



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Carrera de Contaduría Pública e Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

TEMA:

**“CONTROL INTERNO DEL TALENTO HUMANO EN CADENA DE  
FARMACIAS COCOLINA Y EL IMPACTO DE NÓMINA SEGÚN  
REGISTRO NIC 19”**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

**AUTORA:**

BLANCA VIVIANA JIMÉNEZ MATEUS

**DIRECTOR DE TESIS:**

ING. COM. DIÓGENES DÍAZ SEGARRA, MAE, MSC

GUAYAQUIL – ECUADOR

JULIO 2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Blanca Viviana Jiménez Mateus**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Contabilidad Y Auditoría CPA**.

**TUTOR (A)**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Diógenes Díaz Segarra**

**REVISOR(ES)**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Carlos Paredes Paredes**

\_\_\_\_\_  
**Lda. Guadalupe Cruz Baratao**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Arturo Ávila Toledo**

**Guayaquil, a los 2 del mes de julio del año 2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**BLANCA VIVIANA JIMÉNEZ MATEUS**

La Tesis de Grado denominada: **“Control interno del talento humano en cadena de farmacias Cocolina y el impacto de nómina según registro NIC 19”**, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, 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 autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Guayaquil, julio 2 del 2013

EL AUTOR

**BLANCA VIVIANA JIMÉNEZ MATEUS**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

## **AUTORIZACIÓN**

**BLANCA VIVIANA JIMÉNEZ MATEUS**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil la publicación en la biblioteca de la Institución la Tesis de Grado titulada: **“Control interno del talento humano en cadena de farmacias Cocolina y el impacto de nómina según registro NIC 19”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Guayaquil, julio 2 del 2013

EL AUTOR

**BLANCA VIVIANA JIMÉNEZ MATEUS**

## **DEDICATORIA**

Con todo mi corazón deseo dedicarle esta tesis a mis padres Blanca Mateus y Jaime Jiménez que con esfuerzo y sacrificio han sabido compartir mis momentos más difíciles dando el apoyo incondicional en todos los aspectos.

A mis hermanos, esposo e hijos quienes han sido las personas que me han inspirado en la realización y culminación de esta Tesis de Grado para la obtención de mi título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.

---

Blanca Viviana Jiménez Mateus

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por hacer posible el sueño que toda estudiante anhela ser una profesional.

Un agradecimiento especial a mi director de tesis el Ing. Diógenes Díaz, por su presencia incondicional, en sus relevantes aportes, críticas y comentarios durante el desarrollo de esta investigación.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y a los distinguidos profesores por impartir sus conocimientos e inculcar valores éticos para ejercer con éxito la profesión.

---

Blanca Viviana Jiménez Mateus

## **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

Ing. Diógenes Díaz Segarra  
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

---

Ing. Carlos Paredes Paredes  
REVISOR DE CONTENIDO

---

Lda. Guadalupe Cruz Baratao  
REVISOR DE METODOLOGÍA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Carrera de Contaduría Pública e Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

**CALIFICACIÓN**

---

**Ing. Diógenes Díaz Segarra**



## CONTENIDO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1.1. <i>Análisis Crítico</i> .....	5
1.1.2. <i>Hipótesis</i> .....	7
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
1.3. PREGUNTAS DIRECTRICES .....	8
1.3.1. <i>Delimitación del tema</i> .....	8
1.4. TERMINOLOGÍAS .....	8
1.5. OBJETIVOS .....	9
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	9
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	9
1.6. JUSTIFICACIÓN .....	10
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>11</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	12
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	12
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	15
2.5. DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS .....	16
2.5.1. <i>Talento Humano</i> .....	16
2.5.2. <i>Gestión del talento humano</i> .....	17
2.5.3. <i>Planificación del Personal</i> .....	18
2.5.4. <i>Actividades delegadas</i> .....	21
2.5.5. <i>Controles Internos</i> .....	22
2.5.6. <i>Auditoría Operativa</i> .....	23
2.5.7. <i>¿Qué son indicadores de medición?</i> .....	27
2.5.8. <i>Administración</i> .....	28
2.5.9. <i>Normas de atención al cliente</i> .....	28
2.5.10. <i>Ventas</i> .....	29
2.5.11. <i>Satisfacción al cliente</i> .....	29
2.5.12. <i>Lealtad del Consumidor</i> .....	30
2.5.13. <i>Método de investigación de satisfacción al cliente</i> .....	31
2.6. HIPÓTESIS .....	31
2.7. VARIABLE .....	32
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>33</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>33</b>
3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN .....	33
3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	33
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	34
3.5. OPERACIÓN DE LAS VARIABLES .....	36
3.6. RECOLECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	39
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>40</b>
<b>CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO</b> .....	<b>40</b>
4.1. FARMACIA “COCOLINA” .....	40

4.2. FILOSOFÍA Y VALORES .....	41
4.3. VISIÓN .....	41
4.4. MISIÓN .....	41
4.5. FODA .....	41
4.6. ENTIDADES DE CONTROL .....	42
4.7. GRUPO DE INTERÉS .....	42
4.8. EQUIPO DE TRABAJO .....	43
4.9. SISTEMA DE CONTABILIDAD.....	44
4.10. REMUNERACIÓN DEL PERSONAL .....	45
4.11. ACTIVOS FIJOS.....	45
4.12. PROVEEDORES .....	46
4.13. ESTRATEGÍAS IMPLEMENTADAS .....	48
4.14. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....	49
4.15. DESARROLLO ECONÓMICO .....	50
4.16. RAZONES PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA OPERATIVA.....	55
<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>59</b>
<b>AUDITORÍA OPERACIONAL DE LA CADENA DE FARMACIAS</b>	
<b>“COCOLINA” .....</b>	<b>59</b>
5.1. PLAN DE AUDITORÍA .....	59
5.2. PROGRAMA DE AUDITORÍA .....	60
5.3. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA .....	61
5.3.1. Identificación de los Riesgos Inherentes .....	61
5.3.2. Recepción de Pedidos.....	85
5.3.3. Proceso de Devoluciones en Ventas.....	90
5.3.4. Evaluación de desempeño del Administrador.....	92
5.3.5. Controles por parte de los departamentos de la empresa hacia los locales.....	93
5.3.6. Evaluación del Sistema “Septuno” .....	95
5.3.7. Verificación y evaluación de los estados de los activos fijos.....	96
5.4. INFORME DE AUDITORÍA OPERATIVA .....	97
<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>99</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>99</b>
6.1. RESULTADO DE LA ENCUESTA A LOS CONSUMIDORES .....	99
6.2. ENTREVISTA A LOS ADMINISTRADORES.....	104
6.3. ENTREVISTA CON LOS ASESORES Y AUXILIARES .....	108
6.4. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN DEL PERSONAL .....	110
6.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	114
<b>CAPÍTULO 7.....</b>	<b>115</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>115</b>
7.1. CONCLUSIONES.....	115
7.2. RECOMENDACIONES.....	115
<b>CAPÍTULO 8.....</b>	<b>117</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>117</b>
8.1. DATOS INFORMATIVOS.....	117
8.2. ANTECEDENTE DE LA PROPUESTA.....	117
8.3. JUSTIFICACIÓN .....	117
8.4. OBJETIVO .....	118
8.5. FUNCIONES DEL PERSONAL .....	118
8.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL ADMINISTRADOR .....	120
8.7. CONTROLES PROPUESTOS .....	121
8.7.1. Controles de las actividades realizadas por el administrador.....	121

8.7.2. Controles para las actividades realizadas por los auxiliares y asesores .....	132
8.7.3. Control al talento humano que laboran en los locales .....	133
8.8. PROBLEMAS PRESENTADOS EN LA CADENA DE FARMACIAS “COCOLINA” .....	137
8.9. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN POR MEDIO DE BONO DE CUMPLIMIENTO .....	139
8.10. REGISTRO CONTABLE .....	144
8.11. IMPACTO EN NÓMINA EN RELACIÓN A LAS VENTAS .....	144
8.12. DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR SECTORIZACIÓN .....	146
8.12. OBJETIVO .....	147
8.13. OBJETIVO ESPECÍFICO .....	148
8.14. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	148
8.15. METODOLOGÍA .....	148
8.16. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	151
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>152</b>

## CONTENIDO DE ANEXOS

ANEXO 1. NÚMERO DE FARMACIAS EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS CON RELACIÓN CON EL NÚMERO DE HABITANTES .....	156
ANEXO 2. MODELO DE LA ENCUESTA .....	157
ANEXO 3. UBICACIÓN DE LOS LOCALES .....	158
ANEXO 4. LOCALES DE LA CADENA DE FARMACIAS “COCOLINA” .....	159
ANEXO 5. LOCALES QUE CUMPLE CON EL OBJETIVO.....	160
ANEXO 6. PROCESO DE TOMA DE INVENTARIO.....	162
ANEXO 7. MODELO DE ENCUESTA A LOS CLIENTES .....	163
ANEXO 8. CRECIMIENTO DE LAS VENTAS Y LOS GASTOS POR SUELDO MÁS BENEFICIOS DE LOS EMPLEADOS DE LOS LOCALES .....	164

## CONTENIDO CUADRO

CUADRO 1-1. . NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	4
CUADRO 1-2. COMPARACIÓN DE LAS VENTAS DEL AÑO 2010, 2011 Y 2012 .....	7
CUADRO 2-1. REQUISITOS COMPLEMENTARIOS PARA LA APERTURA DE UNA FARMACIA.....	15
CUADRO 3-1. PERSONAS ENCUESTADAS .....	35
CUADRO 3-2. LOCALES ENCUESTADOS .....	35
CUADRO 3-3. VARIABLE INDEPENDIENTE .....	37
CUADRO 3-4. VARIABLE DEPENDIENTE .....	38
CUADRO 3-5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	39
CUADRO 4-1. HORARIOS DE ATENCIÓN DE LOS LOCALES .....	44
CUADRO 4-2. ESTRUCTURA DE SUELDO DEL PERSONAL QUE LABORAN EN LOS LOCALES DE LA CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA" .....	45
CUADRO 4-3. ACTIVOS FIJOS.....	46
CUADRO 4-4. VENTAS ANUALES EN EL SECTOR FARMACÉUTICO .....	50
CUADRO 4-5. REGIÓN 5 CON RELACIÓN A NÚMERO DE HABITANTES Y UNIVERSIDADES.....	54
CUADRO 4-6. COMPARACIÓN DE LAS VENTAS DEL AÑO 2010, 2011 Y 2012 .....	55
CUADRO 4-7. FARMACIAS QUE NO CUMPLIERON CON LOS OBJETIVOS EN VENTA.....	57
CUADRO 4-8. PRESUPUESTO DE VENTA DEL 2012 .....	57
CUADRO 4-9. VARIACIÓN ENTRE VENTAS REALES VS AL PRESUPUESTO .....	58
CUADRO 4-10. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS POR ZONA .....	58
CUADRO 5-1. PLAN DE AUDITORÍA.....	59
CUADRO 5-2. PROGRAMA DE AUDITORÍA .....	60
CUADRO 5-3. RIESGO INHERENTE .....	63
CUADRO 5-4. VERIFICACIÓN DE PERMISOS DE FUNCIONAMIENTOS.....	65
CUADRO 5-5. VERIFICACIÓN DEL ESTADO DE CONSERVACIÓN DE LOS MEDICAMENTOS .....	67
CUADRO 5-6. VERIFICACIÓN DEL HORARIO DE APERTURA Y CIERRE DE LOS LOCALES .....	69
CUADRO 5-7. RESULTADO DE LA TOMA FÍSICA DEL INVENTARIO.....	71
CUADRO 5-8. PROCESO DE APERTURA DEL LOCAL Y VENTA EN EFECTIVO.....	78
CUADRO 5-9. PROCESO DE VENTA CON TARJETA DE CRÉDITO .....	80
CUADRO 5-10. PROCESO DE CIERRE DE CAJA .....	81
CUADRO 5-11. RESULTADO DEL ARQUEO DE CAJA .....	82
CUADRO 5-12. PROCESO DE CIERRE DE CAJA Y ENTREGA DE DINERO AL RECAUDADOR.....	84
CUADRO 5-13. PROCESO DE RECEPCIÓN DE PEDIDOS .....	86
CUADRO 5-14. VALIDACIÓN DE FACTURAS REPORTADAS CON NOVEDAD .....	87
CUADRO 5-15. CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS EN EL PROCESO DE DEVOLUCIONES EN COMPRAS.....	89
CUADRO 5-16. FACTURAS POR DEVOLUCIONES EN VENTA.....	90
CUADRO 5-17. PROCESO DE LAS DEVOLUCIONES EN VENTA.....	91
CUADRO 5-18. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL ADMINISTRADOR.....	92
CUADRO 5-19. NÚMERO DE VISITAS REALIZADAS POR LOS DEPARTAMENTOS .....	94
CUADRO 5-20. PRUEBA DE ERROR AL SISTEMA "SEPTUNO".....	95
CUADRO 5-21. REGISTRO DE LOS ESTADOS DE LOS EQUIPOS DE CÓMPUTO POR PARTE DEL DEPARTAMENTO DE SISTEMA.....	96
CUADRO 5-22. REGISTRO DE LOS ESTADOS DE LOS EQUIPOS DE CÓMPUTO POR PARTE DEL AUDITOR.....	96
CUADRO 6-1. CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES.....	99
CUADRO 6-2. OBSERVACIONES QUE INDICAN LOS CLIENTES .....	100
CUADRO 6-3. MOTIVOS DE LA MALA ATENCIÓN HACIA LOS CLIENTES.....	100
CUADRO 6-4. ¿CUÁNTAS VECES NO HUBO EL MEDICAMENTO? .....	101
CUADRO 6-5. TIEMPO QUE ESPERA UN CLIENTE PARA SER ATENDIDO.....	102
CUADRO 6-6. RAZONES POR EL CUAL EL CLIENTE HA TENIDO QUE ESPERAR .....	102
CUADRO 6-7. NIVEL DE ESTUDIO DE LOS ADMINISTRADORES.....	104
CUADRO 6-8. CURSOS REALIZADOS POR LOS ADMINISTRADORES .....	104
CUADRO 6-9. TIEMPO LABORANDO PARA LA EMPRESA .....	104
CUADRO 6-10. LOS EMPLEADOS CONOCEN LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA.....	104
CUADRO 6-11. ACTIVIDADES DE LA FARMACIA.....	105
CUADRO 6-12. NÚMERO DE LOCALES QUE CUENTAN CON PERMISO DE FUNCIONAMIENTO .....	105

CUADRO 6-13. NÚMERO DE VISITAS POR PARTE DEL JEFE DE POS.....	105
CUADRO 6-14. NÚMERO DE VECES QUE REALIZAN EL CONTEO FÍSICO DEL INVENTARIO.....	105
CUADRO 6-15. NÚMERO DE VISITAS POR PARTE DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING .....	106
CUADRO 6-16. ¿CUENTAN CON NORMAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE? .....	106
CUADRO 6-17. POSEEN INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES FIELES.....	106
CUADRO 6-18. PERSONAL DECORA EL LOCAL.....	106
CUADRO 6-19. ELABORAN CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES .....	106
CUADRO 6-20. PUNTUALIDAD POR PARTE DEL PERSONAL .....	106
CUADRO 6-21. NÚMERO DE SANCIONES AL PERSONAL .....	107
CUADRO 6-22. CONFORMIDAD CON LA REMUNERACIÓN PERCIBIDA.....	107
CUADRO 6-23. NÚMERO DE EVALUACIONES AL PERSONAL EN EL MES.....	107
CUADRO 6-24. NÚMERO DE LOCALES QUE ALCANZARON LOS OBJETIVOS.....	107
CUADRO 6-25. NIVEL DE ESTUDIO DE LOS AUXILIARES Y ASESORES .....	108
CUADRO 6-26. CURSOS REALIZADOS POR LOS AUXILIARES Y ASESORES.....	108
CUADRO 6-27. NÚMEROS AUXILIARES Y ASESORES QUE CONOCEN LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA.....	108
CUADRO 6-28. POSEEN BASE DE DATOS DE CLIENTES FIELES .....	109
CUADRO 6-29 . PUNTUALIDAD POR PARTE DE LOS ASESORES Y AUXILIARES .....	109
CUADRO 6-30. NÚMERO DE SANCIONES .....	109
CUADRO 6-31. CONFORMIDAD CON LA REMUNERACIÓN PERCIBIDA.....	109
CUADRO 6-32. NÚMERO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL MES.....	109
CUADRO 6-33. NÚMERO DE EMPLEADOS QUE VIVEN CERCA DEL LUGAR DE TRABAJO .....	110
CUADRO 6-34. NÚMERO DE EMPLEADOS QUE VIVEN EN EL NORTE Y SUR .....	110
CUADRO 6-35. ESTRUCTURA DE SUELDO DEL PERSONAL QUE LABORAN EN LOS LOCALES DE LA CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA".....	111
CUADRO 6-36. HORARIOS DE APERTURA Y CIERRE DE LOS LOCALES .....	111
CUADRO 6-37. SISTEMA DE REMUNERACIÓN EN CADENAS DE FARMACIAS.....	112
CUADRO 6-38. PESO DE NÓMINA DEL PERSONAL DE LOS LOCALES DE LA CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA" DEL AÑO 2012 .....	113
CUADRO 7-1. CONJUNCIÓN DE HIPÓTESIS .....	115
CUADRO 8-1. FUNCIONES SEGÚN EL CARGO .....	119
CUADRO 8-2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL ADMINISTRADOR.....	120
CUADRO 8-3. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL HORARIO DIURNO.....	133
CUADRO 8-4. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL HORARIO DIURNO – NOCTURNO .....	133
CUADRO 8-5. BONO DE CUMPLIMIENTO.....	140
CUADRO 8-6. GASTOS POR SUELDO DEL ADMINISTRADOR DEL LOCAL SEGÚN PROYECTO DE VENTA .....	143
CUADRO 8-7. REGISTRO CONTABLE .....	144
CUADRO 8-8. LOS GASTOS POR SUELDO MÁS BENEFICIOS DEL PERSONAL QUE LABORAN EN LOS LOCALES CON RELACIÓN A LAS VENTAS .....	145
CUADRO 8-9. COMPARACIÓN DEL PESO NÓMINA 2012 CON EL PROPUESTO 2013 .....	145
CUADRO 8-10. PROYECTO DE VENTA .....	146
CUADRO 8-11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	147
CUADRO 8-12. PRESUPUESTO .....	149
CUADRO 8-13. CRONOGRAMA.....	150

## CONTENIDO DE FIGURAS

FIGURA 1-1. ATENCIÓN AL CLIENTE .....	3
FIGURA 4-1. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LA CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA" .....	46
FIGURA 4-2. PROVEEDORES DE "GLOMI" .....	47
FIGURA 4-3. RED DE FARMACIAS EN EL ECUADOR.....	50
FIGURA 4-4. RED DE FARMACIAS CRUZ AZUL.....	52
FIGURA 6-1. MALESTAR DE LOS CLIENTES .....	114
FIGURA 8-1. DECORACIÓN DEL LOCAL .....	125
FIGURA 8-2. RECEPCIÓN DE PEDIDOS .....	127

## CONTENIDO DE GRÁFICO

GRÁFICO 1-1. ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	5
GRÁFICO 2-1. CATEGORIZACIÓN .....	16
GRÁFICO 4-1. GRUPO DE INTERÉS DE LA CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA" .....	43
GRÁFICO 4-2. ORGANIGRAMA DE FARMACIAS "COCOLINA" .....	49
GRÁFICO 6-1. CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES .....	99
GRÁFICO 6-2. OBSERVACIONES QUE INDICAN LOS CLIENTES.....	100
GRÁFICO 6-3. MOTIVOS DE LA MALA ATENCIÓN HACIA LOS CLIENTES .....	101
GRÁFICO 6-4. ¿CUÁNTAS VECES NO HUBO EL MEDICAMENTO? .....	101
GRÁFICO 6-5. TIEMPO QUE ESPERA UN CLIENTE PARA SER ATENDIDOS.....	102
GRÁFICO 6-6. RAZONES POR EL CUAL EL CLIENTE HA TENIDO QUE ESPERAR .....	103
GRÁFICO 8-1. PERSONAL DESMOTIVADO .....	138



## RESUMEN

Tesis sobre control interno del talento humano en los locales de la cadena de farmacias, trata sobre cómo identificar las falencias que existen en las actividades o funciones delegadas al personal de los locales (farmacias) de la cadena de farmacias “Cocolina”. Por lo que se realizó una investigación de campo que consta de: conocimiento del negocio, actividades o procesos que se realizan en las farmacias, entrevista con el personal y encuesta a los clientes. Para determinar las causas que afectan al personal y como consecuencia no brinden una atención de calidad al cliente, por ende no se alcancen los objetivos en venta. Es por esto que recomendamos la implementación de controles en las actividades realizadas por el personal para evaluar el desempeño del personal con el propósito de tomar correctivos adecuados y oportunos.

Por lo tanto el personal debe enfocarse en los objetivos de la empresa y tener un mejor desenvolvimiento en sus funciones conforme con la remuneración percibida y un buen ambiente laboral. Es por ello que al realizar la entrevista a los administradores de la farmacia, ellos alegaron “que no están de acuerdo con el sueldo recibido porque cada año les exigen cumplir nuevos objetivos en venta por consiguiente mayor responsabilidad en el manejo de efectivos, inventario, recursos fiscales y talento humano”. Para mejorar el sistema de remuneración recomendamos bono de cumplimiento en venta, siguiendo un tratamiento como, los administradores deben cumplir con el 100% del objetivo en venta y a cambio recibirán un bono. En otras palabras proponer a los empleados incentivos económicos para alcanzar el proyecto de venta anual

## Capítulo 1

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según el censo de población y vivienda del 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Ecuador tiene una población de 14'483.499 habitantes. La provincia con mayor población es Guayas con 3'645.483 habitantes, de los cuales 2'350.915 son del cantón Guayaquil. La población de la ciudad de Guayaquil está compuesta de 51% mujeres y 49% hombres. El control de registro sanitario del Ministerio de Salud Pública (MSP) indica que actualmente existen 1400 farmacias en Guayaquil, un número excesivo para su población, ya que la métrica internacional fija una farmacia por cada 10.000 habitantes. Hay aproximadamente cinco veces más farmacias que las recomendadas (véase **Anexo 1** pág. 156).

De las 1400 farmacias existentes en la ciudad de Guayaquil el 21% son propietarios independientes y el 79% pertenecen a las cadenas de farmacias. El Control de Registro Sanitario de Guayaquil (2013) nos indica que la cadena de farmacias que tiene mayor número de locales es "Cruz Azul" y va seguido de Sana Sana, 911 y Fybeca en este orden.

Al tener más locales una cadena de farmacias se vuelve más riesgoso y complejo este negocio, porque existen mayor números de empleados y funciones delegadas por lo que es necesario la implementación de los controles internos al personal con la finalidad que el talento humano realice sus actividades eficientemente y salvaguardando los activos de la empresa.

Por lo tanto, la importancia del talento humano, en una empresa es la correcta ejecución de las actividades o tareas asignadas según su cargo, por lo que se debe monitorear o controlar el cumplimiento de los procesos

y políticas establecidas por la compañía para realizar las actividades.

El principal talento humano que posee una cadena de farmacia es el personal que se encuentra en los locales por las siguientes razones:

- Son los que representan a la empresa en el momento de brindar la atención al cliente;
- Son los que concretan la venta con el cliente;
- Manejan el inventario;
- Usan los activos fijos de la empresa y;
- Son la imagen de la empresa.

El talento humano que trabaja en el establecimiento es uno de los factores importantes para que un cliente sea un consumidor constante, porque de ellos depende, concretar la venta mediante la atención brindada a los clientes de una manera ágil, profesional y eficiente en otras palabras la calidad del servicio. Adicionalmente y no menos importantes existen otros factores como el precio, descuento, promociones, credibilidad, abastecimiento de productos y competencia.

En Guayaquil las cadenas de farmacias compiten entre ellos por precio, promociones, descuentos y calidad del servicio con la finalidad de crecer en el mercado.

La atención que brindan las farmacias ha ido mejorando paulatinamente, pero no llega a la eficiencia. En la actualidad todavía podemos observar clientes que deben realizar una columna para poder ser atendidos, esto conlleva a que los vendedores se ofusquen y en ciertos momentos sean groseros, mal genio y no puedan ofrecer un servicio de calidad; este comportamiento perjudica la imagen de la empresa, así como las ventas y da como resultado clientes insatisfechos.



**Figura 1-1. Atención al cliente**

Elaboración: Jorge Peñafiel

Fuente: El diario "El universo"

Recuperado de:

<http://www.eluniverso.com/2006/08/08/0001/18/F275452DE7E24FF6A140C01A3D0C373A.html>

La pregunta sería ¿Cuáles son los motivos que conlleva a que los clientes se aglomeren?

Los motivos serían:

- Poco personal destinado a la área de venta;
- No poseen un Cronograma de actividades;
- Personal no capacitado;
- Personal desmotivado;
- Controles de asistencia al personal insuficientes y;
- Recepción de pedidos en horarios picos (horarios donde se venden más).

Los controles internos sirven para monitorear las actividades realizadas por el personal, y para evaluar estos controles se realiza una auditoría operativa donde se evidencia el cumplimiento de las actividades, políticas y desempeño del personal.

Se realizó encuestas vía telefónica (véase **Anexo 2** pág. 157) a sesenta personas que frecuentan la cadena de farmacias sobre el nivel de satisfacción en la atención al cliente y nos reflejaron los siguientes resultados:

Nivel de satisfacción		Sana Sana	Cruz Azul	Pharmacys	Total
<b>Mala</b>	2- 4	15%	5%	0%	7%
<b>Buena</b>	5- 6	55%	50%	45%	50%
<b>Muy Buena</b>	7 – 8	25%	35%	35%	32%
<b>Excelente</b>	9 -10	5%	10%	20%	12%

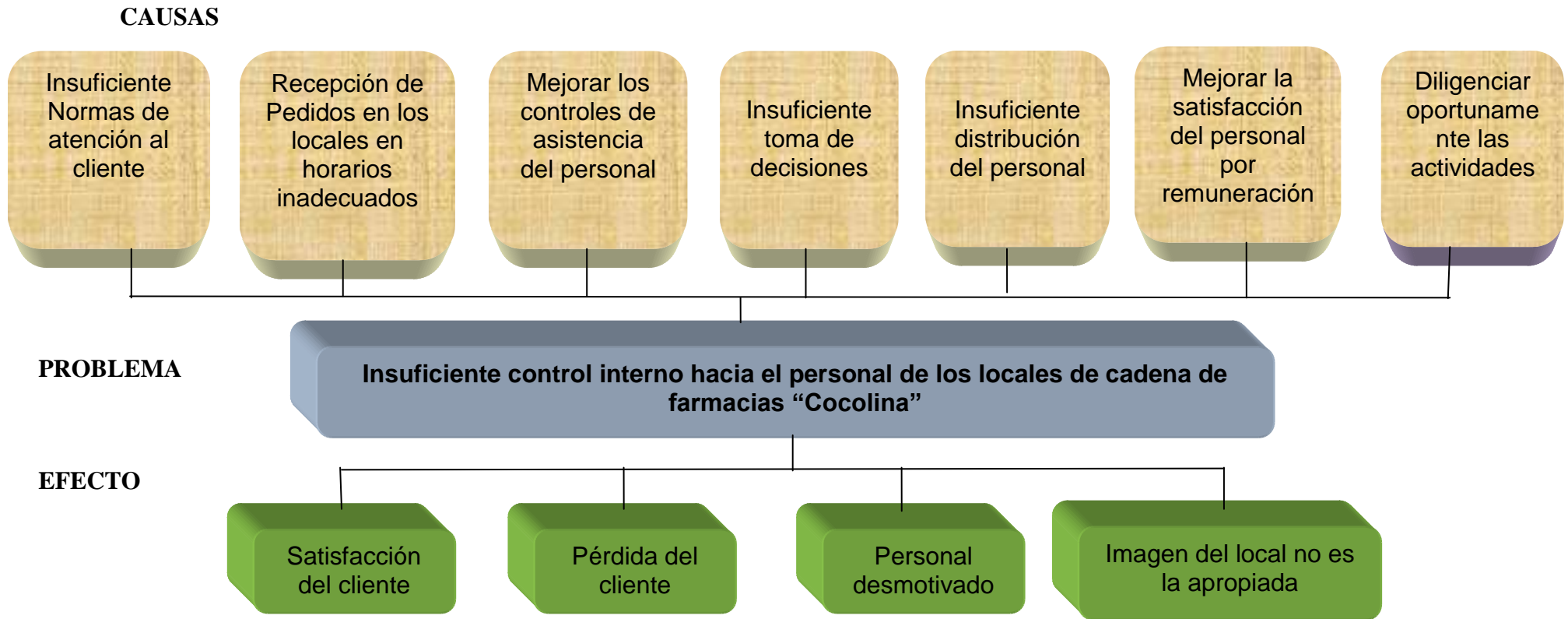
**Cuadro 1-1. . Nivel de satisfacción del cliente**

Elaborado por: Jiménez, B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

En el Cuadro 1-1 se puede observar, que el 12% de los consumidores consideran que se brinda una atención excelente, mientras que el 50% considera que la atención es buena. Las tres cadenas de farmacias que se seleccionó para realizar la encuesta tienen una calificación buena en el servicio de venta de medicamentos e insumos. El consumidor siempre busca lo mejor en precio, descuento, promociones, comodidad y atención. El mercado de las farmacéuticas es muy competitivo y los clientes tienen diferentes opciones y se quedan con la mejor.

### 1.1.1. Análisis Crítico



**Gráfico 1-1. Árbol de problemas**  
Elaborado por: Jiménez, B. (2013)  
Fuente: Investigación de campo

En el gráfico # 1-1 observamos las causas que se derivan al no poseer un control interno adecuado; como consecuencia el personal está desmotivado, la imagen del local no apropiado, descontento y pérdida del cliente; por lo tanto, se verá reflejado en las ventas y no existirá un crecimiento de participación en el mercado.

Para fines ilustrativos la presente investigación se seleccionó una cadena de farmacias que está ubicada en la ciudad de Guayaquil por motivos de confiabilidad se protegerá el nombre de la empresa y la reemplazaremos por cadena de farmacias “Cocolina” por medio de la cual se presentará la hipótesis de esta investigación, la administración y los problemas que presenten. A continuación se expone datos preliminares de esta cadena de farmacias.

La cadena de farmacias “Cocolina” surgió en el 2001 con un sólo local y solidas estrategias de inversión. En el 2004 se expandió por todo Guayaquil, ahora en el 2012 tiene un 7% de participación en el mercado. Su competencia directa son 911, Sana Sana, Comunitaria, Medical, entre otras, con las cuales compite en precios, promociones y descuentos. Su principal barrera es:

- Incrementar las Ventas.

La cadena de farmacias “Cocolina” durante el año 2012 no cumplió con las expectativas de ventas planteadas al inicio del año, las cuales son políticas de la empresa. Durante el año 2012 se esperaba un incremento del 3% del total de ventas con relación a las obtenidas durante el año anterior 2011.

<b>VENTAS DEL AÑO 2010 AL 2012</b>			
	2010	2011	2012
VENTAS REALES	\$ 26.037.438,40	\$ 26.842.720,00	\$ 26.825.502,00
COSTO DE VENTA	\$ 18.486.581,26	\$ 18.789.904,00	\$ 18.777.851,40
UTILIDAD BRUTA	\$ 7.550.857,14	\$ 8.052.816,00	\$ 8.047.650,60
PROYECTO DE VENTA	\$ 26.149.115,00	\$ 26.818.561,55	\$ 27.648.001,60
% DE CUMPLIMIENTO EN VENTA	99,57%	100,09%	97,03%

**Cuadro 1-2. Comparación de las ventas del año 2010, 2011 y 2012**

Elaborado por: Jiménez, B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

La cadena de farmacias “Cocolina” no cumplió su objetivo de incrementar las ventas en un 3% en el año 2012, por lo que esta investigación analizará las causas por la cual no alcanzo su proyecto de venta para este año, para ello se revisará los papeles de trabajo realizado por el auditor interno en el mes de enero 2013 en él que se basa en una auditoría operativa en la cual evaluó los procesos, controles y políticas de las tareas que se realizan en los locales de la cadena de farmacias “Cocolina”.

### **1.1.2. Hipótesis**

1. La implementación de adecuados controles en las actividades realizadas por el personal que laboran en los locales de la cadena de farmacias “Cocolina” provocarían que la atención brindada a los consumidores sea ágil y eficiente; por lo cual las ventas aumentarían y existiría un crecimiento en la participación en el mercado.
2. Los empleados bien remunerados desempeñarían mejor sus funciones.

### **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Insuficiente control interno hacia el personal que labora en los locales de la cadena de farmacias “Cocolina” provoca que exista una demora en la atención al cliente.



Mejorar los controles internos en las actividades que se desarrollan en los locales de la cadena de farmacias “Cocolina”.

### 1.3. PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Cómo mejorar el control interno en las actividades realizadas por los empleados que laboran en las farmacias de la cadena “Cocolina”?
2. ¿Cómo motivar al administrador del local para incrementar las ventas?
3. ¿Cómo implementar los nuevos controles al personal de la farmacia?
4. ¿En qué va a mejorar la implementación de los nuevos controles?

#### 1.3.1. Delimitación del tema

Campo: Administrativo, Auditoría y Contable.

Área: Locales de la cadena de farmacias.

Aspecto: Mejorar el control interno existente en las actividades realizadas por los empleados que trabajan en los locales cadena de farmacias.

Empresa: Cadena de farmacias “Cocolina”

Límite Temporal: Noviembre 2012 – Marzo 2013

### 1.4. TERMINOLOGÍAS

Los términos usados en la presente investigación son las siguientes:

**Locales.-** son las farmacias que componen la Cadena de farmacias “Cocolina”.

**Administrador del punto de venta o local.-** es el encargado de administrar la farmacia.

**Jefe de Pos.-** se encarga de controlar en forma administrativa un grupo de farmacias; es el jefe directo del administrador del local.

**Novedades.-** son problemas presentados en la empresa.

**Costo:** es el valor de adquisición de los productos.

**Pérdida:** es un resultado negativo de un sistema contable

**Método PEPS:** es un sistema de control de inventario aceptados por NIC 2 Inventario pár. 25.

**Hurto:** es apoderarse de un bien ajeno sin usar la violencia.

**Robo:** es apoderarse de un bien ajeno usando la violencia.

**Horas pico:** son horas donde se vende más.

**Locales o Puntos de venta:** son un grupo de farmacias que conforman la cadena de farmacia "Cocolina".

## 1.5. OBJETIVOS

### 1.5.1. Objetivo General

Incrementar las ventas de la cadena de farmacias "Cocolina".

### 1.5.2. Objetivos Específicos

- Revisar y analizar los papeles de trabajo de la auditoría operativa realizada por el auditor interno;
- Identificar los riesgo de la actividad económica;
- Cumplimiento de las normas internacionales de contabilidad y la ley orgánica de la salud;
- Evaluación del desempeño del personal;
- Identificar anomalías presentadas en las actividades realizadas por el personal de los locales de la cadena de farmacias "Cocolina";
- Verificar el cumplimiento de las políticas del personal de los locales de la cadena de farmacias "Cocolina";
- Basado en el Informe de Auditoría Operativa se enfocará las mejoras propuestas en los controles internos de las actividades del personal del local y;
- Recomendar un sistema de remuneración para el administrador del local para la consecución de los objetivos de venta planteados por la

empresa.

## **1.6. JUSTIFICACIÓN**

Con los conocimientos académicos adquiridos, se plantea analizar y evaluar los papeles de trabajo de una auditoría realizada por el auditor interno de la empresa con la finalidad de proponer mejoras en los controles internos existente en los locales de la cadena de farmacias “Cocolina”.

La cadena de farmacia “Cocolina”, maneja una imagen de productos confiables, precios competitivos, adecuado control de inventario y un sistema informático diseñado para este tipo de negocio, por lo que plantean en expandirse a nivel nacional por esta razón se propone mejorar el control interno a las actividades realizada por el personal que laboran en las farmacias con el propósito de brindar un servicio de calidad y alcanzar los objetivos en venta.

Es factible para la organización, mejorar el control interno del personal que labora en las farmacias porque proporcionará información sobre el desempeño de los empleados y cumplimiento de las políticas y normas establecidas por la empresa.

Anhelo que la propuesta presentada sirva como guía académica para alumnos, profesores y empresarios del sector farmacéutico para futuros trabajos.

## Capítulo 2

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El control interno, es una acción adoptada por los administradores o gerentes para monitorear y evaluar las operaciones de sus empresas; con mayor razón las empresas que son más complejas como la cadena de farmacias, que tienen muchos empleados, funciones delegadas es necesario establecer sistema de controles eficientes, sofisticado y según la complejidad del negocio. Según Carvajal P. (2005, 151), menciona que el control interno: *“...cuenta con un sistema eficiente y eficaz en materia de información, podría monitorearse y adaptarse las medidas necesarias para corregir los desvíos propios de la empresa y las actividades de la empresa”*.

Según Cecilia N. (2005), indica que: El control interno es una herramienta de mucha utilidad para todas las empresas puesto que ayuda a salvaguardar los recursos, verificar la exactitud de la información que maneja la empresa, tanto financiera como administrativa, así como también a lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados (p. 136).

Podemos concluir que los controles internos son necesarios en todo tipo de empresa porque ayudan a verificar el cumplimiento de políticas y procesos de las actividades realizada por el talento humano con la finalidad de proteger los recursos físicos y consecución de los objetivos.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se ejecutará con un enfoque critico-propósito, mediante un estudio socioeconómico con la recaudación de datos empíricos procurando evidenciar el problema, causas, consecuencias y posibles soluciones.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Las Normas Internacionales de Auditoría 315 (2004), indica que:

“El control interno es el proceso diseñado y efectuado por los encargados gobierno corporativo la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad respecto de la confiabilidad de la información financiera. Efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables. El control interno se diseña e implementa para atender a riesgos de negocio identificados que amenazan el logro de cualquiera de estos objetivos” (p. 14).

La NIA nos menciona que el control interno es elaborado con la finalidad que las operaciones o actividades de la empresa se realicen correctamente, cumpliendo las leyes y políticas, con el propósito que la información financiera proporcionada sea confiable y veraz.

Código de trabajo art. 45. (2005), Obligación del Trabajador indica:

“Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.

Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal”.

El código de trabajo exige al trabajador a cumplir con el servicio prestado por el empleador a cambio de la remuneración económica.

La Ley Orgánica de la Salud art. 259 (2006), define a las farmacias como:

“Son establecimientos farmacéuticos autorizados para la dispensación y expendio de medicamentos de uso y consumo humano, especialidades farmacéuticas, productos naturales procesados de uso medicinal, productos biológicos, insumos y dispositivos médicos, cosméticos, productos dentales, así como para la preparación y venta de formula oficinales y magistrales. Deben cumplir con buenas prácticas de farmacia. Requieren para su funcionamiento la dirección técnica y responsabilidad de un profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico (pár. 26)”.

Según el Reglamento de Control y Funcionamiento de los Establecimientos Farmacéuticos para la apertura de una farmacia es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- Permiso de funcionamiento actualizado;
- Rótulos luminosos con el nombre de la farmacia y un letrero adicional para turno (que sea visible);
- Título del químico farmacéutico o fotos copia del mismo debidamente inscrito en la dependencia correspondiente del Ministerio de Salud y copia del carnet profesional vigente, conferido por el Colegio de Químicos y Farmacéuticos respectivos;
- Licencia concedida a la farmacia por la oficina de control de estupefacientes para poder expender este tipo de sustancias;

- Carnet de salud del personal;
- Fechador con la dirección y nombre del establecimiento;
- Comprobante de venta con la razón social o nombre de la farmacia;
- Lista oficial de precios a disposición al público;
- Archivador de recetas con fecha;
- El personal con su debido uniforme o delantal de color blanco y;
- Farmacia previa a su apertura debe contar con un stock de medicamentos.<sup>1</sup>

<p>Permiso de Farmacia o renovación</p>	<p>Debe presentar por cuadruplicado una solicitud donde consten los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre del propietario o representante legal;</li> <li>▪ Nombre, razón social o denominación del establecimiento y;</li> <li>▪ Nombre del profesional químico farmacéutico responsable debidamente registrado en el Ministerio de Salud y el respectivo colegio profesional.</li> </ul> <p>Adjuntar un plano del local, escala 1:50 y mínimo una área de 40 metros cuadrados.</p> <p>Persona Jurídica solicita el permiso de funcionamiento debe presentar certificado de la compañía que se encuentra legalmente constituida.</p> <p>Persona Natural deberá presentar hoja de antecedentes policial.</p> <p>Al presentar la documentación transcurrirá un plazo estimado por el Departamento de Registro Sanitario, el departamento emitirá un informe.</p>
<p>Instalación de farmacia</p>	<p>El local estará destinado exclusivamente para la farmacia.</p> <p>Debe tener luz natural y artificial suficiente con una ventilación adecuada.</p> <p>Los pisos de local deben ser impermeables y lisos; debidamente pintados y limpios.</p> <p>Deberá contar con una ventanilla nocturna al público conforme a los turnos establecidos.</p> <p>Instalación y aprovisionamiento de agua potable.</p> <p>Servicios Higiénicos y lava manos limpios.</p> <p>Instalaciones eléctricas adecuadas y seguras.</p> <p>Extintor de incendios.</p> <p>Lugar para ubicar los recetarios provenientes de la venta de medicamentos psicotrópicos.</p>

<sup>1</sup> Revista Judicial (2009-2011). Recuperado de:  
[http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=676](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=676):

Indispensable para atender al público	Mostrador de vitrinas para exhibición de productos higiénicos y cosméticos. Perchas suficientes, rotuladas con el membrete correspondiente del laboratorio para medicamentos.
---------------------------------------	--

Elaborado por: Jiménez, B. (2013)

Fuente:

[http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=676:r](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=676:r).

**Cuadro 2-1. Requisitos complementarios para la apertura de una farmacia**

. Título 2, cap. 2, art. 10

## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### Formulación del problema

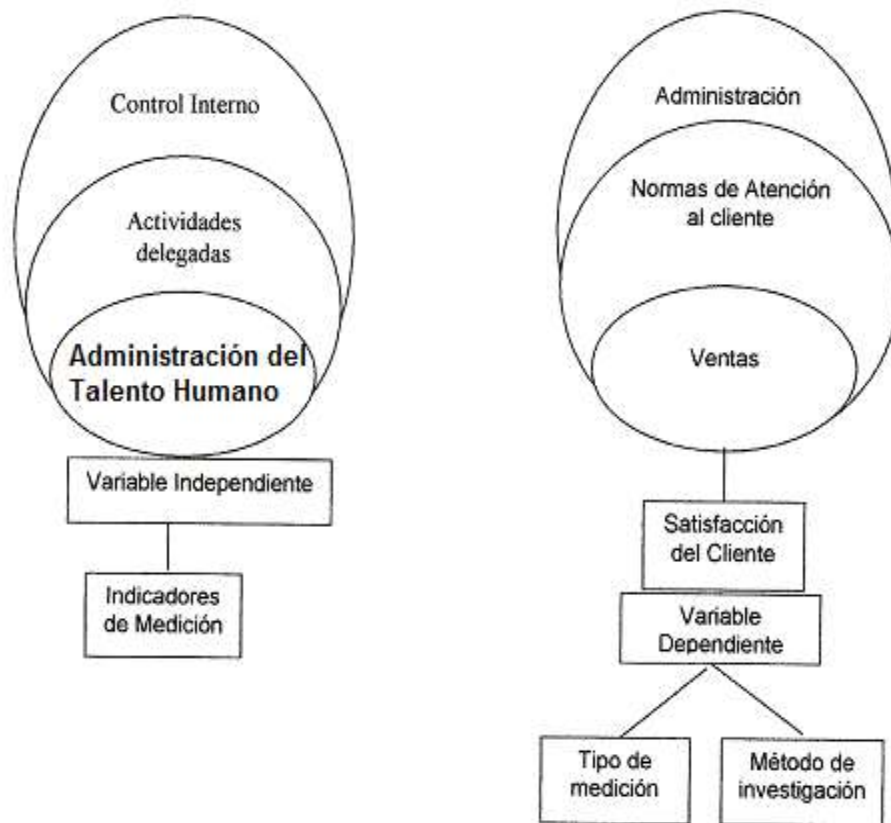
¿Con un insuficiente control interno de las actividades que realizan el personal que labora en locales de cadena de farmacia “Cocolina” dificulta la agilidad y eficiencia en la atención brindada a los clientes?

El insuficiente control en las actividades realizadas por el talento humano que labora en los locales de la cadena de farmacias “Cocolina” afecta en las ventas por la calidad del servicio prestado.

Variable independiente: Talento Humano.

Variable dependiente: Satisfacción al cliente.





**Gráfico 2-1. Categorización**  
 Elaborado por: Jiménez, B. (2013)  
 Fuente: Investigación de campo

## 2.5. DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

### 2.5.1. Talento Humano

Según Jiménez, Y. (2012), define al talento humano como:

“La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo”.

Según Mogollon, Enrriquez y Laya (2009), define como:

“Talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.”.

### **2.5.2. Gestión del talento humano**

Según Chiavenato, I. (2009), indica que la gestión del talento humano es:

“En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación” (p. 42).

Según Chiavenato, I. (2005), indica que:

“Está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen

directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad” (p. 5).

### **2.5.3. Planificación del Personal**

Es un estudio realizado al personal de una empresa mediante programas, encuestas, entrevistas desde el punto de vista individual y general para conocer las necesidades del talento humano en un tiempo determinado mediante las técnicas cualitativas y cuantitativas con las siguientes finalidades:

- Emplear de manera eficiente los recursos;
- Alcanzar los objetivos de la empresa y;
- Crear estrategias.

En la contabilidad se registra el pago del personal como un gasto; pero viendo de otra perspectiva el empleado se lo puede catalogar un activo fijo muy valioso, porque para que la empresa administre el capital y los activos requiere de personal calificado para ello las compañías poseen departamento de recursos humanos que se encarga de:

- Reclutar personal capacitado y con habilidades para la realización de las tareas o puesto de trabajo;
- Política Salarial: están basados en estudios de la oferta y la demanda en el mercado para la evaluación del presupuesto salarial según el cargo o puesto de trabajo en un tiempo determinado. Por ello existen diferentes sistemas de evaluación;
  - Sistema de graduación de puesto;
  - Sistema de clasificación implica la implementación de grado o clases de trabajo;
  - Sistema de comparación de factores y;

- Sistemas de puntos.
- Compensación: son incentivos que se ofrecen a los empleados por alcanzar los objetivos y ende aumenta la productividad en la empresa, Hay diferentes forma de incentivar al persona:
  1. Bonos;
  2. Porcentajes de ganancias por las venta;
  3. Descuentos en Productos y;
  4. Beneficios no monetarios.
- Capacitación: es de vital importancia capacitar constantemente al personal con conocimientos teóricos, técnicos y prácticos para mejorar el desempeño de los empleados en la realización de sus tareas;
- Análisis del puesto: para crear un nuevo cargo o puesto en la empresa se debe precisar las características de este puesto y establecer las habilidades y destrezas que debe poseer los aspirantes y;
- Coaching: es la aplicación de técnicas que tienen como finalidad que el empleado desarrolle habilidades, identifique problemas y mejore en el desempeño de sus funciones.

## **Salario y Sueldo**

Según el Código de trabajo de Ecuador (2005), art. 80 y 81 define como: “Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado”. Los sueldos y salarios se estipularán libremente pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales; que en el año 2013 es de \$ 318.

**Los beneficios que corresponden por ley al trabajador son los siguientes:**

**Décimo Tercero;** es un bono navideño a beneficio de los trabajadores en relación de dependencia y corresponde la doceava parte de las remuneraciones que hubiere percibido durante el año. Este bono no se considera para los siguientes cálculos son el pago de aportaciones al IESS. Impuesto a la renta, al fondo de reserva, jubilación. El periodo del décimo tercero es desde el 1 de diciembre del año anterior al 30 de noviembre del año en curso y su fecha máximo de pago es el 24 de diciembre (Ecuador Legal Online, 2012).

**Bono Escolar;** es un bono escolar a beneficio de los trabajadores bajo relación de dependencia y consiste en un sueldo básico unificado vigente a la fecha de pago en el 2012 fue de \$ 292 y el 2013 de \$ 318. Este bono no se considera para los siguientes cálculos son el pago de aportaciones al IESS. Impuesto a la renta, al fondo de reserva, jubilación. El período de cálculo:

- Trabajadores de la costa y región insular: Marzo 1 del año anterior a Febrero 28 (ó 29) del año del pago y fecha de pago es hasta el 15 de Marzo y;
- Trabajadores de la sierra y oriente: Agosto 1 del año anterior a Julio 31 del año del pago y fecha de pago es hasta el 15 de agosto (Ecuador Legal Online, 2013).

**”Vacaciones;** es el derecho que tiene todo trabajador que ha laborado más de un año en caso de salir del trabajo antes de cumplir el año de servicio debe cancelarse al trabajador la parte proporcional a las vacaciones no gozadas. El empleado cuando cumpla un año laborando gozara de 15 días interrumpidos de vacaciones se contará los días no laborables. Quienes han prestado servicio por más de

cinco años tendrán por cada uno de los años excedente recibirá un día adicional hasta complete los 30 días. El cálculo es la remuneración anual dividida para 24” (Ecuador Legal Online, 2012).

**“Fondo de Reserva;** El trabajador o servidor público con relación de dependencia, tendrá derecho al pago mensual del Fondo de Reserva por parte de su empleador, en un porcentaje equivalente al ocho coma treinta y tres por ciento (8,33%) de la remuneración aportada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, después del primer año (a partir del mes 13) de trabajo. A partir del mes de agosto del 2009, el empleador pagará por concepto de fondo de reserva de manera mensual y directa a sus trabajadores, conjuntamente con el salario o remuneración, un valor equivalente al ocho coma treinta y tres por ciento (8,33%) de la remuneración de aportación” (Ecuador Legal Online, 2013).

### **Aporte Patronal del Empleador**

El 12.15% es el valor que se calcula sobre el sueldo que la empresa aporta al IESS que se descompone de la siguiente manera aporte patronal, IECE y el SECAP

#### **2.5.4. Actividades delegadas**

Hernández G. (2006), define como:

“Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo” (p. 12).

Son tareas asignadas a los empleados para que la elaboren de una manera eficiente y eficaz para el funcionamiento de la empresa.

### **2.5.5. Controles Internos**

El informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS) (1992), citado por Gonzales, E. y Almeida, M. (S.F.), define como:

“El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos”.

Los controles ayudan a verificar el cumplimiento de las políticas, leyes y procedimientos de las actividades a realizar de una manera correcta y a tiempo.

### **Objetivos**

Los objetivos de implementar los controles internos son:

- Eficiencia y efectividad de la operaciones o procesos;
- Información financiera confiable;
- Cumplimiento de la políticas, normas y leyes aplicadas a la actividad que realiza la empresa y;
- Salvaguardar los recursos.

Los componentes del control interno son cinco:

- Ambiente de control;
- Evaluación de riesgo;
- Actividades de control;
- Información y comunicación y;
- Supervisión.

Las operaciones o procesos son realizados por el personal del local de la cadena de farmacias, ¿Cómo saber si está cumpliendo con las actividades asignadas?, ¿Cumplen con el debido proceso las actividades a realizar en el local? y ¿Los controles se están ejecutando correctamente?; para verificar que los controles internos establecidos por la cadena de farmacias mitiguen estos riesgos se deben evaluar los controles mediante una Auditoría Operativa que puede ser realizado por el auditor interno o externo.

### **2.5.6. Auditoría Operativa**

La Auditoría Operativa o también llamada “Auditoría Administrativa” que se encarga de verificar y evaluar si se llevan a cabo los procedimientos, políticas, aplicación de las normas, operaciones en forma eficiente y realizar recomendaciones con el objetivo de emplear eficientemente sus recursos físicos y talento humanos para la consecución de los objetivos de la empresa.

#### **➤ Objetivo**

Identificar las causas de los problemas existentes en la empresa y plantear recomendaciones para elevar el nivel de eficiencia para el logro de los objetivos.

#### **➤ Alcance**

Según la Comisión de Auditoría Operacional del IMCP citado por Instituto de Investigación Contables del Ecuador (2 al 3 de Octubre de 1987), la auditoría operativa debe proponer recomendaciones específicas con elementos de soporte que lo respalden. También determinar qué área o departamento se va auditar (p. 7).



### ➤ Tipos de Auditoría Operativa

- ❖ Economía y Eficiencia.- se encarga de evaluar uso eficiente de los recursos de la empresa y el cumplimiento de las leyes;
- ❖ Programas.- cumplimiento de los programas, grado de consecución de los objetivos y el cumplimiento de las leyes;
- ❖ Sistemas y Procedimientos.- revisión y evaluación de los procedimientos para identificar las deficiencias que pueden existir en la empresa con el propósito de realizar correctivos y tomas de decisiones oportunas.

### ➤ Metodología de la Auditoría Operativa

La metodología que usaremos es la siguiente:

- ❖ Etapa Preliminar;
- ❖ Etapa de Estudio General;
- ❖ Etapa de Estudio Específico y;
- ❖ Etapa de Comunicación de Resultado.

**Etapa Preliminar.-** En esta etapa el auditor se informará sobre la actividad de la empresa, el manejo del personal, sus estrategias, el proceso de venta, quienes son los proveedores, el objetivo de empresa, sistema contable, sistema de inventario y método de contabilización, etc.

**Etapa de Estudio General.-** Definir áreas críticas, los riesgos que existen en el área o departamento auditar, evaluar el control interno y verificar que mitiguen el riesgo, establecer las causas de los problemas existentes.

**Etapa de Estudio Específico.-** Analizar los problemas para formular un diagnóstico de la empresa y proponer correctivos.

**Etapas de Comunicación de Resultado.-** Se dará una opinión sobre la evaluación de los procedimientos, políticas y controles auditados con la documentación de soporte.

➤ **Técnicas aplicar en la auditoría Operativa**

Las técnicas que se utilizarán para tener evidencia de soporte para emitir un juicio sobre el desempeño del personal, sus funciones y el proceso de las actividades son:

**Descripciones Escritas:** evaluación y análisis de los procedimientos de las actividades, funciones asignadas al personal, formularios y registros.

**Observación:** verificación del cumplimiento del proceso de las actividades.

➤ **La XIII Conferencia Interamericana de Contabilidad (1979) citado por Instituto de Investigación Contables del Ecuador (2 al 3 de Octubre de 1987), resuelve aprobar las siguientes normas**

**Normas Personales**

- ❖ El auditor debe estar capacitado para realizar auditoría operativa tanto profesional con título universitario, experiencia o entrenamiento técnico;
- ❖ Analizar la documentación y procedimiento realizados en la auditoría para emitir una opinión en el informe con la que se deberá preparar con objetividad, prudencia y profesionalismo y;
- ❖ Ser imparcial e independiente en la opinión.

## **Normas Relativas a la realización del trabajo**

El trabajo de Auditoría Operativa debe comprender:

1. Una adecuada planeación y supervisión de los colaboradores;
2. Un estudio y evaluación adecuados del sistema de control vigente en la empresa o entidad, para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos a aplicar;
3. La obtención, a través del desarrollo de la tarea, de los elementos de juicio válidos y suficientes que permitan respaldar las aseveraciones formuladas en el informe y;
4. La conservación, por un plazo adecuado, de los papeles de trabajo, que constituirán las pruebas de su desarrollo.

## **Normas relativas al informe**

**El informe deberá como mínimo:**

- ❖ Revisar las características de oportunidad; materialidad; prudencia; precisión; veracidad; claridad; integridad y concisión;
- ❖ Precisar el objetivo de la auditoría, fijando sus limitaciones y alcances y el motivo de su realización;
- ❖ Indicar los hechos o circunstancias analizados que originaren excepciones de gestión;
- ❖ Describir sintéticamente los procedimientos utilizados para la obtención de los elementos de juicio válidos y suficientes;
- ❖ Indicar todo elemento que, a juicio del auditor, mejore su comprensión y;
- ❖ Indicar, en orden de importancia, las recomendaciones, las recomendaciones sugeridas (p. 3-4).

## ➤ **Presentación del informe de Auditoría Operativa**

En el informe de auditoría a presentar sobre la evaluación de las actividades y controles en los locales de la cadena de farmacias “Cocolina” contendrán:

- ❖ Objetivo;
- ❖ Metodología;
- ❖ Alcance o limitación del trabajo;
- ❖ Diagnostico;
- ❖ Sugerencia y;
- ❖ Recomendaciones.

### **2.5.7. ¿Qué son indicadores de medición?**

Son herramientas o métodos que usan para evaluar la situación real de una cosa para con otra.

Construcción de indicadores:

- ❖ Mesurables;
- ❖ Análisis;
- ❖ Relevancia;
- ❖ Indicadores cuantitativos;
- ❖ Indicadores cualitativos;
- ❖ Indicadores directos o indirectos y;
- ❖ Indicadores positivos o negativos.

¿Cuáles son los indicadores de medición?

- ❖ Grado de capacitación;
- ❖ Experiencia;
- ❖ Evaluación de desempeño;
- ❖ Número de Sanciones y;

- ❖ Remuneración según el cargo.

### **2.5.8. Administración**

La administración es el proceso de planificar, organizar, direccionar y monitorear las actividades y recursos de la empresa con la finalidad de lograr los objetivos. Según Jiménez W. (citado por Thompson, 2009) define a la administración como: *“Una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales corporativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr”*.

Según Lemer y Baker citado por Cuerpo superior de administradores de la junta de Andalucía (2011, p. 406), indican que la administración *“Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener altos niveles de productividad mediante la supervisión y motivación”*.

Según Buchele citado por Cuerpo superior de administradores de la junta de Andalucía (2011, p. 406) asegura que la administración: *“Comprenden la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, comunicación y la motivación”*.

Los autores mencionados anteriormente hacen énfasis en la importancia de dirigir tanto a las actividades como al personal para obtener mayor productividad.

### **2.5.9. Normas de atención al cliente**

Es un conjunto de reglas en el cual los empleados se deben regir para brindar una atención al cliente eficiente, eficaz y uniforme.

### 2.5.10. Ventas

Definición de venta expresado por Romero, R. citado por Thompson, I. Julio, (2006) indica:

La cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas.

### 2.5.11. Satisfacción al cliente

Según Philip Kotler (2001, p. 40), define la satisfacción del cliente como *“Es el nivel del estado de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas”*.

Elementos de Satisfacción al cliente:

- ❖ El rendimiento percibido;
- ❖ Las expectativas y;
- ❖ Niveles de satisfacción.

**El rendimiento percibido.-** es el grado de conformidad del cliente del pago realizado por un producto o servicio prestado.

**Las expectativas.-** es la idea que cliente se realiza antes de comprar un producto o servicio de las cuales pueden ser inducidas por:

- ❖ Promociones o descuentos realizadas por la empresa;
- ❖ Recomendación del producto o servicio por familiares o amigos y;
- ❖ Consumidores constantes tienen una referencia del producto o servicio brindado.

**Niveles de satisfacción.-** es el grado de complacencia de un servicio o producto, los niveles son:

- ❖ Complacencia. Supero las expectativas del cliente;
- ❖ Satisfecho: cumplió con las expectativas y;
- ❖ Insatisfecho. Sus expectativas fueron muy altas para el servicio o producto recibido.

Lo que se debe tener en cuenta en la atención al cliente:

1. Conocer sus expectativas;
2. Determinar sus puntos de vista;
3. Entregar lo que se promete;
4. Hacerlo sentir valorado;
5. Responder a sus quejas;
6. Darle respuesta y;
7. Proveer un área limpia y comfortable de atención.

Comunicación

1. Optimizar la relación entre tiempo y atención personal y;
2. Proveer empleados amables, concedores y entusiastas.

### **2.5.12. Lealtad del Consumidor**

Según Oliver (1999, p. 10) citado por Aguilera, J., Ortiz, Andrea y Palma, A. (2006), lo define de la siguiente forma; *“Es un compromiso profundamente sostenido de comprar de nuevo o frecuentar de nuevo un producto o servicio, de la misma organización, preferido coherentemente en el futuro”*.

Según Frederick Reichheld (1996), define como: “Es el sello distintivo de los grandes líderes y se da cuando los líderes pueden ayudar a sus empleados a construir relaciones con los clientes correctos: los clientes para los que pueden crear un valor tan consistente que quieran regresar por más y tarde o temprano hacer todos sus negocios con esta compañía” (p. 45).

La lealtad de los clientes es la meta de cualquier empresa y el éxito de una venta; al momento de comprar medicamentos el consumidor piense en la cadena de farmacias “Cocolina” ese es el objetivo.

Indicadores de medición

- Comparación de ventas del año anterior con el actual;
- Numero de reclamos por la atención;
- Historial de clientes permanentes y;
- Números de devoluciones.

### **2.5.13. Método de investigación de satisfacción al cliente**

- Reclamos;
- Consultas telefónicas y;
- Encuestas.

**Reclamos;** hay empresas que poseen un departamento o buzón de quejas donde receptan las inconformidades de los clientes.

**Consultas telefónicas;** llaman al cliente para evaluar la atención brindada por parte del personal de la empresa.

**Encuesta:** es una hoja con varias preguntas relacionadas a la información que desea obtener el encuestador dirigida a un sector o muestra específica.

## **2.6. HIPÓTESIS**

### **Formulación del problema**

¿Cómo afecta la carencia de controles internos de las tareas o actividades ejecutadas por los empleados que trabajan en los locales de la cadena de farmacias “Cocolina”?



## **Hipótesis de la investigación**

La aplicación de los controles internos en las actividades realizadas por el personal que labora en los locales de la cadena de farmacias “Cocolina” permitirá brindar un eficiente servicio al cliente por ende las ventas se incrementarían.

### **2.7. VARIABLE**

X= Talento humano-Cuantitativas.

Y= Satisfacción al cliente- Cuantitativas

## Capítulo 3

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se basará en el campo social, la misma se aplicará en la cadena de farmacias “Cocolina”; por lo tanto tendrá una exposición cualitativas y cuantitativas que permitirá conocer las causas que provocan que la atención al cliente no sea eficiente.

#### 3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

**Bibliográfico:** se basará en la recaudación de información mediante libros, artículos de internet, datos estadísticos del INEC publicados en el internet.

**Documental:** se solicitará la auditoria operativa realizada por los auditores internos a los locales en el mes de Enero 2013 a la cadena de farmacias que por motivo de privacidad se la llamará “Cocolina”.

**De campo:** para identificar las causas del problema se realizará encuesta a los clientes y entrevista al personal que labora en la farmacia se podrá recaudar información necesaria para conocer la situación real de la empresa y proponer posibles soluciones.

#### 3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

##### Investigación Exploratoria

“La investigación exploratoria es un diseño de investigación cuyo objetivo principal es reunir datos preliminares que arrojan luz y entendimiento sobre la verdadera naturaleza del problema que enfrenta el investigador, así como descubrir nuevas ideas o situaciones”. (Stella Domínguez, Marzo 2011).

En primera instancia, se solicitó información al Control de Registro Sanitario de cuantas farmacias existen en la provincia del Guayas y sus cantones con relación a los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) del número de habitantes, para sectorizar la ciudad de Guayaquil de acuerdo a la ubicación de los locales de la cadena de farmacias “Cocolina” con la ayuda de un mapa de la ciudad.

### **Investigación Descriptiva**

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” (Danneke, 1989) citado por Hernández Sampieri Et. Al. (2003, 117).

Se realizará encuestas a los clientes para conocer las falencias que existe en la atención y en base a estos resultados se formulará una serie de preguntas hacia los administradores de los locales de la cadena de farmacias para establecer las causas por las cuales han disminuido las ventas.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La muestra seleccionada para esta investigación, serán de 400 clientes en las que van hacer distribuido para 20 farmacias. Esto quiere decir que se encuestarán 20 clientes por cada farmacia y la entrevista está dirigida a los administradores, asesores y auxiliares de los locales de la cadena de farmacias “Cocolina”.

	Método	Número de Personas	Número de Locales	Números de personas por local
Clientes	Encuesta	400	20	20
Administradores del local	Entrevista	20	20	1
Asesores	Entrevista	20	20	1
Auxiliares	Entrevista	40	20	2

**Cuadro 3-1. Personas encuestadas**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuentes: Investigación de campo

Los locales seleccionados para la encuesta son los que no alcanzaron los objetivos en venta.

Zona	Código	Dirección
1	Farmacia 011	CDL. Kennedy
1	Farmacia 010	Sauces IV
1	Farmacia 005	Pedro Menéndez Gilbert S/N
2	Farmacia 029	Duran Rio Guayas
2	Farmacia 027	DURAN CENTRO 2
2	Farmacia 026	DURAN CENTRO 1
3	Farmacia 040	GYE 4 de Nov y Castillo
3	Farmacia 037	Lizardo García
3	Farmacia 031	Venezuela Y 8 VA
3	Farmacia 035	Portete Y 8
4	Farmacia 060	AV. Quito puerto marítimo
4	Farmacia 046	Av. 25 de Julio
4	Farmacia 051	Metro vía Bastión
4	Farmacia 054	Domingo Comín S/N
4	Farmacia 049	Eloy Alfaro
5	Farmacia 065	C.C. Vernaza
5	Farmacia 066	PPG y 6 de Marzo
5	Farmacia 070	Av. de las Américas
5	Farmacia 077	Coronel Y Cañar
5	Farmacia 074	Loja y Escobedo

**Cuadro 3-2. Locales encuestados**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

### 3.5. OPERACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente: Control Interno de las actividades realizadas por el personal.

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas
<p><b>Control Interno</b></p> <p>Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos.</p>	<p>Talento Humanos</p> <p>Actividades delegadas</p>	<p>Nivel de Estudio</p> <p>Número de Cursos realizados</p> <p>Años de Experiencia</p> <p>Números de Sanciones</p> <p>Remuneración</p> <p>Números de actividades</p>	<p>¿Qué nivel de estudio tiene?</p> <p>¿Cuántos cursos de capacitación han recibido?</p> <p>¿Cuántos años tiene laborando en la empresa?</p> <p>¿Cuántas sanciones ha tenido desde que labora en la empresa?</p> <p>¿Está conforme con la remuneración percibida?</p> <p>¿Cuántas actividades realiza en el día?</p>	<p>Entrevista</p>

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas
<p><b>Control Interno</b></p> <p>Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos.</p>	Control Interno	<p>Permisos de funcionamientos de la farmacia</p> <p>Número de visitas del Jefe de pos</p> <p>Número de toma de inventario en el año</p> <p>Número de visitas del personal de Marketing</p> <p>Control de asistencia</p> <p>% de Cumplimiento en venta</p> <p>Evaluación del personal</p> <p>% de satisfacción de los clientes</p>	<p>¿Cuenta con los permisos de funcionamiento de las farmacias?</p> <p>¿Cuántas veces el jefe de pos realiza las visitas al local?</p> <p>¿Cuántas veces realizan el conteo físico del inventario?</p> <p>¿Cuántas veces visitan el local para verificar el cumplimiento de la imagen del local?</p> <p>¿El personal ingresa a laboral puntualmente?</p> <p>¿Cuentan con normas de atención al cliente?</p> <p>¿En el año 2012 alcanzaron los objetivos en venta?</p> <p>¿Cuántas veces evalúan al personal?</p> <p>¿Poseen base de datos de los clientes fieles?</p>	Entrevista

**Cuadro 3-3. Variable independiente**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

Variable Dependiente: Satisfacción al cliente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas
<p>“el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.</p>	<p>Atención al cliente</p>	<p>Nivel de satisfacción</p> <p>Número de veces que acudió a comprar y no encontró la medicación solicitada</p> <p>Tiempo de espera en la atención</p>	<p>¿Cómo califica la atención brindada por nuestra cadena de farmacias?”</p> <p>¿Qué no le gusta de nuestra cadena de farmacias?</p> <p>¿Si existió una mala atención por parte del vendedor cuales fueron los motivos?</p> <p>¿Cuántas veces acudió a comprar y no encontró el medicamento solicitado?</p> <p>¿Qué tiempo ha esperado por ser atendida?</p> <p>¿Cuáles son las razones por la que ha tenido que esperar?</p>	<p><b>Encuesta</b></p>

**Cuadro 3-4. Variable dependiente**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

### 3.6. RECOLECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas que se utilizarán en la presente investigación son las siguientes:

<b>Técnicas de Información</b>	<b>Instrumento de recolección de información</b>	<b>Técnicas de recolección de información</b>
Información Primaria	En el campo investigativo	Encuesta Entrevista
Información Secundaria	Artículos de internet Libros Documentos de la empresa	Lectura

**Cuadro 3-5. Recolección de información**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

### 3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En primera instancia detallaremos los antecedentes de la empresa, sus funcionamientos y papeles de trabajo de una auditoría operativa realizada el mes de Enero del 2013 por parte de los auditores internos de la compañía.

En segunda orden la encuesta dirigida a los clientes para recaudar información externa y complementarla con la entrevista que se les realizará a los administradores de los locales de la cadena de farmacia “Cocolina” que se considerará información interna, de esta manera identificaremos las causas por la cual las ventas han disminuido. La recopilación de la información se aplicará en los establecimientos ubicados en la ciudad de Guayaquil.



## Capítulo 4

### CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

#### 4.1. FARMACIA “COCOLINA”

Cadena de farmacias “Cocolina” fue creada el 10 de Agosto del 2001 en las calles García moreno y Oriente en la ciudad de Guayaquil, es ecuatoriana, llevan 12 años en el mercado brindando productos y servicios.

En el año 2003 creo la primera sucursal en Guayaquil y fue todo un éxito en el 2004 se expandió por todo Guayaquil y en la actualidad cuenta con 80 locales (farmacias). **Anexo 3 /Anexo 4** pág. (158, 159).

En el 2005 constituyó su propia distribuidora farmacéutica “GLOMI” con el propósito de expandirse y comprar en conjunto para obtener mejores descuentos. En el 2006 contrato el servicio de empresa DAMY que proporciona un sistema informático “Septuno” que ayuda con el procesamiento de la información y brinda el servicio de mantenimiento de los equipos informáticos.

En este mercado es muy difícil de mantenerse por las competencias de grandes cadenas y Distribuidores como son: Sana Sana, Victoria, Pharmacys etc.; Por esta razón comenzó a aceptar pagos con tarjetas de crédito y en 30 locales cuentan con cajeros automáticos.

#### **Servicio que brinda**

- Venta de medicamentos;
- Productos cosmetológico y;
- de higiene.

## **4.2. FILOSOFÍA Y VALORES**

Conocimiento y respeto al ser humano.

Orientados al Desarrollo.

Crecimiento y Constancia.

Optimización de recursos.

Lealtad.

Integridad y disciplina.

Notable experiencia.

Actitud positiva.

## **4.3. VISIÓN**

Obtener un sólido reconocimiento a nivel provincial en la comercialización de nuestros productos y servicios farmacéuticos.

## **4.4. MISIÓN**

Satisfacer a nuestros clientes innovando y comercializando productos farmacéuticos, de higiene y cosmetológicos.

## **4.5. FODA**

### **Fortaleza**

- Buena imagen de productos confiables y;
- Convenios a largo plazos con los proveedores.

### **Oportunidades**

- Precios competitivos y;
- Locales en toda la ciudad de Guayaquil.

## **Debilidades**

- Pocos profesionales Químicos farmacéuticos para el control de productos psicotrónico.

## **Amenazas**

- El ingresos de cadenas de farmacias Internacionales;
- Inestabilidad económica del país y;
- Implementación de nuevas leyes por parte de la Ley Orgánica de la Salud para el funcionamiento de farmacias.

## **4.6. ENTIDADES DE CONTROL**

- Servicios de Rentas Internas el cumplimiento de las obligaciones tributarias;
- Municipio de Guayaquil cumplimiento con los permisos municipales y;
- Ministerio de Salud Pública y Control de Registro Sanitario el cumplimiento de la Ley Orgánica de la Salud y su reglamento.

## **4.7. GRUPO DE INTERÉS**

La Cadena de Farmacias “Cocolina” mantiene relaciones con varios grupos de interés buscando siempre la satisfacción de sus necesidades mediante convenios y acuerdos para el desarrollo a nivel empresarial y para brindar un buen producto y servicio.



**Gráfico 4-1. Grupo de interés de la cadena de farmacias "Cocolina"**

Elaborado por: Jiménez B.

Fuente: Investigación de campo

#### **4.8. EQUIPO DE TRABAJO**

Cadena de Farmacias “Cocolina” genera trabajo a 340 personas en diferentes cargos todos están afiliados al seguro social como indica el Código de trabajo. El personal debe estar presto a rotación, cambios o traslados son políticas de la empresa.

En el departamento de Recursos Humanos se encarga de la selección del personal con sus respectivas pruebas psicológicas, de conocimiento, entrevista con el gerente del departamento, y si es, uno de los seleccionados realizará el curso de capacitación el cual debe ser aprobado mínimo con 8 sobre 10.

<b>Turno 1</b>	<b>Horario</b>	<b>Turno 2</b>	<b>Horario</b>
Administrador	7:00 – 3:00 22:30 – 23:00	Asesor	3:00 – 23:00
Auxiliar	7:00 – 4:00	Auxiliar	3:00 – 23:00

<b>Sábado</b>	<b>Domingo</b>
Administrador	Asesor
8:00 – 23:00	8:00 – 23:00
Auxiliar	Auxiliar
8:00 – 23:00	8:00 – 23:00

**Cuadro 4-1. Horarios de atención de los locales**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)  
Fuente: Investigación de campo

#### **4.9. SISTEMA DE CONTABILIDAD**

La cadena de farmacias maneja un sistema de contabilidad computarizado tiene la licencia del software “Septuno”; el personal del local tiene acceso al sistema para realizar las siguientes operaciones:

##### **Venta**

- Venta en efectivo y tarjeta de crédito;
- Devoluciones en Venta;
- Anulación de factura (Autorización del administrador y asesor)
- Total de las Ventas diarias, mensuales y anuales;
- Detalle de la venta por auxiliar, asesor y administrador.

El sistema “Septuno” procesa toda la información registrada por el vendedor y se refleja el detalle que contiene fecha, Hora, nombre que realizo la actividad y quién autorizo, número de facturas anuladas y devoluciones con su respectivo monto.

## Inventario

- Al realizar una venta el inventario automáticamente se da de baja;
- Recepción del pedido;
- Notificación de novedades a los departamentos respectivos;
- El sistema de inventario es perpetuo llevando un control de adquisición, venta y devoluciones y;
- El método para el control de inventario es el PEPS (primeras en entrar y primeras en salir).

### 4.10. REMUNERACIÓN DEL PERSONAL

El personal de los locales de cadena de farmacias “Cocolina” está afiliado al seguro social como dispone el Código de Trabajo.

Personal del Punto de Venta	Sueldo
Administrador	\$ 400
Asesor	\$ 400
Auxiliar 1	\$ 350
Auxiliar 2	\$ 350
Nota; todos los administradores ganan el mismo sueldo.	

**Cuadro 4-2. Estructura de sueldo del personal que laboran en los locales de la cadena de farmacias "Cocolina"**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente; Investigación de campo

### 4.11. ACTIVOS FIJOS

Los activos fijos de las farmacias se deprecian por el método de línea recta como lo indica NIC 16 y son los siguientes:

Activo Fijo	No de activos fijos por farmacia	Valor Residual	No Años a Depreciar
Computadora	2 o 3	0%	3 años
Impresora	2 o 3	0%	3 años
Lector de Barra	2	0%	3 años
Modulares	2	0%	10 años
Frigorífico	2	0%	10 años
Escritorio	1	0%	10 años
Perchas	7	0%	10 años

**Cuadro 4-3. Activos fijos**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

#### 4.12. PROVEEDORES

La Cadena de Farmacias “Cocolina” para abastecerse creó su propia distribuidora farmacéutica “Glomi” se encarga de suministrar el pedido y entregar a la empresa de transporte Car2 para que llegue a su destino, en cada local con su respectiva factura y su formulario debe ser receptado por parte del administrador. El encargado de solicitar el pedido es el Gerente de Compras el detalla cuanto debe tener en stock cada farmacia.



**Figura 4-1. Sistema de distribución de la cadena de farmacias "Cocolina"**

Elaborado por: Jiménez B.

Fuente: Investigación de campo

“Glomi” abastece a la cadena “Cocolina” y a otras farmacias independientes. El distribuidor se basa en tener una estrecha relación con los proveedores para beneficio mutuo. La finalidad de desarrollar acuerdos a largo plazo con el único fin de ganar y enfocarse a satisfacer las necesidades de sus clientes. Son más de 150 proveedores tanto nacionales como extranjeros, entre laboratorios farmacéuticos y fabricantes de productos de consumo masivo, higiene personal y natural que forman parte de la red de “Glomi”.



**Figura 4-2. Proveedores de "Glomi"**

Elaborado por: Jiménez B.

Fuente: Investigación de campo

El contrato de la distribuidora “Glomi” con la cadena de farmacias “Cocolina” establece que todo producto suministrado por ellos, deben tener código de barra, con su respectiva fecha de caducidad, buen estado, y con registro sanitario. Deberá contar con la documentación que respalde que los cartones son entregados a la empresa de transporte Car 2 y que conste el recibido conforme de ambas empresas. Si existiese alguna inconformidad con el producto o faltante se envía el debido reporte o informe de los productos que no cumple con las cláusulas del contrato.

### **Empresa de Transporte Car 2**

La empresa Car 2 proporciona el transporte privado desde la distribuidora hacia los locales, adicionalmente brinda el servicio motorizado para trasladar la documentación (facturas, formularios, etc.).



## **Servicio de Sistema Informático**

La empresa “**Damy**” provee a la empresa la licencia del software “Septuno” que es un sistema informático completo en el cual reporta las transacciones vía electrónica, información actualizada y consolidada como por ejemplo stock de inventarios, analizar estadísticas de sus ventas o pedidos, optimizando sus procesos. Efectúa transacciones contables con su debido control de restricción de personal autorizado para acceder a la información. Al no contar la cadena de farmacias con este tipo de tecnología sería a la larga costosa; por lo que contrataron este sistema con su debido mantenimiento a los aparatos informáticos.

### **4.13. ESTRATEGÍAS IMPLEMENTADAS**

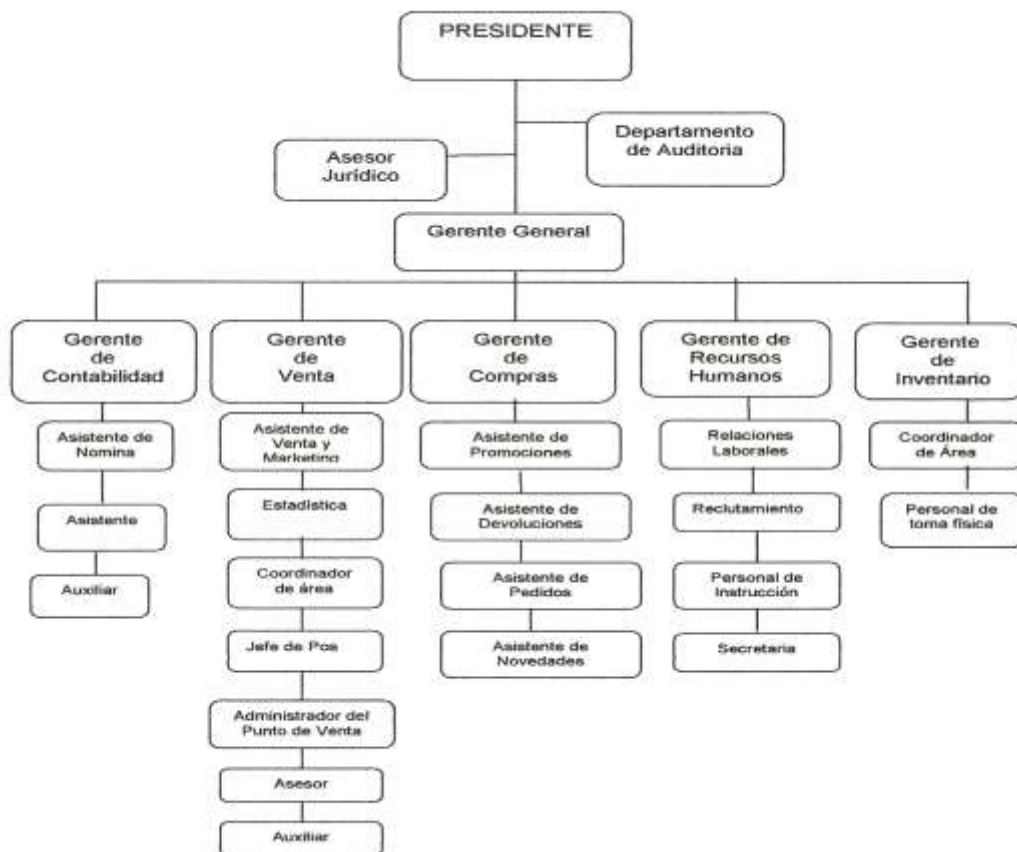
La cadena de farmacias “Cocolina” en base a un estudio de mercado ha desarrollado varias estrategias que los ha encaminado al éxito entre las más importantes tenemos:

- Su propio sistema de Distribución. Tenemos a “Glomi” que se encarga de negociar con los Laboratorios y de distribuir el pedido que ha solicitado el departamento de Compras hacia cada local de una manera eficiente;
- Convenios a Largos Plazos. que realiza la distribuidora farmacéutica “Glomi” con sus proveedores para tener la exclusividad de ciertos medicamentos o descuentos;
- Servicio de transferencia. Este servicio permite realizar ventas de productos de locales no tenga en stock, por medio del stock de otros locales cercano al mismo;
- Crear el día 15 de descuento. Los 15 de cada mes tendrán un descuento del 20% sobre el total de la factura;
- Implementar el Sistema Septuno. Este sistema ayuda a que la venta se ha más rápida, realizar transferencia, ingresar el pedido por el lector de barra, se da de baja el producto con sus respectivos controles de seguridad, se recibe y envía correos electrónicos solo de la empresa,

se puede comunicar con los de diferentes departamentos y muchos beneficios que ayuda a tener la información al alcance de las personas autorizadas;

- Publicidad. Se realiza por medios de televisión, redes sociales, pagina web;
- Promociones o Premios. Por comprar diez dólares en productos retire la promoción o participe del sorteo;
- Servicios de recargas de telefonía móvil;
- Cajeros Automáticos y;
- Descuentos con Tarjetas de Afiliación “Cocolina”.

#### 4.14. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA



**Gráfico 4-2. Organigrama de farmacias "Cocolina"**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

#### 4.15. DESARROLLO ECONÓMICO

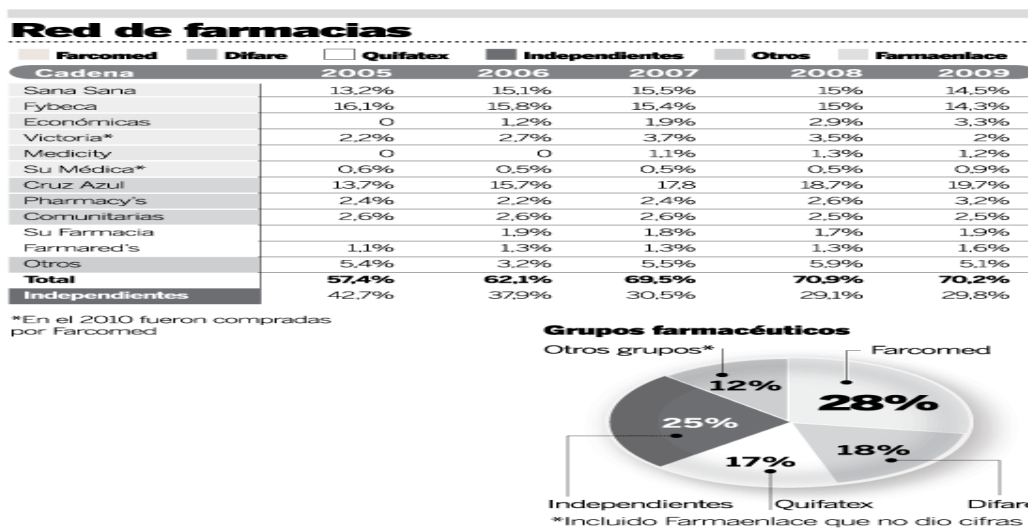
Las ventas en el sector farmacéutico minorista generadas desde el año 2007 al 2010 se han incrementado en un 68%; este mercado se compone en farmacéuticas privadas, es decir lo que se vende, a través de las farmacias del sector privado y el mercado institucional que es manejado directamente por el gobierno.

Año Fiscal	Ventas
2007	\$ 2.030.153.106,72
2008	\$ 2.315.798.968,66
2009	\$ 2.565.628.867,24
2010	\$ 2.930.111.205,88
2011	\$ 3.414.261.875,33

**Cuadro 4-4. Ventas anuales en el sector farmacéutico**

Fuente: Servicios de Rentas Internas

Existe un crecimiento desde el año 2005 por parte de las grandes cadenas de farmacias que se tomaron el mercado y desestabilizaron a las farmacias de barrio o independientes, las cuales se han visto afectadas por sus estrategias de venta, precios bajos y beneficios. Al no poder competir ha tenido que cerrar o comprar franquicias para mantenerse en el mercado (Diario El Universo, 2011).



**Figura 4-3. Red de farmacias en el Ecuador**

Fuente: Diario "El Universo". (Marzo, 2011). "Cadena de farmacias extiende su dominio"  
 Recuperado de: <http://www.eluniverso.com/2011/03/21/1/1356/cadenas-farmacias-extienden-dominio.html>

*El gasto del padre de familia está por encima de la media. Según el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), por el rubro salud, los guayaquileños gastan en promedio el equivalente al 14% de sus ingresos mensuales. El INEC calculó que 76,24 dólares del valor de la Canasta Familiar Básica (CFB), que cuesta 547 dólares, se destinan a cubrir la salubridad. A nivel nacional, el gasto fue de 78,39 dólares por persona. (Lisette Condo, Abril 2012).*

El éxito de las cadenas de farmacias se debe en gran parte a su infraestructura, sistema de despacho y atención al cliente, en comparación con las farmacias independientes que dan una atención tradicional. El líder en este negocio es Cruz Azul con 19.7% de participación en el 2009, su éxito es debido a sus objetivos de venta y su primordial preocupación hacia la atención a sus clientes. Además ha desarrollado diversas estrategias para abarcar el mercado, entre las cuales podemos mencionar:

- Realiza convenios con los laboratorios para obtener mejores descuentos para brindar precios competitivos;
- Tiene su propio sistema de distribución, que es “Difare S.A.” (Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana);
- Tiene su empresa Asegensa que se encarga de las operaciones de bodega y el transporte de la mercadería;
- Mantiene convenios con los hospitales de la Armada del Ecuador;
- Publicidad de sus descuentos y promociones;
- Calidad en la atención y;
- Posee 206 puntos de venta y adicionalmente sus franquicias.



**Figura 4-4. Red de farmacias Cruz Azul**

Elaborado por: Jiménez B.

Recuperado de:

<http://www.extra.ec/ediciones/2011/12/03/cronica/nino-de-11-anos-participo-en-asalto-a-farmacia/>

## **Bono de la Pobreza**

El Bono de Desarrollo Humano es destinado a los ecuatorianos con extrema pobreza como: madres solteras, adultos mayores de 65 años y discapacitado. “La inversión anual del Estado para este rubro alcanza los 484 millones de dólares lo distribuyen mensualmente para 1’912.240 ciudadanos. De esta cifra, 1’220.730 son mujeres, quienes fungen como cabezas de familia en sus hogares. El bono cubre a 600.000 adultos mayores y 115.000 personas con discapacidad, según datos que maneja el Ministerio de Inclusión Económica Social (MIES)” (Diario “El Telégrafo”, N.F.).<sup>2</sup>

El equipo del Diario “El Universo” en Noviembre del 2012, entrevistaron a 145 receptores del BDH en nueve provincias: Guayas, Manabí, Pichincha, Los Ríos, Azuay, Esmeraldas, Santo Domingo, Santa Elena y Tungurahua. Las seis primeras son las que,

---

<sup>2</sup> Diario “El Telégrafo” (N.F.). Recuperado de: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-invierte-anualmente-484-millones-en-el-bono-de-desarrollo-humano-bdh.html>

en ese orden, más beneficiarios tienen, según el registro del Ministerio de Inclusión.

Los receptores suelen destinar el bono a dos o tres áreas. Según el sondeo, la mayoría, el 54,7%, gasta todo o parte del ingreso en alimentación. El 48,69% menciona que el subsidio ayuda también a cubrir los costos que genera la educación de sus hijos. El 32,17% usa este pago para los servicios básicos; el 26,08%, para salud; el 15,65%, para movilización; el 10,43%, para otros rubros; y el 5,21%, para deudas o créditos del MIES.

La Pobreza nacional (urbano y rural) en Ecuador a junio del 2012 es de 25,3%, 4 puntos porcentuales menos que lo registrado en junio del 2011 Y 10 puntos porcentuales menos con respecto al año 2008 en el mismo mes.

La SENPLADES, el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social y el Centro de Investigaciones del Milenio calculan los indicadores de pobreza en base a la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo. La investigación se realiza, cada mes, en cinco ciudades del Ecuador: Guayaquil, Quito, Cuenca, Machala y Ambato. La encuesta se hace a 4.000 hogares del área urbana. El estudio detalla que Guayaquil es la ciudad con la mayor tasa de pobreza de la población económica activa (PEA) urbana con el 10,5%. Le sigue Cuenca con el 9,9%. Quito tiene una tasa del 6,6%. En el período analizado, el porcentaje de ocupados de escasos recursos, que trabaja entre 40 y 60 horas por semana, pasó del 12,5% en junio de 2008, al 10,2% en junio de 2011. Esto representa una disminución de 2,3 puntos porcentuales.

El estudio también revela un porcentaje de pobreza de un 15,6% dentro de los ocupados que trabajan en establecimientos con menos de 100 empleados. Mientras que en las unidades productivas con

más de 100 trabajadores, la tasa de pobreza es del 3,9%. Las personas sin ningún tipo de seguro 55,9% y con seguro social público 39,8%, representan la mayor parte de la PEA urbana del país (El diario “El Universo”, Noviembre 2012).<sup>3</sup>

### Las Universidades en que aportan en el mercado de las farmacias

En la Región 5 del Ecuador viven 5.100.573 habitantes y está compuesto por Guayas, Los Ríos, Bolívar y Santa Elena. A continuación presentamos el cuadro 4-5 con el número de habitantes y número de universidades por provincias.

Región 5	Población	No de Universidades
Guayas	3.645.483	10
Los Ríos	778.115	2
Bolívar	183.641	1
Santa Elena	308.693	4

**Cuadro 4-5. Región 5 con relación a número de habitantes y universidades**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

De las diecisiete universidades que existen en la región 5, ninguna ha realizado un proyecto para mejorar o aportar ideas para el negocio de las farmacias teniendo en cuenta que para este tipo de negocio es obligación contratar un químico farmacéutico y en nuestro país son pocos los graduados en esta especialización. En la Provincia del Guayas en el 2012 existen 200 profesionales inscrito en el Colegio de Químicos Farmacéuticos y 800 graduados que no se han inscrito en total existen aproximadamente 1000 químicos farmacéuticos, para 1881 locales, con lo dispuesto en el Reglamento de control y funcionamiento de los establecimientos farmacéuticos cap. 3 art. 22 (enero 2009).

*Un profesional bioquímico o químico farmacéutico podrá ser responsable técnico de hasta dos establecimientos farmacéutico públicos o privados, sean estos laboratorios farmacéuticos, casas de*

<sup>3</sup> Diario “El universo” (4 de noviembre 2012). Recuperado de: <http://m.eluniverso.com/2012/11/4/1/1355/bono-vital-presupuesto-familiar.html>

*representación de medicamentos, distribuidoras farmacéuticas o farmacias; excepción de los profesionales que laboren en las provincias del Oriente, Santo Domingo de Tsáchilas y aquellas provincias que se pruebe que no existen suficientes profesionales farmacéuticos en donde se podrá responsabilizar de hasta tres establecimientos farmacéuticos a cada profesional, siempre que la dedicación o carga horaria exigida lo permita*

En la práctica las farmacias no están cumpliendo con lo expuesto anteriormente, los químicos farmacéuticos no están las cuatro horas diarias mínimas que exige la Ley Orgánica de la Salud, por lo que visitamos veinte farmacias en zonas marginales (Guasmo, Bastión, Vergeles) y diecisiete no cuentan con un químico farmacéutico sus motivos por las pocas ventas no les alcanza pagar mensualmente un sueldo, para poder renovar su permiso de funcionamiento piden al químico farmacéutico que le firmen y por ello pagan de \$100 a \$150.

La cadena de farmacias “Cocolina” cumplen con la disposición del Ministerio de Salud Pública en contratar un químico farmacéutico por cada dos farmacias mediante el contrato por tarea que tiene una duración de un año.

#### **4.16. RAZONES PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA OPERATIVA**

La cadena de farmacias “Cocolina” durante el año 2012 no cumplió con las expectativas de ventas planteadas al inicio del año, las cuales son políticas de la empresa. Durante el año 2012 se esperaba un incremento del 3% del total de ventas con relación a las obtenidas durante el año anterior 2011.

<b>VENTAS DEL AÑO 2010 AL 2012</b>			
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
VENTAS REALES	\$ 26.037.438,40	\$ 26.842.720,00	\$ 26.825.502,00
COSTO DE VENTA	\$ 18.486.581,26	\$ 18.789.904,00	\$ 18.777.851,40
UTILIDAD BRUTA	\$ 7.550.857,14	\$ 8.052.816,00	\$ 8.047.650,60
PROYECTO DE VENTA	\$ 26.149.115,00	\$ 26.818.561,55	\$ 27.648.001,60
% DE CUMPLIMIENTO EN VENTA	99,57%	100,09%	97,03%

**Cuadro 4-6. Comparación de las ventas del año 2010, 2011 y 2012**

Elaborado por: Jiménez B.

Fuente: Investigación de campo



Durante el año 2011 las ventas ascendieron a \$ 26.842.720 y la expectativa de incremento para no perder participación en el mercado era de aumentar un modesto 3%. En la práctica esto no se dio, alcanzando tan sólo un total de \$ 26.825.502 es decir, las ventas disminuyeron 0.06% en relación al año 2011.

El costo de venta se ha incrementado del 2010 al 2012 en un 2%, mientras que la utilidad en un 7% el crecimiento proyectado por la empresa era de un 10%. El propósito del siguiente trabajo de investigación es analizar las causas posibles que derivan en la no consecución de los objetivos trazados al inicio del año, teniendo en cuenta que la empresa cuenta con 80 locales distribuidos por cinco zonas.

La cadena de farmacias “Cocolina” ha determinado como único objetivo de cada uno de los locales un aumento del 3% de las ventas anual lo cual, no ha sido posible alcanzar durante el año 2012. Existiendo Incluso un retroceso en las ventas totales. Si se analiza por local se puede observar **Anexo. 5** pág. 160 que existen 60 cumplen con el objetivo planteado y 20 que no cumplen.

Los locales que cumplen con el objetivo no muestran un exceso de objetivos cumplidos sino que se limitan a la meta trazada, esto hace que el más mínimo incumplimiento por parte de los otros locales, el objetivo general de la compañía no pueda ser posible alcanzarlo. Esto se demuestra en el siguiente listado de los locales a los que no se llegó a cumplir con objetivos de ventas.

Sector	Locales	Proyecto de Venta		Venta Real 2012	% de Cumplimiento	Cumplió
		Mensual	Anual			
1	FARMACIA 011	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00	\$ 559.800,00	93%	NO
1	FARMACIA 010	\$ 60.000,00	\$ 720.000,00	\$ 666.080,00	93%	NO
1	FARMACIA 005	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00	\$ 309.000,00	86%	NO
2	FARMACIA 029	\$ 33.000,00	\$ 396.000,00	\$ 366.600,00	93%	NO
2	FARMACIA 027	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00	\$ 548.000,00	91%	NO
2	FARMACIA 026	\$ 33.000,00	\$ 396.000,00	\$ 357.999,00	90%	NO
3	FARMACIA 040	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00	\$ 332.108,00	92%	NO
3	FARMACIA 037	\$ 33.000,00	\$ 396.000,00	\$ 363.760,00	92%	NO
3	FARMACIA 031	\$ 33.000,00	\$ 396.000,00	\$ 358.960,00	91%	NO
3	FARMACIA 035	\$ 33.000,00	\$ 396.000,00	\$ 357.936,00	90%	NO
4	FARMACIA 060	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00	\$ 552.600,00	92%	NO
4	FARMACIA 046	\$ 45.000,00	\$ 540.000,00	\$ 497.000,00	92%	NO
4	FARMACIA 051	\$ 33.000,00	\$ 396.000,00	\$ 359.600,00	91%	NO
4	FARMACIA 054	\$ 35.000,00	\$ 420.000,00	\$ 380.360,00	91%	NO
4	FARMACIA 049	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00	\$ 314.400,00	87%	NO
5	FARMACIA 065	\$ 55.000,00	\$ 660.000,00	\$ 625.000,00	95%	NO
5	FARMACIA 066	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00	\$ 562.000,00	94%	NO
5	FARMACIA 070	\$ 40.000,00	\$ 480.000,00	\$ 435.200,00	91%	NO
5	FARMACIA 077	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00	\$ 540.000,00	90%	NO
5	FARMACIA 074	\$ 20.000,00	\$ 240.000,00	\$ 202.000,00	84%	NO
TOTAL		\$ 793.000,00	\$ 9.516.000,00	\$ 8.688.403,00	91%	NO

**Cuadro 4-7. Farmacias que no cumplieron con los objetivos en venta**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

Por consiguiente, al finalizar el año la cadena de farmacias “Cocolina” no ha cumplido con sus objetivos propuestos, teniendo una desviación del 3,06% véase el cuadro 4-8 y 4-9.

	Ventas Reales 2011	Ventas Presup. 2012	Variación USD	Variación %
Ventas	\$ 26.842.720	\$ 27.648.000	805.280	3,00%
Costo de Ventas	\$ 18.789.904	\$ 19.353.600	563.696	3,00%
Utilidad Bruta	\$ 8.052.816	\$ 8.294.400	241.584	3,00%

**Cuadro 4-8. Presupuesto de venta del 2012**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de Campo

	Ventas Reales 2012	Variación REAL USD	Variación REAL %
Ventas	\$ 26.825.502	(822.498)	-3,06%
Costo de Ventas	\$ 18.777.851	(575.749)	-3,06%
Utilidad Bruta	\$ 8.047.651	(246.749)	-3,06%

**Cuadro 4-9. Variación entre ventas reales vs al presupuesto**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

Al efectuar la revisión por zonas de localización de farmacias (de 15 a 20 farmacias por zona), notamos que en ninguno de estas zonas alcanza la consecución de objetivos aunque podrían tener condiciones distintas (más población, mejores condiciones económicas, etc.).

Zona:	Pres. Anual	Real 2011	Variación		Responsable Jefe de Pos
			USD	%	
1	\$ 7.260.000	\$ 7.115.786	(144.214)	-1,99%	Jefe de Pos 1
2	\$ 5.376.000	\$ 5.257.445	(118.555)	-2,21%	Jefe de Pos 2
3	\$ 4.068.000	\$ 3.933.781	(134.219)	-3,30%	Jefe de Pos 3
4	\$ 4.812.000	\$ 4.600.801	(211.199)	-4,39%	Jefe de Pos 4
5	\$ 6.132.000	\$ 5.917.689	(214.311)	-3,49%	Jefe de Pos 5
<b>Total general</b>	<b>27.648.000</b>	<b>26.825.502</b>	<b>(822.498)</b>	<b>-2,97%</b>	

**Cuadro 4-10. Cumplimiento de objetivos por zona**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

La cadena de farmacias “Cocolina” solicita al departamento de auditoría interna la evaluación de los controles internos de los locales con la finalidad de evaluar los procesos de venta, cierre de caja, recepción de pedidos, toma de inventario y el cumplimiento de políticas por parte del personal de los locales para identificar las debilidades de los controles implementados por la cadena y el desempeño del personal, el propósito determinar las causas a la no consecución de los objetivos en venta.

## Capítulo 5

### AUDITORÍA OPERACIONAL DE LA CADENA DE FARMACIAS “COCOLINA”

#### 5.1. PLAN DE AUDITORÍA

En el plan de auditoría se realiza un detalle del alcance, el criterio, el objetivo y el tipo de auditoría que se da a conocer al gerente general para su aprobación y respaldo del auditor. También se establece el equipo de trabajo que va a realizar la auditoría.

Empresa	Cadena de farmacias “Cocolina”		PT
Dirección	Junín y Malecón		
Gerente General	J M		
Correo electrónico			
Alcance: La auditoría va dirigida a los locales que no cumplen con el objetivo de venta que son 20 de los 80 locales. La muestra es del 25%.			
Auditoría Interna del mes de Enero 2013			
Tipo de Auditoría: Auditoría Operativa de Sistema y procesos.			
Reunión de Apertura: 5 de Enero 2013 Reunión de Cierre: 6 de Febrero 2013.			
Personal Asignado a la Auditoría Interna			
Iniciales		Cargo	
JZ		Auditor	
LP		Asistente	
EB		Asistente	
KP		Asistente	
KE		Auxiliar	
CM		Auxiliar	
GL		Auxiliar	

JA

Gerente General

JZ

Auditor Interno

#### Cuadro 5-1. Plan de Auditoría

Fuente: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad

## 5.2. PROGRAMA DE AUDITORÍA

En el programa de auditoría se detalla los procedimientos aplicar, el tiempo que se llevará a cabo y el personal a cargo; Este programa se lo realiza antes de efectuar la auditoría por lo que pueden realizarse modificaciones en el tiempo o agregar procedimientos.

CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA"				PROGRAMA DE AUDITORÍA		PT 1
Fecha de elaboración: 6/01/2013		Periodo que cubre: Enero 2013		Fecha: 6/01/2013		
Objetivo del Programa: Evaluar los controles internos de los locales, las políticas y procedimiento de sus empleados. Tipo de Auditoría: interna. Alcance del Programa: Evaluar los 20 locales que no alcanzaron los objetivos de venta.						Responsable del Programa: JZ
Ciclo Auditoria	Proceso	Elabora do	Fecha de Inicio	Fecha de Termino	Papel de Trabajo	
1	Identificar los riesgos inherentes de la cadena de farmacias "Cocolina".	JZ	6/01/2013	06/01/2013	A 1	
2	Cumplimiento de los requisitos exigidos por el Ministerio de Salud.	LP	7/01/2013	8/01/2013	A1-1	
3	Cumplimiento en el mantenimiento y conservación de medicamentos	EB	8/01/2013	8/01/2013	A1-2	
4	Verificación del cumplimiento en la apertura y cierre de los locales	KP	9/01/2013	11/01/2013	A1-3	
5	Diferencia de más o menos de Inventarios	LP	12/01/2013	15/01/2013	A1-4; A1-5	
6	Verificar el cumplimiento de las políticas, procesos y controles en la apertura de caja y venta en efectivo	EB	16/01/2013	18/01/2013	A1-6	
7	Verificación del cumplimiento de políticas, procesos y controles al realizar ventas con tarjetas de crédito.	KP	16/01/2013	18/01/2013	A1-7	
8	Evaluar el proceso de cierre de caja del personal	LP	16/01/2013	18/01/2013	A1-8	
9	Evaluar el proceso de cierre de caja del administrador y entrega del dinero al recaudador.	EB	16/01/2013	18/01/2013	A1-9	
10	Verificar y evaluar el proceso de recepción de pedidos	KP	19/01/2013	20/01/2013	B 1	
11	Verificar y evaluar el proceso en devoluciones en compras	LP	19/01/2013	20/01/2013	B 2	
12	Verificar y evaluar el proceso en devoluciones en venta	EB	20/01/2013	21/01/2013	C 1	
13	Evaluación de desempeño del administrador	KP	22/01/2013	25/01/2013	D1	
14	Evaluar los controles por parte de los departamentos de la empresa	LP	28/02/2013	28/02/2013	E 1	
15	Evaluación del Sistema "Septuno"	LP	29/01/2013	30/01/2013	F 1	
16	Verificación y estados de los activos fijos	EB	31/01/2013	2/02/2013	G 1	

**Cuadro 5-2. Programa de Auditoría**

Fuente: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad.

### **5.3. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

En esta etapa de la auditoría se recauda, verifica y registra información mediante los procedimientos de auditoría que son plasmados en los papeles de trabajo.

Para evitar la cantidad de papeles de trabajo se simplificará usando marcas de auditoría; a continuación detallamos las aplicadas en este trabajo:

- ✓ Cumple
- × No Cumple
- © Correcto
- Adecuada conservación de medicamento

#### **5.3.1 Identificación de los Riesgos Inherentes**

Es el riesgo que tiene un negocio o empresa por su actividad económica.

Los riesgos en la cadena de farmacias “Cocolina” son:

- Permisos de funcionamiento;
- Conservación de los medicamentos;
- Seguridad de los locales;
- Diferencia de más o menos de inventario y;
- Manejo del Efectivo.

Objetivo: Identificar los riesgo inherente

Alcance: Locales de la cadena de farmacias "Cocolina"

Pág. 1-2

Componentes	Riesgo y su Funcionamiento	Enfoque Preliminar Del Examen	Nivel de Riesgo			Ref.
			Alto	Medio	Bajo	
Permiso de Funcionamiento de las farmacias	<p><b>Inherente</b> Los permisos de funcionamiento de las farmacias se deben renovar cada año, el Control de Registro Sanitario está más estricto con el cumplimiento de los requisitos que exige la Ley Orgánica de la Salud.</p> <p><b>Control</b> No se lleva un control de los permisos de funcionamiento que estén actualizados y su publicación en el establecimiento.</p>	<p>1) Seleccionar 20 locales al azar y solicitar los permisos de funcionamiento y verificar si cumple con los requisitos exigidos por la Ley Orgánica de Salud. 2) Revisar que estén publicados en la vitrina del local.</p>		X		A1-1
Conservación de los Medicamentos	<p><b>Inherente</b> Conservación de los medicamentos.</p> <p><b>Control</b> El químico farmacéutico realiza inspección mensual de la conservación de los productos.</p>	<p>1) Seleccionar 20 locales que no cumplieron con el objetivo para verificar el proceso de toma de inventario de 15 medicamentos que se mantienen en refrigeración y validar con el informe del mes de Diciembre del químico farmacéutico sobre el estado de estos productos</p>			X	A1-2
Seguridad de los locales	<p><b>Inherente</b> La delincuencia en la ciudad de Guayaquil va en aumento el 21,26% corresponde a asaltos a locales comerciales por lo que consideramos un riesgo inherente.</p> <p><b>Control</b> Guardia de Seguridad en apertura y cierre del local. Botón de Pánico</p>	<p>1) Realizar inspección a 20 farmacias que no cumplieron con el objetivo en venta en la apertura y cierre del local; Verificar la asistencia del guardia de seguridad.</p>	X			A1-3

Objetivo: Identificar los riesgos inherente

Alcance: Locales de la cadena de farmacias "Cocolina"

Pág. 1-2

Componentes	Riesgo y su Funcionamiento	Enfoque Preliminar Del Examen	Nivel de Riesgo			Ref.
			Alto	Medio	Bajo	
Faltante de Medicamentos	<b>Inherente</b> Mal despacho de medicamentos.	1) Evaluar el proceso de toma de inventario y sus controles visitando 20 farmacias que no alcanzaron el objetivo en venta,				A1-4
	<b>Control</b> El departamento de inventario realiza inventario mensual.	2) Resultados de la toma física			X	A1-5
Manejo del Efectivo	<b>Inherente</b> El dinero es manejado por los auxiliares, asesores, administradores y el recaudador del banco.	1. Verificar el proceso de apertura, cierre de caja y el cumplimiento de los controles del personal del local. Se visitará a los 20 locales que no cumplieron con el objetivo en venta y verificar el proceso de efectivo.			X	A1-6
	<b>Control</b> Al término del turno de los empleados del local se efectúa el cierre de caja que es supervisado por el administrador.	2. Verificar el proceso de venta con tarjeta de crédito			X	A1-7
	El administrador deberá estar en la apertura y el cierre del local para realizar el cierre de caja por auxiliar y asesor.	3. Verificar el proceso de cierre de caja			X	A1-8
	Al entregar el administrador el dinero al recaudador del banco deberá llenar un folio de entrega del dinero al recaudador con el sello de seguridad.	4. Verificar el proceso de entrega de dinero al recaudador del banco y cumplimiento de los controles. Se visitará a los 10 locales que no cumplieron con el objetivo en venta.			X	A1-9

Cuadro 5-3. Riesgo inherente

Fuente: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad



### 5.3.1.1 Permisos de funcionamiento

Al identificar los riesgo inherente y los controles implementados por la cadena de farmacias “Cocolina” se procede a verificar si mitigan el riesgo para ello se elaborará cédulas donde se registrará el cumplimiento y las observaciones; se evaluará y calificará en el papel de trabajo A1 si el riesgo es alto, medio o bajo.

#### CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA"

**A1-1**

Metodología: Observación

Elaborado por: LP

Objetivo: Las farmacias cuenten con los permisos exigidos por las entidades de control.

Política de la empresa: El administrador deberá contar con una carpeta en donde conste la copia de todos los documentos de funcionamiento del local.

Fecha de inicio: 7/01/2013

Alcance: Tomamos muestra de 20 farmacias que no cumplieron con el objetivo en venta de los 80 establecimientos

Fecha de termino 8/01/2013

Metodología: Visitas a las instalaciones

Pág. 1-2

Sector	Punto de Venta	Permiso de funcionamiento de farmacias	Patente Anual Municipales	Predios Urbanos	Permiso del Cuerpo de Bombero	Registro Único del Contribuyente	Facturar Productos psicotrópicos	Representación del Químico Farmacéutico.	Carnet de Salud del Personal del local	Publicados
							Licencia del Instituto Izquieta Pérez	Licencia del Instituto Izquieta Pérez		
1	FARMACIA 011	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	SI	NO
1	FARMACIA 010	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	SI	SI
1	FARMACIA 005	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	SI	SI
2	FARMACIA 029	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	SI	NO
2	FARMACIA 027	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	SI	NO
2	FARMACIA 026	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	SI	NO
3	FARMACIA 040	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	SI	NO
3	FARMACIA 037	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	SI	NO
3	FARMACIA 031	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	SI	SI
3	FARMACIA 035	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	SI	SI

Pág. 1

Elaborado por: LP  
 Fecha de inicio: 7/01/2013  
 Fecha de término: 8/01/2013

Pág. 1-2

Sector	Punto de Venta	Permiso de funcionamiento de farmacias	Patente Anual Municipales	Predios Urbanos	Permiso del Cuerpo de Bombero	Registro Único del Contribuyente	Facturar Productos psicotrópicos	Representación del Químico Farmacéutico.	Carnet de Salud del Personal del local	Publicados
							Licencia del Instituto Izquieta Pérez	Licencia del Instituto Izquieta Pérez		
4	FARMACIA 060	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	SI	SI
4	FARMACIA 046	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	SI	NO
4	FARMACIA 051	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	SI	NO
4	FARMACIA 054	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	SI	NO
4	FARMACIA 049	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	SI	NO
5	FARMACIA 065	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	SI	NO
5	FARMACIA 066	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	SI	NO
5	FARMACIA 070	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	SI	NO
5	FARMACIA 077	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	SI	SI
5	FARMACIA 074	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	SI	SI

**Observación:** Todos los locales cuentan con los permisos de funcionamiento y los requisitos exigidos por el Ministerio de Salud Pública. De las 20 farmacias visitadas 13 no cuentan con una carpeta para los documentos del local, ni se los ha publicado en los locales como lo exige la Ley Orgánica de la Salud.

×	No existente
✓	Existente

Revisado por: JZ

Pág. 2

**Cuadro 5-4. Verificación de permisos de funcionamientos**

Fuente: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad

### 5.3.1.2. Conservación de Medicamentos

En la cédula A1-2 comparamos la información proporcionada por el químico farmacéutico y lo constatado por el auditor, la calificación se registrará en el papel de trabajo A1.

A1- 2

#### CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA"

Afirmación: Valuación

Elaborado por: EB

Objetivo: Se realizó el inventario de medicinas que necesitan refrigeración con el objetivo de verificar el adecuado mantenimiento de ellas.

Fecha de inicio: 8/01/2013

Política de la empresa: El Químico Farmacéutico deberá capacitar periódicamente al personal del local sobre el almacenamiento de los productos.

Fecha de Término: 8/01/2013

Alcance: Se selecciona 15 ítems de productos por farmacias que necesitan tratamiento especial de refrigeración; y de los 80 establecimientos se seleccionó a 20 farmacias.

Metodología: Inspección

Pág.1-2

Puntos de Venta	Informe del Químico farmacéutico				Auditor				Control Clave	Supervisión
	Noviembre				Noviembre					
	Números de Productos		Total de Productos con Novedad	Conservación	Números de Productos		Total de Productos con Novedad	Conservación		
	Caducado	Producto en mal Estado			Caducado	Producto en mal Estado				
FARMACIA 011	0	0	0	<input checked="" type="checkbox"/>	0	0	0	<input checked="" type="checkbox"/>	Realizan Inventarios diarios por el asesore, los auxiliares y administrador del punto de venta	El químico farmacéutico realiza inspección de las medicinas que necesitan estado de refrigeración, medicinas caducadas y productos psicotrópicos
FARMACIA 010	1	0	1	<input checked="" type="checkbox"/>	0	0	0	<input checked="" type="checkbox"/>		
FARMACIA 005	0	0	0	<input checked="" type="checkbox"/>	0	0	0	<input checked="" type="checkbox"/>		
FARMACIA 029	0	0	0	<input checked="" type="checkbox"/>	0	0	0	<input checked="" type="checkbox"/>		
FARMACIA 027	0	0	0	<input checked="" type="checkbox"/>	0	0	0	<input checked="" type="checkbox"/>		
FARMACIA 026	2	0	2	<input checked="" type="checkbox"/>	0	0	0	<input checked="" type="checkbox"/>		
FARMACIA 040	0	0	0	<input checked="" type="checkbox"/>	0	0	0	<input checked="" type="checkbox"/>		
FARMACIA 037	0	0	0	<input checked="" type="checkbox"/>	0	0	0	<input checked="" type="checkbox"/>		
FARMACIA 031	0	0	0	<input checked="" type="checkbox"/>	0	0	0	<input checked="" type="checkbox"/>		

Pág. 1

Elaborado por: EB  
 Fecha de inicio: 8/01/2013  
 Fecha de Término: 08/01/2013

Puntos de Venta	Informe del Químico farmacéutico				Auditor				Control	Control Clave
	Noviembre				Noviembre					
	Números de Productos		Total de Productos con Novedad	Conservación	Números de Productos		Total de Productos con Novedad	Conservación		
	Caducados	Producto en mal Estado			Caducados	Producto en mal Estado				
FARMACIA 060	0	0	0	☑	0	0	0	☑	Realizan Inventarios diarios por el asesore, los auxiliares y administrador del punto de venta	El químico farmacéutico realiza inspección de las medicinas que necesitan estado de refrigeración, medicinas caducadas y productos psicotrópicos
FARMACIA 046	0	0	0	☑	0	0	0	☑		
FARMACIA 051	0	0	0	☑	0	0	0	☑		
FARMACIA 054	0	0	0	☑	0	0	0	☑		
FARMACIA 049	2	0	2	☑	0	0	0	☑		
FARMACIA 065	0	0	0	☑	0	0	0	☑		
FARMACIA 066	0	1	1	☑	0	0	0	☑		
FARMACIA 070	0	0	0	☑	0	0	0	☑		
FARMACIA 077	0	0	0	☑	0	0	0	☑		
FARMACIA 074	0	1	1	☑	0	0	0	☑		
☑	Adecuada conservación de los medicamentos									

Observación: Los medicamentos tienen una adecuada conservación y no encontramos productos en mal estado ni caducados por lo que consideramos el nivel de riesgo es bajo y los controles son adecuados.

Revisado por: JZ

**Cuadro 5-5. Verificación del estado de conservación de los medicamentos**

Fuente: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad

### 5.3.1.3. Seguridad en los locales

Para reducir las probabilidades de robo en los locales, contrataron el servicio de guardia de seguridad y alarma que solo debe tener acceso el administrador y el asesor en la apertura y cierre de sus locales en esta cédula A1-3 se verificará el cumplimiento.

**CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA"**

**A1-3**

Técnica: Visitar Instalaciones.

Elaborado por: KP

Objetivo: Verificar que los locales cumplan con el horario establecido por la empresa.

Fecha de inicio: 9/01/2013

Alcance: Tomamos muestra de 20 locales que no cumplieron con el objetivo de venta y se realizó la visita los días 9,10 y 11 de Enero 2013 en la apertura y al cierre del negocio.

Fecha Termino: 11/01/2013

Proceso: Se visita a los locales a las 6:50 am y 22: 40 pm para verificar el cumplimiento del personal y el guardia de seguridad en forma discreta.

**Política de la empresa:** La clave para desactivar la alarma solo es de conocimiento del administrador del local y asesor.

El personal debe estar puntualmente en el horario de apertura.

El administrador del local debe estar en la apertura y cierre del local.

Pág. 1-2

Puntos de Venta	Fecha	Hora		Asistencia del Guardia de Seguridad		Horario de Apertura Puntual	Horario de Cierre Puntual	Activación de la alarma acceso asesor y administrador
		Apertura	Cierre	SI	NO			
Farmacia 011	09/01/2013	7:15	23:00	✓		NO	SI	SI
Farmacia 010	09/01/2013	7:10	22:40	✓		NO	NO	SI
Farmacia 005	09/01/2013	7:13	22:50	✓		NO	NO	SI
Farmacia 029	09/01/2013	7:20	23:00	✓		NO	SI	SI
Farmacia 027	09/01/2013	7:00	22:56	✓		SI	NO	SI
Farmacia 026	09/01/2013	7:02	22:48	✓		NO	NO	SI
Farmacia 040	09/01/2013	7:15	23:00	✓		NO	SI	SI
Farmacia 037	09/01/2013	7:00	23:00	✓		SI	SI	SI
Farmacia 031	10/01/2013	7:15	23:00	✓		NO	SI	SI
Farmacia 035	10/01/2013	7:02	23:00	✓		NO	SI	SI
Farmacia 060	10/01/2013	7:28	23:00	✓		NO	SI	SI
Farmacia 046	10/01/2013	7:31	23:01	✓		NO	SI	SI
Farmacia 051	10/01/2013	7:00	23:05	✓		SI	SI	SI
Farmacia 054	10/01/2013	7:00	23:00	✓		SI	SI	SI
Farmacia 049	11/01/2013	7:09	23:06	✓		NO	SI	SI
Farmacia 065	11/01/2013	7:05	23:00	✓		NO	SI	SI
Farmacia 066	11/01/2013	7:00	23:00	✓		SI	SI	SI

Pág. 1

Puntos de Venta	Fecha	Hora		Asistencia del Guardia de Seguridad		Horario de Apertura Puntual	Horario de Cierre Puntual	Activación de la alarma acceso asesor y administrador
		Apertura	Cierre	SI	NO			
FARMACIA 070	11/01/2013	7:20	23:09	✓		NO	SI	SI
FARMACIA 077	11/01/2013	7:00	23:10	✓		SI	SI	SI
FARMACIA 074	11/01/2013	7:15	23:00	✓		NO	SI	SI

×	No cumple
✓	Cumple

Atrasados 14  
 Puntuales 6

Observación: Visitamos 20 farmacias en los días 9, 10 y 11 de Enero 2013 para verificar si se cumple con el horario de apertura; de los cuales 14 farmacias abrieron tarde y de ellas 12 locales abrieron pasado de la 7:05 no contaron con el guardia de seguridad por esta razón consideramos un riesgo alto; falta complementar con un control de asistencia. En el horario de cierre no hay inconveniente.

Revisado por: JZ

**Cuadro 5-6. Verificación del horario de apertura y cierre de los locales**

Fuente: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad

#### 5.3.1.4. Diferencia de más o menos de Inventario

Procedimientos realizados:

- En la cédula A1- 4 se realizó la verificación del cumplimiento del proceso de toma de inventario a las 20 farmacias que no cumplieron con el objetivo en venta y;
- En la cédula A1-5 se identifica el número de medicamentos por faltantes, caducados, mal estado y despacho.

Resultados

El proceso de toma física se realizó adecuadamente véase en el Anexo 6 pág. 162.

Los resultados de la toma física es el siguiente:

**CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA"**

**A1-5**

Elaborado por: LP  
Fecha de inicio: 12/01/2013  
Fecha de término: 15/01/2013

Fechas de la toma de Inventario: 12, 13,14 y 15 de Enero 2013

#### Procedimiento

- Revisión de productos por expirar;
- Revisión de productos psicotrópicos y;
- Evaluación de los controles.

#### Objetivo de la toma física

El objetivo de la toma es validar de una manera eficiente y eficaz al 100% de la mercadería existente en los 20 locales que no han cumplido con el objetivo de venta, constatando el cumplimiento de los procedimientos y políticas para establecer diferencias reales para proponer ajuste si fuera el caso.

Pág. 1

## Proceso de la toma de inventario

En los 20 locales que se realizó el conteo físico y se lo llevo a cabo con los administradores de los locales. En esta toma de inventario no se encontraron sobrante, faltantes, ni productos caducados. Los productos que están por expirar se encuentran apartados para la debida entrega al proveedor.

El inventario de productos psicotrópicos no se encontraron novedad.

<b>TOTAL DE INVENTARIO</b>	<b>1.113.000</b>	<b>USD</b>
<b>TOTAL DE INVENTARIO EXISTENTE</b>	<b>1.113.000</b>	<b>USD</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ITEMS</b>	<b>USD</b>
<b>MOVIMIENTOS QUE AFECTAN AL EMPLEADO</b>		
<b>DIFERENCIA MEDICINA</b>		<b>0,00</b>
<b>DIFERENCIA CONSUMO</b>		<b>0,00</b>
Caduc Pastill/Mal Estado CxC ( Todos )		0,00
Caduc por Responsable ( Cuenta Individual)		0,00
Mal Despacho / Mal Despacho (I) ( Diferencia +/-)		0,00
<b>TOTAL CxC Cadu_MAL DESPACHO</b>		<b>0,00</b>
<b>MOVIMIENTOS QUE AFECTAN AL INVENTARIO</b>		
<b>Caduc Frac Psicotrópicos por Vencim</b>		0,00
<b>TOTAL MOVIMIENTOS_AFECTAN AL INVENTARIO</b>		<b>0,00</b>
<b>MOVIMIENTOS QUE ASUME LA COMPAÑÍA.</b>		
Caduc Pastill/Mal Estado Gasto		0,00
Remate Mal Estado Gasto		0,00
<b>TOTAL AL GASTO</b>		<b>0,00</b>
DIFERENCIA NETA DE MEDIDICNA Y CONSUMO		0,00
TOTALCADU CxC - MAL DESPACHO		0,00
<b>DIFERENCIA TOTAL A COBRAR</b>		<b>0,00</b>

**Cuadro 5-7. Resultado de la toma física del inventario**

Fuente: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad

## Controles

- El Asesor y los Auxiliares de las farmacias se les asignan perchas para que revisen diariamente 20 ítems de los cuales deben ser de mayor rotación, el de mayor costo y productos delicados, la supervisión está a cargo del Administrador del local;



- El departamento de inventario debe realizar mensualmente un conteo físico en cada local y;
- El químico farmacéutico mensualmente debe realizar un inventario de los medicamentos de psicotrópicos verificando el estado y conservación de ellos.

#### Políticas:

- El jefe de inventario deberá presentar mensualmente al jefe de pos el cronograma de inventario autorizado por el departamento de auditoría interna;
- El administrador del local debe estar presente desde el inicio de la toma de inventario hasta el término;
- Todo el personal del local deberá participar en el inventario. El personal que faltare sin tener justificativo será sancionado;
- El horario de la toma de inventario será desde las 9:00 a.m. hasta las 16:00 p.m.;
- El administrador deberá tener publicada en la cartelera interna la persona responsable de cada percha;
- Productos caducados, en mal estado y faltantes serán descontados al dueño de la percha y;
- El tiempo máximo estipulado para realizar la toma de inventario es de tres días.

#### **Observaciones**

El proceso de inventario se dio satisfactoriamente; el inventario reflejado en el sistema está acorde con el inventario físico. Los controles y políticas se cumplen correctamente.

Nota: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiada con el fin de proteger su identidad.

**Revisado por: JZ**

### **5.3.1.5. Riesgo por Manejo de Efectivo**

Por la actividad económica de este negocio el riesgo es alto porque hay varios delegados que manejan el dinero, en una farmacia existen de 4 a 5 personas que se encargan de vender y el recaudador que realiza la entrega al banco.

#### **Procedimientos**

- Verificar proceso al ingreso del personal y apertura de caja;
- Verificar el proceso de venta en efectivo y tarjeta;
- Verificar el proceso de cierre de caja;
- Cuadre de caja y;
- Verificar el proceso de entrega del dinero al recaudador.

#### **Objetivo**

El dinero recaudado diariamente sea depositado en su totalidad.

**Alcance:** Se realizaron dos visitas a las 20 farmacias que no cumplieron con el objetivo de venta; la primera en calidad de auditor verificando la apertura de caja y la segunda en calidad de cliente para evaluar la atención.

#### **Políticas de la empresa**

- Al realizar una venta se debe entregar al cliente la factura como consumidor final o si es solicitado por cliente con nombre, apellido y número de cédula;
- No se deberán aceptar de los clientes los billetes de denominación de 100 y 50 dólares rotos o viejos y;
- El personal designado para la venta deberá salir del sistema cada vez que abandone su puesto de trabajo.

## **Observaciones**

Los procedimientos para la apertura de caja se dan debidamente con el manejo del sistema, pero en el horario de apertura las 14 farmacias que abrieron tarde el local no brindaron la atención al público en el horario establecido, la apertura de caja se realizó con \$ 50 en monedas de 5, 10 y 50 centavos; recomendamos implementar normas de atención al cliente para brindar un mejor servicio.

Nota: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiada con el fin de proteger su identidad

### 5.3.1.6. Proceso en la apertura de caja por el personal del local

Objetivo: Verificar las políticas establecidas para el personal para la atención al público y los controles al realizar una venta en efectivo.

Alcance: Se seleccionó 20 farmacias que no cumplieron con el objetivo en venta.

Personal encargado de vender: administrador, asesor y auxiliar.

**A1- 6**

Elaborado por: EB  
Fecha de inicio: 16/01/2013

Procedimiento: Se realizaron dos visitas a cada farmacia; la primera visita se ingresó a la farmacia en el papel de auditor para verificar el proceso de la apertura de caja y la segunda visita en calidad de cliente para evaluar el servicio.

Fecha al término: 18/01/2013

Políticas	Control	Ejecuta el procedimiento para realizar una venta																			Nivel de Riesgo	
		Código de Farmacias																				
		11	10	5	29	27	26	40	37	31	35	60	46	51	54	49	65	66	70	77		74
Ingreso del personal según su turno;	No existe	x	x	x	x	✓	x	x	✓	x	x	x	x	✓	✓	x	x	✓	x	✓	x	Alto
Cuidado Personal	Visitas sorpresa del Jefe de pos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
Realizar el respectivo aseo;		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
Contar el dinero entregado en caja; \$50	No existe	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo

# CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA"

A1- 6

Elaborado por: EB  
 Fecha de inicio 16/01/2013  
 Fecha al término: 18/01/2013

		Ejecuta el procedimiento para realizar una venta																				Nivel de Riesgo	
		Código de Farmacias																					
Políticas	Control	11	10	5	29	27	26	40	37	31	35	60	46	51	54	49	65	66	70	77	74		
Abrir su usuario con su respectiva clave personal;	La clave es de uso personal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
A las 7:30 preparado para atender al cliente;	No existe	x	x	x	x	✓	x	x	✓	x	x	x	x	✓	✓	x	x	✓	x	✓	x	✓	Alto
El cliente solicita el servicio;		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
Inicia su venta;		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
1. Consultar en el módulo de “ventas, facturación, ventas mostrador, facturación”, el nombre del producto de acuerdo a presentación requerida;	Para ingresar al módulo venta de registrar la clave personal.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
2. Verificar en el campo stock, la existencia de la cantidad requerida, en caso de no disponer del producto requerido, verificar la existencia de productos sustitutos o genéricos, o la existencia en otro local cercano de la cadena.	Llamar al local que posee el producto para verificar la existencia del mismo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo

# CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA"

A1- 6

Elaborado por: EB  
 Fecha de elaboración: 16/01/2013  
 Fecha de término: 18/01/2013

Políticas	Control	Ejecuta el procedimiento para realizar una venta																			Nivel de Riesgo	
		Código de Farmacias																				
		11	10	5	29	27	26	40	37	31	35	60	46	51	54	49	65	66	70	77		74
3. De ser el caso, coordinar la transferencia de productos desde otro local cercano, y coordinar con el cliente el lugar,	Al emitir la factura se imprimirá dos papeletas una la factura y la otra los productos transferidos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
4. Registrar en el sistema los productos que eventualmente se quedan sin stock y que necesitan de abastecimiento urgente, comunicar y coordinar con el departamento de compras para que realice la orden de pedido específico;	Enviar la solicitud por correo electrónico y mantener en mensaje enviados como respaldo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
5. Verificar si existe algún producto psicotrópico, de ser el caso solicitar la receta respectiva, en caso de no disponer de la receta, comunicar que no puede proceder a la venta;		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo

		Ejecuta el procedimiento para realizar una venta																			A1-6	
		Código de Farmacias																				
Políticas	Control	11	10	5	29	27	26	40	37	31	35	60	46	51	54	49	65	66	70	77	74	Nivel de Riesgo
6. Verificar en la receta de psicotrópico, que conste la firma y sello del doctor tratante, incluso el código respectivo del Colegio de Médicos de su provincia y que el documento se encuentre vigente; adjuntar la receta a la copia de la factura que se genera por la venta y archivar para posterior informe del Químico Farmacéutico al Instituto de Higiene Izquieta Pérez;	En el sistema está el listado de los médicos autorizados para emitir recetas de productos psicotrópicos. Al termino del mes Químico farmacéutico elabora el informe de productos psicotrópicos vendidos con su respaldo son las recetas médicas para presentar al Instituto Izquieta Perez	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
7. Determinar si el cliente desea nota de venta o factura, seleccionar en el sistema el tipo de documento de acuerdo a lo requerido por el mismo;		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
8. Solicitar tarjeta de descuento e indicar al cliente el valor sin descuento y el valor final con descuento;	Capturar la tarjeta por el lector de barra	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
9. Registrar el método de pago en el sistema, dependiendo de la forma en que el cliente desea pagar y proceda:		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
➤ Efectivo; Verificar que los billetes y monedas recibidas no sean falsos. Contar que el valor recibido este completo, entregar el cambio de ser el caso y;	Usar el esfero para la detección de billetes falsos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
✓	Cumple	Observación: No se cumple el horario de atención al público por la impuntualidad y el retraso de las actividades a realizar por el personal. Adicionalmente recomendamos implementar controles en la recepción del dinero de parte del administrador hacia los auxiliares y asesores.																				
✗	No cumple	Revisado por: JZ																				

**Cuadro 5-8. Proceso de apertura del local y venta en efectivo**

Fuente: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad.

### 5.3.1.7. Proceso de venta con tarjeta de crédito

#### CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA"

Proceso: Realizamos visitas a 10 farmacias que no cumplieron con el objetivo de venta para verificar su proceso.

A1-7

Objetivo: Verificar el cumplimiento del proceso de venta con tarjeta de crédito y los controles implementados sean eficaces, eficientes y no existan debilidades en el proceso

Elaborado por: KP

Fecha de inicio: 16/01/2013

Fecha de término: 18/01/2013

Alcance: Se seleccionó 20 farmacias que no cumplieron con el objetivo de venta.

Personal encargado: Administrador, asesor y auxiliar.

Tarjetas de Crédito aceptadas por el local: American Express, Diners, MasterCard, Visa.

Políticas de la empresa: Toda venta realizada con tarjeta de crédito se deberá solicitar la cédula, licencia de conducir o pasaporte del cliente

Proceso para realizar una venta en efectivo	Control	Código de Farmacias																				Nivel de Riesgo	Recomendaciones
		27	35	60	46	51	54	49	65	66	70	74	77	51	54	61	66	72	78	79	80		
Solicitar tarjeta de crédito o débito y verificar que esté dentro de las tarjetas autorizadas por la cadena para realizar ventas;	Capturar la tarjeta por el lector de barra.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo	
Solicitar documento de cédula de identidad o pasaporte y validar que sea el dueño de la tarjeta de crédito.		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo	
Generar voucher de venta, solicitar firma, número de cédula, teléfono del cliente en el documento y registrar el código del local;	Verificar que la firma en el voucher sea igual a la de la tarjeta o documento de identificación;	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo	

Pág. 1



Proceso para realizar una venta en efectivo	Control	Farmacias																				Nivel de Riesgo	Recomendaciones
		27	35	60	46	51	54	49	65	66	70	74	77	51	54	61	66	72	78	79	80		
Generar voucher de venta, solicitar firma, número de cédula, teléfono del cliente en el documento y registrar el código del local;	Verificar que la firma en el voucher sea igual a la de la tarjeta o documento de identificación;	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo	
Imprimir comprobante de venta y solicitar firma del cliente en el documento y;		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo	
Archivar los Comprobante.	En el sistema está registrado el número de pagos con tarjeta de crédito con el detalle de la venta	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo	
✓	Cumple																						
x	No cumple																						

Observación: Los controles implementados para el proceso de venta con tarjeta de crédito son adecuados. Se cumple con la política establecida.

Revisado por: JZ

Pág.2

**Cuadro 5-9. Proceso de venta con tarjeta de crédito**

Fuente: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad.

### 5.3.1.8. Evaluación del proceso de Cierre de Caja

#### CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA"

Proceso: Realizamos visitas a 10 farmacias que no llegaron al objetivo de venta para verificar el proceso de cierre de caja

**A1-8**

Objetivo: Verificar el cumplimiento del proceso de cierre de caja

Elaborado por: LP

Alcance: Se seleccionó 20 farmacias al azar.

Fecha de inicio: 16/01/2013

Personal responsable: El administrador es responsable del cumplimiento del proceso de cierre de caja.

Fecha de término: 18/01/2013

Personal encargado de la venta: administrador, asesor y auxiliar.

Política de la empresa: El asesor y los auxiliares de los locales al momento de cambio de turno o fin de día deberá registrar en el sistema el desglose de dinero en caja detallando los valores receptados en las ventas y entregar estos al administrador junto con el reporte de caja.

El administrador del local es el responsable del cierre de caja y generar el reporte consolidado.

Proceso para realizar el cierre de caja	Control	Farmacias										Nivel de Riesgo	
		3	7	11	23	28	35	38	42	45	48		
El administrador, asesor y auxiliares al termino de hora de cierre que es a las 23:00 pm deben contar el dinero e indicar al administrador cuanto tiene en efectivo y en tarjeta de crédito		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
El administrador se acerca a la caja e ingresa al módulo de cierre de caja, en el cual le indicará cuanto debe tener el vendedor en efectivo, en tarjetas de crédito y transferencias.	El administrador cuenta el efectivo, revisa el voucher y las transferencias	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
El administrador ingresa al sistema el valor entregado en efectivo y en documentos	El sistema le indica si existe diferencia y cuanto es el valor faltante o sobrante	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
Si no existe sobrante o faltante se guarda y se imprime la venta de esta caja	El sistema cuando no existe diferencia al guardar se imprime automáticamente	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
El responsable de la caja debe firmar la venta realizada en el día		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
Al existir un faltante el administrador verificará por segunda ocasión y si persiste deberá guardar la información		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
Al guardar se imprime el total de venta de esa caja, en el turno correspondiente y el nombre del responsable y el sobrante	Automáticamente se imprime un vale por el faltante con nombre, fecha, hora y valor	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
El vendedor responsable por el faltante deberá firmar un vale.		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
✓	Cumple												
✗	No cumple												

Observación: Los controles implementados para el proceso de cierre de caja son adecuados el nivel de riesgo es bajo. Recomendamos que el administrador lleve un registro de los faltantes o sobrante de dinero en caja con nombre del responsable y fecha.

Revisado por: JZ

#### Cuadro 5-10. Proceso de cierre de caja

Fuente: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad.

## Resultados del Arqueo de Caja

Puntos de Venta	Fecha	Sistema	Administrador	Diferencia	Sistema	Administrador	Diferencia	Vale emitido por el Administrador
		Venta en Efectivo	Valor en Caja		Venta con Tarjeta de Crédito	Valor en tarjetas de Crédito		
FARMACIA 011	16/01/2013	\$ 607,00	\$ 607,00	\$ 0,00	\$ 367,00	\$ 367,00	0	\$ 0,00
FARMACIA 010	16/01/2013	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 0,00	\$ 245,00	\$ 245,00	0	\$ 0,00
FARMACIA 005	16/01/2013	\$ 890,00	\$ 887,00	\$ 3,00	\$ 134,00	\$ 134,00	0	\$ 3,00
FARMACIA 029	16/01/2013	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 0,00	\$ 345,00	\$ 345,00	0	\$ 0,00
FARMACIA 027	16/01/2013	\$ 767,00	\$ 765,00	\$ 2,00	\$ 246,00	\$ 246,00	0	\$ 2,00
FARMACIA 026	16/01/2013	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 0,00	\$ 250,00	\$ 250,00	0	\$ 0,00
FARMACIA 040	16/01/2013	\$ 956,00	\$ 955,00	\$ 1,00	\$ 145,00	\$ 145,00	0	\$ 1,00
FARMACIA 037	17/01/2013	\$ 569,00	\$ 569,00	\$ 0,00	\$ 468,00	\$ 468,00	0	\$ 0,00
FARMACIA 031	17/01/2013	\$ 679,00	\$ 679,00	\$ 0,00	\$ 534,00	\$ 534,00	0	\$ 0,00
FARMACIA 035	17/01/2013	\$ 734,00	\$ 734,00	\$ 0,00	\$ 323,00	\$ 323,00	0	\$ 0,00
FARMACIA 060	17/01/2013	\$ 821,00	\$ 818,00	\$ 3,00	\$ 367,00	\$ 367,00	0	\$ 3,00
FARMACIA 046	17/01/2013	\$ 657,00	\$ 657,00	\$ 0,00	\$ 531,00	\$ 531,00	0	\$ 0,00
FARMACIA 051	18/01/2013	\$ 789,00	\$ 789,00	\$ 0,00	\$ 467,00	\$ 467,00	0	\$ 0,00
FARMACIA 054	18/01/2013	\$ 1.200,00	\$ 1.198,00	\$ 2,00	\$ 60,00	\$ 60,00	0	\$ 2,00
FARMACIA 049	18/01/2013	\$ 678,00	\$ 678,00	\$ 0,00	\$ 145,00	\$ 145,00	0	\$ 0,00
FARMACIA 065	18/01/2013	\$ 789,00	\$ 789,00	\$ 0,00	\$ 345,00	\$ 345,00	0	\$ 0,00
FARMACIA 066	18/01/2013	\$ 642,00	\$ 642,00	\$ 0,00	\$ 423,00	\$ 423,00	0	\$ 0,00
FARMACIA 070	18/01/2013	\$ 711,00	\$ 711,00	\$ 4,00	\$ 456,00	\$ 456,00	0	\$ 0,00
FARMACIA 077	18/01/2013	\$ 823,00	\$ 823,00	\$ 1,00	\$ 347,00	\$ 347,00	0	\$ 0,00
FARMACIA 074	18/01/2013	\$ 878,00	\$ 878,00	\$ 0,00	\$ 389,00	\$ 389,00	0	\$ 0,00

### Cuadro 5-11. Resultado del arqueo de caja

Fuente: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad.

### Observación:

Se verifico el proceso de arqueo de caja de las 20 farmacias seleccionadas, 5 tuvieron un faltante entre 1 a 4 dólares que en comparación con las ventas del día no es significativo.

Revisado por: JZ

### 5.3.1.9. Evaluación del proceso de cierre de caja del administrador y entrega del dinero al recaudador

La empresa mantiene un contrato con la entidad bancaria que le ofrece la recaudación del dinero de sus locales diariamente para llevarlo hacia el banco y la cajera realiza el depósito. Como medida de seguridad del banco realiza una grabación desde el momento que la cajera abre el maletín del dinero demostrando que cuenta con el sello de seguridad (el maletín es por farmacia). Si existiese cualquier novedad por faltante o excedente el banco deberá comunicar a la empresa y de respaldo presentar el video; si es válido lo expuesto por el banco, se cobrará al administrador del local el faltante y el costo del video. Para evitar problemas de responsabilidad en la entrega existe el siguiente proceso que debe cumplir el administrador con sus debidos controles y políticas.

#### CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA"

A1 – 9

Objetivo: Verificar el cumplimiento del proceso de cierre de caja del administrador y proceso de entrega al blindado o recaudador

Alcance: Se seleccionó 10 farmacias que no cumplieron con el objetivo de venta.

Personal responsable: El administrador es responsable del cumplimiento del proceso de cierre de caja y del valor entregado al blindado para su correspondiente deposito

Políticas de la empresa: El administrador del local deberá manejar y custodiar de manera confiable y segura el dinero recaudado por las ventas.

El administrador deberá llenar la papeleta de depósito con el código de la farmacia.

Elaborad  
o por:

EB

Fecha de inicio: 16/01/2013

Fecha de término: 18/01/2013

Proceso para realizar el cierre de caja	Control	Farmacias										Nivel de Riesgo
		3	7	1	2	2	3	3	4	4	4	
El administrador realiza el proceso de cierre de caja como lo realiza al asesor y auxiliar		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
Al realizar el cierre de todas las cajas e incluyendo la del administrador. El administrador deberá ir al módulo de consolidar las ventas del día.	Información proporcionada por el sistema y respaldada por el administrador	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
El administrador deberá clasificar por número de billetes por denominación y monto; procede con el registro en el sistema y guardar.		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
El administrador deberá guardar el dinero en la caja fuerte.	La clave solo debe saber el administrador y el asesor	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo

Pág. 1

# CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA"

A1-9

Objetivo: Verificar el cumplimiento del proceso de cierre de caja del administrador y proceso de entrega al blindado o recaudador

Elaborado por: EB

Alcance: Se seleccionó 10 farmacias que no cumplieron con el objetivo de venta.

Fecha de inicio: 16/01/2013

Personal responsable: El administrador es responsable del cumplimiento del proceso de cierre de caja y del valor entregado al blindado para su correspondiente deposito

Fecha de término: 18/01/2013

Proceso para realizar el cierre de caja	Control	Farmacias										Nivel de Riesgo
		3	7	11	23	28	35	38	42	45	48	
Al día siguiente en el turno de la mañana que corresponde desde las 7:00 am hasta las 14:00 pm el administrador estará pendiente de la llegada del blindado para la recolección del dinero.	El administrador debe contar el dinero antes que llegue el recaudador.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
El personal del blindado deberá identificarse y entregará al administrador el recibo de remesas con una bolsa para colocar el dinero con el sello de seguridad		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
El administrador colocará el dinero con la papeleta de depósito debidamente llenada sin tachones, el monto será el valor total entregado		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
En el formulario de remesas deberá detallar la denominación de los billetes en cantidad y monto entregado		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
El administrador firmará el recibo de remesas para realizar la entrega y el personal del blindado firmará la recepción del dinero	El administrador se quedará con la copia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
El administrador entregará la bolsa del dinero colocando bien el sello de seguridad para evitar que lo habrán sin romperlo		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo

✓
✗

Cumple

Revisado por: JZ

No cumple

Observación: El proceso de cierre de caja del administrador y entrega del dinero al blindado se lo realiza correctamente y los controles son adecuados el nivel de riesgo es bajo.

## Cuadro 5-12. Proceso de cierre de caja y entrega de dinero al recaudador

Fuente: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad

### 5.3.2. Recepción de Pedidos

Se verifica el proceso de recepción de pedidos a 10 locales de la cadena de farmacias "Cocolina".

#### CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA"

**B1**

Objetivo: Verificar el cumplimiento del proceso de entrega de pedido y los controles implementados sean eficaces, eficientes y que no existan debilidades en el proceso

Elaborado por: KP

Alcance: Se seleccionó 10 farmacias que no cumplieron con el objetivo de venta

Fecha de inicio: 19/01/2013

Fecha de término: 20/01/2013

Personal encargado de receptor el pedido: administrador

Política de la empresa: El administrador emitir obligatoriamente a través del sistema la fe de recepción del pedido en el momento que llegue este registrando la firma de aceptación de la recepción del documento.

El administrador deberá de confirmar y revisar la temperatura y el estado en que llegaron los productos

La recepción de pedidos es máxima hasta las 16:30 p.m.

El administrador solo receptorá cartones con el sello de seguridad

Proceso de entrega de pedido a los puntos de venta	Control	Farmacias										Nivel de Riesgo	
		3	7	11	23	28	35	38	42	45	48		
1. Recibir de la compañía de transporte Car2, los bultos de mercadería, junto con factura y guía de transporte;	Verificar que tenga el sello de seguridad en los bultos o cajones	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
3. Emitir a través del sistema el documento de fe de recepción, capturando el código de barras de las facturas recibidas, registrar la firma de aceptación en el documento y entregarlo al transportista;		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
4. Capturar el número de factura al cual se va a realizar la revisión de productos a través del lector de código de barras		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
5. Ingresar en el sistema con el Lector del código de barras todos los productos recibidos de acuerdo a la factura.		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo

Pág. 1

Objetivo: Verificar el cumplimiento del proceso de entrega de pedido y los controles implementados sean eficaces, eficientes y que no existan debilidades en el proceso

Elaborado por: KP

Alcance: Se seleccionó 10 farmacias que no cumplieron con el objetivo de venta

Fecha de inicio: 19/01/2013

Fecha de término: 20/01/2013

Personal encargado de receptor el pedido: administrador

Proceso de entrega de pedido a los puntos de venta	Control	Farmacias										Nivel de Riesgo
		3	7	11	23	28	35	38	42	45	48	
6. Verificar visualmente en la pantalla que cada producto sea capturado por el lector, o a su vez cada vez que se capture un producto el computador emitirá un sonido particular.	En caso de alguna irregularidad el sistema emitirá un sonido diferente del habitual de captura;	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
7. Registrar manualmente el código de barras del producto en el caso que el sistema no lo reconozca automáticamente a través del lector. Los productos que se encuentren con este inconveniente se recomienda sean separados e ingresarlos como último paso antes de finalizar el proceso de Recepción de Mercadería;		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
8. Verificar físicamente cada producto, el estado, la fecha de vencimiento y el contenido. Controlar que los productos que necesitan refrigeración, no lleguen a temperatura ambiente y;		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
9. Coordinar la entrega al área contable las facturas recibidas, para la respectiva revisión y contabilización de las compras.	Fechas establecidas por el departamento de contabilidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo

✓
x

Cumple

No cumple

Observación: Los controles implementados para el proceso de recepción de pedidos son eficientes. En las 10 farmacias que se revisó el proceso nos percatamos que los pedidos se receptan en el horario de la mañana entre las 9:00 - 11:00 a.m. por lo que interfieren con las ventas porque en este horario hay más afluencia de clientes, por lo que recomendamos establecer horarios de recepción de pedidos en el horario entre las 14:00- 16:00 p.m. y elaborar un cronograma de actividades.

Revisado por: JZ

**Cuadro 5-13. Proceso de recepción de pedidos**

**Fuente:** El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad.

### 5.3.2.1. Proceso de Devoluciones en Compras

También llamado presentación de novedades en la recepción de pedidos, al no tener contacto el personal del local con los proveedores deberá presentar los reclamos al departamento de compras notificando los productos en mal estado este a su vez reportará al proveedor para que los retire de los locales.

#### Política de la empresa

El administrador del local es responsable de devolver íntegramente los bultos que no cumplan con todas las seguridades de embalaje.

#### Procedimiento de Auditoría

Se seleccionó 3 reportes de novedades por farmacias para verificar el cumplimiento del proceso y su respectivo control. La muestra que se tomo es 10 farmacias de los 80 establecimientos.

**CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA"**

**B2**

Objetivo: Verificar el reporte por novedades en la recepción de pedidos

Alcance: Se seleccionó 10 farmacias que no cumplieron con la objetivo de venta

Elaborado por: LP  
Fecha de inicio: 19/01/2013  
Fecha de término: 20/01/2013

Proceso: se solicitó los tres últimos reportes para verificar el cumplimiento de las políticas.

Reportes de Novedades									
Código Farmacias	No Facturas	Monto	Tiempo	No Facturas	Monto	Tiempo	No Facturas	Monto	Días en ser devueltos
3	45	\$ 15,00	1 h	46	\$ 11,00	5 min	47	\$ 5,00	10 min
7	25	\$ 39,00	3 h	26	\$ 52,00	1 h	28	\$ 17,00	14 min
11	15	\$ 45,00	2 h	16	\$ 32,00	3 h	17	\$ 26,00	2h
23	23	\$ 12,00	1h	24	\$ 54,00	8 min	25	\$ 68,00	16 min
28	17	\$ 18,00	2 h	18	\$ 89,00	2 min	19	\$ 11,00	19 min
35	43	\$ 45,00	1 min	44	\$ 12,00	3 min	45	\$ 52,00	13 min
38	13	\$ 19,00	14 min	178	\$ 99,00	9 min	15	\$ 66,00	2 h
42	12	\$ 25,00	1 h	13	\$ 75,00	1 h	14	\$ 78,00	1 h
45	25	\$ 9,00	2 h	26	\$ 33,00	3 h	27	\$ 13,00	13 min
48	13	\$ 13,00	3 h	14	\$ 22,00	1 h	15	\$ 48,00	2 min

**Cuadro 5-14. Validación de facturas reportadas con novedad**

Fuente: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad.

**Pág. 1**



### 5.3.2.2. Procedimientos y políticas para realizar devoluciones en Compras

#### CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA"

Objetivo: Verificar el cumplimiento del proceso de devoluciones al proveedor y los controles implementados sean eficaces, eficientes y que no existan debilidades en el proceso.

**B2**

Alcance: Se seleccionó 10 farmacias que no cumplieron con el objetivo de venta

Elaborado por: LP

Personal encargado de presentar novedades: administrador del local

Fecha de inicio: 19/01/2013

Fecha de término: 20/01/2013

Proceso de presentar novedades en la entrega de pedidos	Control	Farmacias																Nivel de Riesgo
		3	7	11	23	28	35	38	42	45	48	53	56	68	74	79	80	
1. Registrar en el sistema, los productos que presentan novedades en la recepción del pedido, identificando el motivo del reclamo (corta fecha, cambiado, roto, averiado, caja vacía, control de temperatura, sobrante, faltante).		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
2. Separar los productos con novedades (corta fecha de caducidad, mal estado o vacío).		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
3. Grabar la recepción de la Factura/Transferencia al finalizar de chequear un bulto, el sistema presentará aviso de posibles faltantes en el ingreso para la regularización respectiva de ser el caso.	El sistema reflejará una pantalla indicando si existe faltante	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
4. Realizar conteo de los productos en caso de que el sistema presente faltantes y regularizar la novedad de ser el caso.		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo

Objetivo: Verificar el cumplimiento del proceso de devoluciones al proveedor y los controles implementados sean eficaces, eficientes y que no existan debilidades en el proceso

Alcance: Se seleccionó 10 farmacias que no cumplieron con el objetivo de venta

Elaborado por: LP  
 Fecha de inicio: 19/01/2013  
 Fecha de termino: 20/01/2013

Personal encargado de presentar novedades:  
 administrador del local

Proceso de presentar novedades en la entrega de pedidos	Control	Farmacias																Nivel de Riesgo
		3	7	11	23	28	35	38	42	45	48	53	56	68	74	79	80	
5. Generar el Reporte de novedades al departamento de compras, el cual presenta: código del local, fecha de reclamo, Proveedor, fecha de emisión de factura, número de factura, número de nota de despacho, nombre de administrador responsable, código de Producto, cantidad y motivo de reclamo, el reporte de Novedades indicará además la cantidad de productos que se devuelven al Proveedor por los sobrantes.	Todos los reportes quedan guardado en el sistema para ser visualizados por el administrador	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
6. Embalar los productos a devolver, colocar sello de seguridad a los bultos y registrar el número de bultos en el Reporte de Novedades y suscribir la aceptación de lo que se devuelve al Proveedor.		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
7. Elaborar guía de remisión y entregar los bultos con novedades al personal de transporte en la siguiente entrega de pedidos, junto con el Reporte de Novedades.		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
8. Solicitar la firma de aceptación de los bultos entregados al Proveedor y archivar la copia de la guía de remisión.		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
✓	Cumple																	
✗	No cumple																	

Observación: El proceso se da correctamente pero no existen controles para verificación de los productos en mal estado.

Revisado por: JZ

**Cuadro 5-15. Cumplimiento de las políticas en el proceso de devoluciones en compras**

Fuente: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad.

### 5.3.3. Proceso de Devoluciones en Ventas

La cadena de farmacias “Cocolina” tiene como política realizar devoluciones en productos y no en efectivo, esto quiere decir que el cliente puede consumir en producto o productos por el valor de la devolución con la condición que el producto a devolver este integro.

#### Procedimiento

Se seleccionó las tres últimas notas de crédito para la verificación del cumplimiento de políticas y procedimientos.

#### CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA"

Objetivo: Verificar el proceso de devolución en venta efectúa eficientemente

C1

Alcance: Se seleccionó 10 farmacias que no cumplieron con la objetivo de venta

Elaborado por: EB

Proceso: se solicitó las tres últimas facturas para verificar el cumplimiento de las políticas.

Fecha de Elaboración: 20/01/2013

Políticas de empresa: Se puede realizar devoluciones en venta siempre y cuando entregue el cliente la factura original.

No se realiza devoluciones en dinero.

Las devoluciones se podrán hacer hasta máximo en tres días.

Farmacias	No Facturas	Monto	Proceso	Días en ser devueltos	No Facturas	Monto	Proceso	Días en ser devueltos	No Facturas	Monto	Proceso	Días en ser devueltos
3	234	\$ 34,00	©	1	389	\$ 14,00	©	2	432	\$ 4,00	©	1
7	145	\$ 23,00	©	3	211	\$ 25,00	©	1	276	\$ 87,00	©	2
11	249	\$ 67,00	©	2	267	\$ 7,00	©	3	289	\$ 56,00	©	2
23	356	\$ 87,00	©	1	366	\$ 45,00	©	2	476	\$ 48,00	©	2
28	456	\$ 31,00	©	2	478	\$ 98,00	©	2	496	\$ 21,00	©	1
35	123	\$ 15,00	©	2	129	\$ 7,00	©	2	148	\$ 12,00	©	1
38	167	\$ 11,00	©	3	178	\$ 19,00	©	3	186	\$ 56,00	©	1
42	189	\$ 9,00	©	1	196	\$ 57,00	©	1	207	\$ 38,00	©	1
45	156	\$ 67,00	©	2	167	\$ 23,00	©	1	187	\$ 23,00	©	3
48	137	\$ 59,00	©	3	156	\$ 12,00	©	1	234	\$ 98,00	©	3

© Correcto

Observación: Las devoluciones en ventas se realizaron según las políticas establecidas.

Revisado por: JZ

#### Cuadro 5-16. Facturas por devoluciones en venta

Fuente: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad.

Objetivo: Verificar el cumplimiento del proceso de entrega de devolución en venta y los controles implementados sean eficaces, eficientes y que no existan debilidades en el proceso

Elaborado por: LP

Alcance: Se seleccionó 10 farmacias que no cumplieron con el objetivo de venta

Fecha de inicio: 20/01/2013

Fecha de término:

21/01/2013

Proceso: En calidad de cliente realizamos una devolución de un medicamento

Personal encargado de receptor el pedido: administrador

Proceso de Devoluciones en Ventas	Control	Farmacias										Nivel de Riesgo
		3	7	11	23	28	35	38	42	45	48	
1. Receptar solicitud de cliente de devolución de productos indicando el motivo de la misma.		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
2. Obtener del cliente el comprobante de venta "original" y verificar que el mismo corresponda al local donde se realiza la devolución y que este dentro de las fechas permitidas para realizar esta transacción (tres días)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
3. Si el motivo de la devolución no es aplicable de no estar los productos completos y en perfecto estado, informar al cliente que no procede la devolución, caso contrario actuar de acuerdo a lo siguiente:		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
4. Si la devolución se realiza el mismo día y en si la caja se encuentra abierta efectuar anulación de factura en el módulo de "Ventas, Facturación, Ventas mostrador, Anulación", registrando el número del comprobante de venta a devolver.	Administrador y Asesor autoriza con su clave	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
5. Si la devolución se realiza a partir del siguiente día o luego del cierre de caja, elaborar una Devolución en venta, en el módulo de "Ventas, Facturación, Ventas mostrador, Devoluciones en venta", registrando el número del comprobante de venta a devolver.		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
6. Realizar gestión de venta por igual o mayor valor al comprobante devuelto.		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
7. Emitir el comprobante de devolución y adjuntarlo al comprobante de venta para su posterior registro y cuadre en el cierre diario de caja.	Administrador archiva la documentación	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Bajo
✓	Cumple											
✗	No cumple											

Observación: Los controles implementados para el proceso de devolución en compras son eficientes

Revisado por: JZ

**Cuadro 5-17. Proceso de las devoluciones en venta**

Fuente: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad.

### 5.3.4. Evaluación de desempeño del Administrador

#### CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA"

Fecha de inicio: 25/01/2013

Fecha de término: 25/01/2013

D1

Elaborado por: KP

Objetivo: Cumplimiento de las responsabilidades del local

Proceso: Visitas a los locales

Alcance: Selecciono a 20 farmacias que no cumplieron los objetivos en venta

Código de Farmacias	Cronogramas de Actividades	Carpeta con los permisos de funcionamiento originales	Servicios Básicos al día	Listado de Producto exhibidos en vitrina	Decoración Interna	Decoración Externa	Organizar Turnos del personal	Envía las facturas a contabilidad
11	x	x	✓	✓	x	x	✓	✓
10	x	x	✓	✓	x	x	✓	✓
5	x	x	✓	✓	x	✓	✓	✓
29	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓
27	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
26	x	✓	✓	✓	x	x	✓	✓
40	x	✓	✓	✓	x	x	✓	✓
37	x	x	✓	x	x	✓	✓	✓
31	x	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
35	x	x	✓	x	✓	x	✓	✓
60	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
46	x	x	✓	✓	x	x	✓	✓
51	x	x	✓	x	x	✓	✓	✓
54	x	x	✓	x	x	✓	✓	✓
49	x	✓	✓	x	x	x	✓	✓
65	x	x	✓	✓	x	x	✓	✓
66	x	✓	✓	✓	x	x	✓	✓
70	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
77	x	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓
74	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
Cumple	0	9	20	14	8	8	20	20
No cumple	20	11	0	6	12	12	0	0

**Cuadro 5-18. Evaluación de desempeño del Administrador**

Fuente: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad.

Observación: No existen controles en las actividades realizadas por el administrador; 6 farmacias no cuentan con el listado de productos de exhibición, los administradores alegan que no les han enviado y 12 farmacias no cumple con la decoración tanto interna y como externa recomendamos supervisión del departamento de marketing y jefe de pos.

### 5.3.5. Controles por parte de los departamentos de la empresa hacia los locales

#### CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA"

E1

Fecha de inicio: 28/01/2013

Fecha al término: 28/01/2013

Elaborado por: LP

Objetivo: Verificar el cumplimiento de las visitas por parte de los departamentos.

Alcance: 20 farmacias que no cumplieron con el objetivo de venta

Proceso: Se comparó el registro llevado por el administrador del local y número de vistas establecidas por la empresa.

Controles en los locales por parte de los departamentos	No de veces repite el Control anual por farmacia	Código de Farmacias																Problemas presentados
		003	007	011	023	028	035	038	042	045	048	053	056	068	074	079	080	
El jefe de pos realizará visitas en el local para dar seguimiento a solicitudes del personal	48	2	1	2	3	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	0	0	
El jefe de pos evaluará a los locales en imagen, servicio al cliente, stock de medicamentos, Control de Perchas y exhibición de los productos	3	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Pág. 1

## CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA"

Controles en los locales por parte de los departamentos	No de veces repite el Control anual por farmacia	Enero 2013																Problemas Presentados
		Farmacias																
		003	007	011	023	028	035	038	042	045	048	053	056	068	074	079	080	
El gerente de venta realiza reuniones con los administradores del local para presentación de resultados de cumplimiento de venta.	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	No todos los administradores exponen sus resultados y problemas
El departamento de sistema realizará un inventario de los equipos de cómputo y el estado de los mismos	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
El departamento de inventario coordinará cronograma de toma física de inventario	12	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	
El químico farmacéutico elabora un informe de los productos psicotrópicos y los presentan al Instituto Leopoldo Izquieta Pérez	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
El departamento de recursos humanos debe solicitar al jefe de pos la actualización de datos del personal que laboran en los locales.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	El personal no está distribuido por sector

Revisado por: JZ

### Cuadro 5-19. Número de visitas realizadas por los departamentos

Fuente: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad.

### 5.3.6. Evaluación del Sistema “Septuno”

CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA"

F1

Fecha de inicio: 29/01/2013

Fecha de término: 30/01/2013

Elaborado por: LP

Objetivo: Verificar el grado de error del sistema “Septuno”

Alcance: Se seleccionó a 20 locales de la cadena de farmacias “Cocolina” que no cumplieron con el objetivo de venta.

Procedimiento: prueba de error consiste en intentar violar la seguridad del sistema en el módulo de facturación, arqueo de caja, devolución, recepción de pedidos e inventario.

Política de la empresa: Es responsabilidad del administrador del local comunicar al Help Desk (mesa de servicio) los problemas de comunicación y enlace del sistema.

Se realizó las siguientes pruebas de error en el módulo de venta – facturación

Método para violar la seguridad del sistema "Septuno"	Prueba de error
Ingresar al sistema con una clave tomada al azar	0%
Dar de baja un medicamento sin la autorización	0%
Realizar devoluciones sin pasar por el lector de barra el producto	0%
Eliminar una factura sin autorización	0%
Cambiar los datos reflejados en el sistema de ventas anteriores, devoluciones, y productos en mal estado	0%
Cambiar el valor de descuento	0%
Cambiar el total de venta de una factura	0%
Cambiar el precio de un producto	0%
Cambiar el porcentaje del impuesto del IVA	0%
Cambiar la hora registrada en el sistema	0%
Eliminar archivos enviados sin haberlo leído	0%
Acceso a internet	0%
Enviar información del sistema por correo electrónico a un particular	0%
Acceder al módulo de los departamentos	0%
Ingresar nombre de un doctor que no está registrado en el sistema	0%

#### Cuadro 5-20. Prueba de error al sistema "Septuno"

Fuente: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad.

Observación: El sistema en el área de los locales de la cadena de farmacias “Cocolina” son 100% confiables. Adicionalmente se pudo constatar que el sistema posee una base de datos de los doctores autorizados a recetar productos psicotrópicos y lleva el control de cuantos medicamentos se han vendido hacia un mismo cliente.

Revisado por: JZ

**Nota:** El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad.



### 5.3.7. Verificación y evaluación de los estados de los activos fijos

CADENA DE FARMACIAS "COCOLINA"

G1

Fecha de inicio: 31/01/2013

Fecha de término: 2/02/2013

Elaborado por: EB

Objetivo: Verificar el estado de los activos fijo

Alcance: Se seleccionó a 20 locales de la cadena de farmacias "Cocolina" que no cumplieron con el objetivo de venta.

Procedimiento: Se realiza un conteo de los activos fijos por farmacias.

Política de la empresa: El administrador del local es custodio de los activos fijos.

Registros del departamento de sistema

Activo Fijo	CÓDIGO DE FARMACIA																			
	5	10	11	26	27	29	31	35	37	40	46	49	51	54	60	65	66	70	74	77
Computadora	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Impresora	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Lector de Barra	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Modulares	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Nevera	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Escritorio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Perchas	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Observación: Los estados de los activos fijos están en buenas condiciones.																				

#### Cuadro 5-21. Registro de los estados de los equipos de cómputo por parte del departamento de sistema

Fuente: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad.

#### Auditor

Activo Fijo	CÓDIGO DE FARMACIA																			
	5	10	11	26	27	29	31	35	37	40	46	49	51	54	60	65	66	70	74	77
Computadora	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Impresora	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Lector de Barra	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Modulares	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Nevera	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Escritorio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Perchas	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Observación: Los activos fijos se encuentran en buenas condiciones y el método de depreciación es de línea recta																				

#### Cuadro 5-22. Registro de los estados de los equipos de cómputo por parte del auditor

Fuente: El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiado con el fin de proteger su identidad.

Revisado por: JZ

#### **5.4. INFORME DE AUDITORÍA OPERATIVA**

Guayaquil 6 de Febrero 2013

Señor:  
Gerente General  
Cadena de Farmacias “Cocolina”

Como parte de nuestra evaluación de los controles, políticas y procedimientos de 20 locales de la cadena de farmacias “Cocolina”, por el periodo del 5 de Enero al 2 de Febrero 2013, hemos efectuado un estudio y evaluación del sistema de control interno de los locales de la Compañía, tal como lo requieren las normas de auditoría operativa en las cuales están elaborados en base a pruebas selectivas con el propósito de establecer la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de auditoría imprescindible para expresar una opinión sobre el control interno de las actividades realizadas por el personal de los locales auditados, por lo tanto no reflejará por completo las debilidades que existiese en el sistema. El control interno de las actividades que realiza en los locales tiene como objetivo garantizar en forma razonable no absoluta, salvaguardar los activos fijos, inventarios, el efectivo y veracidad de la información financiera. A continuación indicaremos las debilidades importantes que en nuestra opinión afectan directamente a las ventas.

Observaciones:

- El personal no realiza la apertura de los locales en el horario establecidos.
- No existe un cronograma de actividades;
- No existe control en la recepción de dinero entre el administrador del local y los subordinados (asesor y auxiliar);
- No existen Normas de atención al cliente;
- El personal de los locales no sabe la misión, visión y objetivos de la empresa;
- De las 20 farmacias auditadas 12 no contaron con decoración adecuada tanto interna como externa de los locales;

- En las reuniones mensuales con el gerente de venta no se logran atender a los 80 administradores de los locales para la presentación de los resultados en venta; por el tiempo de duración de la reunión que es de seis hora y exponen 24 administradores;
- La recepción de pedidos en horarios picos o de mayor venta.

#### Recomendaciones

- Elaborar un cronograma de actividades;
- Implementar controles en las actividades realizadas por el personal;
- Control de asistencia del personal;
- Realizar inspecciones bimestrales por parte del asistente de marketing para verificar la decoración e imagen del local;
- Las reuniones mensuales que interviene el gerente de venta con los administradores para la presentación de resultados. Se propone que todos los administradores realicen diapositivas indicando que porcentaje de venta obtuvo en relación al proyectado y cuáles fueron los factores para la consecución o no consecución de los objetivos y;
- Establecer horarios de entrega de pedidos con los proveedores. Recomendamos en horario de la tarde entre las 14:00 a 16:00 pm con la finalidad de no interferir en los horarios picos.

Tomando en consideración las observaciones y las recomendaciones emitidas se determina que la empresa posee un eficiente control interno en proceso de inventario y en las siguientes áreas como facturación, devolución en compras, devoluciones en ventas, activos fijos y sistema informático requiere un mejoramiento en el control interno.

JZ  
Auditoría Interna  
28 de Febrero 2013.

**Nota:** El nombre de la cadena de farmacias ha sido cambiada con el fin de proteger su identidad.

## Capítulo 6

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

#### 6.1. RESULTADO DE LA ENCUESTA A LOS CONSUMIDORES

Fecha de elaboración: 20/02/2013

Elaborado por: Blanca Jiménez

Objetivo: Recolectar información para analizar y presentar un diagnóstico.

Alcance: Se seleccionó a 20 locales de la cadena de farmacias “Cocolina” que no cumplieron con el objetivo de venta. Modelo de la encuesta véase **Anexo 7** pág. 163.

Procedimiento: Se tomó como muestra las 20 farmacias que no cumplieron con el objetivo de venta, el diseño de la encuesta es tipo cuestionario y el número de clientes encuestados por farmacias son 20.

#### Resultados de las Encuestas

##### 1,-¿Usted es un cliente?

Recurrente	Ocasional
260	140

**Cuadro 6-1. Clasificación de los clientes**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo



**Gráfico 6-1. Clasificación de los clientes**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

El 68% de los encuestados son clientes que visitan constantemente los

locales de cadena de farmacias “Cocolina” y el 32% fueron clientes que visitan por primera o rara vez el local.

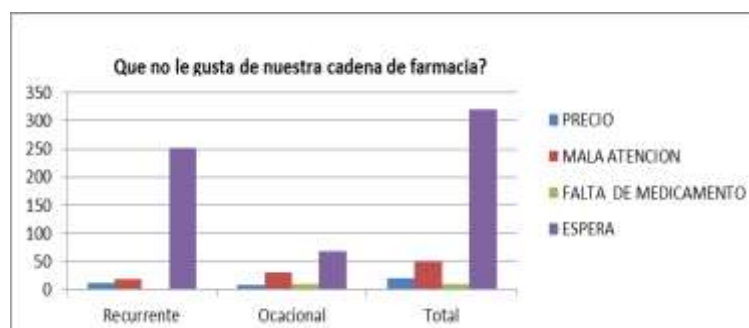
## 2.- ¿Qué no le gusta de nuestra cadena de farmacia?

	Recurrente	Ocasional	Total	%
<b>Precio</b>	11	9	20	5%
<b>Mala Atención</b>	19	31	50	13%
<b>Falta de Medicamentos</b>	0	10	10	3%
<b>Espera</b>	251	69	320	80%

**Cuadro 6-2. Observaciones que indican los clientes**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo



**Gráfico 6-2. Observaciones que indican los clientes**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

El 80 % de los clientes les desagradaba esperar, seguido con 13% indican que existe mal servicio, con el 3 y 5 por ciento por falta de medicamentos y precio.

## 3.- Si es mala la atención indique ¿Cuál de estos son los motivos?

	Recurrente	Ocasional	Total	%
<b>No Hay Asesoría</b>	3	2	5	10%
<b>Mal Genio</b>	19	25	44	88%
<b>No Indica Precio</b>			0	0%
<b>No Entrega Factura</b>		1	1	2%

**Cuadro 6-3. Motivos de la mala atención hacia los clientes**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo



**Gráfico 6-3. Motivos de la mala atención hacia los clientes**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

El motivo que expresa los clientes con el 88% es el mal genio por parte de los vendedores.

#### 4.- Falta de Productos Al comprar ¿Cuántas veces no hubo el medicamento?

	Recurrente	Ocasional	Total	%
1-5		6	6	60%
1-10	4		4	40%
10 - Adel.			0	0%

**Cuadro 6-4. ¿Cuántas veces no hubo el medicamento?**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo



**Gráfico 6-4. ¿Cuántas veces no hubo el medicamento?**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

De 400 encuestas 10 clientes indican que acudieron a comprar y no hubo el medicamento por lo que no es significativo y es comprensible que en algunos locales no se encuentren ciertos medicamentos por la poca demanda, el costo y el mantenimiento de estos productos; pero por lo general en las farmacias cercanas a los hospitales si existen stock de medicamentos de poca rotación.

## 5.- Espera mucho en ser atendida ¿Qué tiempo espera y que horario?

	Recurrente	Ocasional	Total	%
<b>1-3</b>	50	15	65	20%
<b>5-10</b>	106	28	134	42%
<b>10-15</b>	95	26	121	38%
<b>15 en adel.</b>			0	0%

**Cuadro 6-5. Tiempo que espera un cliente para ser atendido**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo



**Gráfico 6-5. Tiempo que espera un cliente para ser atendidos**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

Las encuestas indican que el 42% de los clientes espera entre 5 a 10 minutos y con el 38% espera entre 10 a 15 minutos y el 20% espera entre 1 a 3 minutos. El rango de atención establecido por la empresa es de 1 a 5 minutos.

## 6.- ¿Cuáles de estas razones usted ha tenido que esperar?

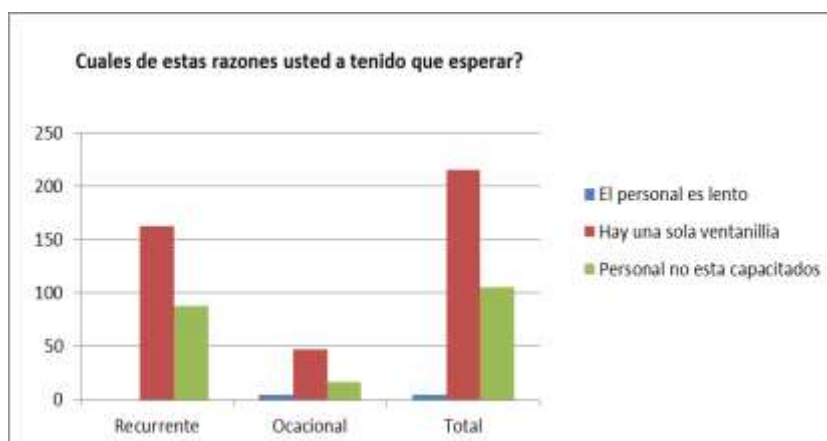
	Recurrente	Ocasional	Total	%
<b>El personal es lento</b>		5	5	2%
<b>Hay una sola ventanilla</b>	163	47	215	66%
<b>Personal no está capacitados</b>	88	17	105	32%

**Cuadro 6-6. Razones por el cual el cliente ha tenido que esperar**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

### Gráfico 9. Razones por el cual el cliente ha tenido que esperar



**Gráfico 6-6. Razones por el cual el cliente ha tenido que esperar**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

El 66% de los encuestados indican que la espera en la atención se debe a que solo se habilita una sola ventanilla y seguido con el 32% señala que el personal no está capacitado.

Observación: Las encuestas realizadas a los 400 clientes de la cadena de farmacias “Cocolina” dan como resultado que los consumidores esperan mucho tiempo en ser atendido de un rango de 5 a 15 minutos. Al realizar las encuestas se observó que la atención en el horario de 9:00 a 11:00 a.m. solo se habilita una sola ventanilla por la siguiente razón: el administrador del local recepta pedido, ingresa la mercadería al sistema, realiza el depósito y entrega al blindado por lo que en la mañana solo atiende un auxiliar, a partir de las 11:00 am se atiende las dos ventanillas y a las 12:00 pm se vuelve atender una sola ventanilla porque el auxiliar se retira a almorzar este tiempo es de 30 minutos de la misma manera lo realiza el administrador; por lo que las encuestas indican 66% se atiende una sola ventanilla. Adicionalmente se pudo constatar que los clientes que esperan cerca de la ventanilla les afecta los rayos del sol por esta razón algunos prefieren retirarse.



## 6.2. ENTREVISTA A LOS ADMINISTRADORES

1.- ¿Qué nivel de estudio tiene?

Nivel de Estudio	
Primario	0
Secundario	17
Universitario	3

**Cuadro 6-7. Nivel de estudio de los administradores**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

2.- ¿Cuántos cursos ha recibido por parte de la empresa y cuáles son?

Cursos Realizados	No de Administradores que realizaron el curso
Curso de Auxiliar	20
Curso de Asesor	20
Curso Farmacológico 1	20
Curso Farmacológico 2	20
Curso de Atención al cliente	20
Curso de Solución de conflictos	20
Curso de Lidermax	20

**Cuadro 6-8. Cursos realizados por los administradores**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

Nota: Todos los 20 administradores encuestados han realizado los cursos partidos por la empresa.

3.- ¿Cuántos años tiene laborando en la empresa?

Rango de Años	No de Administradores
1-2	2
2-4	1
4-6	4
6- en adelante	13

**Cuadro 6-9. Tiempo laborando para la empresa**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

4.- ¿Conoce la Visión y Misión de la empresa?

SI	NO
0	20

**Cuadro 6-10. Los empleados conocen la visión y misión de la empresa**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

5.- ¿Cuántas actividades realiza en el día?

Actividades	No de Administradores
Apertura del local	20
Apertura de caja del auxiliar	20
Contar el dinero de la venta del día anterior	9
Revisar el correo electrónico	8
Recepción de pedidos	20
Ingreso de mercadería al sistema	20
Revisión de perchas	16
Ventas	20
Revisión de correo electrónico	20
Cierre de Caja diurno	20
Cierre de Caja nocturno	20
Conciliación del cierre de caja	20
Cierre del local	20

**Cuadro 6-11. Actividades de la farmacia**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

6.- ¿Los locales cuentan con permisos de funcionamiento?

SI	NO
20	0

**Cuadro 6-12. Número de locales que cuentan con permiso de funcionamiento**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

7.- ¿Cuántas veces el jefe de pos realiza las visitas al local?

No de Visitas al mes	No Administradores
4	0
6	0
8	17
10	3

**Cuadro 6-13. Número de visitas por parte del Jefe de Pos**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

8.- ¿Cuántas veces realizan el conteo físico del inventario?

Toma de inventario	No de Administradores
Todos los días	20
Una vez por semana	0
Dos veces al mes	0
Una vez al mes	0

**Cuadro 6-14. Número de veces que realizan el conteo físico del inventario**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

9.- ¿Cuántas veces el personal de marketing visita para evaluar la imagen del local?

Imagen del local	No de Administradores
Una vez al mes	0
Cada dos meses	5
Cada tres meses	9
Cada seis meses	6

**Cuadro 6-15. Número de visitas por parte del departamento de marketing**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

10.- ¿Cuenta con normas de atención al cliente?

SI	NO
0	20

**Cuadro 6-16. ¿Cuentan con normas de atención al cliente?**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

11.- ¿Poseen base de datos de los clientes fieles?

SI	NO
10	10

**Cuadro 6-17. Poseen información de los clientes fieles**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

12.- ¿Realizan la decoración externa del local cuando son días de promoción, y descuento?

SI	NO	A veces
5	12	3

**Cuadro 6-18. Personal decora el local**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

13.- ¿Tienen horarios para la realización de las actividades del personal?

SI	NO
2	18

**Cuadro 6-19. Elaboran cronogramas de actividades**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

14.- ¿El personal ingresa a laboral puntualmente?

SI	NO
2	18

**Cuadro 6-20. Puntualidad por parte del personal**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

15.- ¿Cuántas sanciones ha tenido desde que labora en la empresa?

No de Sanciones	No de Administradores
0	16
1	4
2	0
3- en adel.	0

**Cuadro 6-21. Número de sanciones al personal**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

16.- ¿Está conforme con la remuneración percibida?

SI	NO
0	20

**Cuadro 6-22. Conformidad con la remuneración percibida**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

17.- ¿Cuántas veces en el mes evalúan al personal?

No de Evaluaciones	No Administradores
0	6
1	14

**Cuadro 6-23. Número de evaluaciones al personal en el mes**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

18.- ¿En el año 2012 alcanzaron los objetivos en venta?

SI	NO
0	20

**Cuadro 6-24. Número de locales que alcanzaron los objetivos**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

19.- ¿Cuáles son los factores que le impiden alcanzar los objetivos en venta?

- Inconformidad con el sueldo percibido de \$450 ganan igual que un asesor que no posee el mismo grado de responsabilidad. Adicionalmente indican sentirse desmotivados porque les aumentan la cuota de venta, pero no existe ningún incremento en el sueldo.
- Recepción de pedidos en el horario de la mañana interfieren con las ventas y las actividades a realizar.

- Los auxiliares viven lejos de su lugar de trabajo y llegan retrasados en el horario de apertura y cambio de turno por lo que afecta en el retraso de las actividades a realizar.
- Los clientes presentan malestar por el tiempo de espera en la atención porque no resisten estar ni cinco minutos por motivo que el sol pega enfrente de ellos.

### 6.3. ENTREVISTA CON LOS ASESORES Y AUXILIARES

**No de Asesores:** 20

**No de Auxiliar:** 40

1.- ¿Qué nivel de estudio tiene?

Nivel de Estudio	
Secundario	0
Bachillerato	47
Universitario	13

**Cuadro 6-25. Nivel de estudio de los auxiliares y asesores**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

2.- ¿Cuántos cursos ha recibido por parte de la empresa y cuáles son?

Cursos Realizados	No de Administradores que realizaron el curso
Curso de Auxiliar	33
Curso de Asesor	20
Curso Farmacológico 1	60
Curso Farmacológico 2	60
Curso de Atención al cliente	48

**Cuadro 6-26. Cursos realizados por los auxiliares y asesores**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

3.- ¿Conoce la Visión y Misión de la empresa?

SI	NO
0	60

**Cuadro 6-27. Números Auxiliares y asesores que conocen la visión y misión de la empresa**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

4.- ¿Poseen base de datos de los clientes fieles?

SI	NO
10	50

**Cuadro 6-28. Poseen base de datos de clientes fieles**  
Elaborado por: Jiménez B. (2013)  
Fuente: Investigación de campo

5.- ¿El personal ingresa a laboral puntualmente?

SI	NO
14	46

**Cuadro 6-29 . Puntualidad por parte de los asesores y auxiliares**  
Elaborado por: Jiménez B. (2013)  
Fuente: Investigación de campo

6.- ¿Cuántas sanciones ha tenido desde que labora en la empresa?

No de Sanciones	No de Administradores
0	53
1	4
2	3
3- en adel.	0

**Cuadro 6-30. Número de sanciones**  
Elaborado por: Jiménez B. (2013)  
Fuente: Investigación de campo

7.- ¿Está conforme con la remuneración percibida?

SI	NO
60	0

**Cuadro 6-31. Conformidad con la remuneración percibida**  
Elaborado por: Jiménez B. (2013)  
Fuente: Investigación de campo

8.- ¿Cuántas veces en el mes evalúan al personal?

No de Evaluaciones	No Administradores
0	13
1	47

**Cuadro 6-32. Número de evaluación de desempeño en el mes**  
Elaborado por: Jiménez B. (2013)  
Fuente: Investigación de campo

9.- ¿Viven cerca de su lugar de trabajo?

SI	NO
17	43

**Cuadro 6-33. Número de empleados que viven cerca del lugar de trabajo**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

10.- ¿La ubicación de su hogar es sur o norte?

Labora	No. de personas	Vive	No. de personas
Norte	21	Sur	21
Sur	22	Norte	22
Norte	9	Norte	9
Sur	8	Sur	8

**Cuadro 6-34. Número de empleados que viven en el norte y sur**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

#### **6.4. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN DEL PERSONAL**

Objetivo: Investigar qué sistema de remuneración emplean las otras cadenas de farmacias a sus empleados.

Proceso: solicitamos al departamento de contabilidad el sueldo que percibe el personal que trabaja en la cadena de farmacias “Cocolina” y comparamos con las otras cadenas de farmacias como Sana Sana y Pharmacys.

Al revisar el cuadro 6-35 de estructura de sueldo de la cadena de farmacia “Cocolina” se ha corroborado que el administrador gana lo mismo que un asesor sin tener el mismo grado de responsabilidad, el auxiliar gana \$350 por sus horas trabajadas y no en función de las ventas.

Personal del Punto de Venta	Sueldo
Administrador	\$ 400
Asesor	\$ 400
Auxiliar 1	\$ 350
Auxiliar 2	\$ 350
<b>Nota;</b> todos los administradores ganan el mismo sueldo.	

**Cuadro 6-35. Estructura de sueldo del personal que laboran en los locales de la cadena de farmacias "Cocolina"**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

El gasto de sueldo es un rubro que siempre se trata de minimizar; pero hay que analizar el costo – beneficio, en este caso que un trabajador se desempeñe mejor en sus funciones y alcanza los objetivos propuesto por la empresa es el beneficio y el costo es el incentivo dado al empleado por los logros obtenidos.

El administrador está encargado de la administración del local y vender al público. Su horario de trabajo es el siguiente:

Turno 1	Horario	Turno 2	Horario
Administrador	<b>7:00 – 3:00</b> <b>22:30 – 23:00</b>	<b>Asesor</b>	<b>3:00 – 23:00</b>
Auxiliar	<b>7:00 – 4:00</b>	<b>Auxiliar</b>	<b>3:00 – 23:00</b>
<b>Sábado</b>	<b>Domingo</b>		
<b>Administrador</b>	<b>Asesor</b>		
<b>8:00 – 23:00</b>	<b>8:00 – 23:00</b>		
<b>Auxiliar</b>	<b>Auxiliar</b>		
<b>8:00 – 23:00</b>	<b>8:00 – 23:00</b>		

**Cuadro 6-36. Horarios de apertura y cierre de los locales**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

Nota: El administrador debe estar en la apertura del negocio y en el cierre excepto su día libre que su responsabilidad la confiere al asesor.

Se investigó a dos cadenas de farmacias como remuneran a los administradores de la farmacia. En la cadena de farmacias Sana Sana nos



indicaron que el sueldo del administrador se compone: salario básico + horas extras+ bono de cumplimiento este bono varía según la venta proyectada por local.

La cadena de farmacias Pharmacys remunera a los administradores de la farmacia de la siguiente manera: salario básico + alimentación + variable (la variable es el bono de cumplimiento este varía según la proyección de venta de la farmacia). Los valores presentados en el cuadro 6-37 son aproximados.

Proyecto de Venta	Sana Sana			Pharmacys			
	Sueldo	Cumplimiento en Presupuesto	Total Ingreso	Sueldo	Alimentación	Cumplimiento en Presupuesto	Total Ingreso
\$18.000 - \$20.000	\$ 318	\$ 130	\$ 448				
\$ 21.000 - \$30.000	\$ 318	\$ 175	\$ 493				
\$ 31.000 - \$40.000	\$ 318	\$ 240	\$ 558	\$ 318	\$ 32	\$ 250	\$ 600
\$41.000 - \$ 50.000	\$ 318	\$ 300	\$ 618	\$ 318	\$ 32	\$ 350	\$700
\$ 51.000 -\$60.000	\$ 318	\$ 375	\$ 693	\$ 318	\$ 32	\$ 450	\$ 800
\$ 61.000 -\$70.000	\$ 318	\$ 500	\$ 818	\$ 318	\$ 32	\$ 550	\$ 900

**Cuadro 6-37. Sistema de remuneración en cadenas de farmacias**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

La cadena de farmacia Pharmacys tiene locales que venden desde \$31,000 en adelante.

La cadena de farmacias “Cocolina” en el año 2012 generó gastos por sueldo más beneficios de ley por \$ 1.585.196,48 con relación a las ventas de este mismo año fueron de \$ 26.825.502 el peso de nómina es de 6,90% (Los gastos dividimos para las ventas), a continuación véase el cuadro 6 - 38

Administrador			ASESOR				
Concepto	Mes	Anual					
Remuneración	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00				
Décimo Tercero		\$ 400,00	\$ 400,00				
Bono Escolar		\$ 292,00	\$ 292,00				
Vacaciones		\$ 200,00	\$ 200,00				
Fondo de Reserva	\$ 33,32	\$ 399,84	\$ 399,84				
Aporte Patronal	\$ 48,60	\$ 583,20	\$ 583,20				
<b>TOTAL</b>	\$ 6.675,04		\$ 6.675,04				
Auxiliar							
Concepto	Mes	Anual					
Remuneración	\$ 350,00	\$ 4.200,00					
Décimo Tercero		\$ 350,00					
Bono Escolar		\$ 292,00					
Vacaciones		\$ 175,00					
Fondo de Reserva	\$ 29,16	\$ 349,86					
Aporte Patronal	\$ 42,53	\$ 510,30					
<b>TOTAL</b>		\$ 5.877,16					
Proyecto De Venta Mensual	Número De Empleados	Total De Número De Administradores	Total Gasto Por Sueldo Y Beneficios Administradores	Total Número De Asesores	Total Gasto Por Sueldo Y Beneficios Asesor	Total Número De Auxiliares	Total Gasto Por Sueldo Y Beneficio Auxiliar
18000	2	32	\$ 213.601,28	32	\$ 213.601,28		
20000	2	4	\$ 26.700,16	4	\$ 26.700,16		
30000	4	19	\$ 126.825,76	19	\$ 126.825,76	38	\$ 223.332,08
33000	4	6	\$ 40.050,24	6	\$ 40.050,24	12	\$ 70.525,92
35000	4	2	\$ 13.350,08	2	\$ 13.350,08	4	\$ 23.508,64
40000	4	5	\$ 33.375,20	5	\$ 33.375,20	10	\$ 58.771,60
45000	4	1	\$ 6.675,04	1	\$ 6.675,04	2	\$ 11.754,32
50000	4	9	\$ 60.075,36	9	\$ 60.075,36	18	\$ 105.788,88
55000	4	1	\$ 6.675,04	1	\$ 6.675,04	2	\$ 11.754,32
60000	5	1	\$ 6.675,04	1	\$ 6.675,04	2	\$ 11.754,32
<b>TOTAL DE GASTOS POR SUELDO Y BENEFICIOS</b>							\$ 1.585.196,48
Ventas al 31 de Diciembre del 2012-			\$ 26.825.502,00				
Peso de Nomina			6,90%				

**Cuadro 6-38. Peso de nómina del personal de los locales de la cadena de farmacias "Cocolina" del año 2012**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

Observación: El peso de nómina es el porcentaje de los gastos por sueldo más beneficios que percibe los empleados de los locales en relación a las ventas del año 2012 y es el 6,90%.

## 6.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Se realizó la encuesta a 400 clientes que frecuentan a las cadenas de farmacias “Cocolina” de los cuales el 68% de los encuestados son clientes constantes; por lo que la información proporcionada ayudará a evaluar la atención brindada por el personal.

Los clientes de la cadena de farmacias “Cocolina” presentan malestar por la espera en la atención, pues indican que solo se atiende una ventanilla por el cual deben realizar una columna para ser atendidos entre 5 a 15 minutos adicionalmente el sol pega de frente al local y el cliente prefiere retirarse.



**Figura 6-1. Malestar de los clientes**  
Elaborada por: Jiménez B. (2013)

En base a la auditoría operativa realizada por el auditor interno de la empresa “Cocolina”, los resultados de la entrevista con los administradores, asesores, auxiliares y la encuesta a los clientes se puede determinar que no existe un cronograma de actividades y un control de ellas; por lo que se ven afectados los clientes en la calidad de la atención y por ende a la empresa por la disminución en las ventas.

## Capítulo 7

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. CONCLUSIONES

Una vez analizada a situación de la farmacia “Cocolina” se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Hipótesis	Conclusiones	Referencias
1. La aplicación de los controles internos en las actividades realizadas por el personal que labora en los locales de la cadena de farmacias “Cocolina” permitiría brindar un eficiente servicio al cliente por ende las venta se incrementarían.	1. Insuficiente controles de las actividades que realizan los administradores de los locales;	Pág. 97 Pág. 114
	2. Insuficiente normas de atención al cliente;	Pág. 99 – 103
	3. Insuficiente toma de decisiones por parte del gerente de venta por falta de comunicación con los administradores del local y;	Pág. 97
2. Los empleados bien remunerados desempeñarían mejor sus funciones	1. Personal desmotivado y sin orientación hacia los objetivos de la empresa.	Pág. 104 - 110

**Cuadro 7-1. Conjunción de Hipótesis**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

## **7.2. RECOMENDACIONES**

En base a las conclusiones descritas anteriormente se puede sugerir las siguientes recomendaciones:

1. Fortalecer controles a las actividades realizadas por el administrador del local;
2. Fortalecer un sistema de remuneración por bonos de cumplimiento de ventas y;
3. Fortalecer normas de atención al cliente, para que el servicio sea uniforme y profesional.

## **Capítulo 8**

### **PROPUESTA**

#### **8.1. DATOS INFORMATIVOS**

TITULO: Control del talento humano en la cadena de farmacias

Empresa: Cadena de farmacias “Cocolina”

Beneficiario: Gerente General

Ciudad: Guayaquil

Tiempo estimado para la ejecución: Desde Marzo 2013 a Diciembre 2013

Elaborado por: Blanca Jiménez C.I. 0921753695

#### **8.2. ANTECEDENTE DE LA PROPUESTA**

En la cadena de farmacias “Cocolina” por la carencia de controles en las actividades realizadas por los empleados y falta de comunicación con ellos no permiten que las decisiones tomadas por la gerencia sean las adecuadas. Además los administradores del local están inconforme con la remuneración percibida por lo que están desmotivados y se ve reflejado en las ventas que han disminuido en un 0,06% en el año 2012.

#### **8.3. JUSTIFICACIÓN**

La implementación de controles a las actividades realizadas por el personal que labora en los locales contribuirá en mitigar el riesgo de errores o atrasos en la realización de las actividades con la finalidad de mejorar el servicio brindado a los clientes de manera ágil, oportuna y profesional.

Los controles propuestos no representarán desembolso de efectivo. Los costos están incluidos en la remuneración anual del personal. Para efectos de presentación de costos tomaremos la remuneración del empleado y se lo divide por las horas trabajadas que son 240, el resultado se multiplicará por el tiempo que conlleva a realizar el control y el resultado será el costo.

La implementación del sistema de remuneración por bono de cumplimiento en venta si representará desembolso de efectivo; pero solo si el administrador del local alcanzare el 100% del objetivo en venta mensual.

#### 8.4. OBJETIVO

Incrementar las ventas en la cadena de farmacias “Cocolina”

Las áreas encargadas por el personal que labora en la cadena de farmacias son:

- Recepción de pedidos;
- Presentación de novedades;
- Ventas;
- Cierre de Caja;
- Activos fijos y;
- Cumplir con las disposiciones legales para el funcionamiento de la farmacia.

#### 8.5. FUNCIONES DEL PERSONAL

CARGO	FUNCIONES	RESPONSABILIDAD
Administrador del local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura y Cierre del local;</li> <li>• Apertura de Cajas;</li> <li>• Revisión de documentos como: permisos de funcionamiento, reporte de psicotrópico y pagos a servicios básicos;</li> <li>• Elaboración o modificación del cronograma de actividades;</li> <li>• Revisión y recaudación de facturas enviadas por el proveedor, factura impresa de la venta diaria para enviar al departamento contable;</li> <li>• Toma física del inventario de productos caducado, psicotrópicos y mal estado;</li> <li>• Decoración del local;</li> <li>• Revisión de exhibición de productos promocionales;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el correo electrónico diariamente;</li> <li>• Entregar el dinero al recaudador del banco;</li> <li>• Autorizar devoluciones;</li> <li>• El administrador es responsable de todo el funcionamiento de la farmacia, recurso físico y</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de dinero al blindado;</li> <li>• Recepción de Pedidos;</li> <li>• Ingreso de la mercadería;</li> <li>• Vender;</li> <li>• Cierre de caja individual diurno y nocturno y;</li> <li>• Cierre de caja diario;</li> </ul>	<p>humano y;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del cuidado personal de los empleados.</li> </ul>
Asesor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza del local;</li> <li>• Apertura de caja;</li> <li>• Venta;</li> <li>• Toma física del inventario de la percha asignada y; Limpieza de vitrina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar correo electrónico diariamente;</li> <li>• Cuidado personal;</li> <li>• Autorización de devoluciones y;</li> </ul> <p>El manejo del dinero de la venta del día es de su custodia hasta el término del cierre de caja.</p>
Auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza del local;</li> <li>• Apertura de caja;</li> <li>• Venta;</li> <li>• Toma física del inventario de la percha asignada y;</li> <li>• Limpieza de vitrina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidado personal y;</li> <li>• El manejo del dinero de la venta del día es de su custodia hasta el término del cierre de caja.</li> </ul>

**Cuadro 8-1. Funciones según el cargo**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo



## 8.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL ADMINISTRADOR

Actividades	HORARIO												
	7:00-7:05	7:06- 7:20	7:21-8:00	8:00-8:30	8:31-9:00	9:01-10:00	10:01-11:00	11:01-12:00	12:01-13:00	13:01-14:00	14:01-15:00	15:01-15:30	22:30-23:00
Apertura del local	■												
Apertura de caja auxiliar		■											
Contar el dinero de la venta anterior			■										
Revisión de documentos			■										
Revisar correo electrónico			■										
Toma física del inventario				■	■	■	■	■	■				
Entrega del dinero al blindado					■	■	■	■	■	■	■		
Decoración del local					■								
Venta						■	■	■	■	■	■		
Recepción de pedidos										■	■		
Ingreso de la mercadería										■	■		
Cierre de caja												■	
Cierre de caja global													■

**Cuadro 8-2. Cronograma de actividades del administrador**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

## **8.7. CONTROLES PROPUESTOS**

### **8.7.1. Controles de las actividades realizadas por el administrador**

#### **Apertura y Cierre del local**

Ingreso del personal a las 7:00 a.m.

Salida del personal a las 23:00 p.m.

#### **Controles Existentes**

- El administrador debe desactivar la alarma en la apertura y activar al cierre del local y;
- Custodia del guardia de seguridad en la apertura y cierre del local.

#### **Controles Propuestos**

- Un registro de firmas por parte del personal que laboran en las farmacias y el guardia de seguridad indicando la hora de apertura y de cierre del local, si en caso de que una de las personas mencionadas anteriormente no esté en el horario establecido deberá registrar la falta y comunicar al jefe de pos de manera inmediatamente para tomar correctivos.

#### **Política a implementar**

- El personal del local tendrá la obligación de reportar al jefe de pos la ausencia del guardia de seguridad, si no llegare a reportar, el administrador o asesor que este encargado de la apertura o cierre será responsable de la ocurrencia problemas o robo que se susciten en la farmacia. En el caso del guardia que no reportare la impuntualidad del personal será reportado a su superior para tomar medidas correctivas.

#### **Objetivo**

El personal del local ingrese a laborar puntualmente a realizar las actividades según el cronograma.

**Responsable:** Administrador

**Supervisor:** El Jefe de pos deberá semanalmente revisar el reporte de asistencia.

**Tiempo y Costo:** El control tiene un tiempo estimado de dos minutos y se repite dos veces en el día en la apertura y el cierre del local, y el costo anual es de \$ 45.

### **Apertura de caja**

La apertura de caja se lo realiza ingresando al sistema en el módulo de facturación- venta al mostrador y lo puede realizar el auxiliar, asesor y administrador con su clave personal.

El administrador entrega al personal \$50 que está compuesto en moneda y billetes para cada caja el cual debe ser entregado al término de su turno al administrador más el valor en ventas del día.

### **Control Propuesto**

- En la bitácora entregada al administrador al inicio del año, se llevará un registro de aceptación de los \$50 entregados a cada personal que realiza la apertura de caja con fecha y hora.

**Responsable:** Administrador

**Supervisor:** Jefe de pos

**Tiempo:** 1 minuto

**Costo:** \$ 11,25

### **Revisión de documentos necesarios para el funcionamiento de la farmacia**

En el horario de 7:21 am a 8:00 am el administrador debe realizar:

- Realizar el conteo del dinero de la venta anterior y llenar la papeleta de depósito;
- Revisar el cronograma de actividades y realiza modificaciones si es necesario;

- Verificar que los documentos para el debido funcionamiento de la farmacia estén actualizados;
- Revisar correo electrónico;
- Enviar correos electrónicos de las necesidades que se tenga en la farmacia como pintado del local, luminarias, reparación de máquinas, suministro, etc. a los departamentos respectivos;
- A final de mes debe realizar una planilla indicando los pagos que se deben hacer en arriendo y servicios básicos y;
- El administrador recolecta y registra el número de facturas receiptadas por el proveedor y la factura de la venta total diaria para enviar con el motorizado los días designados por el departamento de contabilidad.

### **Controles Propuestos**

- El cronograma se debe realizar los días jueves y enviar al jefe de pos por correo electrónico; para cuando este realice las visitas verifique que se está cumpliendo con el cronograma;
- El administrador deberá realizar una planilla donde indique los documentos para el funcionamiento de la farmacia y fecha de caducidad y enviar al jefe de pos para que dé seguimiento al trámite;
- Los documentos originales que el administrador tenga en su poder para el funcionamiento de la farmacia debe estar en una carpeta y la copia debe estar publicados como lo exige la Ley Orgánica de la Salud;
- El administrador deberá elaborar al inicio del mes de enero una planilla de los costos por arriendo y servicios básicos con fecha de caducidad para enviar mensualmente al jefe de pos para que dé seguimiento al pago puntual;
- El administrador deberá llevar un registro por fecha de las facturas entregadas al motorizado y;
- Toda solicitud enviada a los departamentos debe enviar una copia al jefe de pos.

**Responsabilidad:** Administrador

**Supervisor:** Jefe de pos

**Tiempo:** 10 minutos

**Costo:** \$ 112,5

### **Toma física del inventario**

El administrador realiza diariamente toma física de los inventarios en todas las perchas, seleccionando 40 ítems esta actividad la realiza desde las 8:00 a.m.- 8:30 a.m. de manera continua a partir de las 9:00 a.m. realiza la apertura de la caja para vender y realiza las dos cosas al mismo tiempo verificando lo siguiente:

- Productos caducados en todas las perchas;
- Verificar venta de productos psicotrópicos con receta médica autorizada;
- Mantenimiento de los productos y;
- Faltantes de los productos medicinales o consumo.

### **Control Propuesto**

- Realizar un consolidado de los productos que se dieron de baja diariamente indicando las novedades como productos caducados, en mal estado y faltante con el detalle de fecha y su valor respectivo, enviar por correo electrónico al departamento de contabilidad y al jefe de pos para su debida verificación.

**Responsabilidad:** Administrador

**Supervisor:** Jefe de pos y departamento de contabilidad

**Tiempo:** 5 minutos

**Costo:** 56,25

## **Entrega de dinero al blindado o recaudador**

El administrador solicita identificación del personal del blindado y receipta la bolsa donde se colocará el dinero, el cual debe poner el sello de seguridad llenar el formulario de recepción y firma.

## **Control propuesto**

- Detallar el valor entregado por denominación de billete y monedas;
- Detallar a los billetes de \$50 dólares y \$100 el número de la serie del billete y;
- El administrador realice una inicial muy pequeña en todos los billetes el cual debe estar registrada en su bitácora con fecha, hora y signo colocado.

## **Objetivo**

El banco comunica a la empresa cuando el banco presente novedad de billetes falso el administrador reconozca el dinero que envió.

**Tiempo:** 5 minutos

**Costo:** 56,25 dólares

## **Decoración del Local**

El administrador debe diariamente colocar globos, letreros promocionales, afiches de descuentos y productos de exhibición.



**Figura 8-1. Decoración del local**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

## **Control Propuesto**

- Enviar por correo electrónico al jefe de pos las fotos de la decoración interna y externa del local.

**Objetivo:** Cuidar la imagen de la cadena de farmacias “Cocolina”

**Tiempo:** 5 minutos

**Costo:** 56,25

## **Recepción de Pedido**

El administrador es el encargado de receiptar los pedidos por parte de la compañía de transporte el proceso es el siguiente:

- Receiptar la mercadería en cartones sellados, la factura y la guía de transporte;
- El administrador firma la fe de recepción;
- Ingresar las facturas mediante el lector de barra y;
- Ingreso de los productos.

## **Controles existente**

- Firma de fe de recepción.

## **Controles propuesto**

- Contar las cajas recibidas por parte del administrador del local y comparar con el número registrado en la guía de transporte, registrar en la fe de recepción el número de caja recibida y si existe un faltante colocar en la fe de recepción las observaciones;
- Al ingresar en el sistema las facturas recibidas; deberá ingresar las novedades y;
- Firmar fe de recepción.

## Objetivo

Identificar el responsable del mal despacho.

**Recomendación:** por la afluencia de clientes en el horario matutina especialmente de 9:00 a.m. – 12:00 p.m. se recomienda el cambio de horario en la entrega de pedidos a las farmacias en la tarde de 1:30 p.m. – 16:00 p.m.

**Tiempo:** 3 minutos

**Costo:** 13,50 dólares



**Figura 8-2. Recepción de pedidos**  
Elaborado por: Jiménez B. (2013)  
Fuente: Investigación de campo

## Ingreso de la mercadería

El administrador está encargado de abrir los cartones e ingresar la mercadería después de receiptar el pedido el proceso es el siguiente:

- El administrador debe seleccionar la factura que va ingresar el pedido al sistema y tomar el producto pasarlo por el lector de barra;
- Al finalizar el registro de todos los productos debe comparar la factura impresa con la factura digital y chequear si falta un medicamento;
- Si faltare deberá guardar y el sistema indicará el faltante si es correcto guarda; si no es correcta revisar y;
- Si existiese producto en mal estado, faltantes, caducado y cartones deteriorado deberá ingresar a novedades donde realiza el reporte de



los productos en mal estado con fecha, número de factura y número de guía de transporte por lo que se da de baja del inventario automáticamente.

### **Control Propuesto**

- Tomar foto de los productos que están en mal estado, caducado y cajas deterioradas, adjuntarlas al reporte.

**Tiempo:** 2 minutos

**Costo:** 1,5 dólares

### **Venta**

El administrador ingresa al sistema, va al módulo - venta para atender a los clientes el proceso es el siguiente:

- El cliente solicita la atención;
- El administrador o vendedor brinda la atención al cliente;
- El cliente requiere los medicamentos, en el caso que sean productos psicotrópicos deberá solicitar receta médica, verificar que contenga la información necesaria requerida por el ministerio de salud y revisa en el sistema si el doctor que receto los medicamentos está registrado; si esta procede la venta, si no está indica al cliente que no le puede despachar el producto porque es con receta médica o no cumple con los requisitos para adquirirla;
- El administrador o vendedor despacha y le indica el precio total para la cancelación;
- El cliente cancela y;
- El vendedor entrega la factura, vuelto y productos; Si la cancelación es con tarjeta de crédito solicitará la tarjeta de crédito y cédula pasará por el lector de barra la tarjeta e indicará que tiempo desea diferirlo o rotativo imprimirá el voucher y solicitará la firma al dueño

de la tarjeta comparará con la cedula de identidad y entregará la factura, la copia del voucher y los productos.

### **Control Propuesto**

- El vendedor no deberá tener más de 100 dólares en caja, el resto de la venta deberá colocarlo en el lugar indicado por el administrador;
- Aplicación de las normas de atención al cliente;
- Tener un registro de los clientes fieles y;
- Al vender productos con promociones deberá obligatoriamente solicitar nombre, apellidos, número de cédula y teléfono.

### **Objetivo**

En caso de robo al vendedor las pérdidas no sean mayores a \$100 dólares y en la aplicación de normas de atención al cliente el objetivo es brindar un servicio de calidad, profesionalismo y uniformidad en todos los locales.

**Tiempo:** 5 minutos

**Costo:** 56,25

### **Normas de atención a los clientes**

El éxito de una venta es que el cliente este satisfecho por el producto, precio y la atención con el fin de que regrese y se convierta en un consumidor constante. Por esta razón recomendamos las siguientes normas:

- Recibir al cliente con una sonrisa y con la frase “Bienvenido en que le podemos ayudar”;

- Comunicación con el cliente; asesoría, indicar precio, dar diferentes opciones para sus requerimientos con respecto a la venta que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea;
- Mantener bien informado al cliente utilizando gestos y palabras sencillas que el cliente pueda entender fácilmente;
- Crear un ambiente de confianza, ser veraces y modestos;
- Aprender a escuchar;
- Pulcro en su aspecto personal (vestimenta, peinado y aseo personal);
- El cliente siempre tiene la razón, cualquier inconveniente siempre tratarlos con su debido respeto;
- Tomar las quejas del cliente de forma positiva, ya esto son indicadores que algo anda mal y se debe mejorar, utilícelas para corregir errores;
- Mantener la distancia, no tutear ni utilizar expresiones como “niña”, “cariño”, “amor”, “madrecita” y muchas otras que existen regularmente esto molesta al cliente;
- Nunca decir “A la orden” se está en un sitio de atención al cliente para atender a los clientes no para recibir órdenes;
- Siempre tener una aptitud de disponibilidad para la venta;
- Medir el tiempo que brinda a un cliente;
- Reconocer la presencia de un cliente cuando llega y se está atendiendo a otro, con una mirada, un saludo, un mensaje de “ya lo atiendo”. Tomar en cuenta el orden de llegada para su atención;
- Tener conocimiento de los clientes recurrentes;
- Si hay problemas con un cliente, no debe responder de manera grosera, y si esto se vuelve un vandalismo comunicarse con la policía para que se entienda con la fuerza pública;
- Dar a conocer los descuentos promociones;
- Hablar claro;
- En el momento del despacho debe ir enseñando al cliente los productos que compró y colocarlos en la funda y;

- Entregar el cambio con su factura en la mano y acompañado de la frase “Gracias por su Compra”.

### **Devolución en Venta**

Las devoluciones serán en producto no en efectivo y será autorizado por el administrador.

### **Control propuesto**

El administrador deberá llevar un registro diario de las devoluciones realizadas en el día y el motivo.

### **Cierre de caja**

El asesor, auxiliar y administrador al finalizar su turno debe contar el dinero recaudado por la venta, recopilar los voucher, devoluciones en venta y cuadre con los valores que refleja en el sistema y entregar al administrador.

El administrador realizará el conteo del dinero, verificación de los voucher debidamente llenado, el monto en devoluciones y colocará en el sistema los valores en cada campo; el sistema indicará si existe faltante el administrador da clic en guardar si es correcto, si no lo es deberá verificar cual es el error.

Si existe una diferencia de menos por parte del auxiliar, asesor o administrador deberá firmar un vale que se genera al finalizar el cierre de caja.

Si existiese una diferencia de más deberá registrarlo en el sistema al imprimir el total de venta indicará la diferencia. Esta diferencia de más se lo tomará en cuenta al realizar el inventario físico que se realiza a fin de mes y se debitará del faltante en inventario.

### **Control Existente**

- El administrador es responsable del cierre de caja.

### **Control Propuesto**

- El administrador del local debe llevar un registro de los faltantes y sobrantes con fecha, hora y responsable y firma de ellos.

### **Cierre de Caja Global**

El administrador del local al final del día ingresa a ventas consolidadas e imprime, lo envuelve con el dinero recolectado de todas las cajas registradoras y lo guarda en el escritorio con llave con los comprobantes de devoluciones y voucher.

### **Controles**

- El administrador debe llevar un registro del número de billetes por denominación y monto.

### **Objetivo**

Si se ausenta el administrador tiene el registro de cuanto dejó en dinero.

**Tiempo:** 5 minutos

**Costo:** 56,25

### **8.7.2. Controles para las actividades realizadas por los auxiliares y asesores**

El administrador deberá llevar un cronograma de actividades para que los asesores y auxiliares lo cumplan el cual debe ser enviado al jefe de pos.

<b>Actividades</b>	<b>Horario</b>	<b>Supervisor</b>
Apertura del local	7:00 a.m.	Administrador debe controlar el cumplimiento de las actividades
Limpieza del local	7:05 a.m. – 7:20 a.m.	
Apertura de caja	7:30 a.m.	
Venta	7:30 a.m. – 15:00 p.m.	
Toma física del inventario por perchas	8:00 a.m. – 15:00 p.m.	
Limpieza de perchas y vitrinas asignadas	8:30 a.m. – 9:30 a.m.	
Cierre de caja	15:00 p.m.	

**Cuadro 8-3. Actividades realizadas en el horario diurno**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

<b>Actividades</b>	<b>Horario</b>	<b>Supervisor</b>
Apertura de caja	7:30 a.m.	Administrador debe controlar el cumplimiento de las actividades
Venta	7:30 a.m. – 15:00 p.m.	
Toma física del inventario por perchas	8:00 a.m. – 15:00 p.m.	
Limpieza de perchas y vitrinas asignadas	8:30 a.m. – 9:30 a.m.	
Cierre de caja	15:00 p.m.	

**Cuadro 8-4. Actividades realizadas en el horario diurno – nocturno**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

### **8.7.3. Control al talento humano que laboran en los locales**

#### **Control 1**

El administrador deberá evaluar mensualmente el desempeño de los auxiliares y asesores en las siguientes áreas:

- Atención al cliente;
- Control de perchas de inventario;

- Limpieza del local;
- Conocimiento de la visión y misión de la empresa;
- Porcentaje de cumplimiento de venta.

Las actividades realizadas por administrador deberán ser evaluadas por el Jefe de pos en las siguientes áreas:

- Porcentaje de venta;
- Manejo del Inventario;
- Exhibición de productos;
- Manejo del efectivo;
- Imagen del Personal;
- Imagen del local y;
- Conocimiento de la visión y misión de la empresa.

Rango de calificación

10 Excelente

9-8 Muy bueno

7-6 Bueno

5-4 Irregularidad

3-0 Malo

**Tiempo:** 10 minutos

**Costo:** 7,08 dólares

## **Control 2**

Visitas realizadas por los departamentos de Inventario, Marketing, Venta, Sistema y Talento humano a los locales de la cadena de farmacias “Cocolina” deben ser calificadas y llevar un historial por local para enviar a jefe de pos y al administrador del local:

**Inventario:** mensualmente se realiza toma física global.

### **Control**

- El jefe de inventario debe realizar una base de datos estadísticos sobre la evolución mensual del local en el manejo del inventario.

**Marketing:** visita cada dos meses a los locales verificando el manejo y exhibición de los productos y promociones.

### **Control**

- El jefe de marketing calificará en base a las evidencias y observaciones proporcionadas por el inspector de este departamento en el que debe contar con fotos.

**Sistema:** debe visitar el local una vez al año para verificar el estado de los equipos de cómputo y cuando el administrador del local lo requiera para reparar o solicitar cambio de un equipo.

### **Control**

- El jefe de sistema debe llevar un registro de cada local en el que indicará las visitas que se ha realizado, motivos y el costo de reparación.

**Talento Humano:** actualiza la base de datos del personal dos veces al año.

### **Control**

- Base de datos del personal en el que contendrá, cursos realizados, datos personales, evaluación de desempeño y sanciones;
- Evaluación anual de los salarios de los empleados en el mercado y;
- Llevar un registro de las observaciones de los empleados y su debida solución.



## **Objetivo**

En las reuniones mensuales con el gerente de venta el administrador del local deberá presentar las calificaciones obtenidas por los departamentos visitados, porcentaje de venta y factores que incidieron en la consecución o no consecución de los objetivos.

## **Control 3**

### **Reunión con el Gerente de Venta**

**Observación:** Las reuniones que se realizan todos los meses por parte de la gerente de venta con los administradores del local para la presentación de resultados en venta, en la que tiene una duración de seis horas de las cuales se deberían atender a 80 administradores pero solo exponen 24 ya que se destina quince minutos para cada administrador en exponer sus resultados.

### **Recomendación**

Los administradores deberán enviar al correo electrónico del coordinador de venta las diapositivas para la presentación de resultados en la que contendrá:

- Las ventas del mes vs el proyecto de venta establecido por la empresa;
- Porcentaje de ventas obtenidos por cada personal del local;
- Factores que intervinieron en la consecución o no consecución de los objetivos en venta y;
- Calificación obtenida por los departamentos visitados y observaciones.

## Proceso

1. Los administradores deberán enviar las diapositivas al coordinador de venta tres días antes de la reunión con la gerencia;
2. El coordinador de área deberá seleccionar las 24 farmacias que poseen un rendimiento bajo en ventas para su exposición las demás serán evaluadas internamente. Los administradores que expusieron no vuelven a exponer el mes siguiente excepto aquellas que se considere indispensable su exposición y;
3. Las diapositivas que han sido enviadas por los administradores y no fueron seleccionadas para exponer serán revisadas por el gerente de venta. Si el gerente requiere una explicación de las observaciones realizadas se citará al administrador para conocer en detalle las novedades presentadas.

**Responsable:** coordinador de área de venta.

**Supervisor:** Gerente de venta

**Control:** La asistencia del personal a las reuniones.

**Tiempo:** 1 hora

**Costo:** 50 dólares

**Objetivo:** Conocer los factores que afectan a las ventas por medio de los administradores del local con las observaciones realizadas por los departamentos de inventario, talento humano y marketing.

### 8.8. PROBLEMAS PRESENTADOS EN LA CADENA DE FARMACIAS “COCOLINA”

La disminución de las ventas en la cadena de farmacias “Cocoilina” es por factores internos de la empresa.

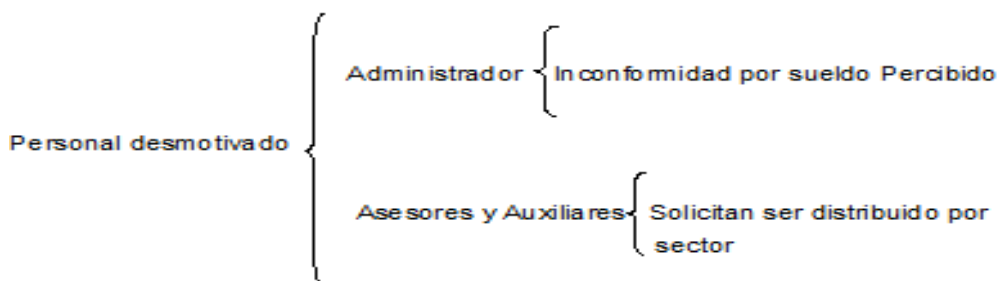
- No existe control de asistencia del personal;
- No existe un control de la decoración de los locales;
- Administrador del local está inconforme con el sueldo percibido;

- No existe un horario establecido para la realización de las tareas;
- La recepción de pedidos de mercadería se lo realiza en el horario de la mañana en lo que interfieren con las ventas;
- El personal del local no conoce la visión y misión de la empresa;
- Los asesores y auxiliares no trabajan por el sector donde viven; por lo que se les complica al transportarse y estar puntualmente en el trabajo especialmente en la noche hora de cierre del local que es a las 23:00 que no hay autobuses para trasladarse a su hogar;
- No hay normas de atención al cliente y;
- Los administradores de los locales no alcanzan a exponer sus resultados en venta en la reunión que se realiza mensualmente con el gerente de venta.

Controles propuestos dan solución a:

- Puntualidad del personal;
- Cuidado de la imagen del local y del personal;
- Cumplimiento del cronograma de actividades;
- Evaluación de desempeño del personal;
- Toma de decisiones oportunas y adecuadas;
- Salvaguarda los recursos físicos y;
- Identificar errores en el proceso y el personal responsable.

Controles propuestos no dan solución a:



**Gráfico 8-1. Personal desmotivado**  
Elaborado por: Jiménez B. (2013)

En la entrevista realizada a los administradores del local indicaron que están inconforme con el sueldo que perciben. Ellos alegan que incrementan cada año la cuota de venta, las responsabilidades y el sueldo no aumenta.

En la entrevista realizada a los auxiliares y asesores indicaron con el 71,66% que su lugar de trabajo es en el sur y vive en norte y viceversa; por lo que se les complica llegar a tiempo a su lugar de trabajo y al cierre de la farmacia que es a las 23:00 p.m. se dificulta más; por lo que no hay autobuses para dirigirse al hogar.

### **Propuesta**

- Sistema de remuneración por bono de cumplimiento en venta y;
- Distribución del personal por sectores.

## **8.9. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN POR MEDIO DE BONO DE CUMPLIMIENTO**

**Falencia:** Los administradores de los locales no están siendo incentivados para incrementar su productividad.

**Responsable:** Administrador del local

**Supervisión:** Jefe de pos

### **Recomendaciones**

Consideramos que un empleado motivado desempeña mejor sus funciones, se vuelve creativo y es productivo para la empresa. En el caso de cadena de farmacias “Cocolina” que posee un personal eficiente en el manejo de los activos de la empresa, pero no se destaca en resultados en ventas podemos concluir que los empleados están desmotivados al sentir que cada año aumentan la cuota de venta y deben esmerarse más y ganar lo mismo por lo que no hay una equivalencia. Entonces premisa del vendedor sería “Si la empresa vende más yo gano más” y de esta manera existiría tres beneficiados el consumidor, el empleado y la empresa. La

pregunta sería ¿De qué manera podemos incentivar al personal? hay varias maneras una de ellas son:

- Económicas;
- Acenso a un cargo;
- Viajes y;
- Cursos, etc.

Para motivar al personal por medio de incentivos, hay que tener en claro el objetivo. En el caso de la cadena de farmacias “Cocolina” el objetivo es incrementar sus ventas por lo que la manera más adecuada sería incentivos económicos mensuales con la finalidad que todos los meses alcance su cuota de venta o la sobrepasen.

Se recomienda un sistema de remuneración que comprende el sueldo más un bono de cumplimiento que va en función a los proyectos de venta establecidos por cada local. Para ello tomamos de referencia los bonos de cumplimiento otorgados por otras cadenas de farmacias para remunerar a sus administradores ver cuadro 8-5.

Proyecto de Venta	Propuesta		
	Sana Sana	Pharmacys	Cadena de farmacia "Cocolina"
	Bono	Bono	Bono
\$18.000 - \$20.000	\$ 130,00		\$ 100,00
\$ 21.000 - \$30.000	\$ 175,00		\$ 150,00
\$31.000- \$40.000	\$ 240,00	\$ 250,00	\$ 200,00
\$41.000- \$ 50.000	\$ 300,00	\$ 350,00	\$ 259,00
\$51.000-\$60.000	\$ 375,00	\$ 450,00	\$ 346,50
\$61.000-\$70.000	\$ 500,00	\$ 550,00	\$ 459,00

**Cuadro 8-5. Bono de cumplimiento**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

Este bono será otorgado a los administradores del local que cumplan con el 100% del objetivo (proyección de venta), más el sueldo de \$ 400; si

sobrepasan el objetivo será calculado de la siguiente manera: si el administrador en este caso alcanzará el 105% se resta del 100% y su resultado es 5%; al bono de cumplimiento se le calculará el 5% y el resultado será un bono adicional. Ejemplo:

Proyecto de venta: \$ 51.000

Venta real: \$ 52.540

% de Cumplimiento 105%

Bono: 346,5

Operación

Bono\* (% Objetivo cumplido – 100%)= Bono adicional

$346,5 \times (105\% - 100\%) = 17,33$

El administrador del punto de venta recibiría:

Sueldo	\$ 400
Bono de Cumplimiento	\$ 346,5
Bono adicional	\$
	17,33
Total	\$
	763,72

El bono adicional se recomienda con el propósito que los administradores no se limiten en alcanzar el 100% del proyecto de venta sino sobrepasar y abarcar mayor mercado por local.

El objetivo en el año 2013 es alcanzar las ventas totales de \$ 27.648.000; para esto todos los locales de la farmacia “Cocolina” deben haber llegado al 100% del proyecto de venta; por lo tanto se realizará una estimación de los gastos de sueldo, bono y beneficios de ley para saber en cuanto ascenderían los gastos por sueldo del administrador del local.

En el cuadro 8-6. Se observa cuánto le costaría a la empresa un administrador que vende desde \$ 18.000 hasta \$ 70.000

Proyecto de Venta \$18.000 - \$20.000	Sueldo del Administrador	Bono por Cumplimiento en Venta
		400
Concepto	Mes	Anual
Remuneración	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Décimo Tercero		\$ 500,00
Bono Escolar		\$ 318,00
Vacaciones		\$ 250,00
Fondo de Reserva	\$ 41,65	\$ 499,80
Aporte Patronal	\$ 60,75	\$ 729,00
TOTAL		\$ 8.296,80
Proyecto de Venta 21.000 - \$30.000	Sueldo del Administrador	Bono por Cumplimiento en Venta
		\$ 400,00
Concepto	Mes	Anual
Remuneración	\$ 550,00	\$ 6.600,00
Décimo Tercero		\$ 550,00
Bono Escolar		\$ 318,00
Vacaciones		\$ 275,00
Fondo de Reserva	\$ 45,82	\$ 549,78
Aporte Patronal	\$ 66,83	\$ 801,90
TOTAL		\$ 9.094,68
Proyecto de Venta \$31.000 - \$40.000	Sueldo del Administrador	Bono por Cumplimiento en Venta
		\$ 400,00
Concepto	Mes	Anual
Remuneración	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Décimo Tercero		\$ 600,00
Bono Escolar		\$ 318,00
Vacaciones		\$ 300,00
Fondo de Reserva	\$ 49,98	\$ 599,76
Aporte Patronal	\$ 72,90	\$ 874,80
TOTAL		\$ 9.892,56

Proyecto de Venta \$41.000 - \$50.000	Sueldo del Administrador	Bono por Cumplimiento en Venta
		\$ 400,00
Concepto	Mes	Anual
Remuneración	\$ 659,00	\$ 7.908,00
Décimo Tercero		\$ 659,00
Bono Escolar		\$ 318,00
Vacaciones		\$ 329,50
Fondo de Reserva	\$ 54,89	\$ 658,74
Aporte Patronal	\$ 80,07	\$ 960,82
TOTAL		\$ 10.834,06
Proyecto de Venta \$51.000 - \$60.000	Sueldo del Administrador	Bono por Cumplimiento en Venta
	\$ 400,00	346,5
Concepto	Mes	Anual
Remuneración	\$ 746,50	\$ 8.958,00
Décimo Tercero		\$ 746,50
Bono Escolar		\$ 318,00
Vacaciones		\$ 373,25
Fondo de Reserva	\$ 62,18	\$ 746,20
Aporte Patronal	\$ 90,70	\$ 1.088,40
Gasto de Sueldo de Administrador de Venta		\$ 12.230,35
Proyecto de Venta \$61.000 - \$70.000	Sueldo del Administrador	Bono por Cumplimiento en Venta
	\$ 400,00	459
Concepto	Mes	Anual
Remuneración	\$ 859,00	\$ 10.308,00
Décimo Tercero		\$ 859,00
Bono Escolar		\$ 318,00
Vacaciones		\$ 429,50
Fondo de Reserva	\$ 71,55	\$ 858,66
Aporte Patronal	\$ 104,37	\$ 1.252,42
TOTAL		\$ 14.025,58

**Cuadro 8-6. Gastos por sueldo del administrador del local según proyecto de venta**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo



## 8.10. REGISTRO CONTABLE

El registro contable de los bonos de cumplimiento que se propone no aplica en la NIC 19 porque esta norma se centra en el tratamiento contable de los beneficios futuros tales como jubilación, participación en ganancia, incentivos pagaderos dentro de los doce meses siguientes, etc. Por lo tanto no aplica en nuestra propuesta porque los incentivos que se propone son pagaderos mes a mes y su registro es de la siguiente manera.

Fecha	Descripción	Parcial	Debe	Haber
	1			
31/01/2013	<u>Gasto por Sueldo</u>		\$ 32.000,00	
Mensual	<u>Gasto por Bonificaciones</u>		\$ 12.333,00	
	<u>IESS</u>			\$ 4.145,14
	<u>Banco</u>			\$ 40.187,86
	P/r el pago del sueldo y bonificaciones a los administradores del local			

**Cuadro 8-7. Registro contable**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

## 8.11. IMPACTO EN NÓMINA EN RELACIÓN A LAS VENTAS

En el cuadro 8-8 se observa que el gasto por sueldo más beneficios de ley tiene una participación en el proyecto de ventas entre el 3% al 7% que también se lo llama peso de nómina; esto significa que al vender más el porcentaje del gasto de sueldo con relación a las ventas se reduce, lo constatamos con el local que vende \$60.000 en que la remuneración del administrador es de \$400 más el bono de 346,5 el peso de nómina anual es el 3%.

PROYECTO DE VENTA MENSUAL	GASTO DE SUELDO Y BENEFICIOS DEL ADMINISTRADOR DEL LOCAL	GASTOS DE SUELDO Y BENEFICIOS DEL ASESOR	GASTOS DE SUELDO Y BENEFICIOS DEL AUXILIAR	TOTAL GASTOS DE SUELDO Y BENEFICIOS DEL LOCAL	PROYECTO DE VENTA ANUAL	PESO DE NOMINA
\$ 18.000,00	\$ 8.296,80	\$ 6.701,04		\$ 14.997,84	\$ 216.000,00	7%
\$ 20.000,00	\$ 8.296,80	\$ 6.701,04		\$ 14.997,84	\$ 240.000,00	6%
\$ 30.000,00	\$ 9.094,68	\$ 6.701,04	\$ 5.903,16	\$ 21.698,88	\$ 360.000,00	6%
\$ 33.000,00	\$ 9.094,68	\$ 6.701,04	\$ 5.903,16	\$ 21.698,88	\$ 396.000,00	5%
\$ 35.000,00	\$ 9.094,68	\$ 6.701,04	\$ 5.903,16	\$ 21.698,88	\$ 420.000,00	5%
\$ 40.000,00	\$ 9.094,68	\$ 6.701,04	\$ 5.903,16	\$ 21.698,88	\$ 480.000,00	5%
\$ 45.000,00	\$ 10.834,06	\$ 6.701,04	\$ 5.903,16	\$ 23.438,26	\$ 540.000,00	4%
\$ 50.000,00	\$ 10.834,06	\$ 6.701,04	\$ 5.903,16	\$ 23.438,26	\$ 600.000,00	4%
\$ 55.000,00	\$ 12.230,35	\$ 6.701,04	\$ 5.903,16	\$ 24.834,55	\$ 660.000,00	4%
\$ 60.000,00	\$ 12.230,35	\$ 6.701,04	\$ 5.903,16	\$ 24.834,55	\$ 720.000,00	3%

**Cuadro 8-8. Los gastos por sueldo más beneficios del personal que laboran en los locales con relación a las ventas**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

Al Examinar cuanto ha crecido el peso de nómina del 2012 con el propuesto para el 2013 en relación a las ventas. En el 2012 el peso de nómina es de 5,733% y el propuesto es de 6,452% el incremento es de un 0,72% para incrementar las ventas en un 3% anual.

GASTOS POR SUELDOS DEL PERSONAL DEL LOCAL	VENTAS	PESO DE NOMINA	
\$ 1.783.980,28	\$ 27.648.000,00	6,452%	PROPUESTA 2013
\$ 1.585.196,48	\$ 26.825.502,00	5,733%	2012
INCREMENTO EL PESO DE NOMINA		0,719%	

**Cuadro 8-9. Comparación del peso nómina 2012 con el propuesto 2013**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

La propuesta presentada de otorgar incentivo con un bono de cumplimiento de venta al administrador deberá ir de la mano con la recomendación de implementar los controles en las actividades realizadas por el personal es con la finalidad de incrementar las ventas en un 3% anual durante los próximos cuatro años.

	2013	2014	2015	2016
VENTAS	\$ 27.648.000,00	\$ 28.477.440,00	\$ 29.331.763,20	\$ 30.211.716,10
GASTO POR SUELDO DE LOS LOCALES	\$ 1.783.980,28	\$ 1.813.422,05	\$ 1.831.773,29	\$ 1.831.773,29
PESO DE NÓMINA	6,45%	6,37%	6,25%	6,06%

**Cuadro 8-10. Proyecto de venta**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

Los gastos por sueldo más beneficios de los administradores de los locales se incrementarían en un 0,01% por las siguientes condiciones; los locales que vendían \$ 50.000 dentro de cuatro años venderán \$ 54.636,35, si los locales crece el incentivo al trabajador aumenta porque va en función de las ventas proyectadas pero el peso de nómina va disminuyendo año a año; en el 2013 al 2014 en un 0,08%, al 2015 en un 0,12% y al 2016 en un 0,18% por lo tanto las ventas crece más que los gasto por sueldo del administrador. Véase la **Anexo 8** pág. 164.

## 8.12. DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR SECTORIZACIÓN

**Observación:** Personal no está distribuido por sectorización.

**Recomendación:** Ubicar a los asesores y auxiliares que laboran en locales de la cadena de farmacias “Cocolina” cerca del sector donde viven

### Proceso

1. En el mes de marzo 2013 el departamento de talento humano deberá realizar una lista de auxiliares y asesores que trabajan en el norte y viven en el sur; de la misma manera los que trabajan en el sur y viven en el norte. Consolidar la información realizando una distribución por sectorización e identificar el número de personal al que se va a realizar la transferencia;
2. Se selecciona mensualmente a 10 personas que viven en el norte y trabajan en el sur y viceversa. Se verifica la hoja de vida de los 20 empleados seleccionados si no existe ninguna novedad continua con el proceso;
3. Como control establecido por la empresa todos los meses se realiza la toma física del inventario a todos los locales; por lo cual

al finalizar este proceso se recomienda comunicar al personal del cambio a otro local, si existiese un faltante en la percha del personal seleccionado se le realizará un vale en el que será debito de su sueldo y;

4. El administrador del local evaluará el desempeño del personal mensualmente y enviará el reporte al departamento de recursos humanos y al jefe de pos.

**Control:** Resultado en ventas por personal.

Personal del local	No de personas	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Febrero	Marzo	Abril	Total de Personal Transferido
Auxiliares	89	7	7	7	8	9	8	8	7	7	7	7	7			89
Asesores	165	13	13	13	12	11	12	12	13	13	13	13	13	14		166
Sur	127	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7		127
Norte	127	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7		127
Evaluación del personal																244

**Cuadro 8-11. Cronograma de actividades**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)  
Fuente: Investigación de campo

**Responsable:** Administrador del local.

**Costo:** \$ 30 porque el costo estipulado en la toma física del inventario ya está presupuestado; por lo que proponemos realizar el cambio del personal después de la toma física del inventario realizada todos los meses.

## 8.12. OBJETIVO

Incrementar las ventas

### **8.13. OBJETIVO ESPECÍFICO**

- Dar dirección y control de las actividades realizadas por el personal que labora en los locales de la cadena de farmacias “Cocolina”;
- Incentivar al personal a la consecución de los objetivos en venta;
- Empleados conforme con su lugar de trabajo;
- Promover la eficiencia y eficacia en las actividades realizadas por el personal que labora en los locales de la cadena de farmacia y;
- Atención al cliente de manera ágil y profesional.

### **8.14. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Desde el punto de vista contable los controles internos proporcionan seguridad razonable y confiabilidad de la información financiera, lo cual contribuye al logro de los objetivos en base a la NIC 315 es factible.

Desde el punto de vista económico es factible porque no se realiza desembolsos para implementar los controles internos y poseen un tiempo de duración de menos de 10 minutos en cada actividad.

La propuesta del sistema de remuneración por bono de cumplimiento es factible porque se motiva al administrador a crear estrategias para la consecución de los objetivos en venta y con finalidad que lo cliente se conviertan en consumidores constantes. En lo económico es factible porque se realiza desembolso de dinero cuando se alcance el objetivo en venta en un 100%.

### **8.15. METODOLOGÍA**

#### **Actividades**

La tesis presentada es realizada en base a los problemas presentados en una cadena de farmacias existente en la ciudad de Guayaquil por efecto de privacidad se le cambio al nombre “Cocolina”; nuestro tipo de investigación es exploratoria y descriptiva.

## Recursos

Para la ejecución de la presente investigación se utilizaron los siguientes recursos:

### Recurso Humano:

Investigadora: Blanca Jiménez

Tiempo: 6 meses

### Recurso físico

Internet

Libros

Documento de la cadena de farmacias

Computadora

Impresora

Transporte

Recursos económicos

La presente investigación se financio en su totalidad por la investigadora.

Descripción	Valor	Tiempo
Colaboración del personal de la empresa	\$300	2 meses
Impresiones	\$50	3 meses
Carpetas	\$1	
Esferos	\$1	
TOTAL	\$352	

#### **Cuadro 8-12. Presupuesto**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

ACTIVIDAD	Mes																										
	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Recolección de la información	■	■	■	■																							
Elaboración de la denuncia del tema de tesis					■	■	■	■																			
Presentación de la denuncia del tema de tesis						■	■	■																			
Aprobación de tema de tesis							■	■	■	■	■	■															
Elaboración del primero y segundo capítulo									■	■	■	■	■	■	■	■											
Revisión del primero y segundo capítulo													■	■	■	■											
Elaboración del tercero y cuarto capítulo																	■	■	■	■	■	■	■	■			
Elaboración del quinto y sexto capítulo																									■	■	■

**Cuadro 8-13. Cronograma**

Elaborado por: Jiménez B. (2013)

Fuente: Investigación de campo

## **8.16. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

Con el propósito de mejorar el desempeño del personal que labora en los locales de la cadena de farmacias es necesario controlar las actividades realizadas en el local, en estas circunstancias recomendamos al gerente general que se realice cada dos años una auditoría operativa en la que se evaluará el funcionamiento correcto de los controles, el proceso de las actividades a desarrollarse y nivel de desempeño del personal.



## Bibliografía

Carvajal, P. (2005; 151). *“Sistema de control interno como herramientas para fortalecer la gestión administrativa operacional de Demáco Cía. Ltda.”*. Tesis de grado previo a la obtención de título de ingeniera en Contabilidad y Auditoría no publicada. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Chiavenato, I. (2009). *“Gestión del talento humano”*. México, D.F.: Mc Graw-Hill

Chiavenato, I (2005). *“Gestión del talento humano”*. México, D.F.: Mc Graw-Hill. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/74712325/Gestion-Del-Talento-Humano>

Código del trabajo de Ecuador (2005, 16, Diciembre). Art. 45. Codificación 17. Registro oficial suplemento 167.

Código del trabajo de Ecuador (2005, 16, Diciembre). Art. 80 y 81. Codificación 17. Registro oficial suplemento 167.

Conclusiones sobre auditoría operativa de la 8 Conferencia Interamericana de Contabilidad (1979). Panamá. Instituto de Investigación Contables del Ecuador (2 al 3 de Octubre de 1987), “Fundamentos de auditoría operativa”

8 Conferencia Interamericana de Contabilidad (1979) citado por Instituto de Investigación Contables del Ecuador (2 al 3 de Octubre de 1987). “Fundamentos de auditoría operativa”. Bol. 1.

*“Cuerpo superior de administradores de la junta de Andalucía Vol. 2”* (2011). Sevilla, España. Editorial Mad, S.L. Recuperado de: [http://books.google.com.ec/books?id=ZurlwHIXeocC&pg=PA406&lpg=PA406&dq=Consiste+en+dirigir+las+operaciones+mediante+la+cooperaci%C3%B3n+del+esfuerzo+de+los+subordinados+para+obtener+altos+niveles+de+productividad+mediante+la+supervisi%C3%B3n+y+motivaci%C3%B3n&source=bl&ots=oP1MGsg20c&sig=HcpaRbqOJCh\\_IWgTkpF\\_eE6Zd0&hl=es&sa=X&ei=cHB1UcalBZPA9gTW7oDQDw&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=Consiste%20en%20dirigir%20las%20operaciones%20mediante%20la%20cooperaci%C3%B3n%20del%20esfuerzo%20de%20los%20subordinados%20para%20obtener%20altos%20niveles%20de%20productividad%20mediante%20la%20supervisi%C3%B3n%20y%20motivaci%C3%B3n&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=ZurlwHIXeocC&pg=PA406&lpg=PA406&dq=Consiste+en+dirigir+las+operaciones+mediante+la+cooperaci%C3%B3n+del+esfuerzo+de+los+subordinados+para+obtener+altos+niveles+de+productividad+mediante+la+supervisi%C3%B3n+y+motivaci%C3%B3n&source=bl&ots=oP1MGsg20c&sig=HcpaRbqOJCh_IWgTkpF_eE6Zd0&hl=es&sa=X&ei=cHB1UcalBZPA9gTW7oDQDw&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=Consiste%20en%20dirigir%20las%20operaciones%20mediante%20la%20cooperaci%C3%B3n%20del%20esfuerzo%20de%20los%20subordinados%20para%20obtener%20altos%20niveles%20de%20productividad%20mediante%20la%20supervisi%C3%B3n%20y%20motivaci%C3%B3n&f=false)

Ecuador legal online. (2012, 28, Enero). “Vacaciones”. Recuperado de: <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/vacaciones-laborales/>

- Ecuador legal online. (2012, 26, Febrero). "Décimo tercero". Recuperado de: <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/decimo-tercer-sueldo/>
- Ecuador legal online. (2013, 01, Enero). "Décimo cuarto" Recuperado de: <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/decimo-cuarto-sueldo/>,
- Ecuador legal online. (2013, 13, Abril). "Fondo de reserva". Recuperado de: <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/fondos-de-reserva/>
- Gonzales, El. y Almeida, M. (S.F.) "*Informe del Coso I y II*" (1992). Recuperado de: [http://www.auditool.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=290:el-informe-coso-i-y-ii&catid=39:trip-deals&Itemid=56](http://www.auditool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=290:el-informe-coso-i-y-ii&catid=39:trip-deals&Itemid=56)
- Hernández, G. (2006). Diccionario de Economía. Medellín, Colombia. Editorial: Universidad Cooperativa de Colombia, p. 12.
- Hernández Sampieri Et. Al (2003, 117). Metodología de la Investigación: tercera ed. México.
- Jiménez, W. Citado por Thompson, J. (2009, 29, Julio). "Administrativa en teoría". Recuperado de: <http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/definicion-de-administracion.html>
- Jiménez, Yeison. (2012, 19, Abril). "*Talento Humano*". Recuperado de: <http://queestalentohumano.blogspot.com/2012/04/definicion-del-talento-humano.html>
- Kotler, Philip. (2001). "Dirección de Mercadotecnia". (8ª ed). Lima, Perú: Editorial Pearson.
- Ley Orgánica de la Salud (2006, 22, Diciembre). Registro Oficial Supl. 423. Cap. 5.
- Mogollon, Enriquez y Laya (2009, 04, Marzo). "*Gestión del Talento Humano*". Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Venezuela. Recuperado de: <http://msilva15.blogspot.es/1236198240/>. Pár. 3
- Naranjo, C. (2005; 136). "*Sistemas de Control Interno como herramienta para fortalecer la Gestión Administrativa-Financiera de Ambandine S.A.*". Tesis de grado previo a la obtención de título de ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Normas Internacionales de Auditoría 315. (2004, 15, Diciembre) Entendimiento de la entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa. Pár. 42. Recuperado desde

[http://www.leyes.com.py/documentaciones/infor\\_interes/contabilidad/NIA/NIA-315.pdf](http://www.leyes.com.py/documentaciones/infor_interes/contabilidad/NIA/NIA-315.pdf)

Oliver, R. (1997). Citado por Aguilera, J., Ortiz, Andrea y Palma, A. (2006). *“Fidelización de Clientes: Análisis Empírico en la Industria de los Prestadores de Salud Privada en Chile”*. Seminario para la obtención del título de ingeniero comercial con mención en Administración. Universidad de Chile: Santiago, Chile.

Reglamento de Control y Funcionamiento de los Establecimientos farmacéuticos (2009, 23, Enero). Registro oficial 513. Título 2, capítulo 2, art. 10. Recuperado de: [http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/reglamento\\_control\\_y\\_funcionamiento\\_establecimientos\\_farmacuticos.pdf](http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/reglamento_control_y_funcionamiento_establecimientos_farmacuticos.pdf)

Reglamento de Control y Funcionamiento de los Establecimientos farmacéuticos (2009, 23, Enero). Registro oficial 513. Título 2, capítulo 3, art. 22. Recuperado de: [http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/reglamento\\_control\\_y\\_funcionamiento\\_establecimientos\\_farmacuticos.pdf](http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/reglamento_control_y_funcionamiento_establecimientos_farmacuticos.pdf)

Reichheld, Frederick. (1996). El efecto de la lealtad. Ed. original en inglés the loyalty efecto 1996. Bogotá, Colombia. Editorial norma 1996.

11 Revista Judicial (2009-2011). “Registro Oficial 6 de Abril 2003” Recuperado de: [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=676](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=676)

Stella Domínguez (2011, 08, Marzo). “La investigación exploratoria”. Recuperado de: <http://www.stelladominguez.com/2011/03/invexploratoria/>

Thompson I. (julio 2006). “Definición en Venta” Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>

## CONTENIDO DE ANEXOS

ANEXO 1. NÚMERO DE FARMACIAS EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS CON RELACIÓN CON EL NÚMERO DE HABITANTES .....	156
ANEXO 2. MODELO DE LA ENCUESTA.....	157
ANEXO 3. UBICACIÓN DE LOS LOCALES .....	158
ANEXO 4. LOCALES DE LA CADENA DE FARMACIAS “COCOLINA” .....	159
ANEXO 5. LOCALES QUE CUMPLE CON EL OBJETIVO .....	160
ANEXO 6. PROCESO DE TOMA DE INVENTARIO .....	162
ANEXO 7. MODELO DE ENCUESTA A LOS CLIENTES.....	163
ANEXO 8. CRECIMIENTO DE LAS VENTAS Y LOS GASTOS POR SUELDO MÁS BENEFICIOS DE LOS EMPLEADOS DE LOS LOCALES .....	164

**ANEXO 1. Número de farmacias en la provincia del Guayas con relación con el número de habitantes**



Cantones	No de Farmacias	No de Habitantes
Guayaquil	1400	2.350.915
Jujan	14	25.179
Balao	8	20.523
Balzar	25	53.937
Daule	41	120.326
Duran	81	2.35.769
Empalme	19	74.451
Lomas de Sargentillo	33	18.413
Milagro	81	166.634
Naranjal	31	69.012
Naranjito	18	37.186
Pedro Carbo	21	43.436
Playas	33	41.935
Samborodón	23	67.590
Palestina	16	16.065
Salitre	17	57.402
Yaguachi	20	60.958

Fuente: Control de Registro Sanitario

## ANEXO 2. Modelo de la encuesta

Total encuestados: 60

Se seleccionó 20 clientes fieles de cada cadena de farmacias (Cruz Azul, Sana sana y Pharmacys

Pregunta a los clientes vía telefónica

1.- ¿Cuál es la cadena de farmacias que usted frecuenta para comprar los medicamentos?

CADENA DE FARMACIAS			
Sana Sana	Cruz Azul	Pharmacys	Total
20	20	20	60

2.- ¿Qué nivel de satisfacción en la atención calificaría?

Nivel de satisfacción		Sana Sana	Cruz Azul	Pharmacys	Total
Mala	2- 4	15%	5%	0%	7%
Buena	5- 6	55%	50%	45%	50%
Muy Buena	7 – 8	25%	35%	35%	32%
Excelente	9 -10	5%	10%	20%	12%

### Base de Datos

Teléfonos:

3075228	3464789	2125895	2784591
2344864	2367457	2135423	2456893
3074000	3219845	2135224	2648523
2334753	3458923	2135512	2120997
2875634	3781245	2132314	2773422
2222789	3478912	2138956	2444321
2354687	2227656	2132345	2811134
2334753	3756453	2132634	2991134
2449899	2653781	2131204	2333123
2443075	2465800	2131123	3821533
2785634	3896712	2132212	3561212
2457823	2138634	2131201	3213212
2467743	2200219	2131103	3005014
2214576	2913243	2114523	3927877
2873645	2856312	3215434	
2364234	3074523	3894631	

### ANEXO 3. Ubicación de los locales



### ANEXO 4. Locales de la cadena de farmacias “Cocolina”

<b>SECTOR 1 JEFE DE POS 1</b>	Dirección	<b>SECTOR 2 JEFE DE POS 2</b>	Dirección	<b>SECTOR 5 JEFE DE POS 5</b>	Dirección
Farmacia 001	Sauces II	Farmacia 016	Mapasingue	Farmacia 061	Gómez Rendón Y 13
Farmacia 002	MARTHA ROLDOS	Farmacia 017	4 ½ VIA DAULE MC	Farmacia 062	Loja y Andrés
Farmacia 003	Sauces IX 1 Mercado	Farmacia 018	Parque California	Farmacia 063	Loja y Baquerizo
Farmacia 004	Sauces 5	Farmacia 019	Laureles	Farmacia 064	AV, Quito
Farmacia 005	Sauces IV	Farmacia 020	Km. 26	Farmacia 065	C.C. Vernaza
Farmacia 006	San Agustín	Farmacia 021	Shopping Vía Daule	Farmacia 066	PPG y 6 de Marzo
Farmacia 007	Alborada 4	Farmacia 022	. GYE M-Lote 5-E Mz. 2640	Farmacia 067	Boyacá y Sucre
Farmacia 008	Terminal Terrestre	Farmacia 023	. GYE M-Lote 3-E Mz.2339	Farmacia 068	Floresta
Farmacia 009	Pradera 1	Farmacia 024	Gye M-Lote 4-T Mz-2527	Farmacia 069	Bahía
Farmacia 010	Pedro Menéndez Gilbert S/N	Farmacia 025	GYE M-Lote 7-E Mz-2427	Farmacia 070	Av. de las Américas
Farmacia 011	CDL. Kennedy	Farmacia 026	DURAN CENTRO 1	Farmacia 071	GYE Colon y 11 Azuay
Farmacia 012	.Barcelona S/N Cancha	Farmacia 027	DURAN CENTRO 2	Farmacia 072	Roca y Rocafuerte
Farmacia 013	Albo centro 5	Farmacia 028	Outlet Duran	Farmacia 073	GYE Proletariado
Farmacia 014	Cdl . Brisas del Rio	Farmacia 029	Duran Rio Guayas	Farmacia 074	Loja y Escobedo
Farmacia 015	Urdesa Central	Farmacia 030	Duran Abel Gilbert	Farmacia 075	Ayacucho Y 6 DE Marzo
<b>SECTOR 3 JEFE DE POS 3</b>		<b>SECTOR 4 JEFE DE POS 4</b>		Farmacia 076	Gómez Rendón Y AV. Quito
				Farmacia 077	Coronel Y Cañar
				Farmacia 078	Aguirre Y Córdova
Farmacia 031	Venezuela Y 8 VA	Farmacia 046	Av. 25 de Julio	Farmacia 079	9 de Octubre
Farmacia 032	Gómez Rendón Y 6TA	Farmacia 047	Las exclusas	Farmacia 080	Julián Coronel Y José Mascote
Farmacia 033	4 DE NOV. Y AV. DEL EJERCITO	Farmacia 048	29 Y Galápagos		
Farmacia 034	Vélez Y Rumichaca	Farmacia 049	Eloy Alfaro		
Farmacia 035	Portete Y 8	Farmacia 050	Metro vía Guasmo		
Farmacia 036	Portete Y 34	Farmacia 051	Metro vía Bastión		
Farmacia 037	Lizardo García Y	Farmacia 052	La Atarazana		
Farmacia 038	8VA Y 4 DE Noviembre	Farmacia 053	. GYE La atarazana #2		
Farmacia 039	17 y Medardo Ángel Silva	Farmacia 054	Domingo Comín S/N		
Farmacia 040	GYE 4 de Nov y Castillo	Farmacia 055	Esmeralda s/n y Rep. Militar		
Farmacia 041	Gye Portete y la 19	Farmacia 056	José Gallego Lara y Oriente		
Farmacia 042	Tungurahua y los Ríos	Farmacia 057	Oriente y García Moreno		
Farmacia 043	Octava Y Roleschember	Farmacia 058	Floresta II		
Farmacia 044	Esmeralda Y Portete	Farmacia 059	Cdl Barrio del Seguro		
Farmacia 045	García Goyena Y 29	Farmacia 060	AV. Quito puerto marítimo		



### ANEXO 5. Locales que cumple con el objetivo

Sector	Punto de Venta	Proyecto de Venta		Venta Real 2012	% de Cumplimiento	Cumplió
		Mensual	Anual			
1	FARMACIA 004	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.100,00	100,03%	SI
1	FARMACIA 007	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.090,00	100,03%	SI
1	FARMACIA 002	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.085,00	100,02%	SI
1	FARMACIA 014	\$ 40.000,00	\$ 480.000,00	\$ 480.096,00	100,02%	SI
1	FARMACIA 009	\$ 40.000,00	\$ 480.000,00	\$ 480.084,00	100,02%	SI
1	FARMACIA 012	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00	\$ 600.103,00	100,02%	SI
1	FARMACIA 006	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.053,00	100,01%	SI
1	FARMACIA 008	\$ 40.000,00	\$ 480.000,00	\$ 480.066,00	100,01%	SI
1	FARMACIA 001	\$ 40.000,00	\$ 480.000,00	\$ 480.060,00	100,01%	SI
1	FARMACIA 015	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00	\$ 600.072,00	100,01%	SI
1	FARMACIA 003	\$ 35.000,00	\$ 420.000,00	\$ 420.042,00	100,01%	SI
1	FARMACIA 013	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00	\$ 600.055,00	100,01%	SI
2	FARMACIA 023	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.116,00	100,05%	SI
2	FARMACIA 021	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.086,00	100,04%	SI
2	FARMACIA 022	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.099,00	100,03%	SI
2	FARMACIA 016	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.090,00	100,03%	SI
2	FARMACIA 030	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.090,00	100,03%	SI
2	FARMACIA 018	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.080,00	100,02%	SI
2	FARMACIA 017	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.076,00	100,02%	SI
2	FARMACIA 020	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.072,00	100,02%	SI
2	FARMACIA 024	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.036,00	100,02%	SI
2	FARMACIA 025	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00	\$ 600.088,00	100,01%	SI
2	FARMACIA 019	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.012,00	100,00%	SI
2	FARMACIA 028	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.001,00	100,00%	SI
3	FARMACIA 044	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.184,00	100,09%	SI
3	FARMACIA 033	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.170,00	100,08%	SI
3	FARMACIA 038	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.111,00	100,05%	SI
3	FARMACIA 043	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.096,00	100,04%	SI
3	FARMACIA 032	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.090,00	100,04%	SI
3	FARMACIA 034	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.090,00	100,04%	SI
3	FARMACIA 039	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.060,00	100,03%	SI
3	FARMACIA 041	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.060,00	100,03%	SI
3	FARMACIA 036	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.055,00	100,03%	SI

Sector	Punto de Venta	Proyecto de Venta		Venta Real 2012	% de Cumplimiento	Cumplió
		Mensual	Anual			
3	FARMACIA 045	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.089,00	100,02%	SI
3	FARMACIA 042	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.012,00	100,01%	SI
4	FARMACIA 057	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.109,00	100,05%	SI
4	FARMACIA 059	\$ 20.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.120,00	100,05%	SI
4	FARMACIA 047	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.098,00	100,05%	SI
4	FARMACIA 048	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.096,00	100,04%	SI
4	FARMACIA 055	\$ 20.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.106,00	100,04%	SI
4	FARMACIA 058	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.090,00	100,04%	SI
4	FARMACIA 052	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.138,00	100,04%	SI
4	FARMACIA 050	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.060,00	100,02%	SI
4	FARMACIA 056	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.024,00	100,01%	SI
4	FARMACIA 053	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.000,00	100,00%	SI
5	FARMACIA 072	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.162,00	100,08%	SI
5	FARMACIA 071	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.144,00	100,07%	SI
5	FARMACIA 067	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.140,00	100,06%	SI
5	FARMACIA 061	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.131,00	100,06%	SI
5	FARMACIA 078	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.130,00	100,06%	SI
5	FARMACIA 080	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.112,00	100,05%	SI
5	FARMACIA 079	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.110,00	100,05%	SI
5	FARMACIA 068	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.096,00	100,04%	SI
5	FARMACIA 076	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.096,00	100,04%	SI
5	FARMACIA 062	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.090,00	100,04%	SI
5	FARMACIA 073	\$ 20.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.079,00	100,03%	SI
5	FARMACIA 075	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.069,00	100,03%	SI
5	FARMACIA 063	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	\$ 216.060,00	100,03%	SI
5	FARMACIA 069	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.070,00	100,02%	SI
5	FARMACIA 064	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.000,00	100,00%	SI
TOTAL		\$ 1.511.000,00	\$ 18.132.000,00	\$ 18.137.099,00	100,03%	SI

## ANEXO 6. Proceso de toma de inventario

Objetivo: Verificar el cumplimiento de los procedimientos en la toma de inventario y sus controles

Alcance: Se seleccionó 20 farmacias una por cada zona

Proceso en la Toma de Inventario	Responsable	Control	Ejecuta el Procedimiento	
			SI	NO
Elaborar cronograma mensual de toma física de Inventario para cada Punto de venta.	Jefe de Inventario	Jefe de Auditoria aprueba y autoriza	✓	
Determinar y asignar las personas de Inventario responsables de la toma física de inventario en cada Punto de venta.	Jefe de Inventario		✓	
Solicitar al área de Recursos Humanos el detalle del personal del punto de venta que se encuentra laborando desde la última toma realizada, detallando el cargo	Recursos Humano	Jefe de Inventario se encargará de verificar que el listado concuerde con las personas que laboran en cada punto	✓	
Comunicar a todos los involucrados en el inventario y solicitar su presencia en las fechas establecidas.	Jefe de Inventario		✓	
Generar archivo de inventario de productos con costos al inicio y final de la toma física.	Jefe de Inventario		✓	
Imprimir los listados de toma física de inventarios dependiendo del tipo de inventario a efectuarse, ya sea por Laboratorio, ubicación u orden alfabético, con saldos al día de la toma.	Jefe de Inventario	Este listado será enviado al correo electrónico del líder de inventario por punto de venta éntrelas 7:30 am hasta las 8:30 am.	✓	
Cuando se trate de toma físicas parciales el conteo es realizado en su totalidad por el personal de Inventario.	Líder de Inventario	El personal del punto de venta debe supervisar que se dé correctamente la toma física del inventario	✓	
Imprimir listados de ítems seleccionados para el re-conteo, tomando en cuenta los productos de alta rotación, mayor precio, psicotrópicos, para lo cual se debe conformar grupos de productos. Ejemplo: Pañales, Tratamientos para el cabello, Psicotrópicos o laboratorios.	Líder de Inventario	El sistema Septuno detalla en el listado los productos con alta rotación, mayor precio, producto psicotrópico.	✓	
Debe revisar los últimos movimientos de inventario y realizar el respectivo análisis	Líder de Inventario		✓	
Imprimir listado y asignar una hoja de conteo donde conste cada uno de los ítems seleccionados a inventariar, en el Punto de venta.	Líder de Inventario		✓	
Asignar las hojas de conteo a cada colaborador del equipo de inventario para que inicie la toma.	Líder de Inventario		✓	
En base al listado de conteo, dirigirse a la percha o sección asignada y realizar el conteo de cada uno de los productos caja por caja, según ubicaciones de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo y verificando el estado de los productos.	Jefe de Inventario y equipo de trabajo		✓	
Registrar con esferográfico en las hojas de conteo físico de inventarios, la cantidad de productos encontrados para cada ítem.	Equipo de Inventario		✓	
Identificar los productos en mal estado o que no consten en el listado y registrar el número de unidades encontradas y su descripción.	Equipo de Inventario	El personal del punto de venta deberá estar pendiente del inventario y dar seguimiento	✓	
Una vez que se termine de contar, firmar su responsabilidad en la toma y entregar los listados al líder de inventario para que proceda a la revisión de diferencias.	Equipo de Inventario		✓	
Realizar la verificación del conteo con el Administrador del punto de venta para confirmar o rectificar las diferencias del conteo original.	Administrador del punto de venta		✓	
Solicitar justificación al Administrador del punto de venta de las diferencias encontradas en el proceso del inventario de farmacia en conjunto con las personas responsables de percha.	Administrador del punto de venta	El administrador deberá controlar que la toma de inventario se realice correctamente, en caso contrario comunicarse con el jefe de pos.	✓	
Realizar una revisión o re-conteo de los productos que presenten diferencias críticas.	Administrador del punto de venta		✓	
Emitir reporte de diferencias por productos: Expirados, Mal estado, Faltante, Fraccionados por expirar (Un mes antes) y sobrantes	Líder de Inventario		✓	
Realizar ajuste de inventario por el motivo correspondiente e imprimir el reporte de ajuste.	Líder de Inventario		✓	
Al terminar el inventario, obtener firma en las hojas de conteo y ajustes del administrador del punto y de quienes laboren en la sección o percha correspondiente.	Líder de Inventario		✓	
Entregar una copia de los reportes de ajustes al Administrador del Punto de venta.	Líder de Inventario		✓	
Elaborar Informe de diferencias de la Toma de Inventario Físico, adjuntando los documentos de inventario soportes.	Líder de Inventario		✓	
Distribuir valores de diferencias a cada persona responsable del punto y elaborar vale de caja detallando estos valores, nombre, cargo y número de cédula.	Líder de Inventario		✓	
Obtener firma de aceptación en el Informe de diferencias y en los vales de caja.	Líder de Inventario		✓	
Entregar una copia del informe al Administrador del punto y el original al Jefe de Inventario para que se determine recomendaciones pertinentes.	Líder de Inventario		✓	
Revisar, evaluar y elaborar durante los primeros dos días del mes posterior a la toma, el Informe final de Inventario, detallando los rubros de diferencia de inventario e inventario final, valores que correspondan a los empleados y a la empresa e incluyendo las respectivas recomendaciones para facilitar la aplicación de correctivos o toma de decisiones.	Jefe de Inventario		✓	
Comunicar vía mail al área de Recursos Humanos, Contabilidad, Auditoría y Comercial el Informe de Diferencias de Inventario, para la correspondiente aplicación de descuentos al personal responsable.	Jefe de Inventario	Todo el personal de empresa está obligado a revisar el correo diariamente mínimo 3 veces al día y responder los mensajes con aceptación de la información.	✓	
Archivar de manera ordenada los informes clasificados por Punto de venta.	Jefe de Inventario		✓	

## ANEXO 7. Modelo de encuesta a los clientes

### Cadena de Farmacias “Cocolina”

**Jefe de Pos:**

**Nombre del Administrador:**

**Sector:                    Código:**

Señalar la respuesta con un visto

**Dirección:**

**Encuestador: Blanca Jiménez**

**Horario:**

1. ¿Usted es un cliente?
  - Recurrente
  - Ocasional
  
2. ¿Qué no le gusta de la cadena de farmacia?
  - Precios
  - Mala atención
  - Falta de medicamentos
  - Espera mucho para ser atendida
  
3. Si escogió la opción “**mala atención**” indique ¿Cuál de estos motivos fueron?
  - No hay asesoramiento
  - Mal genio
  - No indica precio
  - No entrega factura
  
4. **Falta de medicamentos.** ¿Cuántas veces que acudió a comprar no encontró medicamento?
  - 1-5
  - 5-10
  - 10- en adelante
  
5. **Espera mucho en ser atendida** ¿Qué tiempo espera?
  - 1—3 minutos
  - 5-10 minutos
  - 10 -15 minutos
  - 15 en adelante
  
6. ¿Por cuáles de estas razones usted ha tenido que esperar?
  - El personal es lento
  - Hay una sola ventanilla
  - Personal no está capacitado

**ANEXO 8. Crecimiento de las ventas y los gastos por sueldo más beneficios de los empleados de los locales**

2013		2014		2015		2016	
Proyecto De Venta Mensual	Gasto De Sueldo Mas Beneficios Del Administrador	Proyecto De Venta Mensual	Gasto De Sueldo Mas Beneficios Del Administrador	Proyecto De Venta Mensual	Gasto De Sueldo Mas Beneficios Del Administrador	Proyecto De Venta Mensual	Gasto De Sueldo Mas Beneficios Del Administrador
\$ 18.000,00	\$ 8.296,80	\$ 18.540,00	\$ 265.497,60	\$ 19.096,20	\$ 265.497,60	\$ 19.669,09	\$ 265.497,60
\$ 20.000,00	\$ 8.296,80	\$ 20.600,00	\$ 33.187,20	\$ 21.218,00	\$ 36.378,72	\$ 21.854,54	\$ 36.378,72
\$ 30.000,00	\$ 9.094,68	\$ 30.900,00	\$ 172.798,92	\$ 31.827,00	\$ 187.958,64	\$ 32.781,81	\$ 187.958,64
\$ 33.000,00	\$ 9.094,68	\$ 33.990,00	\$ 59.355,36	\$ 35.009,70	\$ 59.355,36	\$ 36.059,99	\$ 59.355,36
\$ 35.000,00	\$ 9.094,68	\$ 36.050,00	\$ 19.785,12	\$ 37.131,50	\$ 19.785,12	\$ 38.245,45	\$ 19.785,12
\$ 40.000,00	\$ 9.094,68	\$ 41.200,00	\$ 54.170,29	\$ 42.436,00	\$ 54.170,29	\$ 43.709,08	\$ 54.170,29
\$ 45.000,00	\$ 10.834,06	\$ 46.350,00	\$ 10.834,06	\$ 47.740,50	\$ 10.834,06	\$ 49.172,72	\$ 10.834,06
\$ 50.000,00	\$ 10.834,06	\$ 51.500,00	\$ 110.073,14	\$ 53.045,00	\$ 110.073,14	\$ 54.636,35	\$ 110.073,14
\$ 55.000,00	\$ 12.230,35	\$ 56.650,00	\$ 12.230,35	\$ 58.349,50	\$ 12.230,35	\$ 60.099,99	\$ 12.230,35
\$ 60.000,00	\$ 12.230,35	\$ 61.800,00	\$ 14.025,58	\$ 63.654,00	\$ 14.025,58	\$ 65.563,62	\$ 14.025,58
GASTO DE SUELDOS Y BENEFICIOS AL ASESOR			\$ 536.083,20		\$ 536.083,20		\$ 536.083,20
GASTO DE SUELDOS Y BENEFICIOS AL AUXILIAR			\$ 525.381,24		\$ 525.381,24		\$ 525.381,24
TOTAL			\$ 1.813.422,05		\$ 1.831.773,29		\$ 1.831.773,29