevar a informar un dato errado en los informes por concepto de notas crédito.	La elaboración es devuelta si no se cumple con la debida autorización y/o soportes válidos. Esto es verificado por el Asistente de Administración de Ventas y lo controla contra los procedimientos vigentes para el efecto.
4	Valida Aviso Nota	Actividad ejecutada por Gerencia Administrativa. Sin la debida autorización no se puede entregar a cartera para su debido elaboración de la nota crédito.	Los soportes pueden ser duplicados, y se pueden llegar a repetir la documentación en la elaboración de la nota.	Gerencia Comercial realiza un aviso de nota; con los soportes entregados Administración de Ventas revisa con el historial del cliente para evitar duplicidad.
7	Grabación en archivo Excel cantidades	Actividad ejecutada por Bodega en el ingreso de los productos y generar en un excel las cantidades que se ingresó, tomando como referencia la nota de devolución.	Los soportes pueden ser duplicados, y se pueden llegar a repetir la documentación en la elaboración de archivos en excel que genera la bodega.	Gerencia de Ventas realiza un aviso de nota; con los soportes entregados Administración de Ventas se revisa con el historial del cliente para evitar duplicidad.

Anexo 3. Controles y riesgos - Subproceso Notas de Crédito y Débito

Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)

Elaborado por: Patricio Padilla T.

RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS - CONTROLES Y RIESGOS				
Nr	Nombre Actividad	Descripción Actividad	Riesgo	Control
3	Revisa estado de los productos de la importación	Realiza validación del estado de los productos. Se recibe importación física, se cuenta y se revisa todas los pallets y cajas recibidas.	Al no revisar de inmediato las importaciones o ingresos, se corre el riesgo de faltantes y que no pueda identificarse en que parte del proceso de importación sucedió el siniestro. Que los productos lleguen en un vehículo en condiciones no aptas para el traslado de los productos de Kodispharmar y que puedan generar riesgo de contaminación sobre los mismos.	Se revisa las importaciones en el momento que llegan, iniciando el proceso con el pesaje de cada pallet para descartar diferencia en pesos, luego se procede con la revisión de caja por caja y se cuadra con la lista de empaque enviada por el proveedor y la guía de remisión entregada por el transportista. Notificación al área de calidad para la validación de los productos en el momento del descargo y separación en el área de recibo hasta que Asuntos Regulatorios determine si son aptos para ingresar al almacén.
5	Valida información de malos estados que consta en Reporte Novedades	Asunto Regulatorios, revisa y confirma las cantidades reportadas como malos estados, rechazos por parte del Operador Logístico.	Que las unidades detalladas en el Reporte de Novedades sea incorrectas, en cuanto a: cantidades, lotes, fechas de vencimiento y por lo tanto su ingreso posterior al sistema SZ4d sea incorrecto.	Asuntos Regulatorios es un filtro para evitar que los datos ingresados sean incorrectos, garantizando que no existan errores en el ingreso y liberación del producto.
7	Recibe reporte de novedades en importación (en casos específicos)	Al momento de revisar la documentación versus el producto físicamente, se pueden determinar diferencias en lotes, cantidades o existir faltantes o maltrato de la	Logística debe conocer la novedad relacionada a la recepción de la mercadería para poder realizar de inmediato un chequeo del proceso hasta llegar al proveedor y poder determinar	Asuntos Regulatorios debe informar los detalles de la mercadería siniestrada o la novedad presentada. Validación de las condiciones del producto de acuerdo al método del Militar Estándar
8	Confirmación para ingreso de importación.	Posterior a la liquidación de la orden de compra con todos los gastos que se incurren se autoriza el ingreso del al sistema SZ4d.	Que se realicen ingresos de mercaderías que todavía no se han liquidado los gastos incurridos en la importación.	El Asistente de Logística debe confirmar via e-mail la autorización para el ingreso, lo que significa que el producto ha sido liquidado con los costos y gastos incurridos.
10	Liberación de productos para facturación en sistema SZ4d.	La liberación de las mercaderías por parte de Asuntos Regulatorios una vez que cumpla con las condiciones para la venta, como es impresión del precio de venta al público (PVP).	Que las unidades ingresadas estén erradas tanto en cantidades, lotes, fechas de vencimiento.	Asuntos Regulatorios valida que la información ingresada por Logística en el sistema SZ4d sea correcta antes de proceder a la liberación del producto.

Anexo 4. Controles y riesgos - Subproceso Recepción de Mercaderías

Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)

Elaborado por: Patricio Padilla T.

TOMA DE INVENTARIOS - CONTROLES Y RIESGOS				
Nr	Nombre Actividad	Descripción Actividad	Riesgo	Control
4	Ingresa los datos en sistema SZ4d.	Logística ingresa y valida los datos entregados luego del conteo físico.	Las unidades ingresadas estén erradas tanto en cantidades, lotes, fechas de vencimiento.	Procesos del Negocio valida que la información ingresada por Logística en el sistema SZ4d sea correcta antes de proceder al cierre del proceso.
9	Recibe información de faltantes en bodega para facturar a Operador Logístico	Procesos del Negocio factura faltantes al Operador Logístico.	Las unidades reportadas no son correctas , en cantidades, número de lote y/o fecha de vencimiento.	Gerencia Administrativa valida que la información a procesarse sea la correcta, antes de facturación al Operador Logístico.

Anexo 5. Controles y riesgos - Subproceso Toma de Inventarios

Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)

Elaborado por: Patricio Padilla T.

ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS - CONTROLES Y RIESGOS				
Nr	Nombre Actividad	Descripción Actividad	Riesgo	Control
1	Descarga información de Storage Damaged en sistema SZ4d.	Logística, descarga la información actualizada de stocks, del sistema SZ4d- Excel, y elabora reporte para Gerencia de Marketing y Gerencia Comercial.	Que la información no esté actualizada y lleve a cometer errores en los informes y en la toma de decisiones.	Se realizan inventarios rotativos y mensuales para validar que los stocks físicos sean iguales a los stocks del sistema SZ4d.

Anexo 6. Controles y riesgos - Subproceso Administración de Inventarios

Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)

Elaborado por: Patricio Padilla T.

DESPACHO DE MERCADERÍAS - CONTROLES Y RIESGOS				
Nr	Nombre Actividad	Descripción Actividad	Riesgo	Control
4	Confirma preparación de pedido y número de bultos.	Revisa los pedidos preparados.	Que se presenten errores en la preparación de los pedidos por parte del Operador Logístico lo que origina malos despachos y descuadre en el inventario.	Se realiza la validación de los productos una vez preparado los pedidos y antes de la entrega para despacho, lo que detecta errores previos al envío. El Operador Logístico tiene esta responsabilidad de acuerdo al contrato.
6	Revisión y control de cantidades pedido versus cantidades facturadas	Realiza confirmación de los pedidos preparados y entrega al área de despachos.	Que se presenten errores en los productos, cantidades o lotes despachados por el Operador Logístico por parte de los auxiliares operativos de alistamiento; lo que origina diferencias inmediatas en los inventarios en bodegas.	Se realiza la validación de los productos una vez preparado los pedidos y antes de la entrega para despacho, lo que detecta errores previos al envío. El Operador Logístico tiene esta responsabilidad de acuerdo al contrato.

Anexo 7. Controles y riesgos - Subproceso Despacho de Mercaderías

Fuente: Kodispharma Cía. Ltda. (2013)

Elaborado por: Patricio Padilla T.