



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TÍTULO:

MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES EN EL CICLO OPERATIVO DEL  
NEGOCIO QUE INVOLUCRAN INVENTARIOS, CARTERA DE CLIENTES Y  
PROVEEDORES EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN  
FARMACÉUTICA

AUTOR:

Brando Ortega, Rino Jorge

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CPA.

TUTOR:

CPA. Jurado Reyes Pedro Omar, MBA.

Guayaquil, Ecuador

2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por: Rino Jorge, Brando Ortega, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA.

TUTOR:

\_\_\_\_\_  
CPA. Jurado Reyes, Pedro Omar, MBA.

DIRECTOR DE LA CARRERA

\_\_\_\_\_  
Ing. Mancero Mosquera, Jacinto Humberto, MSC.

Guayaquil, septiembre del 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Rino Jorge Brando Ortega

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES EN EL CICLO OPERATIVO DEL NEGOCIO QUE INVOLUCRAN INVENTARIOS, CARTERA DE CLIENTES y PROVEEDORES EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN FARMACÉUTICA” previa a la obtención del Título de: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, septiembre del 2016

AUTOR

---

Brando Ortega, Rino Jorge



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

AUTORIZACIÓN

Yo, Rino Jorge Brando Ortega

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación “MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES EN EL CICLO OPERATIVO DEL NEGOCIO QUE INVOLUCRAN INVENTARIOS, CARTERA DE CLIENTES y PROVEEDORES EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN FARMACÉUTICA”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, septiembre del 2015

AUTOR:

---

Brando Ortega, Rino Jorge

# REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND web interface. On the left, a sidebar shows document details: 'Documento: Brando Rino final.doc (021560666)', 'Presentado: 2016-08-31 10:01 (-05:00)', 'Recibido: pedro.jurado.ucsg@analysis.orkund.com', and 'Mensaje: Urkund final. [Mostrar el mensaje completo](#)'. Below this, a progress indicator shows '1%' and a note: 'de esta aprox. 32 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 3 fuentes.' The main area on the right is titled 'Lista de fuentes Bloques' and lists various sources under the user 'Pedro Jurado Reyes (pedro.jurado)'. The list includes categories like 'TI Rino Brando.doc', 'TESIS 15-07.docx', 'TESIS 14-08 CORREGIDO.docx', and several PDFs from the 'repositorio.ucsg.edu.ec' and 'espaes.espol.edu.ec' repositories. At the bottom, there are navigation icons and a status bar with '1 Advertencias', 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir' buttons.

## TUTOR

CPA. Jurado Reyes, Pedro Omar, MBA.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero dar las gracias a Dios por haberme permitido alcanzar este objetivo tan importante en mi vida profesional.

Gracias a mi familia, en especial a mis padres que son los responsables de todos mis logros.

Gracias a todos mis amigos y amigas que me ayudaron a lograr este título.

Gracias a mis profesores de la universidad que son los que me guiaron y aconsejaron incentivándome a ser un excelente profesional, en especial a mi tutor de tesis.

## **DEDICATORIA**

Este proyecto es dedicado a Dios, a mi familia y en especial a mis padres que gracias a su sacrificio y consejos me permitieron lograr este objetivo tan importante.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

---

CPA. PEDRO OMAR JURADO REYES, MBA  
TUTOR

---

ING. JACINTO HUMBERTO MANCERO MOSQUERA, MSC  
DIRECTOR DE CARRERA

---

JANETH HOLGUÍN DE TRAVERSO, Msc.  
DOCENTE DE LA CARRERA





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

CALIFICACION

---

CPA. PEDRO OMAR JURADO REYES, MBA  
TUTOR

# ÍNDICE GENERAL

## Tabla de Contenido

RESUMEN .....	XIV
INTRODUCCIÓN.....	16
Diseño Teórico .....	18
Formulación del Problema.....	18
Objetivos .....	19
1. CAPÍTULO 1 .....	21
Marco Teórico.....	21
ANTECEDENTES.....	21
1.1    Riesgo de Fraude en las Organizaciones.....	22
1.2    Reporte Fraudulento de estados financieros .....	23
1.3    Aprobación indebida de activos.....	23
1.4    Fraude, Signo de Advertencia .....	24
1.5    Presión Financiera.....	25
1.6    Control interno / Ambiente de Auditoría .....	25
1.7    Programa Antifraude .....	26
Capítulo II.....	27
2.1. Definiciones.....	27
2.2 Objetivos de Control Interno .....	27
2.2.1. Objetivos de operaciones.....	27
2.3 Método de Investigación .....	28
Capítulo III .....	29
3.1    Conocimiento Del Negocio. ....	29
3.2    Misión .....	30
3.3    Visión.....	30
3.4    Análisis FODA .....	30

3.4.1 Fortalezas:.....	30
3.4.2 Oportunidades .....	30
3.4.3 Debilidades.....	30
3.4.4 Amenazas.....	31
3.5 Situación Actual de la empresa.....	31
En el departamento de Compras:.....	31
Estructura del área.....	31
Aspectos Área.- .....	31
En el departamento de Cobranzas:.....	34
En el departamento encargado del manejo de inventario:.....	36
3.6 PROCESO DE COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR .....	39
Sub-Proceso: Negociación.....	39
3.6.1 Planificación de Reuniones con Proveedores.....	39
3.6.2 Negociación con Proveedor.....	40
3.6.3 Sub-Proceso: Generación de la Orden de Compra .....	40
3.6.4 Ingreso de la Negociación .....	41
3.6.5 <i>Emisión de la Orden de Compras</i> .....	41
3.6.7 Pago a Proveedores .....	42
3.7 Proceso de Inventario .....	43
3.7.1 Proceso: Recepción de la Mercadería.....	43
3.7.2 Proceso de Bodega (Almacenamiento).....	43
3.7.3 Proceso de Despacho.....	44
3.8 Proceso de ventas .....	45
3.8.1 Proceso de apertura de caja .....	45
3.8.2 Proceso de facturación .....	46
3.8.3 Proceso de devolución en ventas (Notas de crédito) .....	47
3.8.4 Proceso de cierre de caja (Cajeros).....	47

3.8.5 Proceso de cierre de caja (Administrador) .....	48
Capitulo IV .....	49
4.1 Deficiencia de controles detectados:.....	49
4.2 Políticas generales de cobranza .....	50
4.3 Política General de Inventario .....	63
4.4 Políticas generales de Cuentas por Pagar .....	70
4.5 Mitigar Fraudes .....	75
CONCLUSIONES .....	76
RECOMENDACIONES.....	78
REFERENCIAS.....	80
ANEXOS .....	82

## ÍNDICE GRÁFICOS

Figura 1. Condiciones de una situación de fraude.....Pág. 11

## RESUMEN

El proyecto que a continuación se presenta fue realizado con el objetivo de diseñar e implementar un manual de políticas y funciones, para los rubros de inventarios, cuentas y documentos por cobrar y cuentas y documentos por pagar en una empresa dedicada a la distribución farmacéutica, basándose en políticas generales y específicas con el fin de alcanzar los objetivos trazados por la empresa, con la implementación de procesos que optimicen el ciclo del negocio, cumpliendo con lo requerido por las Normas Internacionales de Información Financiera.

La realización del proyecto está constituida con el fin de otorgar una solución para los inconvenientes que ya existen y se encontraron en la empresa a la cual vamos aplicar dichas políticas, las misma que nos darán una guía de como mitigar los riesgos en cada una de las áreas en mención.

Para el desarrollo de este trabajo he investigado sobre el negocio, con el fin plantear políticas y manuales de procedimientos para mejorar los procesos operativos de la empresa. Diseñaremos controles en las áreas de cuentas por cobrar, Inventarios y cuentas por pagar para ayudar a mitigar los riesgos que corre industria, y una forma de hacerlo es identificando los puntos críticos de ciclo del negocio en la industria farmacéutica.

En la industria farmacéutica existen puntos críticos tales como:

1. El manejo de inventarios caducados o por caducar,
2. Manejo de descuentos, premios y rebates,
3. El manejo de las devoluciones de la medicina con los proveedores.
4. La buena relación con sus proveedores con los que se mantiene negociaciones de exclusividad de los cuales gran parte son empresas extranjeras fabricantes de medicamentos, y por último,
5. El correcto seguimiento de las cobranzas en un país donde la situación económica no da muchas garantías para generar amplios plazos y montos en los créditos con los clientes.

Por los puntos mencionados en el párrafo anterior, se genera la necesidad de la creación de procesos para mitigar riesgos y que la empresa alcance un

nivel óptimo en la comercialización de productos farmacéuticos en la industria.

El presente proyecto presentará como punto número uno, la parte introductoria del trabajo en la cual se encuentra la información necesaria que nos ayudó a alcanzar los objetivos de la investigación, en el capítulo uno abarcaré el marco teórico, en el capítulo dos el diseño de la investigación, luego en el capítulo tres el análisis de datos, donde mencionaremos toda la información obtenida, para finalmente en el capítulo cuatro dar nuestras recomendaciones y conclusiones sobre la investigación.

Las recomendaciones efectuadas tienen como finalidad mejorar el control de cada uno de los procesos del ciclo del negocio en la industria farmacéutica, con el fin de que la empresa cumpla con los objetivos trazados.

Para la elaboración del proyecto de investigación he tomado como referencia las Normas internacionales de Contabilidad.

***Palabras Claves: Normas, control, políticas, procedimientos, riesgo, función***

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la creación de políticas, procesos y un efectivo manual de funciones representa el pilar fundamental del éxito en las empresas privadas, estos pilares organizacionales deben implementarse en toda industria adaptándose a las necesidades que tienen cada una de ellas.

Según Precuador en la industria farmacéutica “En la industria farmacéutica la distribución de los productos se realizan en primer lugar a través de los laboratorios que realizan los medicamentos y también por parte de los distribuidores farmacéuticos. Los distribuidores farmacéuticos realizan la compra a los laboratorios internacionales ya que en el país la medicina es abastecida por productos del exterior o importan directamente con los proveedores seleccionados a su gusto.

Las distribuidoras farmacéuticas comercializan sus productos a través de diferentes canales, que son los que permiten que el producto llegue a su consumidor final.

Como principal canal de distribución están las farmacias, después de estas, se encuentran las instituciones públicas como el ministerio de salud, hospitales públicos, IESS y centros de salud de las diferentes entidades públicas, seguido están las instituciones privadas, como clínicas, centros de salud privados e incluso ciertos consultorios de doctores que ellos mismos traen su medicina desde el exterior.



Por estas razones es importante que las empresas dedicadas a la comercialización de productos farmacéuticos deben crear controles que promuevan la eficiencia y aseguren la efectividad de sus operaciones y sobre todo, que prevengan que se incumplan con las normas y principios contables.

Esta investigación permitirá que la industria farmacéutica tenga guías para la creación de manuales de políticas y funciones, los mismos que se han convertido en un punto necesario con el fin de garantizar la calidad de los medicamentos y lograr ser líder en un mercado nacional donde los estándares de calidad cada día son más exigidos. (Grupo Spurrier , 2013)

Nos encontramos en un país donde la gran parte de las empresas se dedican a comercializar; en la industria donde estamos analizando la problemática, las farmacias son el punto de comercialización más representativo en el mercado por eso es la importancia de la implementación de estos manuales con directrices al área administrativo y contable para alcanzar mejoras en el ciclo del negocio en la venta de medicamentos.

Reducir riesgos y mitigar fraudes nos garantizará un óptimo funcionamiento de los recursos, por lo que durante el desarrollo de la investigación plantearemos las políticas necesarias que cumplan con estos objetivos.

La industria farmacéutica en el Ecuador representa un gran generador de divisas y empleo. Este mercado se ha incrementado de forma tan rápida que ha generado grandes innovaciones tecnológicas y de comercialización en el último siglo, es el mismo desarrollo, el que ha causado efectos positivos y negativos.

La industria posee productos de alta demanda y se busca que la empresa comercialice de forma efectiva y eficaz los mismos, para satisfacer las necesidades de los consumidores.

## **Diseño Teórico**

### **Formulación del Problema**

Este trabajo recoge los hechos básicos que caracterizan la actividad farmacéutica, así como datos de producción, importación, y perspectivas del mercado nacional, con el fin de mejorar los procesos de operación comercialización de la empresa.

A todo esto me pregunto ¿Cómo elaborar un manual de políticas, funciones y procedimientos para el ciclo de negocio como lo son los rubros de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar en una industria farmacéutica?

Para poder implementar dicho manual debo conocer los riesgos del negocio, identificar los puntos críticos en el proceso operativo de comercialización y validar que se esté mitigando el fraude, claro está todo lo mencionado aplicarlo cumpliendo con normas internacionales que garanticen la calidad del trabajo.

Durante el desarrollo de la introducción he mencionado lo importante en el país lo que representa la industria farmacéutica en el país, lo que ocasiona que las empresas dedicadas a la comercialización de la misma tengan controles claves para mitigar ciertos riesgos en su negocio, siendo el más común la vulneración del inventario al robo, pérdida o caducidad del mismo. Debemos recordar que el tipo de inventario que maneja la industria analizada es de alto interés al público ya que son productos de primera necesidad , un riesgo que también debemos tener presente es como la

industria farmacéutica maneja los clientes y el control que existe al momento de entregar créditos en un país donde el poder adquisitivo de las personas ha disminuido en relación a años anteriores, otro riesgo es el manejo de las importaciones ya que pueden originar grandes problemas con los laboratorios internacionales que son los que elaboran los medicamentos que cubren las necesidades de salud de los ecuatorianos.

## Objetivos

Plantearé una guía para que la empresa dedicada a la distribución farmacéutica cumpla con los objetivos trazados, presupuesto establecido y mejorar su posición en el mercado, este mecanismo podría beneficiar a la organización a reducir costos, prevenir fraudes y garantizan el cumplimiento de normas de calidad en sus procesos y normas contables en la correcta presentación de sus estados financieros. Para esto debo puntualizar los objetivos específicos de la investigación los mismos que serán expuestos a continuación:

1. Identificar la falta de controles en el ciclo de negocio.
2. Implementar manual de políticas, funciones y procedimientos para los rubros de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar.
3. Mitigar fraudes y errores en el proceso de comercialización de los productos farmacéuticos.

Es importante acotar que todos estos objetivos están trazados con la intención de cumplir con el objetivo general.

El objetivo del trabajo es dar a conocer la complejidad del ciclo del negocio, detectar puntos críticos como el de la selección de los proveedores, el correcto uso de su manejo de inventarios y el seguimiento a las cobranzas para crear controles que mitiguen le fraude en las diferentes áreas que constituyen el giro del negocio.

Para cumplir con cada uno de los objetivos trazados en la investigación y mencionados en párrafos anteriores el trabajo estará formado de siguiente manera:

Introducción donde plantearemos la problemática de la investigación y las posibles soluciones, y el desarrollo de tres capítulos que se explicarán en los siguientes párrafos:

- Capítulo I.- Encontraremos el marco teórico, el mismo que está compuesto por antecedentes, conceptos básicos, desarrollo y elementos para la implementación de las políticas y manual de funciones para el ciclo de negocio de una empresa dedicada a la distribución farmacéutica.
- Capítulo II.- En este capítulo plantearemos una visión y misión para la compañía en mención, presentaremos las actividades que realiza, los lineamientos de la compañía, trazaremos objetivos de la empresa y describiremos las funciones y actividades de los departamentos de Cobranzas, proveeduría e inventarios.
- Capítulo III.- Desarrollaré la recomendación de la creación de un manual de políticas, funciones y procesos en los rubros de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar para una empresa dedicada a la distribución farmacéutica.

Para finalizar el trabajo se realizan las recomendaciones y conclusiones del proyecto, adicional adjuntaremos los anexos de información utilizada y las referencias bibliográficas.

# 1. CAPÍTULO 1

## Marco Teórico

### ANTECEDENTES

La industria de los fármacos en Ecuador tiene sus raíces hace aproximadamente cien años, cuando pequeños emprendedores familiares decidieron realizar formulas ancestrales para comercializar. El pionero en el país fue laboratorios H.G. que a finales de 1900 empieza con la producción de productos farmacéuticos en el Ecuador.

En el gobierno de Rodríguez Lara se planteó un proyecto para sustituir las importaciones de medicamentos e impulsar en el país la intervención de laboratorios internacionales que fabriquen medicamentos nacionales, recordemos que la Amazonía ecuatoriana posee una gran biodiversidad de plantas y es en ellas donde los grandes laboratorios se iban a concentrar para extraer nuevas fórmulas con el fin de combatir enfermedades. Y fue así como laboratorios farmacéuticos internacionales decidieron instalarse en el territorio nacional beneficiando al país debido a la creación de plazas de empleo y donde la transferencia de tecnología fue parte fundamental para la preparación de grandes profesionales en la rama farmacéutica.

Al principio de los años 90 estos laboratorios instalados en el país decidieron parar sus operaciones debido a decisiones internas, lo que tuvo como consecuencia la creación de empresas dedicadas a la compra, comercialización y venta de productos farmacéuticos. (Ayala, 2014)

Se define como política en una empresa como la conceptualización de normas y procedimientos en general, en la cual los empleados se comprometen a cumplir con el fin de alcanzar los objetivos trazados por la organización.

La implementación de políticas en una organización nace a raíz de la necesidad de cumplir con los objetivos planteados por la empresa. Las personas que forman parte de la compañía tienen diferentes funciones según las áreas donde trabajan y todas estas actividades deben cumplirse para conducir hacia el logro de las metas trazadas por la organización. (Bernal, 2012)

Las actividades realizadas están lineadas bajo un principio clave, estos principios los encontramos trazados en el manual de funciones, ya que estos, son los que nos puntualizan la labor a realizar dentro de la empresa; pero este manual de funciones se encuentra normado sobre las políticas, las cuales definen de forma general la conducta que debemos cumplir para lograr cumplir con los objetivos trazados.

Entonces una vez que sabemos que el manual de funciones está basado en las políticas, podemos resumir que las políticas son la parte fundamental para la creación de controles dentro de la organización.

## **1.1 Riesgo de Fraude en las Organizaciones**

El principal factor que distingue el fraude del error es la intencionalidad en la afectación de los estados financieros

*Dos tipos de afectación intencional son:*

- reporte fraudulento de estados financieros

- apropiación indebida de activos

## **1.2 Reporte Fraudulento de estados financieros**

Errores intencionales u omisiones de montos o revelaciones en los estados financieros para engañar a los usuarios de dicha información, donde los efectos de estas situaciones conllevan que los estados financieros no se presenten, en todos los aspectos importantes, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

- Manipulación, falsificación o alteración de registros contables o documentos de soporte sobre los cuales los estados financieros han sido preparados;
- Omisión intencional en los estados financieros de eventos, transacciones u otra información significativa.
- Aplicación errónea de manera intencional de principios de contabilidad en relación con montos, clasificación, maneras de presentación o exposición.

## **1.3 Aprobación indebida de activos**

La Aprobación indebida de tiene las siguientes características:

- Algunas veces referida como robo o desfalco. Envuelve el robo de los activos de una entidad, donde los efectos causan inadecuada presentación de estados financieros.
- Puede venir de varias vías, tales como apropiación de recibos, robo de activos, o pagos a una entidad por productos o servicios que no han sido recibidos.

- Puede estar relacionado con falsificaciones de documentos, registros contables producto de vacíos en el control interno adoptado por la Gerencia (falta de controles).

Las 3 condiciones generalmente presentadas en una posible situación de fraude son:



Figura 1. Condiciones de una situación de fraude.

#### 1.4 Fraude, Signo de Advertencia

Ambiente Corporativo / Estilo Gerencial

El ambiente laboral también influye a las personas a cometer fraudes, como lo mencionan los siguientes acontecimientos:

- Ausencia de un Directorio o un Comité de auditoría fuertes.



- Pobre reputación de la gerencia en la comunidad de negocios.
- Actitud gerencial agresiva en la preparación de informes financieros.
- Crisis gerencial, rotación de personal clave y falta de personal.
- Descentralización sin el monitoreo adecuado.

### **1.5 Presión Financiera**

- Declinación del negocio o la industria.
- Rentabilidad inadecuada comparada con otras en la industria.
- Dificultades financieras.
- Gratificaciones a los empleados basados en resultados a corto plazo.
- Excesivo énfasis en alcanzar metas ambiciosas especialmente si no son realistas.

### **1.6 Control interno / Ambiente de Auditoría**

- Control interno no efectivo.

- Falta de respuesta a las recomendaciones de control.
- Registros contables inadecuados.
- Información provista a los auditores de mala voluntad o luego de serias demoras.
- Antecedentes de errores o controversias en la aplicación de las políticas contables.
- Fechas límites no realistas para completar la auditoría.

## **1.7 Programa Antifraude**

### Procedimientos mínimos

- Códigos de Conducta y de Ética
- Política de fraude que defina conductas fraudulentas y sanciones potenciales
- Procedimientos de la promoción (difusión)
- Entrenamientos al personal
- Vigilancia del Comité de Auditoría, Auditoría Interna, Comité de Ética y otros.
- Investigación / corrección
- Controles en procesos y sistemas

## Capítulo II

### 2.1. Definiciones

### 2.2 Objetivos de Control Interno

#### 2.2.1. Objetivos de operaciones.

- Objetivos de acuerdo con la misión y visión de la entidad.
- Van acorde a los objetivos de la entidad.
- Se clasifican en sub-objetivos para poder llegar a todos los rangos de la empresa.
- Incluyen el resguardo de activos.

#### 2.2.2 *Objetivos de cumplimiento*

- Objetivos para cumplir con leyes establecidas por entidades regulatorias.
- Las políticas y procedimientos planteados por la organización tiene como finalidad cumplir con los objetivos de la organización.
- Establecer objetivos para cumplir el control interno.
- Minimizar los errores producto del error humano
- Posibilidad de la vulneración de controles por la alta gerencia

- Posibilidad de realización de fraudes por parte de empleados en forma conjunta.
- Factores externos que influyan a la posibilidad de la creación de fraudes.

### **2.3 Método de Investigación**

Para el desarrollo del presente trabajo se ha escogido como tipo de investigación, a los estudios descriptivos el mismo que será conceptualizado en el siguiente párrafo.

En un estudio realizado por el sobre los diferentes tipos de investigación se menciona lo siguiente:

Los estudios descriptivos son aquellos que presentan de forma original lo que significa el objeto de estudio, identificando y conceptualizando todas las definiciones para poder especificar cada una de las cualidades y asuntos más relevantes de la problemática en estudio. (Grajales, 2000)

El presente trabajo ha sido desarrollado bajo el método descriptivo, con el fin de encontrar teorías y métodos de análisis que permitan la implementación de políticas y manual de funciones que generen ideas de como optimizar el proceso de comercialización de la industria, permitiendo así definir cómo se va a mitigar riesgos, logrando como objetivo que la administración tome las decisiones con respecto a los procedimientos a realizar para que alcancen con los objetivos trazados por la empresa.

Para desarrollo de la investigación tomaré como base identificar los riesgos que poseen el ciclo de negocio de la industria farmacéutica, para después poder crear procesos que mitiguen los mismos y finalmente plantear políticas que puedan ayudar al cumplimiento de las metas de la empresa.

## Capítulo III

### 3.1 Conocimiento Del Negocio.

La distribuidora farmacéutica, es un conjunto de empresas de capital 100% ecuatoriano, que durante ciertos años ha estado dedicado a la distribución farmacéutica, a la operación de cadenas de farmacias, a la importación y manufactura de productos farmacéuticos y a proveer tecnología y soporte integral a las farmacias en el país.

La distribuidora farmacéutica provee más del 75% de los productos que requieren las farmacias, gracias a sus convenios con más de 180 laboratorios farmacéuticos y empresas proveedoras de productos de consumo popular que se dispensan en farmacias.

La cobertura nacional nos permite atender a miles de clientes con la entrega oportuna, máximo 24 horas en las ciudades más lejanas.

Las cadenas de farmacias asociadas comercialmente a la distribuidora farmacéutica, gozan de la aceptación de los ecuatorianos y crean cada vez más fuentes de trabajo para familias emprendedoras. Las representaciones de prestigiosos laboratorios farmacéuticos internacionales y la fabricación nacional de productos de farmacéuticos de venta libre (OTC), cosméticos y de higiene personal contribuyen a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.

Las farmacias asociadas a la distribuidora farmacéutica tienen segmentado el mercado y es que cada una de ellas se encuentra orientada a cada clase social de los ecuatorianos, acaparando así todo el mercado nacional.

## **3.2 Misión**

“Ser la distribuidora farmacéutica líder en el sector de la salud del Ecuador, que brinde servicios y productos farmacéuticos y de consumo a nivel nacional. Trabajamos para la comunidad ecuatoriana para que alcancen un bienestar en su salud.

## **3.3 Visión**

“Seremos la distribuidora farmacéutica nacional, líder en la exportación de servicios y productos a países vecinos, integrada en el sector de la salud, con competencias de clase mundial, muy comprometida con el éxito de nuestros clientes y el bienestar de la comunidad”.

## **3.4 Análisis FODA**

### **3.4.1 Fortalezas:**

- Medicamentos de calidad al alcance de todos
- Cobertura de medicinas en todo el país.

### **3.4.2 Oportunidades**

- Llegar a mercados internacionales
- Alcanzar aliados internacionales que representen en el país.

### **3.4.3 Debilidades**

- Incremento de costos.

- Facilidad de imitación de nuestros servicios

#### **3.4.4 Amenazas**

- Crisis en la economía del país
- Posicionamiento de competidores internacionales.

### **3.5 Situación Actual de la empresa.**

Como parte de la investigación se programó una visita a la administración de la distribuidora farmacéutica en mención para realizar entrevistas a ciertos empleados que trabajan en los departamentos que conforman el giro del negocio.

Al momento de realizar las entrevistas se mencionó que solo se quería plasmar en la investigación la situación de la empresa, por lo que las preguntas que realizamos son las siguientes:

#### **En el departamento de Compras:**

##### **Estructura del área.-**

El departamento de Compras y Abastecimiento se encuentra conformado por:

- Subgerente de Compras y Abastecimiento.
- Coordinador de Compras

##### **Aspectos Área.-**

- ✓ Objetivos del área de recursos humanos para el año 2015.

- Mejorar la gestión del proveedor y al comprador
  - Mostrar los productos que se vayan a quebrados para que se puedan contactar con el proveedor de manera más eficiente
  - Probablemente disminuir el inventario (esto aún no se define)
- ✓ Estrategias planificadas para alcanzar los objetivos del área.
- Se realizan compras durante las primeras 3 semanas de cada mes, para que se tenga un mejor control de toda la mercadería que se compró durante el mes y lo que fue recibido durante mes, a fin de no mezclar mercaderías y/o pedidos de un mes con otro.
- ✓ ¿Bajo qué criterio se realizan las compras?
- No existe un criterio para los coordinadores de compras, pero el personal se rige en base a un stock de inventario, es decir, bajo el tiempo que debe de tener un producto dentro de la bodega, una vez culminado ese tiempo se procede con la nueva compra o también se adquieren por las negociaciones
- ✓ ¿Cómo es el proceso de recepción de la mercadería?
- El proceso de recepción de la mercadería es a través de un cronograma que lo realiza el gerente de compras, el mismo que comunica al proveedor que día y hora envía la mercadería, esto requiere de un turno. Al momento de la recepción se procede al conteo del producto a través de pistoleo que se encuentra enlazado automáticamente con la orden de compras generada a través del sistema.



✓ Controles que se han implementado para mejor manejo de las compras.

- Existen indicadores que se basan en el quiebre de un producto es decir que un producto no puede quedar con stock de cero, esto medido a través del indicador considerando los picos del indicador.

✓ Las ordenes que se realizan manuales, mantiene alguna autorización

No existe algún tipo de autorización, ni automática ni manual, para generar está compra, debido a que las autorizaciones generan atrasos en relación a la necesidad de mercadería para vender.

Adicionalmente esto nos ayuda a la venta de las personas naturales que vienen a realizar las compras a nuestras oficinas.

Hay que considerar que cada persona es responsable del cargo que tiene.

✓ ¿Quiénes son los principales proveedores?

Como política de la empresa nosotros compramos al proveedor fuente, es decir quién tenga el derecho de la distribución de la marca a nivel del Ecuador.

✓ En caso de que tengan escasez de productos que estrategias utilizan.

En los casos de quiebres de inventarios lo que se ha optado por realizar es traer los producto de las farmacias propias que no se encuentren en movimiento de venta, sin embargo hay que considerar que

para efectos de que esto ocurra la información de los indicadores antes mencionados, es la que nos permite revisar y observar estas posibles circunstancias.

- ✓ Existen productos que no compren por factores externos, si existen factores externos por las cuales no se adquirieran los productos y esto se debe a la ley que prácticamente regula los precios de venta al público de algunos productos por lo que los proveedores no importan estos productos ya que el margen de rentabilidad es menor.

### **En el departamento de Cobranzas:**

El área de cobranza tiene los siguientes objetivos:

1. Vender aproximadamente 20 millones de dólares mensuales.
2. Con respecto al periodo anterior es crecer 15%.
3. Ampliación de locales.
4. Traslado de farmacias a zonas comerciales más rentables basado en estudios técnicos.

### **Puntos de Ventas**

A la fecha actual la compañía cuenta con 67 establecimientos a nivel nacional.

### **Cumplimiento de presupuesto**

El crecimiento determinado en el presupuesto del 15%, el mismo que se está cumpliendo al cierre del año y se espera que el crecimiento se mantenga hasta el final del período

Estructura organizacional del departamento.-

La fuerza de ventas del área está conformada por aproximadamente 56 personas las cuales se encuentran bajo la dirección de la Sub-gerencia de Farmacias propias

Frecuencia de emisión de reportes

El área entrega mensualmente 4 tipos de informes gerenciales de crecimiento:

1. Reporte de Ventas diarias
2. Reporte que compara las ventas por meses del año en curso, con el año anterior.

Actividades que desempeña el Sub-gerente de Ventas de farmacias propias.

Administrar de manera eficiente las estrategias necesarias para alcanzar los niveles de crecimiento determinados para las farmacias.

Proyectos importantes del Área que se estén desarrollando

No existen proyectos importantes que destacar para el 2015

## Riesgos identificados

Volatilidad en las decisiones económicas del gobierno, que pudieran influir en la determinación de precios

-Fenómeno natural de “El niño” el cual se espera afecte al país durante el año,

### **En el departamento encargado del manejo de inventario:**

#### ✓ **Responsabilidad que tiene el área.**

Esta área es responsable de la logística a nivel nacional debido a que tienen 2 centros de distribución que se encuentran en Quito (5 mil mts<sup>2</sup>) y Guayaquil (12 mil mts<sup>2</sup>). Siendo el abastecimiento el 60% en Guayaquil y el 40% en Quito. Hay que mencionar que estas bodegas son alquiladas tanto la de Guayaquil como la de Quito.

#### ✓ **A quienes son dirigidas las distribuciones.**

La distribución es dirigida a:

- Nuestras farmacias,
- Clientes
- Otras Distribuidoras.

#### ✓ **¿Cómo abastecen de inventarios sus farmacias o clientes propios?**

Este proceso es a través del sistema el cual se posee un departamento de operaciones los cuales sirven para indicar cuanto tienen que reponer de inventarios a las farmacias. Una vez generado estos pedidos, hasta las 11 a.m. del mismo día, es compromiso entregarlos el

mismo día. Para el caso de entrega a otras provincias estos requieren de un viaje por lo tanto el camión sale por la madrugada del día siguiente para la respectiva entrega.

✓ **¿Cómo es el proceso de distribución de la mercadería?**

Una vez que la orden de despacho es recibida en bodega, se realiza un segregación por ruta es decir que se clasifican por dirección a quienes van a ser distribuidos. Para efectos de entrega a las otras provincias como antes mencionado se preparan por la madrugada.

✓ **Para efectos de transporte como se encuentran distribuidos.**

- Para efectos de transporte se tienen dos clasificaciones.
- Una flota es propia y la otra flora es de un tercero, está flota que se maneja es a través de 70 vehículos a nivel nacional de los cuales 15 de esos vehículos es propia.

✓ **¿Cómo es el proceso de selección de los productos en bodega?**

Al personal de bodega le llegan los documentos de despacho, una vez receptado se acercan a bodega para coger los productos que se encuentran en perchas, para coger por unidad. Estas bodegas poseen cámaras de seguridad para saber si el personal está cogiendo bien los productos. A su vez las perchas poseen una identificación para conocer donde se encuentran los productos. Una vez que los productos son escogidos completamente en comparación al documento de despacho se imprime un sello para pegarlo en la caja que será enviada al cliente o a las farmacias propias.

✓ **¿Cómo es el monitoreo de los camiones cuando van hacer la entrega?**

Primero antes de que sean embarcados a los camiones se deben de pistolera las cajas para dar constancia s de que los productos fueron entregados, y estas cajas son de absoluta responsabilidad del transportista. Estos transportes son monitoreados a través de un satélite por una compañía de seguros que se contrató.

✓ **¿Qué ocurre si existe algún faltante en la mercadería del cliente y cómo es el control de la calidad de los productos?**

Para que pueda llegar a ocurrir este faltante existen una serie de procesos que tienen que cumplir y como control existente el sistema puede llegar a detectarlos, sin embargo en el caso que ocurran el cliente tiene un tiempo máximo de 72 horas para opción a reclamos por cualquier motivo. Uno de los reclamos más comunes es cuando el tiempo de vida del producto es corto por lo que se realiza un orden de retiro para retirar esa mercadería del cliente en una próxima entrega.

Y para efectos de control de calidad la compañía mantiene 2 químicos farmacéuticos:

- 1 químico para la Unidad de Mercado de Representaciones esto es para las instituciones de mercado debido a las condiciones estatales,
- 2 químicos para los clientes y se los contrato más que todo por temas legales.

✓ **¿Qué tipo de proyecto son los que mantienen actualmente?**

Los proyectos que actualmente se mantienen son:

Monitoreo de frío para los transportes, lo cual consiste en un adhesivo que controla el estado de enfriamiento del producto durante el trayecto o viaje, esto se da más que todo porque existen productos que

necesitan tener un estado de enfriamiento mínimo para que puede seguir subsistiendo.

Otro objetivo que se encuentra en marcha es el de tener nuestro propio centro de distribución en Guayaquil, el cual se encuentra en partes finales del proyecto.

✓ **¿Han tenido algún tipo de fraude durante el año?**

Actualmente no se han dado ningún tipo de fraude.

A continuación de las preguntas expuestas en párrafos anteriores se procedió a describir las funciones y los procedimientos que realizan los empleados en cada uno de los departamentos que forman el giro de negocio en la industria farmacéutica.

La descripción de las funciones se encuentra detallada en forma de narrativa en los siguientes párrafos.

### **3.6 PROCESO DE COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR**

#### **Sub-Proceso: Negociación**

##### **3.6.1 Planificación de Reuniones con Proveedores.**

El Gerente de Negociación recibe visitas o se comunica con los proveedores para entablar la negociación de compra-venta de mercadería, concreta fecha y hora de reunión y solicita al asistente un reporte de las ventas del proveedor.

Elabora un Informe de Análisis Comercial y ventas por proveedor, este análisis es entregado al Gerente de Compras.

### **3.6.2 Negociación con Proveedor.**

Habiendo pactado la fecha y hora de la reunión, en esta se pactan las formas de pago, plazo, márgenes de bonificación y descuentos; y comunica a los coordinadores de compras, el cupo asignado para el proveedor, autorizando que se realice las compras y comunica al sub-gerente de compras.

### **3.6.3 Sub-Proceso: Generación de la Orden de Compra**

#### ***Creación del Nuevo Proveedor***

- El asistente encargado de la base de datos de proveedores, recibe la información vía mail del Gerente de Compras, los documentos e información general del proveedor (RUC, nombre del representante legal y contacto comercial), líneas o productos a crear.
- En caso de no estar creado el proveedor, el asistente de base de datos crea al proveedor en el sistema base a la información antes mencionada.
- El asistente de base maestra de datos proveedores realiza el ingreso de los productos al sistema con su respectivo precio y registro sanitario.



### **3.6.4 Ingreso de la Negociación**

- El asistente es el encargado de ingresar los términos de la negociación.

### **3.6.5 Emisión de la Orden de Compras**

- Las emisiones de órdenes de compras se generan de forma manual.
- Para generar la orden de compra manual se escoge al proveedor y adicionalmente el personal procede a realizar un pequeño análisis de los productos que el sistema sugiere comprar enfocándose en los productos sombreados, en las unidades y los días de inventario que generan esa cantidad de producto.
- El coordinador de compra es el que emite la orden de compra, la misma que se genera automáticamente en el sistema y se envía al cliente vía mail al día siguiente.

### **3.6.7 Sub-Proceso de Cuentas por Pagar**

- ✓ Una vez que los inventarios llegan a la bodega, el bodeguero encargado ingresa las existencias recibidas.
- ✓ La documentación recibida por el bodeguero es enviada por valija a las oficinas administrativas, donde es revisada por el departamento de compras, una vez cotejados los datos, estos son enviados para el procesamiento de la cuenta por pagar, el conjunto de documentos para la aprobación del

registro es la orden de compra, documento de fe de excepción y la factura del proveedor.

- ✓ Si no presentan ninguna novedad estas son aprobadas en el sistema y se envían al departamento contable para su registro.
  
- ✓ El asistente de Cuentas por Pagar verifica en el sistema los vencimientos de los pagos a los laboratorios, cuyos vencimientos son aproximadamente entre 45 a 90 días, y le comunica (en forma verbal) a tesorería, para que determine en que banco existe disponibilidad de fondo y se pueda realizar los desembolsos a proveedores.
  
- ✓ Una vez determinada la institución financiera en el que se efectuará los desembolsos, el asistente Financiera ingresa al sistema y cancela la factura del proveedor.
  
- ✓ Ingresado el pago, el sistema procede a imprimir la orden de pago y se adjunta la documentación mencionada para ser revisada por la Jefa de Caja que valide que todo este correcto, para su cancelación.

### **3.6.7 Pago a Proveedores**

- En el área de caja se recibe la documentación soporte del pago y se procede con el pago el cual es por transferencia.
  
- Los pagos a proveedores del exterior y locales son realizados por la Tesorera.

- La aprobación de los pagos es realizado por el departamento de auditoría

### **3.7 Proceso de Inventario**

#### **3.7.1 Proceso: Recepción de la Mercadería**

- ✓ Los proveedores despachan la mercadería en la bodega de la distribuidora
- ✓ Esta mercadería al momento de ser recibida el proveedor debe traer la documentación respectiva como requisito indispensable tales como; factura, orden de compra. Posterior a la recepción de la documentación el personal de bodega realiza un conteo de la mercadería que se está despachando.
- ✓ Los reportes que se realizan para recepción son:
  - Fe de Recepción: En ese documento se encuentran la cantidad de productos recibidos.
  - Reporte de Montacargas: indica el lugar donde la mercadería ha sido organizada.
  - Reporte de "Cantidad": que indica la cantidad en unidades donde fueron puestos.
  - Reporte de Novedades (de ser el caso): En este se detallan le motivo por el cual la mercadería no es aceptada.
- ✓ Una vez generado estos archivos se procede con la elaboración del Kardex Logístico.

#### **3.7.2 Proceso de Bodega (Almacenamiento)**

- ✓ Para que el producto pueda ser ingresado a la bodega es necesario un reporte denominado "Reporte de Montacargas"

que lo emite el personal de carga que se encuentre disponible, ya que este reporte nos indica el sitio donde será ubicado el producto, el peso del producto y las cantidades que se va distribuir en bodega entre “Flow” que es el despacho por unidad y “Depósito” que donde se almacenan los productos por presentación, estos productos por presentación (esto quiere decir que una presentación de “X” producto intervienen “x” cantidad de ese producto) también pueden ser despachados.

### **3.7.3 Proceso de Despacho**

- Los despachos de mercadería (pedidos) son generados por una Solicitud de Despacho.
- A medida que se van tomando los pedidos, se van aprobando por parte del departamento de Crédito y cobranza; directamente se van generando las notas de Despacho en el departamento de Bodega y las facturas en el departamento de Transporte.
- Una vez generadas las notas de despacho automáticamente el inventario disminuye del Kardex logístico.
- El despachador, con ayuda de una canasta recorre la bodega realizando un recorrido lógico, de los productos que se requieren y una vez que completan el pedido, la canasta la llevan a la mesa de control o de chequeo. En la mesa de control, el Auxiliar de despacho recibe la bandeja de productos junto con la nota de despacho e ingresa en el sistema su clave de usuario; luego apertura la pantalla y digita el número de nota de despacho.

- Los pedidos que presenten faltantes al momento de la captura deben ser completados inmediatamente por el Chequeador.
- El sistema presenta el status de la orden de despacho y no permite cerrar la orden mientras no esté completa.
- Dependiendo de la fragilidad y/o presentación de los productos se los puede embalar en cartones o en fundas plásticas en el interior de gavetas adquiridas para el efecto, aprovechando al máximo la capacidad de los mismos considerando las normas de seguridad establecidas.
- Una vez que reciben de bodega los bultos sellados, el personal de transporte los ubica en los pallets de acuerdo a la ruta y colocan sello confirmando la recepción de los bultos y entrega éste documento al embalador para que el área de despacho cierre la nota en el sistema Zeus. Ningún bulto debe pasar a transporte sin el sello de seguridad con sus datos respectivos.
- El transportista debe de regresar a bodega a fin de entregar el documento “Control de Entrega/Retiro” al Jefe de Transporte y las Guías de Remisión con las respectivas firmas de recepción de la mercadería, que certifica que el transportista entrego la mercadería.

### **3.8 Proceso de ventas**

#### **3.8.1 Proceso de apertura de caja**

- Al iniciar el día o en el comienzo de un turno nuevo, cada cajero debe ejecutar el proceso de apertura de caja.
- Para la apertura de la caja el cajero debe ingresar una cantidad mayor a 0, caso contrario el sistema no permite proceder con el proceso.
- Si el cajero no realiza el proceso de apertura de caja, el sistema no le permitirá registrar las ventas y cualquier transacción que se realice en el día.

### **3.8.2 Proceso de facturación**

- La facturación es realizada en el sistema; el cliente se acerca a la caja; el cajero pistolea los productos que se van a facturar y automáticamente se marca la descripción y precio del producto.
- El sistema no permite la edición de la fecha de la factura, este campo no se muestra en pantalla solo al momento de imprimir el documento, los precios de los productos no son editables, el cajero no puede modificar el precio ni los descuentos.
- En las ventas se pueden realizar descuento para los clientes afiliados, para lo cual el cajero solicita al cliente el número de cédula para verificar si se encuentra registrado y en caso de que no se encuentre el sistema presenta una notificación de que el mismo no se encuentra registrado y que ingrese los datos respectivos.
- Para registrar a un cliente que no se encuentre afiliado, el cajero solicitará la cédula y la información necesaria para

ingresar los datos al sistema. Una vez ingresado todos los datos el sistema notifica que la información fue guardada exitosamente.

- Cuando se realiza una transacción de venta en el día, ésta se registra en línea en los módulos de ventas y de inventario.

### **3.8.3 Proceso de devolución en ventas (Notas de crédito)**

- Para llevar a cabo el proceso de devolución en ventas que consiste en la generación de una nota de crédito, es requerido el número interno de la factura del SRI.
- A través del código interno se procede a realizar la búsqueda de la factura SRI y se procede a cambiar únicamente las cantidades que van a ser devueltas por el cliente. El sistema no permite cambios de ningún otro dato que no se haya impreso en la factura además de las cantidades.
- El proceso de devolución de ventas solo puede ser generado por el supervisor de cada farmacia.

### **3.8.4 Proceso de cierre de caja (Cajeros)**

- Al final del día el cajero cuenta lo recaudado en su caja y se deja notificado mediante acta la cantidad que está dejando para el día siguiente y lo que le entrega al administrador

### **3.8.5 Proceso de cierre de caja (Administrador)**

- Luego del desglose realizado por el cajero, a continuación se ejecuta el proceso de “cierre de caja”, este proceso es realizado por el Administrador de la farmacia, quien es responsable de cerrar todas las cajas de la farmacia a su cargo.
- Una vez que realiza el cierre el sistema indica si existen diferencias con lo ingresado por el cajero, en caso que exista las diferencias serán cargadas a una cuenta 1120302 CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS, al realizar el cierre el sistema indica el detalle con las diferencias existentes.
- El administrador ingresa al sistema lo vendido durante el día y deja un porcentaje de la venta del día para el siguiente día.
- Al ingresar la cantidad vendida se registra como un ingreso en el sistema.



## Capítulo IV

El primer objetivo de este trabajo es identificar la falta de controles existentes en la empresa donde se realizó la recopilación de la información, por lo que dichas deficiencias se mencionan a continuación

### **4.1 Deficiencia de controles detectados:**

#### **Departamento de Compras**

- No existe un número de cotizaciones mínimos antes de realizar las adquisiciones.
- No se realizan las respectivas segregaciones de aprobaciones en el proceso de compra.
- Al momento de la recepción de compras no se genera informe de conformidad de los bienes recibidos.

#### **Departamento encargado del inventario.**

- No se realiza la respectiva coordinación de entrega de los productos.
- El departamento de ventas no coordina mediante documentación soporte el despacho de mercadería
- El departamento de compras no genera documentación que soporte la cantidad, características de los productos a recibir.
- No se realizan inventarios periódicos.

## **Departamento de Ventas**

- No se realizan arqueos de Caja sorprendidos
- No existen objetivos de ventas
- Los ajustes por devolución de ventas son manuales
- La administración no tiene un programa anti fraude que mitigue las ventas ficticias.

El segundo objetivo de este trabajo es diseñar un manual de políticas para el adecuado manejo del ciclo del negocio de una industria farmacéutica por lo que dicho manual se detalla a continuación para las cuentas por cobrar, el inventario y las cuentas por pagar.

### **4.2 Políticas generales de cobranza**

Es importante mencionar antes de redactar las políticas de cobranza, tener en claro los siguientes aspectos:

- La compañía posee internamente una cooperativa de ahorro para sus empleados, esto como parte de los beneficios que tiene la empresa para sus colaboradores con el fin de incentivar la cultura del ahorro.
- Dicha cooperativa ayuda a la compañía a poseer fondos de los empleados, por lo que en el desarrollo de la política se formularan propuestas para que en el caso de que aplique y sea necesario la empresa pueda hacer uso de los fondos.

Los Recaudadores de provincia por ningún motivo pueden enviar efectivo por valija. Los Recibos y valores (cheques y papeletas de depósito) debe ser

enviados a nombre del Jefe de Caja adjunto al formulario “Entrega de Valores a Caja”, detallando consecutivamente los números de Recibos. De ser el caso, en el campo Observaciones de dicho formulario, debe constar la causa por la cual varios recibos no son enviados.

Los recaudadores deben entregar diariamente la cobranza de las facturas al Departamento de Caja junto con los soportes, inmediatamente después de llegar a las oficinas de la Distribuidora durante el horario establecido por el departamento de caja.

Los Recaudadores que entreguen como parte de la cobranza cheques mal girados serán sancionados aplicando el código de sanciones de la Distribuidora.

Los Jefes Comerciales son los responsables de aplicar el código de sanción de acuerdo al tipo de falta.

El Jefe de Caja debe reportar a los Jefes inmediatos, los Recaudadores que hayan tenido novedades en los Recibos, para tomar las medidas correctivas.

Los Jefes Comerciales deben verificar las observaciones registradas en la pantalla “Consulta y Reporte de Novedades en Recibos” para su respectivo control y seguimiento.

Es responsabilidad de los Jefes inmediatos de los recaudadores revisar la gestión de cobros realizados durante el día, a fin de evaluar el cumplimiento del mismo y del Jefe de Crédito evaluar la recuperación de cartera y reportar las novedades detectadas.

Los cajeros por ningún concepto deben dejar de realizar el Cierre de Caja en el día correspondiente.

Es responsabilidad del Recaudador llevar consigo sólo las copias de las facturas y demás documentos de los clientes programados a visitar.

La custodia de sellos, fechadores y demás útiles de oficina que se requieran para procesar los movimientos de la Caja, son responsabilidad del Cajero.

Bajo ningún concepto la Cajera puede ausentarse de su área de trabajo, sin dejar con las respectivas seguridades los documentos y valores.

El no cumplimiento de éstas políticas ocasiona las sanciones de acuerdo a las vigentes en la Distribuidora.

El titular del área usuaria, es el responsable de la aplicación de las políticas, quien a su vez debe gestionar los correctivos necesarios en caso de incumplimientos.

### **De los Descuentos Financieros**

Los descuentos financieros que se otorguen a los clientes los determina el Gerente Financiero o Gerente de la Unidad de Negocio con la aprobación del Gerente General de la Distribuidora y el Presidente Ejecutivo, con los respectivos parámetros. Los parámetros vigentes son los siguientes:

#### **Descuentos financieros para Distribuidora:**

Si cancelan al contado 2%

Si cancelan has 15 días de crédito 1%

No se pueden aplicar descuentos financieros que tengan facturas vencidas.

No se pueden otorgar Descuentos Financieros a Abonos parciales en aquellos documentos con saldos superiores a \$0.99, ni cuando se abone con Notas de crédito por Devolución de mercadería que no correspondan a la factura sujeto de pago.

Si un cliente compra solo al contado y tiene alguna nota de crédito, que se la aplique, como el sistema en forma automática no acepta el descuento, tiene que informar a su Jefe Inmediato y al departamento de crédito, adjuntando los recibos correspondientes y se procederá a cancelar el saldo de la factura. (Gerente Financiero)

El plazo para otorgar Descuentos financieros se calcula desde la Fecha de emisión del documento hasta la fecha del pago, efectivo (fecha de ingreso al sistema), fecha de la papeleta de depósito, fecha del cheque al día y cheque a fecha

Si el cliente cancela con diferentes formas de pago, el plazo a otorgar el descuento financiero es calculado en base a la máxima fecha de pago ingresada

Cuando existan devoluciones en las facturas sujeto de pago, el Recaudador/ Transportista/ Vendedor debe detallar claramente en el Recibo en el campo OBSERVACIONES las DEVOLUCIONES y/o CUPONES, para que el valor por descuento financiero sea calculado correctamente.

Si los descuentos financieros otorgados por los recaudadores/ transportistas/ vendedores se encuentran fuera de los parámetros del plazo, automáticamente el porcentaje otorgado (absoluto o la diferencia) se registra como diferencia de descuento financiero con cargo a quien haya efectuado el cobro. Valor que se descuenta en el rol de pagos, siempre que sea igual o menor a \$20 (veinte 00/100 dólares).

Por cada Recibo de Cobro que contenga Descuentos Financieros y Comerciales, al final del día, la Cajera debe confirmar que el sistema emita de forma automática una Nota de Crédito a favor del cliente, con estatus “aplicada”.

Cuando un cliente cancele un documento con más de un cheque, el plazo para otorgar el porcentaje de descuento financiero es calculado en base a la fecha mayor de entre todos los cheques.

Al momento de realizar una postergación de un cheque, el Oficial de Crédito debe confirmar que de forma automática el sistema genere una “Nota de Débito” por el valor equivalente al descuento Financiero otorgado en la(s)

factura(s) que el cliente canceló con el cheque, por cuanto el cobro del cheque se realizará posterior a la fecha del plazo del descuento financiero para dicho documento. Para el caso de protesto, además debe verificar que se cargue el valor equivalente a los gastos cobrados por la entidad bancaria.

En caso de que la nueva fecha a la que se postergue el cheque, se encuentre dentro del rango de días en que el cliente pueda acogerse a Descuentos Financieros, debe confirmar que la Nota de Débito se genere por la diferencia del porcentaje de descuento según el rango de días en que aplique.

En el caso de que el cliente cancele con cupones, el valor de los cupones debe ser ingresado (en el sistema) por la Cajera/ Vendedor/ Recaudador/ Televendedor en la columna DEVOLUCIONES, para el cálculo correcto del Descuento Financiero. Luego el cajero debe obtener una copia del Recibo y cupones, y entregar la copia del Recibo adjunto a los cupones originales al Departamento de Crédito para que se realice el pago del documento a través de la transacción "Abonos por Otros Conceptos", para lo cual debe adjuntar al Recibo (copia amarilla) la copia de los cupones para el archivo correspondiente en la carpeta del Recaudador.

Determinar valores a cargo por descuentos financieros mal aplicados

Al cierre del mes o cuando sea solicitado, el Auditor debe generar un listado de los valores a descontar a cada vendedor/ transportista/ recaudador como consecuencia de los descuentos financieros aplicados fuera de los parámetros vigentes.

El plazo para descargar los valores en observación es de 8 días calendario a partir de la fecha en que envíe el reporte de excepciones.

Determinar descuento por devoluciones fuera de política al personal de ventas

El Jefe de Devoluciones debe informar todas las novedades que se presenten en los canjes, al responsable y Jefe inmediato vía mail.

El Jefe de Devoluciones debe generar el reporte debito a aplicar y el reporte de las devoluciones no verificadas (no receptadas) al vendedor una semana después del cierre del mes.

El plazo para descargar los valores en observación es de 8 días calendario a partir de la fecha en que envíe el reporte de excepciones.

### **Descuentos por Saldos de cartera no justificados**

Durante el arqueo de caja el Jefe de Territorio u Oficial de crédito debe determinar los saldos de cartera no justificados que mantienen los vendedores / Cobradores.

El plazo para regularizar la cartera es de quince días Vendedores / Cobradores, a partir de la fecha de arqueo.

### **Descuentos por pedidos devueltos**

El gasto que se incurre por pedidos devueltos debe ser asumido 70% JEFE Y 30% VENDEDOR siendo el Auditor de servicio el responsable de que esto se cumpla.

### **Aplicar descuentos**

Se debe aplicar los descuentos a vendedores y recaudadores teniendo como soporte el mail del Jefe Inmediato comunicando los valores a descontar a cada uno.

El Jefe de Devoluciones y/o Auditoria Interna debe entregar los soportes del descuento a Contabilidad una vez vencido el plazo de descargo (8 días calendario) sin prorrogas.

El Jefe de Territorio es el responsable de comunicar los descuentos a aplicar una vez recibida la información a sus dirigidos que no poseen computador.

Para aplicar los descuentos se debe considerar lo siguiente:

Para el personal de ventas deben cobrarse como anticipo todos los valores que sean hasta \$ 20.00 y debe ser descontado por el departamento de recursos humanos en el mismo mes.

Todo valor mayor a \$20.00 debe ser considerado como préstamos y descontados por medio de la Cooperativa de Ahorro en cuotas

A todo préstamo superior a \$100.00 y las cuotas a pagar superen los 3 meses se debe aplicar el mínimo de intereses que se encuentren de acuerdo a los vigentes en la Cooperativa.

En caso de retiro del socio de la Cooperativa, los valores que adeuden por estos conceptos se descontarán de la liquidación de haberes y en caso de no cubrir el 100% del valor se debe descontar de los ahorros y aportaciones que el socio posea en la Cooperativa, si por algún motivo el socio ya no posea ahorros y aportaciones en el momento de quererle realizar el descuento, estos valores serán deducidos de la liquidación, inclusive de las utilidades en última instancia.

Todos los Vendedores y Recaudadores deben firmar una solicitud de préstamos de la Cooperativa de Ahorro Distribuidora en blanco, siendo el Jefe Inmediato Superior el responsable de que esto se cumpla.

Todo valor que un jefe o gerente de área autorice descontar al empleado mediante nómina, debe ser antes comunicado a las personas involucradas; el Jefe de RRHH personalmente hará seguimiento para determinar si fue o no informado el trabajador.



En caso de encontrar falta de comunicación de parte del jefe o gerente de área hacia el colaborador afectado se aplicará la siguiente sanción:

1 vez, memo al file.

2 vez, multa del 10% del sueldo

3 vez retiro de la compañía

De los días de plazo de crédito

Los días de plazo se aplican por divisiones, los que actualmente están vigentes son los siguientes:

Distribuidora 30 días plazo

Clientes Especiales 30 días plazo

Las excepciones, son aprobadas por la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, Gerencia de la Unidad de Negocio, en coordinación con la Jefatura de Crédito o Gerencia Financiera.

La Fuerza de Venta, dedicada a la cobranza debe cobrar las facturas más antiguas de acuerdo al vencimiento y por ningún motivo puede permitir la acumulación de saldos en facturas.

Las notas de crédito se deben aplicar a las facturas a las que pertenecen y en caso de no tener saldos deben ser aplicadas a la siguiente factura por vencer previo acuerdo con el cliente.

### **De las facturas**

Deben ser entregadas a Asistente de Custodio (Matriz) las facturas de los pedidos a crédito que La empresa encargada de la entrega de facturas distribuya a nivel nacional, 48 horas después de haber entregado el pedido al cliente.

El Asistente de Custodio debe reportar al Jefe de Crédito las novedades que se presenten en el desarrollo de las actividades.

El Asistente de Custodio, una vez receiptadas las facturas física y electrónicamente debe enviarlas al responsable de la distribución de facturas en la siguiente ruta que tenga La empresa encargada de la entrega de facturas para la localidad destino.

El responsable de la localidad debe verificar que todas las facturas que se encuentren registradas en su cartera las tenga físicamente y reportar novedades en el caso de que existan.

### **De los cobros en efectivo**

El Cajero y/o Recaudador es responsable de la verificación por la autenticidad del billete o moneda. Si el Banco comunica falsificación, dicho valor debe ser descontado al Cajero o Recaudador que recibió la cobranza directamente del cliente; mediante su firma en un vale de Caja.

Los Cajeros y/o Recaudadores por ningún concepto deben emplear el efectivo de la recaudación para uso personal o cambio de cheques de cualquier tipo.

### **De los cobros en cheque**

Los Cajeros no pueden recibir cheques de los clientes del Punto de Venta.

Se debe observar las siguientes características a todo cheque que se reciba como pago:

Que esté girado a nombre de la empresa a la cual pertenece los documentos a abonar o cancelar

Que coincida el valor detallado en números y letras

Que contenga correctamente la fecha de vencimiento

Que esté registrada la firma del girador

Que esté cruzado

Que no contenga alteraciones o correcciones

Si el cheque no pertenece al cliente, se debe registrar en la parte posterior de éste documento el código del cliente.

El Recaudador debe solicitar un cheque por cada empresa que recaude y así mismo realizar el depósito en la cuenta de la empresa que corresponda.

Los Locales o Puntos de Venta deben colocar las iniciales del local en todo cheque recibido como pago, para poder identificarlo en caso de que sea devuelto.

Los cheques protestados deben ser entregados al cliente una vez que haya cancelado el valor correspondiente.

### **Del depósito de cobranza**

El plazo máximo para depositar dinero en efectivo es de 24 horas, salvo el caso de fines de semana, feriado o cobros realizados en localidades donde no cuente con agencia bancaria donde la empresa posea sus cuentas; cuyo plazo máximo es de 72 horas.

El personal de ventas, que por algún motivo no logró realizar los depósitos en los bancos correspondientes, se debe entregar el efectivo en las ventanillas de Caja de la empresa, adjuntando la correspondiente Papeleta de depósito detallando los billetes y monedas y exigiendo al cajero que cuente en su presencia el dinero.

El Jefe de Caja deberá revisar que los cheques a depositar estén correctamente endosados y que correspondan a la fecha del día.

El Jefe de Caja es el responsable de custodiar los cheques a fecha y de preparar los valores a depositar en cheque y efectivo considerando que el depósito se debe realizar hasta las 10H30.

De la elaboración de recibos de cobro

El Recibo de cobro debe ser elaborado sin alteraciones o correcciones.

Los Recaudadores por ningún motivo pueden prestarse recibos.

Los Cajeros no pueden emitir "Recibos de cobros" a los Clientes de Punto de Venta, sin la respectiva recepción de la factura.

Se debe registrar en el "Recibo de cobro" en original y copias, el número de serie de los billetes cuando se trate de especies de alta denominación, igual o superior a \$100.

Se solicita la firma del cliente en el "Recibo de cobro" como constancia de su conformidad y entrega.

Los Recaudadores deben entregar al Departamento de Caja, máximo en 24 horas, los Recibos de cobro en orden consecutivo, considerando también los anulados. Para los de provincia la entrega máxima es de 72 horas.

En el sistema se debe registrar como fecha de depósito del cheque, la que conste en el "Recibo de Cobro". En el campo de Observaciones del Recibo se debe anotar cualquier aclaración respecto a la fecha real del depósito del documento.

En todo Recibo de Cobro Anulado debe constar el sello de anulado por parte del Custodio del Departamento de Crédito que lo registra en el Sistema.

Los Cajeros deben entregar al Custodio de Crédito los recibos de cobros anulados de los Recaudadores de provincia, para su respectivo ingreso al Sistema y registro del sello de anulado en el Recibo.

El Cajero debe colocar la fecha de ingreso y su firma en el "Recibo de cobro" una vez procesado en el Sistema.

### **De las papeletas de depósito**

Se debe realizar un solo depósito por todos los valores recaudados en cualquiera de los bancos con los cuales la distribuidora mantiene relación.

El número de la Papeleta de Depósito debe ser registrado en todas las copias del "Recibo de cobro" que corresponda; cuando se trate de depósitos por todos los clientes.

### **De los abonos por otros conceptos**

El Oficial de Crédito solo debe elaborar abonos por otros con la aprobación del Jefe de crédito quién a su debe tener la autorización del Gerente Financiero

Los motivos por los que se debe realizar abonos por otros conceptos son los siguientes:

#### **Cuentas Incobrables**

Aplicación de cupones de descuentos

Cruce de cuentas

#### **Ajustes de cartera**

Los ajustes de cartera se deben realizar por saldo menor a un dólar, toda excepción a esta política debe ser aprobada por el Presidente Ejecutivo y el Gerente General del Grupo Distribuidora.

#### **Nivelaciones de saldos**

Las nivelaciones de saldos solo se deben realizar entre facturas y notas de crédito de igual valor y de un mismo cliente.

El Oficial de Cartera debe realizar estas nivelaciones una vez a la semana, a

excepción de nivelaciones por anulación de factura las debe realizar inmediatamente de receptada la factura anulada.

### **De las cuentas incobrables**

El Jefe Nacional de Ventas debe solicitar ayuda al Jefe de crédito para presionar al cliente para que realice el pago.

El Jefe Nacional de Ventas debe solicitar al Jefe Nacional de Crédito el paso de cartera a legal una vez que haya agotado todos los recursos para realizar la cobranza, y debe detallar en el requerimiento la gestión de cobranza realizada.

El Jefe Nacional de Crédito debe recibir del Jefe de Territorio toda la documentación del clientes, facturas, notas de débito, notas de crédito pendientes de aplicar (en caso de tener) cheques protestados y debe agregar la garantía y estado de cuenta del cliente para entregarlos al Abogado.

El Abogado es el único responsable de recuperar la cartera una vez asignada a legal, cuyos pagos los debe realizar en las ventanillas de caja.

El Abogado debe emitir un informe detallando la cobranza realizada y entregarlo al Gerente Financiero anotando las causas por las que, para legal la cuenta es incobrable.

Para que una cuenta sea considerada como incobrable debe estar dentro del siguiente grupo:

Cientes que han salido del país

Cientes que no tienen bienes que permitan hacer efectiva la garantía.

Cientes que dado el litigio legal no pueden cancelar la totalidad de la deuda, por los saldos pendiente son clasificados dentro de este grupo.

Cientes que cuya garantía (cheque) pertenece a una institución cerrada.

El Gerente Financiero con aprobación de la Gerencia es el responsable de declarar una cuenta incobrable y de dar la autorización al Jefe de crédito para que se rebaje esta cuenta del sistema de crédito.

### **4.3 Política General de Inventario**

#### **POLITICAS – INVENTARIO – ADMINISTRACION DE BODEGA**

##### **Condiciones Generales**

Toda descoordinación fallo generado por el sistema debe ser solucionado inmediatamente por el responsable del equipo que ha fallado, así como de la capacitación permanente al personal de bodega para que accionen en caso de emergencia.

Los productos que se fragmenten o deterioren por el mal manejo, manipulación o descuido del personal de bodega en cada una de las actividades del proceso, deben ser descontados del rol de pago.

##### **De la recepción y almacenamiento de mercadería**

El área de Recepción de mercadería de la bodega general es la única autorizada para recibir los productos de los proveedores de la distribuidora.

Al proceso de revisión deben ingresar todos los productos que lleguen acompañados con sus respectivas órdenes de compra emitidas por la distribuidora adjunto a la factura del proveedor.

Se debe atender a los proveedores y receptar productos de lunes a viernes desde las 8h30 hasta las 16h30. Salvo que se trate de una recepción emergente y autorizada por el Gerente / Jefe de Almacenamiento se puede

recibir productos fuera del horario establecido previa planificación de la recepción.

Por ningún motivo se reciben productos con fecha de caducidad menor a la que estipula el contrato de servicio pactado o cuya presentación primaria y / o saldos presenten algún deterioro, faltante, sobrante en la validación, ni los que no cumpla con los parámetros de negociación de compra indicados por la distribuidora.

El almacenamiento de los productos en el área de Depósito se debe realizar en los domicilios disponibles previamente establecidos.

Los productos que conforman la presentación primaria deben ser almacenados en el área de Depósito en los domicilios asignados de los sectores correspondientes. Los saldos de los productos se almacenan automáticamente en el área de Flow Rack en sus respectivos domicilios.

Los productos que por su manipulación directa por parte del personal involucrado en el proceso fueren objeto de deterioros o fragmentaciones deben ser descontadas de su rol de pagos mensual.

El jefe de almacenamiento y jefe de despacho, debe comunicar al área de Ventas respecto a la estacionalidad o deterioro que se presente en los productos promocionales que se encuentren almacenados en la bodega.

### **De las Facturas**

A continuación se listan los motivos por los que se puede solicitar reimpresión de factura:

Pérdida o sustracción de factura al vendedor

Pérdida de factura al transportista

Mala Impresión



Las facturas reimprimadas para gestionar cobros se debe colocar un sello con la leyenda "Fiel copia de su original".

Los sellos deben estar bajo la custodia de jefe de despacho.

### **De la Anulación de facturas**

Cuando se reciba comunicado del área de Servicio al cliente o comercial de que una factura se ha anulado, y esta se encuentra en el proceso de despacho, la reubicación de los productos es responsabilidad del jefe de despacho, pero si encuentra en un proceso de transporte es responsabilidad del Jefe de almacenamiento la reubicación de los productos,

En ambos casos la generación de la nota de crédito es responsabilidad del Coordinador de Almacenamiento.

### **De la Notas de despacho de mercadería**

Todas las notas de despacho emitidas por el sistema (depósito y flow rack) se reciben con una prioridad, en función de las rutas, hora de emisión y calificación de urgente.

El jefe o coordinador de despacho se debe responsabilizar de la asignación de las notas de despacho a cada uno de los despachadores de acuerdo a la priorización.

Es responsabilidad del Despachador, recolectar todos los productos que indica la nota de despacho. Cualquier novedad detectada en el despacho de los productos debe reportarlas al supervisor/ líder de su sector o al jefe inmediato.

El jefe/coordinador de despacho es responsable de revisar en el sistema y generar la Nota de despacho de Productos refrigerados, por cada ruta, e instruir su despacho, considerando el horario de salida de cada ruta.

Los productos que requieren refrigeración los debe embalar (en fundas) de forma separada por cada pedido y colocar un rótulo que indique a que pedido corresponden y adicionalmente colocados en coller con las pilas refrigerantes necesarias.

### **Del chequeo de Mercadería**

Todas las capturas de los productos listos para embalar en depósito de debe realizar con el dispositivo lector de códigos de barras y los productos que no presenten código de barras se deben capturar manualmente mediante consulta de la factura.

Las inconsistencias que se presenten en la lectura deben ser reportadas inmediatamente al coordinador o jefe de despacho al término de la captura total de la factura.

Los pedidos que presenten faltantes al momento de la captura deben ser completados inmediatamente por el chequeador, y si se comprueba que físicamente no existe el producto en las unidades requeridas, el coordinador de despacho debe emitir el comprobante de diferencia física y l anota de crédito antes de efectuar el cierre de la nota de despacho.

El modificar la cantidad de bultos a una nota de despacho cerrada, es responsabilidad del jefe/ Coordinador de despacho, previo al análisis y justificación del mismo.

### **Del embalaje de mercadería**

Todos los productos de cada nota de despacho que hayan sido capturados en el sistema deben ser embalados con el cuidado adecuado de tal forma que no sufran ningún deterioro en el proceso normal de trasportación.

Dependiendo de la fragilidad y/o presentación de los productos se los puede embalar en cartones o en fundas plásticas en el interior de gavetas adquiridas para el efecto, aprovechando al máximo la capacidad de los mismos considerando las normas de seguridad establecidas.

Los productos que requieran refrigeración deben ser embalados por separado utilizando para este material que permita conservar la temperatura adecuada.

Cada bulto debe presentar el siguiente detalle:

Numero de nota de despacho

Ruta

Cantidad de bultos

Para el caso de despachos de depósito, dependiendo del tamaño del embalaje primario se pueden armar "líos".

Ningún bulto debe pasar a transporte sin el sello de seguridad con sus datos respectivos.

Del transporte y entrega de mercadería a destinatario

Todas las rutas programadas deben recibir prioridad en función de, hora de emisión y calificación de urgente.

Los pedidos deben estar cerrados en su totalidad previo a la elaboración de las guías de transporte.

Todo embarque debe ser auditado por transporte según número de bultos que indica la nota de despacho vs. Bultos embarcados en el vehículo correspondiente de la ruta.

El coordinador de transporte es responsable de la asignación de las facturas a cada una de las casillas de rutas inmediatamente después de efectuada su impresión.

Es responsabilidad del ayudante de ruta el recolectar todos los bultos que indica la nota de despacho. Cualquier novedad detectada en el despacho de los productos debe ser reportada al jefe inmediato.

El ordenamiento de las rutas se lo debe realizar con la percha diseñada para el efecto, la misma que reposa en cada sector de ruta asignado con su respectiva señalización.

Toda factura debe ser completamente legible y sin enmendaduras tanto el inicio como al final del proceso de transporte.

El transportista debe salir con mínimo un ayudante de ruta con el fin de agilizar el proceso de entrega de bultos al destinatario.

Toda guía debe retornar correctamente llena con los datos correspondientes y firmada por los clientes. Siendo responsabilidad del transportista el tomar estos datos al momento de la entrega del pedido al destinatario.

Todo pedido deber ser ingresado y constar impresos en el guía de transporte. No se deben realizar ingresos manuales de entregas de bultos en las guías.

Se deben mantener por seis meses los archivos de reportes que se envían a crédito para respaldo, luego de este periodo se procede a incinerar dichos archivos.

Los productos que retornen por inconsistencias en el chequeo de farmacias (sea faltante, sobrante o productos cambiados) se deben entregar a despacho para su procedimiento habitual.

### **Del inventario de mercadería.**

La toma física del inventario se debe aplicar en la bodega de distribución de la distribuidora.

Todo el personal de bodega debe estar a disposición del jefe inmediato como colaboradores en las actividades de la toma de inventario para la confirmación de los equipos de trabajo.

Previo a la toma de inventario el área de bodega debe coordinar con las áreas relacionadas (recepción, compras, devoluciones) el corte (paralización) de movimientos (ingresos y egresos) de productos con la finalidad de evitar descuadres en el proceso.

Los equipos de trabajo deben estar integrados por personal del sector respectivo y provistos de la logística necesaria (lápiz o portaminas, borrador, etc.) para el normal desarrollo del proceso.

Se debe considerar en cada toma de inventario la participación de una persona del área de sistemas como apoyo en la solución de las posibles inconsistencias del programa.

La toma de inventario se la debe realizar en tres fases:

Conteo general de cada producto por ubicación en el “Reporte previo toma de inventario”

Validación de diferencias con el “Reporte previo ajuste manual”

Verificación de SOLO DIFERENCIA con el “Reporte Previo al Ajuste Consolidado”

El proceso debe ser de absoluta transparencia. Al final del mismo se debe elaborar el informe respectivo en donde se indica la fecha, la hora, explicaciones de las diferencias (Faltantes y Sobrantes) y toda novedad relacionada en el proceso.

El informe final de la toma de inventario debe ser entregado al Gerente General al siguiente día laborable después de haber culminado el proceso.

Toda la documentación (copias, originales) generada por la toma de inventario debe ser guardada en sus respectivos archivos debidamente codificados y queda bajo la custodia del Jefe de Almacenamiento.

#### **Del tratamiento de las diferencias de Inventarios para la distribuidora.**

Las diferencias encontradas durante el inventario deberán ser aclaradas por el jefe de bodega, en caso de que la diferencia sea justificada y aprobada por los encargados del inventario, se procederá a validar dicha justificación el plazo máximo de 48 horas después del inventario. En el caso de no ser justificadas se procederá a descontar del rol a todos los empleados de la bodega de distribución de la siguiente manera:

50% del faltante al jefe de bodega

50% dividido para el número de empleados

En el caso de que la diferencia sea significativa, se puede proceder con el despido de los trabajadores de la bodega y previo a esto un juicio legal para la devolución de los valores monetarios del inventario.

#### **4.4 Políticas generales de Cuentas por Pagar**

POLITICAS – DISTRIBUCION – COMPRAR Y ABASTECER  
COMPRAR Y ABASTECER -- REALIZAR COMPRA

## **NEGOCIAR CON PROVEEDORES**

De los proveedores Nuevos

Productos Farmacéuticos: El margen está sujeto a política del proveedor, resulta de negociación con proveedor

Para productos farmacéuticos

Plazo: 90 días

Siembra inicial: Pago por consignación

Caducidad del producto: Se reciben productos con mínimo 12 meses previo a su fecha de caducidad

Devoluciones por vencimiento: Un mes posterior al vencimiento del producto

Devoluciones por exceso: Devolver exceso al proveedor en función de lo que arroje análisis de inventario de los primeros seis meses

Formalizar acuerdo a través de una minuta (como mínimo) extendida por los negociadores autorizados del grupo en común acuerdo con los comerciales autorizados del proveedor

Colocar bonificaciones a las farmacias acorde a la condición comercial recibida x el proveedor dejando como margen mínimo de distribución un 15%

### **De los Proveedores existentes**

Caducidad del producto: Se reciben productos con mínimo 12 meses previo a su fecha de caducidad

Devoluciones por vencimiento: Dos meses previos al vencimiento del producto

Devoluciones por exceso: Devolver exceso al proveedor según lo que arroje proceso (dos veces al año) orientado a evaluar rotación y sustitutos de todos los productos del portafolio y suspender comercialización de los ítems que se defina

Devoluciones por exceso: Devolver exceso al proveedor según lo que arroje resultado de análisis periódicos (mensuales) de los niveles de inventario de todos los productos del portafolio

Formalizar términos acordados a través de una minuta extendida por los negociadores autorizados del grupo en común acuerdo con los comerciales autorizados del proveedor

Ingresar bonificaciones a las farmacias según condición comercial dispuesta por el proveedor dejando como margen mínimo de distribución un 15%

Ingresar bonificaciones las farmacias de acuerdo a tabla vigente entregada por el proveedor

### **ADMINISTRAR REBATES POR COMPRAS**

No existe negociación de rebates con proveedores nuevos (Menores de 1 año)

Período o vigencia: mensuales, trimestrales, semestrales o anuales

Negociación es por línea de productos

Negociación por montos totales del período establecido

El porcentaje mínimo de rebate es el 1% y máximo indefinido

La frecuencia de pago para rebates semestrales y anuales es como mínimo trimestral en la medida de lo posible

La forma de pago es con N/C o cheque

El cobro del rebate se accionará haciendo llegar al proveedor la liquidación de compras del período establecido

La recepción del pago del rebate deberá gestionarse hasta un mes después del vencimiento del mismo

Se podrá negociar más de un rebate a la vez con el mismo proveedor siempre y cuando los valores pendientes por cancelar de rebates anteriores no tengan más de un mes vencido

### **EMITIR ORDEN DE COMPRA**

Vigencia de una O/C es de 15 días

Frecuencia para emitir O/C es semanal.



Reposición de inventario es 10 días mínimo y 30 días máximos salvo acuerdos de compra vigentes (rebates) que impliquen mantener mayores días de inventario

Confirmar ingreso de pedidos anteriores

La emisión y envío de la O/C se realiza hasta el 25 de cada mes

## **ADMINISTRAR PRODUCTOS**

Productos nuevos de Proveedores nuevos

Producto debe contar con la aprobación del Comité de compra en acta

Contar con documentos habilitantes (internos y de instituciones de control) para el registro de producto nuevo en el sistema así como muestras físicas del producto

Productos nuevos de Proveedores existentes

Producto debe contar con la aprobación del Comité de compra con la salvedad de los proveedores Top

Contar con documentos habilitantes (internos y de instituciones de control) para el registro de producto nuevo en el sistema así como muestras físicas del producto

Reemplazo de productos de proveedores existentes

Producto no requiere la aprobación del Comité de compra

Contar con documentos habilitantes (internos y de instituciones de control) para el registro de producto nuevo en el sistema así como muestras físicas del producto

Administración de status de productos

Para liquidación o reactivación de productos se requiere comunicación formal por parte del proveedor para el efecto

Para eliminar un producto se requiere aprobación de Comité de Compras sustentado en el resultado del proceso de customización

Cada seis meses se realizará mantenimiento de estado de productos de alta rotación en base al estudio técnico correspondiente

El cambio de estado de “Activo Combo temporal” a “Desactivo Combo temporal” se aplicará cuando el proveedor comunique de manera formal la culminación de la promoción.

### **ADMINISTRAR CAMBIO DE PRECIOS**

Se procederá con el cambio de precios según lo detallado en el listado actualizado de precios de productos o líneas del proveedor mediante comunicación formal a través de correo formal o documento físico

Confirmar precio actualizado con el acuerdo ministerial de precios vigente para caso de Farma.

El cambio de precio en el sistema se realiza siempre y cuando reciba comunicación de Bodega (Guayaquil y Quito) confirmando cambio de precios en productos físicos. En caso de baja de precios además confirmará con Financiero el pago del reconocimiento por diferencia de precios del inventario comprado con precio anterior

### **CONCILIAR COMPRA**

Gestionar back order en el siguiente pedido

### **REGISTRAR NOTA DE CRÉDITO POR COMPRAS DE INVENTARIO**

Recuperar N/C por novedades dentro del mes en que fue emitida la factura

\*Las compras superiores a US\$ 5.000,00 deberán contar con la aprobación de la dirección general y el departamento de compras.

\*Las compras superiores a US\$ 10.000,00 deberán contar con la aprobación del presidente, de la dirección general y el departamento de compras.

\* Los plazos de pago a proveedores son de 30, 45, 60 hasta 90 días de plazo.

\*Los viernes se realizaron pagos de las facturas a proveedores hasta las 3

p.m.

\*En casos que ameriten la realización del pago de forma inmediata se necesitará la aprobación del presidente de la compañía.

\*Para efectuar el pago se debe verificar la firma de recepción de mercadería del jefe de bodega de la compañía.

Una vez analizado la situación actual de la empresa, se realizó la descripción del manual de políticas y funciones para las áreas de cobranza, inventario y cuentas por pagar en una empresa dedicada a la distribución farmacéutica.

#### **4.5 Mitigar Fraudes**

El tercer y último objetivo de este trabajo es mitigar los posibles fraudes y errores en el proceso de comercialización de los productos farmacéuticos. Si bien se realizó el manual de políticas y procedimientos con el fin de mitigar los riesgos, se ha realizado un check list.

El check list se encuentra en la sección de anexos y nos servirá como guía para obtener evidencia suficiente y apropiada de que el manual descrito en el desarrollo del proyecto se esté cumpliendo, y de esta forma mitigar los riesgos de fraudes que se puedan encontrar durante el ciclo de negocio.

Una vez cumplido los tres objetivos del proyecto se presentará las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

## CONCLUSIONES

### CONCLUSIONES

El presente proyecto fue elaborado según los requerimientos descritos en las normas internacionales de control interno, por lo que podemos concluir lo siguiente:

- En la industria farmacéutica pertenece a uno de los grupos más rentables en la economía nacional, el buen manejo de sus políticas son primordial para el éxito en el mercado, para este proyecto hemos diseñados las políticas cumpliendo con las normas internacional de control interno.
- La importancia de la aplicación de las políticas y manual de procedimiento descrito en el capítulo anterior, les permitirá a la administración describir correctamente las funciones a cada uno de los empleados que pertenecen al área de cobranzas, de compras y de inventario en todos sus rangos, facilitando así que la empresa alcance sus objetivos y poder ser una empresa líder en el mercado.
- La implementación del manual de política y procedimiento ayudara al empleado a que tenga un conocimiento más profundo de sus obligaciones y funciones a realizar, como parte de este procedimiento la administración logra una mejora continua en su desempeño ya que elimina el re trabajo, elimina errores y optimiza el ciclo de negocio en la empresa.
- El ciclo del negocio de la industria farmacéutica es complejo como se lo menciona en la introducción y se lo describe en capítulo dos del proyecto, por lo que la aplicación del manual fomentará el buen desempeño de los empleados en todo el

giro del negocio, mitigando así los grandes problemas que tiene las empresas en esta industria.

- Las políticas y el manual de funciones en las áreas de cobranzas, cuentas por pagar e inventario ayudará a la alta gerencia en el manejo del talento humano y cuando se presenten situaciones complejas, a reducir el margen de error en la toma de decisiones, logrando así cumplir con la misión y visión de la empresa.
- Durante el desarrollo de la investigación, se plasmó la situación actual de la empresa, la misma que se encuentra descrita en el capítulo dos, y pudimos observar la falta de control en las diferentes áreas de la compañía, de lo que dificultaba a la administración cumplir con los objetivos de la organización; una vez mencionado esto, se demuestra la importancia de la aplicación del manual de políticas y funciones, más aun cuando el mismo se encuentra diseñado con el cumplimiento de normas internacionales.

## RECOMENDACIONES

Una vez mencionadas las conclusiones del trabajo, se procede a plantear las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el manual de políticas y procedimientos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
2. La alta gerencia es la encargada de validar el fiel cumplimiento del manual de políticas y procedimientos
3. Comunicar y capacitar a cada uno de los empleados que forman parte de las áreas en mención para la correcta implementación del manual de políticas y funciones.
4. La alta gerencia debe realizar la redistribución necesaria de los procedimientos descritos en el manual, mitigando así los riesgos de fraude que pueden existir.
5. Analizar la posibilidad de realizar actualizaciones frecuentes al manual, con el fin de que este se encuentre a la vanguardia de los acontecimientos de la industria.
6. Desarrollar mejoras en los sistemas tecnológicos que posee la empresa, en las áreas involucradas para que se convierta en un complemento del manual realizando así un mejor trabajo.
7. Las áreas involucradas en el giro del negocio deberán realizar los cambios necesarios descritos en el manual
8. La administración debe ser la encargada de encontrar la funcionalidad del manual y crear las plazas de trabajo necesario para que se cumplan los controles sin sobrepasar

los presupuestos establecidos por la empresa, es decir se debe optimizar recursos.

9. Los jefes de cada área deberán realizar revisiones físicas del cumplimiento del manual de funciones.

10. La administración deberá realizar evaluaciones de desempeño con el fin de garantizar que el manual se esté cumpliendo y como resultado de este proceso verificar que el mismo este efectivamente ayudando a la empresa a alcanzar sus objetivos

11. La implementación de controles y la segregación de funciones por parte de la gerencia, será un aliado para que el manual de funciones logre ser un éxito en la industria.

La implementación de las recomendaciones descritas servirá para que la empresa tenga un mejor manejo de sus cobranzas, de sus cuentas por pagar y de sus inventarios, el mismo que no solo generará un ahorro en los recursos de la empresa sino también permitirá mitigar la mayor parte de riesgos que posee el ciclo de negocio de esta industria. El cumplimiento del manual ayudará a que la empresa logre con sus objetivos, de esta forma es probable que sea una organización con un modelo a seguir cumpliendo de esta forma con la visión de la empresa.

## REFERENCIAS

### BIBLIOGRAFÍA

- Ayala, M. R. (2014). *Espae y Empresa*. Retrieved from El Mercado Farmacútico en el Ecuador: Diagnóstico y Perspectiva:  
<http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/articulos/ElMercadoFarmaceuticoenelEcuadorDiagnosticoyPerspectiva.pdf>
- Bernal, J. J. (2012, Noviembre 19). *PDCA Home*. Retrieved from Como crear la política de tu empresa: <http://www.pdcahome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/>
- Biblioteca Universal de la Universidad de Chile. (n.d.). *sisib*. Retrieved from Características de una buena política:  
[http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias\\_quimicas\\_y\\_farmaceuticas/johanseno/cap2/parte4b.html](http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias_quimicas_y_farmaceuticas/johanseno/cap2/parte4b.html)
- Delgado, F. (2014, Septiembre 26). *SMS Auditores*. Retrieved from Importancia del Manual de Funciones:  
<http://www.smsecuador.ec/manual-de-funciones/>
- Grajales, T. (2000). *Tipos de Investigación Científica*.
- Grupo Spurrier . (2013). *Proecuador*. Retrieved from <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Perfiles-de-Inversiones-Promocion-de-Inversiones/Perfiles-de-Inversion/Productos-Farmaceuticos.pdf>
- IASB. (2013). *Norma Internacional de Contabilidad 2*.
- IASC. (n.d.). *NIC 8, Párrafos 5 y 6*.



Fundación IASC Retrieved from Manual de formación sobre la NIIF para las pymes:

[http://www.ifrs.org/IFRS-for-SMEs/Documents/Spanish%20IFRS%20for%20SMEs%20Modules/10\\_PolíticasContablesEstimaciones.pdf](http://www.ifrs.org/IFRS-for-SMEs/Documents/Spanish%20IFRS%20for%20SMEs%20Modules/10_PolíticasContablesEstimaciones.pdf)

Fundación IASC Retrieved from NIC 8:

<http://www.ifrs.org/IFRSs/Documents/Spanish%20IAS%20and%20IFRSs%20PDFs%202012/IAS%2008.pdf>

Chubb de Chile Compañía de seguros generales S.A. Retrieved from Políticas contables:

[http://www.chubb.com/international/chile/docs/PoliticaContable\\_InstrumentosFinancieros.pdf](http://www.chubb.com/international/chile/docs/PoliticaContable_InstrumentosFinancieros.pdf)

Mariana Medina. (2008) *Política Organizacional*

Marco Bonilla Retrieved from: 10 tips de políticas para prevenir la corrupción y el fraude:

<http://www.auditool.org/blog/sector-gobierno/2025-10-tips-de-politicas-para-prevenir-la-corrupcion-y-el-fraude>

## ANEXOS

### **Checklist cumplimiento de políticas y manual de funciones**

#### **Objetivos:**

- Los objetivos del cumplimiento del manual de políticas y funciones incluyen la determinación de que (1) el control existe, (2) los procedimientos son aplicados según lo determinado en la política y (3) El manual mitigue los riesgos de fraudes en el giro de negocio.

#### **Instrucciones:**

- Este checklist está organizado para facilitar evidencia suficiente que demuestre el cumplimiento del manual de políticas y funciones.
- Este checklist no es una lista completa de todos los procedimientos descritos en el manual de funciones, pero si es una ayuda para verificar el cumplimiento de los procesos claves descritos en el manual de funciones.

**Checklist para mitigar fraudes**

PREGUNTAS			RESPUESTAS	
Área	Número	Pregunta	Respuesta	Notas (comentarios si es aplicable)
<b>Evaluación de las instrucciones descritas en el manual de políticas y funciones: Evaluar que se este cumpliendo con los controles claves descritos en el manual de funciones de la entidad.</b>				
Cuentas por Cobrar	1	¿La gerencia entrega diariamente la cobranza al departamento de caja, junto a con la documentación que soporte los valores entregados?	<input checked="" type="checkbox"/> Si - proporcione detalles, si es necesario <input type="checkbox"/> No aplicable - proporcione detalles <input type="checkbox"/> No - Continúe a la siguiente pregunta para una evaluación adicional  Si la respuesta es no, ¿considera usted que el asunto identificado podría ser una deficiencia de control potencial? <input type="checkbox"/> No - Se identificaron otros factores mitigantes - proporcione detalles  <input type="checkbox"/> Si - Se consideró una deficiencia de control potencial - Indagar con la gerencia los motivos del mismo.	
Cuentas por Cobrar	2	¿Para los clientes incobrables, el jefe de crédito recepta toda la información necesaria para gestionar el cobro, y para los clientes de cartera legal, el abogado es el único responsable de los cobros?	<input checked="" type="checkbox"/> Si - proporcione detalles, si es necesario <input type="checkbox"/> No aplicable - proporcione detalles <input type="checkbox"/> No - Continúe a la siguiente pregunta para una evaluación adicional  Si la respuesta es no, ¿considera usted que el asunto identificado podría ser una deficiencia de control potencial? <input type="checkbox"/> No - Se identificaron otros factores mitigantes - proporcione detalles  <input type="checkbox"/> Si - Se consideró una deficiencia de control potencial - Indagar con la gerencia los motivos del mismo.	

Cuentas por Cobrar	3	¿Las devoluciones son gestionadas por el jefe de devoluciones, con la respectiva documentación que la justifique y dentro de los plazos establecidos por la política?	<input checked="" type="checkbox"/> Si - proporcione detalles, si es necesario <input type="checkbox"/> No aplicable - proporcione detalles <input type="checkbox"/> No - Continúe a la siguiente pregunta para una evaluación adicional  Si la respuesta es no, ¿considera usted que el asunto identificado podría ser una deficiencia de control potencial? <input type="checkbox"/> No - Se identificaron otros factores mitigantes - proporcione detalles  <input type="checkbox"/> Si - Se consideró una deficiencia de control potencial - Indagar con la gerencia los motivos del mismo.	
Cuentas por Cobrar	4	¿Se cumplen los plazos de créditos establecidos en el manual de políticas, las excepciones en los plazos son debidamente autorizadas por la presidencia?	<input checked="" type="checkbox"/> Si - proporcione detalles, si es necesario, incluyendo la consideración de la necesidad de incluir un experto o especialista en la observación del conteo y, si es aplicable, detalles de la diferencia o umbral aceptable en la aplicación de otros métodos o técnicas (Ej., sopesar o <input type="checkbox"/> No aplicable - proporcione detalles  <input type="checkbox"/> No - Continúe a la siguiente pregunta para una evaluación adicional  Si la respuesta es no, ¿considera usted que el asunto identificado podría ser una deficiencia de control potencial? <input type="checkbox"/> No - Se identificaron otros factores mitigantes - proporcione detalles  <input type="checkbox"/> Si - Se consideró una deficiencia de control potencial - Indagar con la gerencia los motivos del mismo.	

Cuentas por Cobrar	5	¿Los recibos de cobros son emitidos previa recepción de la factura, se cumple con el plazo establecido de entrega de recaudaciones al departamento de caja y los arqueos de caja se realiza periódicamente de manera sorpresiva?	<input checked="" type="checkbox"/> Si - proporcione detalles, si es necesario <input type="checkbox"/> No aplicable - proporcione detalles <input type="checkbox"/> No - Continúe a la siguiente pregunta para una evaluación adicional Si la respuesta es no, ¿considera usted que el asunto identificado podría ser una deficiencia de control potencial? <input type="checkbox"/> No - Se identificaron otros factores mitigantes - proporcione detalles <input type="checkbox"/> Si - Se consideró una deficiencia de control potencial - Indagar con la gerencia los motivos del mismo.	
Inventario	6	¿La recepción de productos se realiza solo y unicamente en la bodega general, dentro de los horarios de atención y con la documentación necesaria de la negociación emitida por el departamento de compras?	<input checked="" type="checkbox"/> Si - proporcione detalles, si es necesario <input type="checkbox"/> No aplicable - proporcione detalles <input type="checkbox"/> No - Continúe a la siguiente pregunta para una evaluación adicional Si la respuesta es no, ¿considera usted que el asunto identificado podría ser una deficiencia de control potencial? <input type="checkbox"/> No - Se identificaron otros factores mitigantes - proporcione detalles <input type="checkbox"/> Si - Se consideró una deficiencia de control potencial - Indagar con la gerencia los motivos del mismo.	

Inventario	7	¿Se realizan toma física de inventario periódicamente, y en el caso de haber faltantes se aplica la política de justificación de diferencias?	<input checked="" type="checkbox"/> Si - proporcione detalles, si es necesario <input type="checkbox"/> No aplicable - proporcione detalles <input type="checkbox"/> No - Continúe a la siguiente pregunta para una evaluación adicional  Si la respuesta es no, ¿considera usted que el asunto identificado podría ser una deficiencia de control potencial? <input type="checkbox"/> No - Se identificaron otros factores mitigantes - proporcione detalles  <input type="checkbox"/> Si - Se consideró una deficiencia de control potencial - Indagar con la gerencia los motivos del mismo.	
Inventario	8	¿Los despachos de bodega son realizados solo y únicamente en la bodega principal, dentro de los horarios de atención y con la documentación necesaria de la negociación emitida por el departamento de ventas?	<input checked="" type="checkbox"/> Si - proporcione detalles, si es necesario <input type="checkbox"/> No aplicable - proporcione detalles <input type="checkbox"/> No - Continúe a la siguiente pregunta para una evaluación adicional  Si la respuesta es no, ¿considera usted que el asunto identificado podría ser una deficiencia de control potencial? <input type="checkbox"/> No - Se identificaron otros factores mitigantes - proporcione detalles  <input type="checkbox"/> Si - Se consideró una deficiencia de control potencial - Indagar con la gerencia los motivos del mismo.	

Inventario	9	¿Tanto en el despacho como en la recepción de productos, la mercadería es chequeada por el departamento de calidad, además de ser contada, envalda y cotejada por el personal de la bodega?	<input type="checkbox"/> Si - proporcione detalles, si es necesario <input checked="" type="checkbox"/> No aplicable - proporcione detalles <input type="checkbox"/> No - Continúe a la siguiente pregunta para una evaluación adicional  Si la respuesta es no, ¿considera usted que el asunto identificado podría ser una deficiencia de control potencial? <input type="checkbox"/> No - Se identificaron otros factores mitigantes - proporcione detalles  <input type="checkbox"/> Si - Se consideró una deficiencia de control potencial - Indagar con la gerencia los motivos del mismo.	
Inventario	10	¿Las devoluciones de inventario, son gestionadas unicamente por el jefe de bodega, al igual que el inventario en obsolescencia y en mal estado ?	<input checked="" type="checkbox"/> Si - proporcione detalles, si es necesario <input type="checkbox"/> No aplicable - proporcione detalles <input type="checkbox"/> No - Continúe a la siguiente pregunta para una evaluación adicional  Si la respuesta es no, ¿considera usted que el asunto identificado podría ser una deficiencia de control potencial? <input type="checkbox"/> No - Se identificaron otros factores mitigantes - proporcione detalles  <input type="checkbox"/> Si - Se consideró una deficiencia de control potencial - Indagar con la gerencia los motivos del mismo.	

Cuentas por Pagar	11	¿Las compras son gestionadas en base al requerimiento inicial, el mismo que debe estar aprobado por la gerencia, además se cumple con el mínimo de cotizaciones soliticas por el manual de funciones y la compra no sobrepasa el presupuesto inicialmente establecido?	<input checked="" type="checkbox"/> Si - proporcione detalles, si es necesario <input type="checkbox"/> No aplicable - proporcione detalles <input type="checkbox"/> No - Continúe a la siguiente pregunta para una evaluación adicional  Si la respuesta es no, ¿considera usted que el asunto identificado podría ser una deficiencia de control potencial? <input type="checkbox"/> No - Se identificaron otros factores mitigantes - proporcione detalles  <input type="checkbox"/> Si - Se consideró una deficiencia de control potencial - Indagar con la gerencia los motivos del mismo.	
Cuentas por Pagar	12	¿ Los compras cumplen con las debidas aprobaciones, según el monto y el plazo de pago?	<input checked="" type="checkbox"/> Si - proporcione detalles, si es necesario <input type="checkbox"/> No aplicable - proporcione detalles <input type="checkbox"/> No - Continúe a la siguiente pregunta para una evaluación adicional  Si la respuesta es no, ¿considera usted que el asunto identificado podría ser una deficiencia de control potencial? <input type="checkbox"/> No - Se identificaron otros factores mitigantes - proporcione detalles  <input type="checkbox"/> Si - Se consideró una deficiencia de control potencial - Indagar con la gerencia los motivos del mismo.	



Cuentas por Pagar	13	¿ Se realizan las respectivas conciliaciones de compra, entre lo adquirido por el departamento y lo despachado en la bodega, y el despacho tiene el visto bueno por parte de las personas de calidad?	<input checked="" type="checkbox"/> Si - proporcione detalles, si es necesario <input type="checkbox"/> No aplicable - proporcione detalles <input type="checkbox"/> No - Continúe a la siguiente pregunta para una evaluación adicional  Si la respuesta es no, ¿considera usted que el asunto identificado podría ser una deficiencia de control potencial? <input type="checkbox"/> No - Se identificaron otros factores mitigantes - proporcione detalles  <input type="checkbox"/> Si - Se consideró una deficiencia de control potencial - Indagar con la gerencia los motivos del mismo.	
Cuentas por Pagar	14	¿Las negociaciones con los proveedores son pactadas de manera que en el caso de caducidad de los productos, el proveedor gestione la renovación de los productos, y si los tipos de descuentos (rebates) están siendo aplicados por el derecho de marca?	<input checked="" type="checkbox"/> Si - proporcione detalles, si es necesario <input type="checkbox"/> No aplicable - proporcione detalles <input type="checkbox"/> No - Continúe a la siguiente pregunta para una evaluación adicional  Si la respuesta es no, ¿considera usted que el asunto identificado podría ser una deficiencia de control potencial? <input type="checkbox"/> No - Se identificaron otros factores mitigantes - proporcione detalles  <input type="checkbox"/> Si - Se consideró una deficiencia de control potencial - Indagar con la gerencia los motivos del mismo.	

Cuentas por Pagar	15	¿La gestión del pago se realiza cumpliendo con las debidas aprobaciones, cumpliendo con los plazos establecidos de crédito otorgado por los proveedores?	<input checked="" type="checkbox"/> Si - proporcione detalles, si es necesario <input type="checkbox"/> No aplicable - proporcione detalles <input type="checkbox"/> No - Continúe a la siguiente pregunta para una evaluación adicional  Si la respuesta es no, ¿considera usted que el asunto identificado podría ser una deficiencia de control potencial? <input type="checkbox"/> No - Se identificaron otros factores mitigantes - proporcione detalles  <input type="checkbox"/> Si - Se consideró una deficiencia de control potencial - Indagar con la gerencia los motivos del mismo.	
-------------------	----	--	--	--

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Brando Ortega, Rino Jorge, con C.C: # 0919313650 autor del trabajo de titulación: MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES EN EL CICLO OPERATIVO DEL NEGOCIO QUE INVOLUCRAN INVENTARIOS, CARTERA DE CLIENTES y PROVEEDORES EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN FARMACÉUTICA previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, CPA en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, septiembre del 2016



---

Nombre: Brando Ortega, Rino Jorge

C.C: 0919313650



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES EN EL CICLO OPERATIVO DEL NEGOCIO QUE INVOLUCRAN INVENTARIOS, CARTERA DE CLIENTES y PROVEEDORES EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN FARMACÉUTICA		
<b>AUTOR</b>	Rino Jorge Brando Ortega		
<b>REVISOR/TUTOR</b>	Pedro Omar Jurado Reyes		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Contabilidad y Auditoría, CPA		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, CPA		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	Septiembre del 2016	<b>No. PÁGINAS:</b>	DE 93
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control Interno</li> <li>- Políticas administrativas</li> <li>- Riesgo de Fraude</li> </ul>		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Normas, control, políticas, procedimientos, riesgo, función		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>La realización del proyecto está constituida con el fin de otorgar una solución para los inconvenientes que ya existen y se encontraron en la empresa a la cual vamos aplicar dichas políticas, las misma que nos darán una guía de como mitigar los riesgos en cada una de las áreas en mención.</p> <p>Para el desarrollo de este trabajo he investigado sobre el negocio, con el fin plantear políticas y manuales de procedimientos para mejorar los procesos operativos de la empresa. Diseñaremos controles en las áreas de cuentas por cobrar, Inventarios y cuentas por pagar para ayudar a mitigar los riesgos que corre industria, y una forma de hacerlo es identificando los puntos críticos de ciclo del negocio en la industria farmacéutica.</p> <p>En la industria farmacéutica existen puntos críticos tales como:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El manejo de inventarios caducados o por caducar,</li> <li>2. Manejo de descuentos, premios y rebates,</li> <li>3. El manejo de las devoluciones de la medicina con los proveedores.</li> </ol> <p>Por los puntos mencionados en el párrafo anterior, se genera la necesidad de la creación de procesos para mitigar riesgos, con el fin de que la empresa alcance la optimización de sus procesos.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0985114308	<b>E-mail:</b> rinobrando@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Guzmán Segovia, Guillermo		
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 2200804 ext.1609		
	<b>E-mail:</b> guillermo.guzman@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			