



TESINA DE CONSULTORÍA

CONTADOR PÚBLICO NACIONAL

“SISTEMA PARA LA MEJORA DE LA VALUACION Y CONTROL DE INVENTARIOS DE GRUPO FARMACÉUTICO”

Alumno: Oscar Antonio Carballo

Legajo: 16483

Tutor: Cdra. Andrea Mariela Ayala

Año 2017

INDICE

Parte introductoria

a-Resumen ejecutivo.....	3
b-Consideraciones generales	4
c-Definiciones previas.....	5
i) Sistema.....	5
ii) Aplicación.....	6
iii) Costos.....	6
iv) Inventarios.....	6
d-Alcance-Límite del trabajo de consultoría.....	10
i) Alcance.....	10
ii) Limitaciones.....	11
e-Objetivos generales y específicos del trabajo de consultoría.....	11
i) Objetivos generales del informe.....	11
ii) Objetivos específicos del informe.....	11
f-Metodología.....	12
i) Métodos y técnicas utilizadas.....	12
ii) Marco Teórico.....	13
Tipos de riesgo informático en una organización.....	13
Riesgos en la implementación de un sistema.....	14
Gestión de los riesgos.....	15
Riesgos de control interno.....	16
Control Interno de Inventarios.....	17
Modelos de control interno.....	17
Procedimientos de control.....	17
Control en los medicamentos y almacenamiento.....	18
Control en las condiciones de higiene.....	18
Control en las fechas de vencimiento.....	18

Desarrollo

g-Descripción de la organización. Antecedentes de la demanda.....	19
i) Historia de la organización.....	19
ii) Forma de Organización y descripción.....	20
iii) Organigrama del grupo de empresas.....	22
iv) El fundador.....	22
v) Misión.....	24
vi) Visión.....	24
vii) Valores.....	24
viii) Objetivos y metas.....	24
ix) Antecedentes de la demanda.....	24
h-Descripción y delimitación del campo de estudio.....	26
i-Relevamiento.....	27
j-Diagnóstico.....	28
k-Conclusiones y propuestas.....	29
l-Plan de acción.....	30
i) Replicación de información de productos, proveedores y listas de precio.....	35
ii) Generación de órdenes de compra sobre histórico de ventas.....	36
iii) Descripción del proceso de recepción de mercaderías.....	37
iv) Software Ingreso stock.....	39
v) Detalle de la funcionalidad.....	40
m-Viabilidad de la propuesta.....	41
n-Recomendaciones-Reflexiones.....	43
i) Recomendaciones.....	43
ii) Reflexiones.....	43
o-Anexos.....	44
p-Bibliografía.....	53

Parte Introductoria

a-RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo, consistirá en plasmar a través de un sistema informatizado, todas las operaciones, que hagan referencia a los movimientos de mercadería, del grupo farmacéutico que nos plantea la demanda.

Es fundamental tener el control y seguimiento del stock, por dos razones que, principalmente, aportan el elemento sustancial de toda organización con ánimo de lucro: los bienes de cambio y el resultado obtenido sobre la venta de dichos bienes.

Por medio de este trabajo, se pretende mejorar el sistema de control, detectando fugas, identificar bajas por roturas y obsolescencia, permitir, la rotación adecuada, y valorar los inventarios en forma razonable.

Para ello, tendremos en cuenta, definiciones como stocks, inventarios, costos y valuación según los métodos, aplicados en nuestro país.

Tomando en cuenta que gran parte de los costos operacionales de una organización, pasan por la cadena de suministro, se decidió realizar un estudio para establecer, de qué forma eran gestionadas las compras y los inventarios, para así poder establecer cambios que agilicen los procesos implicados y mejoren el desempeño a través de la reducción de costos, reducción de tiempos y reducción de stocks.

Para poder llevar a cabo este estudio, se realizará previamente un relevamiento de información, con el propósito de acotar el problema, el cual contemplará los resultados de las entrevistas a los principales actores y usuarios de los sistemas actuales, revisión de procedimientos y revisión de información, con lo cual se va a contextualizar, e identificar con mayor precisión las características del problema estudiado.

Una vez que el problema esté claramente definido, se procederá a realizar un diagnóstico que mostrará la situación en la que se encuentra la organización, lo que contemplará una evaluación de los procesos, las comunicaciones entre sectores y el sistema informático que se utiliza.

Posteriormente, con los resultados obtenidos del levantamiento de información y del diagnóstico, se realizará una propuesta preliminar que modificará los procesos necesarios para obtener mejores resultados.

Finalmente se trabajará sobre la base de la propuesta preliminar sobre la cual se elaborará, el modelo de valuación y control de inventarios, el que contemplará, incorporación de datos históricos, valuación de mercadería, faltantes, roturas devoluciones, o sea todas las transacciones y una propuesta de interfaz que identifique dichas transacciones.

b-Consideraciones generales

Puntualmente en el rubro farmacéutico, se prioriza, la salud de la población, por medio del expendio de medicamentos, que marcarán una diferencia , cuando la demanda es satisfecha en tiempo y forma.

Por qué?, podemos preguntarnos.

Muchos seres humanos, pueden depender de un medicamento, el cual sin él, su calidad de vida, no sería la misma, inclusive, la falta de ello, puede causar la muerte.

Se hace foco en el control, seguimiento y rotación, porque dado el mercado en el que se desenvuelve la organización, siempre tiene que tener el stock solicitado y disponible.

El control interno es una necesidad administrativa de todo ente económico.

Si consideramos que en toda empresa, existe la posibilidad de contar con empleados, sin capacitación o ineficientes, que hacen que la custodia de los inventarios sea escasa, que la ejecución del cumplimiento de funciones no se efectúe apropiadamente y, que no se genere información confiable sobre la cual se puedan fundamentar decisiones operativas y financieras importantes en forma satisfactoria, es razón suficiente e imprescindible, el control interno.

Las características del trabajo a realizar, será relevar el circuito de registración de compras, verificando todos los pasos o etapas, a fin de presentar una solución definitiva, que mejore sustancialmente el circuito mencionado, dando paso a una correcta valuación de inventarios.

El objetivo es establecer los procedimientos más adecuados para lograr la eficiencia. Para el mismo se establecerán indicadores de progresos que nos permitirán conocer el estado situacional en cada etapa del proceso.

El objetivo final es, registrar correctamente las transacciones de compra del grupo económico que nos plantea la demanda, tarea que conllevará a una buena registración contable y de gestión.

La falta de solución, acarrea subvaluaciones o sobrevaluaciones, en el rubro mercaderías, que quedarán mal expuestos en el balance y que, puede desencadenar, en índices y análisis erróneos por parte de analistas externos (proveedores, bancos, afip) y también analistas internos, como ser: auditores internos, accionistas, directores.

c-Definiciones previas

Cuando tratamos de definir un sistema de valuación y control de inventarios, partimos de los siguientes conceptos.

- i) **Sistema:** el objetivo de todo sistema de información, es transformar datos en información útil para la toma de decisiones.

El sistema de información gerencial, tiene por finalidad, permitir alinear las decisiones, para que los recursos obtenidos por la organización sean utilizados en forma efectiva y eficiente en el cumplimiento de sus metas.

Sus funciones son: emitir informes, responder a las cuestiones de interés para la dirección de la empresa, servir para soporte en la toma de decisiones con modelos cuantitativos y cualitativos.

La confiabilidad de los sistemas, se basa en la recopilación de datos, su proceso, posterior emisión y análisis crítico y evaluación.

Decimos entonces que un sistema de información, es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso y que tiene cuatro actividades básicas; entrada de información, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

ii) Aplicación

En informática, una aplicación es un estilo de programa informático diseñado como herramienta para permitir a un usuario realizar una o diversas tareas.

iii) Costos

Otro de los conceptos a tener en cuenta, son los costos.

Nos remitimos a dos definiciones compiladas por el autor Carlos Manuel Gimenez.¹

“Es la serie de esfuerzos y recursos para producir algo”, según el autor, Cristóbal Del Río González.

Otra definición es, “el sacrificio de valores o contraprestación económica, que se realiza para adquirir bienes, derechos o servicios, con el objeto de utilizarlos en la generación de ingresos de explotación”, de Edmundo López Couceiro.

De acuerdo a la definición de la real academia española el costo es “cantidad que se da, o paga por algo”.²

iv) Inventarios

Partimos de la idea, de que todo negocio tiene un fin de lucro; por consiguiente tendremos mercaderías que nos provean a un precio de costo, las cuales venderemos a un precio superior o precio de venta, para obtener el beneficio.

Los inventarios se definen como bienes ociosos almacenados en espera de ser utilizados³.

También podemos definir inventario y sus variantes de valuación.

Hay distintos métodos de valuación de inventarios, a saber:

PEPS (primero entrado, primero salido)

El método Peps parte del supuesto de que las primeras unidades de productos que se compraron fueron las que primero se vendieron. En una economía inflacionaria el

¹ Giménez, Carlos Manuel y coautores (2001). *Gestión y Costos*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, p. 40

²<http://www.rae.es/>

³EppanG.D. y otros. *Investigación de operaciones en la ciencia administrativa*, Pearson Educación, 2000, p.364

costo de las mercaderías o productos vendidos se determina con base en los precios más antiguos y, en consecuencia, las utilidades presentadas van a ser artificialmente más altas, aunque los inventarios no vendidos queden registrados, en el balance, a los precios más próximos o actuales.

UEPS (último entrado, primero salido)

El método Ueps es el inverso del método Peps y parte de la suposición de que las últimas unidades en entrar son las que primero se venden y, en consecuencia, el costo de ventas quedará registrado por los precios de costo más altos, disminuyendo así la utilidad y el impuesto a pagar, pero subvaluando el monto monetario de los inventarios, que aparecerá valorizado a los precios más antiguos.

PPP (precio promedio ponderado)

Con este método, lo que se hace es determinar un promedio, sumando los valores existentes en el inventario con los valores de las nuevas compras, para luego dividirlo entre el número de unidades existentes en el inventario incluyendo tanto los inicialmente existentes, como los de la nueva compra.

La clasificación es una de las mejores medidas de control interno de inventarios, dado que de aplicarse correctamente puede permitir mantener el mínimo de capital invertido en stock, entre muchos otros beneficios.

Tipos de inventarios

Los inventarios de acuerdo al período en que se realicen se pueden clasificar de la siguiente forma:

Inventario inicial

El inventario inicial refleja el saldo de la empresa antes de que inicie el ciclo habitual de las operaciones de la organización.

Inventario periódico

Es el que se lleva a cabo cada ciclo de tiempo, llevando un conteo físico, para conocer con claridad la cantidad y valuación de las mercaderías en existencia que la empresa posee en ese determinado momento.

Inventario final

Es el inventario realizado al final o cierre del ejercicio económico, por lo general se realiza el último día del año fiscal y sirve, para determinar con que stock contamos al cierre del ejercicio.

Con este se realiza un inventario físico de las mercaderías o productos con su correspondiente valoración.

Inventario permanente

Es aquél, que se registra por cada operación o transacción ocurrida.

Es un procedimiento, que nos permite mantener el control continuo sobre las existencias.

Se usa generalmente, para presupuestos financieros, análisis de balances de corto plazo. Se cuenta con un saldo actualizado estableciendo el costo de la mercadería. Sobre este último punto, es muy importante para la empresa, definir que sistema de costo va a utilizar para valuar su mercadería.

La resolución técnica 17⁴, dice que “el costo de un bien es el necesario para ponerlo en condiciones de ser vendido o utilizado, lo que corresponda en función de su destino.

En general, y con las particularidades indicadas más adelante, se adopta el modelo de costeo completo, que considera costos necesarios tanto a los provenientes de los factores de comportamiento variable como a los provenientes de los factores de comportamiento fijo que intervienen en la producción”, o sea el comúnmente llamado, costeo por absorción.

Otro de los conceptos importantes es:

Costo de reposición: nivel de costo en que se incurriría para obtener unidades de productos o servicios, pertenecientes a la próxima compra o; valor corriente de mercado, de un activo específico, es decir, lo que este activo debería costar si fuese adquirido en su estado actual.

⁴ Resoluciones técnicas vigentes, Separatas Errepar Versión 3.2, pág.147

Un concepto muy importante, es transversal a toda la organización como el que puede definir, el control interno.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

El 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.⁵

Aunque dependiendo de cada país y de cada producto, en términos generales la industria farmacéutica se caracteriza por tener un alto grado de regulación. En particular, el rol que juegan los gobiernos en el control de precios, adquiere relevancia por incidir directamente sobre la principal variable de este mercado.

Como resultado, el precio de un mismo producto puede diferir significativamente de una región a otra.

Durante los últimos años el incremento espectacular del volumen de ventas soportó el crecimiento de la facturación nominal, en sintonía con el ajuste de los costos de explotación. Este fue el factor primordial que permitió sostener el mercado en los últimos años.

El ajuste de la economía, el crecimiento de los gastos de explotación (salarios, servicios, alquileres) y la baja de actividad, son elementos que marcan el desarrollo de la rentabilidad de la farmacia.

⁵Mantilla Samuel Alberto, Auditoría del Control Interno, Ecoe Ed., 3era Edición 2013, Título 1.

Como indicáramos más arriba, el volumen que era el elemento que disimulaba el efecto negativo de la relación precio – inflación, sufre una caída significativa respecto del ritmo decrecimiento de años anteriores.

La situación general de las Obras Sociales Nacionales y Provinciales son conceptos de fundamental importancia a considerar en el contexto general del negocio de la farmacia.

No podemos soslayar los inconvenientes en la cobranza de las principales obras sociales, con atrasos significativos en el pago y emisión de notas de crédito.

El crecimiento de los planes de cobertura al 100% y su alta influencia en la facturación generan efectos que se sienten directamente en la caja, en los inventarios y en la gestión financiera.

Si reuniésemos un ejemplo en forma lineal, nos damos cuenta que la compra del producto a revender, tiene un plazo de pago de 30 días.

El producto vendido, se cobra en parte, en forma inmediata y la parte restante, en un plazo de 30 días mínimo, dependiendo de la obra social cliente.

No todo termina allí, pues, por el monto vendido, automáticamente, se genera una comisión de parte de grupos mandatarios⁶ por gestión administrativa, en perjuicio de la farmacia, de un promedio del 20%, y resumiendo la situación, se cobra después de pagar la mercadería.

d-Alcance-Límite del trabajo de consultoría

i) Alcance

Se enfocará principalmente, en obtener información actualizada sobre las compras a realizar, valuando la mercadería al precio pactado, generando reportes de faltantes, diferencias de precio y mercadería no pedida.

Por otra parte se obtendrá una rápida valuación de inventario, ya que tendremos desde el inicio listas de precio de los productos, dato que hasta el momento, es

⁶www.farmalink.com.ar

inexistente. Esto enriquecerá los datos históricos, para saber la evolución o comparar futuros productos a analizar.

Se determinará la misión y visión de la organización.

Adicionalmente, se identificará mediante análisis, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en el contexto actual.

ii) Limitaciones

La limitación que pueda tener el trabajo, dependerá únicamente del aprovechamiento que le dé, la organización.

La propuesta aprobada, está supeditada al cumplimiento de las etapas que se le entregará al cliente, para corroborar los avances.

La propuesta para la mejora de la valuación y control quedará limitada a los recursos disponibles que posea el cliente.

e- Objetivos generales y específicos del trabajo de consultoría

i) Objetivo general del informe

Diseñar, elaborar y proponer una mejora al sistema de información de las farmacias que permita a través de un sistema informático realizar la gestión de compras y el control de inventarios, mediante el levantamiento de información y el análisis de los requerimientos en el área.

ii) Objetivo específico del informe

- a) Realizar un diagnóstico del sistema informático actual.
- b) Establecer las mejoras en el sistema, valuando el stock por el método elegido.
- c) Proponer un modelo de registración de transacciones de mercadería, con sus precios de reposición pactados.

f- Metodología

i) Métodos y técnicas utilizadas

Entrevista

Se diseña entrevista⁷, en base a preguntas que deben ser contestadas, por el funcionario responsable del área, de la empresa que plantea la demanda. Las preguntas son formuladas de tal forma, que las respuestas identifiquen una debilidad o un aspecto de carácter preocupante en valoración cuantitativa y cualitativa.

La aplicación del cuestionario permitirá servir de guía para el revelamiento y la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme, facilitando la preparación de tareas en función del control.

El entrevistador, debe tener indicios y otras pruebas por medio de un procedimiento que le permitan determinar si realmente se llevan a la práctica los procedimientos que a la empresa tienen previsto. Es conveniente solicitar algún documento que compruebe las afirmaciones: por ejemplo última toma de inventario para comprobar su existencia.

No obstante, existen algunas limitaciones en la utilización de cuestionarios tales como: adaptación de los procedimientos y naturaleza de operaciones de la empresa bajo examen, que no siempre pueda prever un cuestionario estándar.

Limitación para incluir otras preguntas de acuerdo a la experiencia de la persona que aplica este método de evaluación.

La entrevista, fue llevada a cabo en las oficinas de la organización. Se visitó en dos oportunidades, al responsable del área de compras, Sr. Adrián César.

De esta manera, se ha obtenido información de fuente primaria

Punto fijo

Es la técnica que consiste en hacer observaciones sobre una o más áreas de una organización, para apreciar los comportamientos dentro de ellos. Sobre dichas

⁷ Ver cuestionario en anexo A

observaciones, se pueden plantear modificaciones a fin de mejorar los comportamientos.

Se ha realizado dicha técnica, en dos oportunidades, por un lapso de unas tres horas cada una. Se hizo la observación, en los dos locales con mayor venta y afluencia de público, a fin de tener un máximo parámetro de posibles dificultades.

ii) **Marco teórico**

Haciendo referencia al marco teórico, generalmente, cuando se quiere implementar un nuevo sistema dentro de una organización, nos encontramos con riesgos, que pueden ser, asociados a los procesos o vinculadas a las personas y también a ambas o algunas específicamente que dependan de actualización tecnológica. He aquí, algunos de ellos.

CLASE	TIPO DE RIESGO
Personas	Pérdida de personas clave
Personas	Proveedores que no son confiables
Personas	Equipo no apto para ejecutar las tareas
Personas	Baja moral en el equipo, desmotivación
Personas	Resistencia al cambio
Personas	Oposición de la sociedad, de la ciudad, del pueblo
Procesos	Recortes presupuestarios al proyecto
Procesos	Supuestos no válidos
Procesos	Crisis económica que afecte a la organización y al proyecto
Procesos	Enfermedades, desastres naturales, problemas climáticos
Procesos/Personas	Demoras en una toma de decisiones en la organización
Procesos/Personas	Reestructuración de la organización
Procesos/Personas	Cambios en las prioridades de la organización
Procesos/Personas	Trabajos no programados, imprevistos, sorpresas
Procesos/Personas	Cambios en el alcance del proyecto
Tecnología	Falta de experiencia con la tecnología
Tecnología	Fallas en la infraestructura y servicios externos

Tipos de riesgo informático en una organización

Manejo de Tecnología de Información interno.

El tener toda la estructura de Tecnología internamente, sin subcontrataciones, puede dar una acumulación de problemas difíciles de manejar para una sola organización.

Asociaciones con proveedores.

Al trabajar en un proyecto conjunto con una organización externa, ya sea un competidor o socio, pueden existir riesgos de una interconexión directa entre ambas partes y que compartan información.

Subcontratación de servicios.

Se tiene que tomar precauciones al tener proveedores externos de servicios, como Recursos Humanos, Legal o de TI; hay que revisar que no se compartan datos de más entre las dos partes.

Dependencia en el personal clave

La dependencia en individuos clave, algunos de los cuales poseen un alto nivel de desempeño técnico, con frecuencia pone a la compañía en manos de relativamente pocas personas, siendo que éstas por lo general son externas a la organización.

Riesgos en la implementación de un sistema

- 1) No tener en cuenta la resistencia a cambio por parte de los colaboradores y las dificultades que surgirán por la conservación de viejos hábitos. La resistencia a abandonar las hojas de cálculo es un ejemplo paradigmático de este problema.
- 2) No tener a las personas adecuadas en los lugares adecuados, totalmente dedicadas al proceso.
- 3) No definir prioridades, para ejecutar primero lo que es más importante. Intentar hacer todo de una sola vez es un error común, pero solo lleva a perder tiempo.
- 4) No realizar una planificación cuidada y rigurosa de todas las fases del proceso. Este es un trabajo que se debe iniciar incluso antes de que llegue el implementador.
- 5) Pensar que la implementación de un sistema es rápido, sin esfuerzo y sin gran necesidad de recursos.

El principal riesgo en una implementación, es que todos los participantes del equipo de un proyecto no compartan el mismo objetivo.

Gestión de los riesgos

Los objetivos de la gestión de riesgos son identificar, dirigir y eliminar las fuentes de riesgo antes de que empiecen a afectar a la finalización satisfactoria de un proyecto o implementación de un sistema.

El riesgo siempre implica dos características:

- Incertidumbre: el acontecimiento que caracteriza al riesgo puede o no puede ocurrir.
- Pérdida: si el riesgo se convierte en una realidad, ocurrirán consecuencias no deseadas o pérdidas.

Para cuantificar el nivel de incertidumbre y el grado de pérdidas asociado con cada riesgo se consideran diferentes categorías de riesgos:

- Riesgos del proyecto: afectan a la planificación temporal y al costo del proyecto. Identifican problemas potenciales de presupuesto, calendario, personal, recursos.
- Riesgos técnicos: amenazan la calidad y la planificación temporal del software que hay que producir. Identifican posibles problemas de diseño, implementación, interfaz, verificación y mantenimiento.
- Riesgos del negocio: amenazan la viabilidad del software. Los principales riesgos de negocio son:
 - Riesgo de mercado: el riesgo de mercado mide la parte de riesgo de un proyecto a partir de los factores macroeconómicos como la inflación y las tasas de interés. El riesgo de mercado se incrementa en una economía débil. Una economía pobre puede disminuir la demanda de un producto, lo que podría convertir un proyecto rentable. Los bancos pueden ser más reacios a conceder préstamos en una economía débil, aumentando el costo de capital para el proyecto. La alta inflación también puede ser un problema que también debilita el rendimiento real a largo plazo del proyecto. Estos factores incrementan el riesgo de mercado de un proyecto y contribuyen a un alto riesgo total.
 - Riesgo estratégico: se define como el impacto actual y futuro en los ingresos y el capital que podría surgir de las decisiones adversas de negocios

- Riesgo de ventas: terminan afectando el posicionamiento de la compañía y esto se traduce en la reducción de productividad, rentabilidad y valor del negocio.
- Riesgo de presupuesto: cuándo se evalúan las inversiones en proyectos a largo plazo, debe ser capaz de estimar la rentabilidad relativa de cada proyecto. El presupuesto de capital es una herramienta financiera que ayuda a calcular este valor. La rentabilidad de los proyectos se comparan mediante el descuento de los flujos de efectivo por su factor de riesgo relativo. El grado de riesgo de un proyecto de asignación de capital incrementa en el riesgo de los proyectos, el riesgo de mercado actual, y cualquier exposición de riesgo internacional.
- Riesgo internacional: Si el presupuesto de capital del proyecto de una empresa involucra a otro país, se expone al riesgo internacional. Esto conlleva a un riesgo político y una tasa de cambio para el proyecto. Si un proyecto se basa en un país con una estructura política inestable, el malestar social o político podría causar que toda la inversión se pierda. Si las tasas de cambio se mueven en una dirección desfavorable, la empresa podría enfrentar mayores costos relativos y ganancias relativas bajas. Los proyectos nacionales son completamente libres de este tipo de riesgo.

Riesgos de control interno

Riesgo inherente: contiene aspectos aplicables al negocio o actividad del ente.

Difícilmente se puedan tomar acciones que tiendan a eliminarlo porque es propio de la operatoria del ente.

Riesgo de control: el riesgo de control, contiene aspectos atribuibles a los sistemas de control.

Es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas.

Riesgo de detección: el riesgo de detección vincula, aspectos originados en la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de control, generalmente llevados a cabo por la auditoría de la empresa y de un trabajo en particular.

Control Interno de Inventarios

El control interno es aquél que hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación automática que se producen por la coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros operativos.

En los inventarios generalmente es de mayor significación dentro de un activo corriente, no solo en su cuantía, sino porque de su manejo proceden las utilidades de la empresa, de ahí la importancia que tiene la implementación de un adecuado sistema de control interno en los inventarios cual tiene las siguientes ventajas:

Reduce altos costos financieros ocasionados por mantener cantidades excesivas de inventarios.

Reduce el riesgo de fraudes, robos o daños físicos.

Evita que dejen de realizarse ventas por falta de mercadería.

Evita o reduce pérdidas resultantes de baja de precios.

Reduce el costo de la toma del inventario físico anual.

Modelos de control interno

Preventivos: diseñados para prevenir fraudes y errores

Detectivos: aquéllos que sirven para establecer errores que no pudieran prevenir.

Correctivos: sirven para dar seguimiento y corregir aquello que es detectado en una auditoría o procedimiento de rutina de control.

Procedimientos de control

Los procedimientos de control son los que indican con toda la claridad los pasos que deben darse, para efectuar una operación administrativa u operativa, estos son los que se limitan lo que cada individuo o cada proceso debe obedecer en cada acción, dentro de los más relevantes están:

Autorización en la ejecución de las transacciones

Control en la documentación

Chequeos selectivos en los inventarios

Control en los medicamentos y almacenamiento

Las condiciones ambientales de almacenamiento de medicamentos y dispositivos médicos se tendrán en cuenta algunas características relacionadas con la luz, la temperatura, cadena de frío y humedad.

Los medicamentos que se deterioren por estar en contacto directo con la luz, ya sea natural o artificial se denominan medicamentos fotosensibles, y deben conservarse siempre, en sus empaques, envases originales y bien cerrados.

Es deber de los fabricantes de medicamentos y otros productos que aparezcan en la etiqueta las condiciones adecuadas de almacenamiento.

Algunos medicamentos deben estar refrigerados a 2 grados centígrados, en forma constante, y llevar una planilla de control horaria, deben estar en la sombra y lejos de fuente de calor, separados de techos y paredes mínimo de 15 cm.

Control en las condiciones de higiene

De las condiciones higiénicas dependen en gran medida la estabilidad microbiológica de los medicamentos y otros insumos almacenados.

Se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

Buena ventilación libre de gases contaminantes, las paredes y pisos deben ser de un material de fácil aseo y limpieza.

Las uniones de paredes y pisos no deben formar ángulos rectos, sino curvas que eviten la acumulación de polvo.

Buen aseo en todas las áreas, instalaciones sanitarias limpias y funcionales, lavamanos limpio, estantes libres de polvo, control y sanitación del ambiente, fumigaciones periódicas (mínimo cada seis meses) con el fin de eliminar roedores, insectos, etc.

Heladera limpia y libre de alimentos, no comer y no fumar en el área de almacenamiento.

Control en las fechas de vencimiento

El servicio farmacéutico contará con criterios, procedimientos y recursos que permitan verificar continuamente la fecha de vencimiento de los medicamentos y dispositivos

médicos, para que sean distribuidos o dispensados dentro de la fecha de vigencia o se solicite con la debida antelación la devolución o cambio al proveedor, de acuerdo con las condiciones de negociación.

Se debe tomar como un factor de análisis básico el método PEPS (primero entrado, primero salido) y el respectivo control periódico de los productos a vencerse (mínimo con tres meses de antelación) identificando número de lote, fecha de vencimiento y proveedor.

Los medicamentos que se encuentren en estado de vencido deben ser, separados y alojados en una habitación, destinada a tal fin.

Se le da un tratamiento especial, que consiste en la destrucción de los productos, por medio de empresas especializadas en retiro de residuos patogénicos⁸.

Este tipo de residuos puede ser generado por establecimientos de salud humana o animal, centros de diagnóstico, tratamiento, inmunización o provisión de servicios sanitarios y afines e incluye los desechos originados en la investigación o producción comercial de elementos biológicos o tóxicos.

DESARROLLO

G-Descripción de la Organización-Antecedentes de la demanda

i) Historia de la Organización

Es un grupo de farmacias y perfumerías que se desarrolla en Argentina desde 1979. Su fundador, diplomado farmacéutico, comenzó detrás de mostradores, en uno de los locales que hoy, conforman la cadena. Quedando a cargo de dicho local, ubicado en la localidad de Villa Adelina, poco a poco, construyó la idea de negocio, reflejado en su misión, visión y valores.

⁸ Son aquellos desechos o elementos materiales en estado sólido, semisólido, líquido o gaseoso que puedan presentar características de infecciosidad, toxicidad o actividad biológica y puedan afectar directa o indirectamente a los seres vivos, causar contaminación del suelo, del agua o de la atmósfera.

Desplegando una estrategia de captación de clientes, realizó la atención masiva de más de 100 obras sociales.

Esta decisión derivó en recibir público, el cual debía por costumbre, comprar el medicamento, por las mutuales o farmacias de la obra social, generalmente ubicadas en la capital federal.

Otra gran apuesta fue, reinvertir permanentemente, el stock vendido. El porqué de estas decisiones, es haber comprendido el negocio.

La atención de obras sociales, requiere de sustento financiero, porque hay componentes temporales que influyen en la cadena de cobros-pagos.

Afianzado estas dos ideas, de atención a obras sociales y reinversión de stock, es que comienza la expansión de locales, en la provincia de Buenos Aires.

El padre del farmacéutico, se dedicaba a la venta de gomas para automotor. En cierto momento se tenía que trasladar de lugar por vencimiento del contrato de locación y ya no era viable.

Planteada la situación, el farmacéutico consiguió los permisos legales de habilitación del rubro de farmacia, y abrió su segundo local, en la localidad de Olivos. A partir de allí el grupo de farmacias está conformado por 9 sucursales, ubicadas en distintos puntos de la zona norte como San Isidro, Beccar, Martínez, Olivos, Vicente López, Villa Adelina y una sucursal en la ciudad de Buenos Aires, más específicamente en el barrio de Belgrano.

Las farmacias cuentan con diversos servicios, entre ellos: vacunatorios, atención 24 hs, laboratorios de alopatía y homeopatía, salones de dermocosmética especializados y su propio centro de compras. Su evolución⁹ fue afianzándose a través de los años y marcar un slogan como **“Selma tu farmacia de cabecera”**.

ii) Forma de Organización y descripción

Organización principal: Droguería Casamar S.R.L.

Cantidad de empleados: 30

Antigüedad de la empresa: 40 años

⁹ Ver cuadro de evolución en anexo 1

Oficinas y Depósito: Partido de Vicente López-Florida

Tamaño de la empresa: Pyme

Rubro: compra/venta de bienes

Actividad Económica: distribución de medicamentos, productos de tocador, herboristería y perfumería.

Área de operaciones: distribución en zona norte del Gran Buenos Aires y barrio de Belgrano en Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Sociedades Farmacéuticas

Selma Jorge Omar

Farmacia Salvatori S.C.S.

León Farmacéutica S.C.S.

Farmacia Tomkimsom 2995 S.C.S.

Avenida Maipú 4199 S.C.S.

Avenida Centenario 300 S.C.S

Avenida Maipú 689 S.C.S.

Nueva Farmacia Antonello S.C.S.

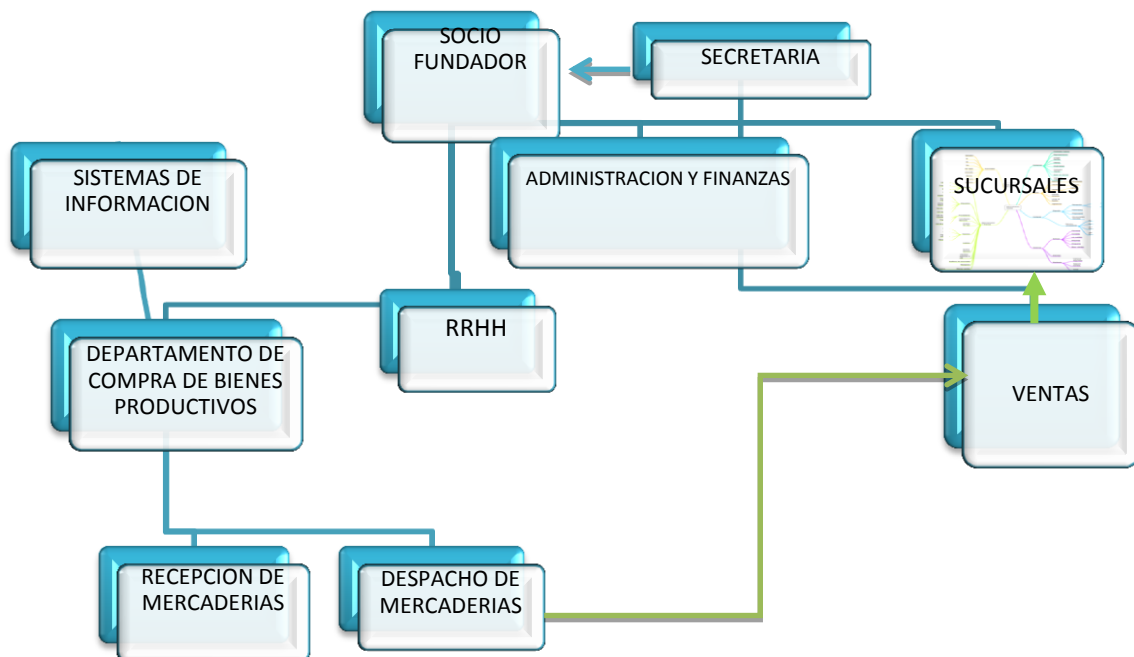
Avenida Rawson 3785 S.C.S.

En la actualidad, todo este grupo económico, está soportado por una administración central que a su vez, es el centro de distribución de bienes, de la cadena de farmacias.

En sus inicios, todos los temas administrativos eran controlables, con casi nulos recursos humanos, dejando la tarea al farmacéutico.

Dada la gran cantidad de unidades, que genera la venta de fármacos y productos de cosmética, se hacía imperioso, tener una administración que tuviese, recursos humanos, que abarquen temas impositivos, comercialización, logística y contar con un sistema de valuación de inventarios.

iii) Organigrama del grupo de empresas



iv) El fundador

La toma de decisiones no está delegada.

Se puede decir que estamos en presencia de una organización centralizada. La mayoría de las decisiones se toman en cabeza del fundador de la organización. No solo las decisiones estratégicas sino que también las tácticas y en muchos casos las decisiones operativas.

El fundador tiene el comportamiento de las que se manifiestan en las típicas empresas familiares, en la que no tiene muy involucrada la segunda generación.

Si podemos decir que puede tener una visión a futuro para con sus herederos más pequeños, puesto que hay dos generaciones de hijos, separadas por muchos años.

De acuerdo a la descripción anterior, encontramos coincidencia, con la escrita por Neil N. Koenig¹⁰, quien comenta, bajo el título “Empresa como principal prioridad”, lo siguiente. “La empresa lo domina todo. Los consume. Esto es muy cierto; sobre todo,

¹⁰Koenig, Neil N. (2000). *¡No puedes despedirme, soy tu padre!*. Bilbao España: Ediciones Deusto S.A., p.19

en el caso de los fundadores de primera generación. Poner en marcha una empresa requiere gran cantidad de tiempo y energía”. El fundador está haciendo lo que siempre ha querido hacer. Está trabajando con todo su corazón y con toda su cabeza y dedica a la empresa todas las horas de vigilia y todas las noches en vela”.

Este es el esquema donde se ubicaría el grupo de empresas del fundador.

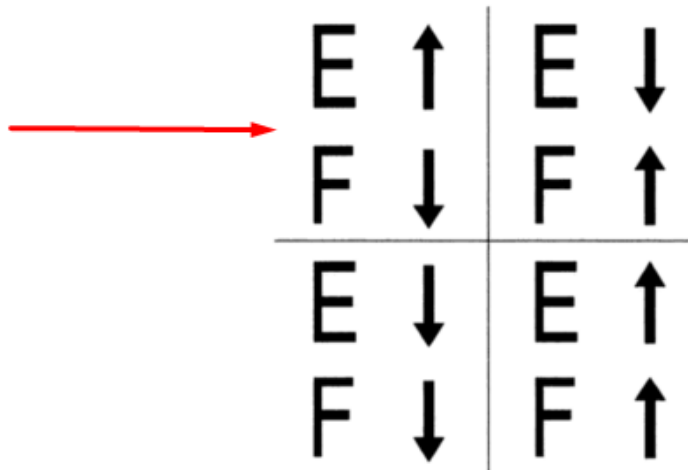


Diagrama de prioridad empresa/familia

Con un grupo leal de gente, que se basa en el compromiso con el trabajo, ha logrado que la estructura de la organización, se sostenga en áreas clave como la gerencia de compras, asistentes de dirección y administración, recepción y despacho.

La honestidad también ha prevalecido como factor preponderante en estas personas, que han mantenido esos puestos laborales.

Las relaciones comerciales llevadas a cabo por el fundador, en el rubro en que se desempeña, son de conocimiento muy satisfactorio para con todos los agentes que actúa, ya sea, proveedores, cámaras empresariales, sindicatos.

Se ha beneficiado por la existencia de leyes proteccionistas del rubro, anulando toda competencia desleal.

El nicho de negocio farmacéutico, le ha permitido, no tener en cuenta los desvíos de variables controlables, como por ejemplo los inventarios, hasta ahora.

v) Misión

De acuerdo a la definición general, la misión de la empresa, hace referencia a; el motivo, propósito o razón de ser de la misma, tratando de encontrar respuestas en lo que se pretende cumplir, hacer y para quien se va a hacer.

“Somos farmacias, enfocadas en la calidad humana. Nos diferenciamos gracias al trabajo esmerado de un equipo de personas, comprometidas con la salud.”

vi) Visión

Por otra parte, la visión, manifiesta la tendencia, esperanza, horizonte utópico deseado y no siempre plenamente alcanzable, que guía, conduce, orienta las acciones de una organización. De esta manera, el grupo ha definido la visión como la siguiente:

“Constituimos la cadena de farmacias, más importante de zona norte, con los precios más competitivos, priorizando así, el interés de nuestros clientes y sus necesidades”.

vii) Valores

Son las creencias de los individuos, que pertenecen a la organización.

viii) Objetivos y metas

En cuanto a objetivos, podemos definirlo como los fines hacia los que la organización se encamina. Son logros cualitativos a largo plazo. Es el resultado de la suma de metas.

Metas: son los logros concretos, que se van realizando paso por paso. Las metas, son procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar a un objetivo final. Se miden en forma cuantitativa.

ix) Antecedentes de la demanda

En la actualidad la mayoría de las empresas farmacéuticas contratan personal que no está capacitado, que no conocen los productos y los clientes no son atendidos de la mejor manera. Los encargados de local, no dan facilidades a sus empleados para que se capaciten en técnicas, herramientas, logísticas para mejorar el manejo de los inventarios.

Algunas farmacias no cuentan con un sistema adecuado para la administración de inventarios puesto que sus inventarios físicos no reportan con lo contable. En ocasiones, productos caducados son vendidos, por lo tanto, en vistas del hecho, no tienen un control de inventario exacto y se perjudica la salud de los clientes, evidenciando además, un inconveniente legal llamado mala praxis.

Actualmente son varios los sistemas informáticos actuantes. Esta situación hace que se deba sincronizar tareas y sistemas, elevando los tiempos laborales.

Por un lado, cuentan con un programa, que solamente se utiliza, para registrar las ventas, ya que se trata de un facturador y; permite ingresar comprobantes, que refieren a ingresos y egresos de mercadería.

Respecto de los ingresos, corresponden a pedidos previos, los cuales quedan en un estado de pendientes. Al ingresar la mercadería, se “cuenta la cantidad recibida y se ingresa manualmente”.

En caso de diferencias, el sistema permite libremente, cambiar un ítem por otro, ingresar un artículo por otro y agregar un artículo no pedido.

Esta es una de las falencias que presenta el sistema informático.

También se puede “ajustar” diferencias, en más o en menos, las cantidades, a través de comprobantes de salida, sin ningún respaldo.

Este conjunto de cosas, permiten deducir, la falta de controles en el inventario.

Por otro lado, el sistema no registra contablemente las transacciones, por lo tanto, no poseemos información cuantitativa de los resultados positivos o negativos a consecuencia de dichos procesos.

Nos sometemos entonces a la otra parte, que corresponde a un sistema de gestión que registra las transacciones, por intermedio de procesos de interfaz, pero de forma ciega. Ciega quiere decir sin ningún tipo de control.

De todas maneras este proceso nutre a los sistemas contables para emitir información aunque, sea de manera incompleta.

En base a comparación, con otros sistemas implementados en sus principales proveedores, damos cuenta de la siguiente observación:

Los inconvenientes radican muchas veces, en la recepción y no en el despacho de las mercaderías, o sea que, se prioriza la entrega que posiblemente desde los inicios puede estar mal referenciada.

h-Descripción y delimitación del campo de estudio

Cuando hablamos de organizaciones corremos el peligro, de no incluir a todos los actores, dentro de un mercado en particular.

Breve y sucinto, los mencionaré y describiré las funciones de cada uno.

Para analizar el caso, como el de cualquier otra organización, es necesario conocer, cómo funciona el negocio, como es el contexto en el que interactúa y cuáles son las variables, en las que se puede actuar.

La ANMAT¹¹ (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica), es el ente que autoriza la producción y comercialización de medicamentos en el mercado local; para ello define las pautas y controles que deben cumplir los mismos, antes de ofrecerse al público, por medio de las cadenas de distribución.

Los laboratorios, productores de medicamentos, los hacen llegar al mercado, a través de las droguerías quienes concentran la logística y distribución, que a su vez, le venden a las farmacias.

Los laboratorios hacen un trabajo intensivo de marketing de sus productos, depositando dicha tarea, en los llamados APM o Agentes de Propaganda Médica, que se encargan de promocionar las especialidades medicinales, entregando a los galenos, las muestras gratis.

La Secretaría de Comercio, dependiente del Ministerio de Economía de la Nación, es la encargada de regular los precios.

Las empresas de medicina prepaga y las obras sociales, ofrecen a sus beneficiarios un descuento, al adquirir sus medicamentos. Estos descuentos varían, según planes y condiciones de salud de los pacientes, y van en una franja, desde el 40% al 100%.

¹¹<http://www.anmat.gov.ar>

Las farmacias actúan bajo la órbita del Ministerio de Salud, que establece, qué se puede o no, vender en ellas y los requisitos técnicos y edilicios para su habilitación.

Las mismas se agrupan en colegios provinciales, que promueven y regulan el ejercicio profesional y de cumplir tareas gremiales, en favor de los trabajadores matriculados.

Además de dirigir técnicamente o ser titulares de farmacias de venta al público, los farmacéuticos, dirigen farmacias hospitalarias y laboratorios medicinales y desarrollan actividades de investigación para el desarrollo de nuevos medicamentos.

Las droguerías se encargan de la logística, para que los medicamentos lleguen a las farmacias, en tiempo y forma. Les venden a las farmacias y éstas hacen sus compras en cuentas corrientes de corto plazo.

Los descuentos a las farmacias, los establecen las droguerías, por el volumen de compra de cada farmacia. Este descuento, en definitiva, es el margen bruto que obtendrá la farmacia en la venta.

Algunas cadenas de farmacias, compran en forma directa a los laboratorios, obteniendo así un mayor descuento de lo habitual, mejorando los márgenes de utilidad. También pueden contemplar un propio centro de distribución.

En los últimos años, el sector se benefició gracias a

- 1) El incremento en la cantidad de beneficiarios de PAMI, debido a las políticas de inclusión social. Se pasó de 7 a 10 millones de beneficiarios.
- 2) Aumento de la expectativa de vida.

Este contexto, provocó un descenso de las ventas en condición de particulares y un aumento de las ventas a beneficiarios de las obras sociales que adquieren los medicamentos con los descuentos antes mencionados.

I-Relevamiento

Si bien, existe actualmente información sobre entradas y salidas, por compra y ventas de medicamentos, accesorios, como ser el caso de vendas musculares, nebulizadores, artículos de higiene personal, como por ejemplo, jabones de tocador, desodorantes corporales, perfumes, no se lleva a cabo la verificación de la mercadería solicitada, respecto de sus cantidades y precio.

Actualmente, el sector de almacenamiento y el departamento de compras de la empresa en estudio no se acoplan a una continua actualización e innovación tecnológica; además, no cuentan con políticas, estrategias y controles definidos para un correcto manejo en la gestión de las existencias.

Cada farmacia, se desenvuelve en forma independiente, y no como un grupo de farmacias integradas, situación que, podría mejorar el descuento, en el volúmen que se compra entre otras futuras ventajas.

j-Diagnóstico

A partir del relevamiento realizado en la empresa, he podido deducir aspectos claves para elaborar la matriz FODA¹² basada en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma.

Debilidades:

- 1) Falta de expansión de la cadena, debido a información con mucha incertidumbre, como por ejemplo, valuación de los inventarios.
- 2) Baja inversión en tecnología.
- 3) No se crean expectativas y actitud, para cambiar la cultura organizacional.

Oportunidades:

- 1) Legislación proteccionista del rubro¹³, en el área de referencia que es, la provincia de Buenos Aires.
- 2) Mercado de medicamentos con demanda inelástica.
- 3) Mercado de productos de cosmética, con mucho potencial de crecimiento.

Amenazas:

- 1) Posibles cambios en la legislación provincial, debido a presión de los grupos económicos, por ejemplo, Farmacity¹⁴, Farmacia Azul, ABC.

¹² www.matrizfoda.com. La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

¹³ <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-10606.html>

- 2) Caducidad de los software utilizados, para facturación en los puntos de venta.

Fortalezas:

- 1) Atención de numerosas obras sociales, debido a la capacidad financiera de la empresa.
- 2) Ubicación estratégica de los locales, siendo conocidos en el barrio desde hace varias décadas.
- 3) Socios estratégicos(proveedores) en el rubro.

k-Conclusiones y propuestas

De acuerdo al relevamiento realizado y, dentro de las posibilidades existentes, se propone lo siguiente:

Se requiere el desarrollo de una aplicación/sistema que permita:

- a) Registrar en forma anticipada, las facturas de compra con los precios pactados previamente, mediante una interface de datos, para cada farmacia, en una instancia de verificación de estado “pendiente”.
- b) Verificar la recepción de mercadería, mediante lectoras de códigos de barras.
- c) Establecer las diferencias que se produzcan, en cuanto a cantidad y precios pactados, generando correspondientes informes a través de reportes.

La finalidad del proyecto es el desarrollo de una, aplicación de registración de compras, relacionado directamente con el Sistema Administrativo- Contable, validando las reglas de negocio impuestas, y agilizando los procesos propios de validación de las operaciones.

Con este desarrollo sugerido, se mejorará el control del stock, se obtendrá el control los precios pactados en las compras y se podrá obtener una evaluación del inventario

¹⁴Ver <http://www.lacapitalmdp.com/la-cadena-farmacy-debera-dejar-la-provincia-de-buenos-aires/>

en forma rápida y con datos confiables.

Finalmente, cabe mencionar que para llevar a dicha elección, se han descartado otras alternativas, como instalar el software administrativo en cada farmacia, ya que esa elección, hubiese implicado, contratar licencias extra del sistema administrativo (definido como S), con el consiguiente mayor costo y, traslado de carga laboral, al personal de cada farmacia y que no cuenta con el conocimiento requerido, para el desarrollo de las tareas.

L-Plan de Acción

Se trazará un plan de trabajo, esquematizado con 6 etapas bien definidas, de acuerdo al siguiente cronograma de tareas:

ETAPAS	DESCRIPCION	DIAS
ETAPA A	RELEVAMIENTO INTEGRAL	6
Actividad 1	PLANTEAMIENTO DE NECESIDADES	4
Actividad 2	RELEVAMIENTO POR SECTORES	2
ETAPA B	PROPUESTAS SUGERIDAS	7
Actividad 1	EVALUACION DE INVERSION	5
Actividad 2	PRESUPUESTO APROBADO	2
ETAPA C	INCIO DE IMPLEMENTACION	3
Actividad 1	INSTALACION DE SISTEMAS OPERATIVOS EN SERVIDOR	2
Actividad 2	INSTALACION DE APLICACIÓN EN WORKSTATION	2
ETAPA D	CAPACITACION Y TESTING DEL SISTEMA	7
Actividad 1	CAPACITACION RR HH AREA DE SISTEMAS	3
Actividad 2	CAPACITACION RR HH GERENCIAS OPERATIVAS	2
Actividad 3	CAPACITACION RR HH USUARIOS FINALES	2
ETAPA E	LANZAMIENTO DEL SISTEMA	3
Actividad 1	GENERACION DE INFORMACION	2
Actividad 2	APROBACION PROVISORIA	1
ETAPA F	FASE DE CONTROL DEL SISTEMA	4
Actividad 1	AJUSTES POST CONTROLES	2
Actividad 2	APROBACION DEFINITIVA	2

Etapa A: Relevamiento integral

Se focalizará en la demanda planteada por la empresa en estudio, a fin de generar una propuesta de solución.

De acuerdo a las actividades solicitadas, se requiere de la participación activa de la alta dirección y esferas gerenciales, a través las metodologías descritas anteriormente, tal es el caso de entrevistas, y punto fijo.

Se definirá el proveedor que mejor esté calificado, que desarrollará el sistema.

Etapa B: Propuestas sugeridas

Aprobada la necesidad de contar con un “sistema para la mejora de la valuación y control del inventarios”, se considera la factibilidad económica para el proyecto considerando como partner al proveedor del sistema administrativo, ya que cuenta con un equipo de desarrolladores de software que se considera apto para encarar y llevar adelante el proyecto.

Con la propuesta sugerida, la empresa, con la participación de la gerencia de administración y finanzas (línea staff) y la dirección, (planificación estratégica), a cargo del fundador, delinearán un presupuesto y proyecto de inversión para tener la certeza de la viabilidad y siguiendo estos pasos:

- 1) Comunicación de las directrices y objetivos.
- 2) Distribución del manual presupuestario.
- 3) Preparación de los presupuestos económicos cuantitativos de cada área.
- 4) Presupuesto financiero: capital para hacer frente al presupuesto económico.
- 5) Presupuesto consolidado.
- 6) Revisión del presupuesto, por parte de la dirección.
- 7) Tras la aprobación, controlar el presupuesto.

Etapa C: Inicio de Implementación

Se requerirá en esta etapa, la participación excluyente, del departamento de sistemas, considerando dos cuestiones fundamentales:

- 1) La preparación de herramientas de hardware, de acuerdo a las especificaciones técnicas requeridas, donde se alojará el reservorio de datos, llamado comúnmente, base de datos.
- 2) Instalación del sistema, con los requerimientos de hardware y software compatible con las funcionalidades acordes al producto en cuestión.

Luego del punto 1, se creará un entorno de prueba, para probar el sistema.

Etapa D: Testing y capacitación del sistema

Esta etapa, se realizará en tres instancias que tendrán que tener, dedicación exclusiva a la tarea.

El conocimiento del producto debe canalizarse y comprenderse a fondo, por quienes estén involucrados en el área de sistemas.

Principalmente interactuarán los responsables de área (finanzas, contaduría, compras, ventas) que abarque el personal táctico, y los recursos humanos llamados operacionales o usuarios finales.

Es indispensable que se diseñe un programa de capacitación, contemplando el sistema a implementar y los recursos que actuarán con dicho sistema.

Para ello, el proveedor en conjunto con la empresa, debe tener un desarrollo de capacitación, que contenga:

1- Análisis situacional

Determinación de problemas reflejados en cada puesto de trabajo, todo esto con la finalidad de disponer de los elementos informativos reales para la adecuada toma de decisiones y así garantizar el éxito en la preparación integral de los trabajadores.

2- Detección de necesidades

Determinar si las dificultades se localizan en los trabajadores o en la organización, con el propósito de identificar al personal que requiere capacitación. Identificar las áreas prioritarias de atención.

Reconocer en el personal las carencias de conocimiento y habilidades, o bien la falta de un refuerzo de sus actitudes, que repercuten en el desempeño laboral.

3- Plan y programas de capacitación

Las necesidades de capacitación se van a reflejar en un proyecto denominado plan de capacitación, que involucra todas las áreas de oportunidad de la empresa. Una vez diseñado el plan, se describirán detalladamente en un programa las actividades de enseñanza-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas de la empresa.

4- Operación de las acciones de capacitación

En una empresa, ejecutar acciones de capacitación significa realizar el proceso de formación de su personal.

Para el éxito en el desarrollo del programa de capacitación, es importante la consideración de las siguientes técnicas:

Elegir opciones: grupal, individual o a distancia, etc.

Elegir modalidad: curso, seminario, conferencia.

5- Evaluación y seguimiento de la capacitación

La evaluación además de medir los resultados del aprendizaje, deberá comprobar la efectividad de la enseñanza, la coordinación y calidad de los resultados.

Además de evaluar los resultados del proceso capacitador, es importante que después de un tiempo de haber llevado a término, se determine y analice el impacto de la capacitación en las áreas ocupacionales. El seguimiento del proceso capacitador deberá cumplir con objetivos tales como:

- Analizar el desempeño profesional y el desarrollo de los trabajadores capacitados.
- Comparar el desempeño de los trabajadores capacitados con el personal que no ha sido formado.
- Identificar necesidades no satisfechas de capacitación.
- Determinar nuevos objetivos y metas.
- Aprovechar las evaluaciones cuantitativas y cualitativas del proceso capacitador para valorar la idoneidad de las entidades responsables del programa.

Al concluir la evaluación y seguimiento de las acciones de capacitación, la empresa estará en posibilidades de retroalimentar una nueva planeación y acciones de capacitación.

Etapa E: Lanzamiento del sistema

Concretamente en esta etapa, se verá todo el recorrido de las etapas anteriores.

El funcionamiento del sistema, se probará en un escenario supuesto planteado.

Se verificará cada fase de planeamiento y su resultado.

Se consultará a los usuarios que cambios, han notado y que funcionalidad ha sido distinta respecto de lo anterior, aclarando pros y contras.

Se generará la información, que se mostrará en los reportes previamente solicitados.

Consolidado Farmacias Selma							Administrador	
PV - MOVIMIENTOS POR PROVEEDOR CONSOLIDADO							Página: 1	
							Fecha: 21/09/2017 15:59	
							Id: USR_PVR_MVH_CON	
Fecha Comprobante	Emisión	Vencimiento	Proveedor	C. Pago	Importe			
09/05/2017								
FA 0003-00007764	FS	09/05/2017	25/05/2017 Drogueria Casamar S.R.L.	MARTINEZ 15FF	-6.770,68			
FA 0003-00007765	FS	09/05/2017	25/05/2017 Drogueria Casamar S.R.L.	MARTINEZ 15FF	-18.864,25			
FA 0003-00007760	FS	09/05/2017	25/05/2017 Drogueria Casamar S.R.L.	LALUCILA 15FF	-488,32			
FA 0003-00007761	FS	09/05/2017	25/05/2017 Drogueria Casamar S.R.L.	LALUCILA 15FF	-57.876,81			
FA 0003-00007762	FS	09/05/2017	25/05/2017 Drogueria Casamar S.R.L.	VLOPEZ 15FF	-18.657,04			
FA 0003-00007763	FS	09/05/2017	25/05/2017 Drogueria Casamar S.R.L.	VLOPEZ 15FF	-167.541,89			
FA 0003-00007774	FS	09/05/2017	25/05/2017 Drogueria Casamar S.R.L.	ANTONELLO 15FF	-91.024,18			
FA 0003-00007755	FS	09/05/2017	25/05/2017 Drogueria Casamar S.R.L.	VADELINA 15FF	-13.720,35			
FA 0003-00007756	FS	09/05/2017	25/05/2017 Drogueria Casamar S.R.L.	VADELINA 15FF	-111.581,37			
FA 0003-00007757	FS	09/05/2017	25/05/2017 Drogueria Casamar S.R.L.	VADELINA 15FF	-38.971,51			
FA 0003-00007758	FS	09/05/2017	25/05/2017 Drogueria Casamar S.R.L.	VADELINA 15FF	-169.291,87			
FA 0003-00007759	FS	09/05/2017	25/05/2017 Drogueria Casamar S.R.L.	VADELINA 15FF	-31.074,97			
FA 0003-00007771	FS	09/05/2017	25/05/2017 Drogueria Casamar S.R.L.	BECCAR 15FF	-8.270,90			
FA 0003-00007772	FS	09/05/2017	25/05/2017 Drogueria Casamar S.R.L.	BECCAR 15FF	-4.534,70			
FA 0003-00007773	FS	09/05/2017	25/05/2017 Drogueria Casamar S.R.L.	BECCAR 15FF	-48.630,97			
FA 0003-00007768	FS	09/05/2017	25/05/2017 Drogueria Casamar S.R.L.	SANISIDRO 15FF	-14.873,13			
FA 0003-00007769	FS	09/05/2017	25/05/2017 Drogueria Casamar S.R.L.	SANISIDRO 15FF	-8.214,72			
FA 0003-00007770	FS	09/05/2017	25/05/2017 Drogueria Casamar S.R.L.	SANISIDRO 15FF	-187.398,59			
FA 0003-00007766	FS	09/05/2017	25/05/2017 Drogueria Casamar S.R.L.	OLIVOS 15FF	-12.698,28			
FA 0003-00007767	FS	09/05/2017	25/05/2017 Drogueria Casamar S.R.L.	OLIVOS 15FF	-196.510,96			
Subtotal 09/05/2017					:	-1.206.995,49		
						-1.206.995,49		

Luego de consultados, probados y ejecutados todos los procesos requeridos al sistema, se dará lugar a la aprobación económica, de carácter provisorio, sujeto a revisiones en la última etapa.

Etapa F: Fase de control del sistema

Generalmente surgen dudas, consultas, o modificaciones de último momento, las cuales tendrán que ser canalizados por quienes estén involucrados en el proyecto.

La última etapa de este plan de acción, se focalizará en el monitoreo permanente del sistema, para corregir falencias o ajustar detalles, antes de que la dirección, dé el visto bueno de aprobación, considerando la implementación en instancia cerrada.

Referencias

S: sistema contable-administrativo

F: sistema de pedido de farmacias

Definiremos entonces para la propuesta, el sistema F (farmacias), y el Sistema S (solución administrativa), y luego:

Integrar la información con el software Sistema F y Sistema S, en aspectos, tales como:

Stock, Productos, Proveedores, Listas de precio de costo

i) **Replicación de información de productos, proveedores y listas de precio**

Tanto el stock, como la codificación de los productos, se replicarán en el sistema F y S, componiéndose de: tipo de producto, descripción, código de barras.

Se dará de alta a la nómina de los proveedores, con todos los datos legales y fiscales, como dirección, cuit, inscripción en los distintos tipos de impuestos correspondientes, plazo de entrega, compra y pago. Todo ello se realizará, en el sistema F o denominado Farmacias.

Para la incorporación de listas de precio de costo, se trabajará, de la siguiente manera; se solicitará a los proveedores, listado de sus productos, conteniendo el código de barras, la descripción y el último precio de costo. Se realizará una carga masiva de estas listas, en un formato standard a determinar.

Una vez realizadas estas tareas, estaremos listos para realizar las primeras pruebas, respecto al desarrollo de la interface de registración de compra, que precargará la información, en el sistema F o de farmacias.

Daremos un ejemplo, para mostrar una total comprensión del proceso a llevar a cabo, en las farmacias en estudio.

Se construirá el ejemplo sobre una de las farmacias y luego, se repetirá la estructura, en las demás farmacias de la cadena.

Los datos de la precarga de la factura se obtendrán de los sitios web de los proveedores, tal es el caso de, Droguería del sud¹⁵, Monroe Americana¹⁶ y Suizo Argentina¹⁷, que concentran el 80% de las compras totales de la cadena.

¹⁵<http://www.drogueria.delsud.com.ar>

¹⁶<https://www.monroeamericana.com.ar>

Teniendo en cuenta que los datos de precios de costo van a estar actualizados, se obtendrá la información necesaria y se procesará la interface.

Como resultado primario, obtendremos un estado pendiente de la factura/remito a controlar, mostrando los productos que han facturado los proveedores, junto a los precios de costo, haciendo un comparativo con lo solicitado por la farmacia.

ii) **Generación de órdenes de compra sobre histórico de ventas¹⁸**

Se tomará información de Sistema F perteneciente a las ventas históricas, cruzando frente al stock existente en, Sistema S.

Se generarán sugerencias automáticas de compra.

Los precios de costo, de acuerdo a la explicación anterior, estarán actualizados en el sistema F y S.

Listado de productos actualizados, provenientes de Sistema F.

Al presionar sobre “TXT” se generará un archivo de texto plano con la información contenida en la grilla.

0153A00288446	CENTENARIO	300			000	V40633	0000000000000000	0000000000000001	00000000
0153A00288446	ME		000020	7796285054281		KEMOTER	25 MG 30 COMP REC		
0153A00288445	CENTENARIO	300			000	V40633	0000000000000000	0000000000000002	00000000
0153A00288445	ME		000010	7791909354464		LEXTOR	20 MG 30 COMP		
0153A00288445	ME		000030	7792183000740		NEURO	BILETAN 600 MG 30 COMP REC		
0153A00288444	CENTENARIO	300			000	V40633	0000000000000000	000000000023933	00000000
0153A00288444	ME		000650	7795381001632		IBUPIRAC	FLEX 400 MG 20 CAPS BLANDAS		
0153A00288443	CENTENARIO	300			000	V40633	0000000000000000	000000000043507	00000000
0153A00288443	ME		000010	7795375532005		BISMUTO	CHOBET 240 ML		
0153A00288442	CENTENARIO	300			000	V40633	0000000000000000	000000004693795	00000000
0153A00288442	ME		000700	7795312020763		LANTUS	SOLOSTAR J/PREL 100 UI 5 CART 3ML		
0153A00288442	ME		000930	7798058931478		NOVORAPID	FLEXTOUCH 100 UI 3 ML 5 JER		
0153A00288442	ME		001300	7798058931492		TRESIBA	FLEXTOUCH 100 UI 3 ML 5 JER		
0153A00288442	ME		001301	7790375250638		SEROQUEL	25 MG 10 COMP PSI-L IV		
0153A00288442	ME		001302	7795314891989		TOPAMAC	SPRINKLE 25 MG 60 CAPS D		
0153A00288442	ME		001303	7795314026695		TRAMACET	20 COMP		
0153A00288442	ME		001304	4048846008459		MICARDIS	PLUS 80/12,5 MG 28 COMP		
0153A00288442	ME		001305	4048846008442		MICARDIS	PLUS 40 MG 28 COMP		
0153A00288442	ME		001306	7795350020381		SIDENAR	2,5 MG 100 COMP PSI-L4		
0153A00288442	ME		001307	7795306104233		EXFORGE	10/160 MG 28 COMP		
0153A00288442	ME		001390	7795306158304		ZOMARIST	50 MG 56 COMP		
0153A00288442	ME		001391	7795345000299		PLENICA	25 MG 30 CAPS		
0153A00288442	ME		001392	7795345000572		ASERTRAL	100 MG 30 COMP REC		
0153A00288442	ME		001393	7795381001878		ELIQUIS	5 MG 60 COMP REC		
0153A00288442	ME		001394	7794640820816		RELVAR	ELLIPTA 184/22 MCG 30 DOSIS PVO		

Al presionar sobre “planilla” se generará un archivo excel con la información contenida en la grilla que constará con cabecera de la factura y su correspondiente detalle.

¹⁷ <http://www.suizoargentina.com>

¹⁸ Ver anexo 2

FECHA	EMI	T_COM	N_COMP	RAZON_SOC	CAT_IVA	IDENTIFTRI	N_ING_BRU	IMP_EXENTC	IMP_GRAVA IVA	ING_BRU	IMPORTE
19/10/2017	FAC	A000300010348	Centenario 300 S. C. S.	RI	33-70817613-9		15804,18	0,00	0,00	474,13	16278,31
19/10/2017	FAC	A000300010349	Centenario 300 S. C. S.	RI	33-70817613-9		202580,65	11070,69	2324,84	6409,54	222385,72
19/10/2017	FAC	A000300010350	Farmacia Tomkinson 2995 S.C.S.	RI	30-71086603-8		1357,42	0,00	0,00	40,72	1398,14
19/10/2017	FAC	A000300010351	Farmacia Tomkinson 2995 S.C.S.	RI	30-71086603-8		72036,43	4049,82	850,46	2282,59	79219,30
19/10/2017	FAC	A000300010352	Nueva Farmacia Antonello S. C. S.	RI	30-68638733-6		6095,34	0,00	0,00	182,86	6278,20
19/10/2017	FAC	A000300010353	Nueva Farmacia Antonello S. C. S.	RI	30-68638733-6		77234,79	3875,44	813,84	2433,31	84357,38
19/10/2017	FAC	A000300010354	Leon Farmaceutica S. C. S.	RI	30-58304727-8		6158,12	0,00	0,00	184,74	6342,86
19/10/2017	FAC	A000300010355	Leon Farmaceutica S. C. S.	RI	30-58304727-8		100070,67	989,86	207,87	3031,82	104300,22
19/10/2017	FAC	A000300010356	Av. Maipú 689 S. C. S.	RI	30-66386023-9		6129,68	0,00	0,00	183,89	6313,57
19/10/2017	FAC	A000300010357	Av. Maipú 689 S. C. S.	RI	30-66386023-9		72178,25	2732,93	573,92	2247,34	77732,44
19/10/2017	FAC	A000300010358	Selma Jorge Omar	RI	20-10833619-7		6881,80	0,00	0,00	206,45	7088,25
19/10/2017	FAC	A000300010359	Selma Jorge Omar	RI	20-10833619-7		113652,15	5378,15	1129,41	3570,91	123730,62
19/10/2017	FAC	A000300010360	Avenida Rawson 3785 S. C. S	RI	30-66393216-7		5621,10	0,00	0,00	168,63	5789,73
19/10/2017	FAC	A000300010361	Avenida Rawson 3785 S. C. S	RI	30-66393216-7		63269,12	2768,95	581,48	1981,14	68600,69
19/10/2017	FAC	A000300010362	Avenida Maipú 4199 S. C. S.	RI	30-69505634-2		1739,41	0,00	0,00	52,18	1791,59
19/10/2017	FAC	A000300010363	Avenida Maipú 4199 S. C. S.	RI	30-69505634-2		37242,17	1904,20	399,88	1174,39	40720,64
20/10/2017	N C	A000300000488	Avenida Rawson 3785 S. C. S	RI	30-66393216-7		-262,63	0,00	0,00	-7,88	-270,51
20/10/2017	N C	A000300000489	Av. Maipú 689 S. C. S.	RI	30-66386023-9		-5584,41	0,00	0,00	-167,53	-5751,94

RAZON_SOC	SI	N_REMIT	T_CI	N_COMP	FECHA_EN	PORC_DEI	COD_ARTI	DESCRIPCIO	COD_E	CANTIDAD	PRECIO	TOTALSIV
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	24086	STABLON X 60 CMPR	1	2	345,37	448,98		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	8774	TRANQUINAL 2 X 50 CMPR	1	2	298	387,40		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	28029	TRANQUINAL 0.5 X 30 CMPR SUBL	1	4	126,84	329,78		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	28209	TRAPAX 2.5 X 30 CMPR	1	2	82,48	107,22		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	28209	TRAPAX 2.5 X 30 CMPR	1	0	82,48	0,00		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	28209	TRAPAX 2.5 X 30 CMPR	1	1	82,48	53,61		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	8026	LORAZEPAN CHOB 2 MG X 100 CMPR	1	0	188,35	0,00		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	8026	LORAZEPAN CHOB 2 MG X 100 CMPR	1	2	188,35	244,86		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	44367	KEMOTER 100 MG X 30 CMP.REC.	1	2	1379,76	1793,69		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	26896	NEURYL 2 MG X 50 CMPR	1	4	226,92	589,99		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	22284	CLONAGIN 0.5 MG X 60 CMPR	1	4	200,09	520,23		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	8514	VALCOTE 125 X 50 CMPR	1	2	313,28	407,26		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	9259	TEGRETOL 400 LC 400 X 30 CMPR	1	2	634,45	824,79		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	45419	EXFORGE D 160/12.5/10 MG 28CMP	1	2	950,23	1235,30		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	17683	ZOLOFT 50 MG X 30 TAB.RAN.	1	2	437,23	568,40		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	13687	TERLOC 5 MG X 30 CMPR	1	0	240,24	0,00		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	13687	TERLOC 5 MG X 30 CMPR	1	2	240,24	312,31		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	24049	TERLOC DUO 2.5/10 MG X 30 CPS	1	1	281	182,65		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	46501	ARTOMEY 10 MG X 30 CMP	1	0	389,25	0,00		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	46501	ARTOMEY 10 MG X 30 CMP	1	2	389,25	506,03		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	42278	GALVUS 50 MG X 56 CMPR	1	4	1458,92	3793,19		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	47785	BRILINTA 90 MG X 60 CMP	1	0	2691,14	0,00		
Centenario 300 S. C. S.	FAC	A000300010348	19/10/2017	35,00	47785	BRILINTA 90 MG X 60 CMP	1	2	2691,14	3498,48		

Al presionar sobre “Imprimir” se enviará a imprimir, en formato estándar la información contenida en la grilla.

iii) Descripción del proceso de recepción de mercaderías¹⁹

Se verificará la mercadería mediante el control por medio de lectoras de código de barras.

Este sistema, es utilizado de forma habitual, en comercios que trabajan con gran diversidad de productos, tal es el caso de los súper mercados o ferreterías industriales.

¹⁹Ver anexo 6



Sonará una alarma cuando supera cantidad solicitada.

Por defecto, en cada lectura la cantidad de productos es unitaria.

El Informe de recepción y control de mercadería (con el número de factura precargada), se migrará a Sistema S.

Verificado el total de unidades y los precios pactados de costo, podremos obtener resultados en forma coincidente o resultados con diferencias.

Consultas Datos Ventanas

Ficha Tabla

Sucursal: 117 ANTONELLO (ant) Proveedor: SUI DROG. SUIZO Nº: 3179

Pedido el: Recibido el: Ordenar por estantería Estado: 7 - Ingresado

Interno	Descripción	Ped	R...	Ctl	Stk	% De...	Compra	Público	Cód. Altern	Lab.	Laboratic
637132	BIDCLEAN TIRAS REMOV.NARIZ x10	12	0	0	0	0,00	80,10	160,00		.BIO	BIOCLE
638651	ALLIANCE TOBACCO VANILLE DEO X	1	0	0	0	0,00	27,42	52,00		.CAN	CANNON
635912	KEVIN SPIRIT DEO.AER.U.SECO X 17	2	0	0	2	0,00	27,60	48,00		.CAN	CANNON
603430	GRECIAN 2000 CREMA	2	0	0	3	0,00	70,67	145,00		.CBE	COMBE
638129	GILLETTE*BODY CARTUCHO X 4	0	3	3	5	0,00	3,90	3,90		.GIL	GILLETE (GIL)
631446	GILLETTE*FOAMY MENTOL X 175	6	0	0	6	0,00	18,10	36,00		.GIL	GILLETE (GIL)
631445	GILLETTE*FOAMY SENS SKIN X 175	2	0	0	3	0,00	14,33	28,00		.GIL	GILLETE (GIL)
639071	GILLETTE*FUSION CART.X 4	0	2	2	1	0,00	10,50	10,50		.GIL	GILLETE (GIL)
637436	GILLETTE*MACH 3 F14 CART.X 2	0	10	10	0	0,00	10,50	10,50		.GIL	GILLETE (GIL)
635809	GILLETTE*VENUS DIVINE MUJER MA	4	0	0	1	0,00	54,73	106,00		.GIL	GILLETE (GIL)

Cód. Barras: 7798154630022 Desde: 29/07/2017 Hasta: 28/08/2017

Valorizar pedido por ... Total de Unid. Ped. x Precio al Público

Unid.: 341 Total: 21732.00

Nueva Busca Enviar Pedido Recibir Pedido Reporte Diseñar Pasar Producto

Agrega Duplica Borra Refresh Cancela Graba

cowmt04000

Estos últimos darán lugar a que, el sistema, permita que los valores coincidan, pero que emitan informes con dichas diferencias, como se ve en imagen.

Diferencia de Pedido

Sucursal:		120 VTE LOPEZ (psm) VLP		Proveedor:		zSZ z DROG. SUIZO		Nº Pedido:		127	
Est	Lab	Ped	Rec	Dif	Descripción	Interno	Observaciones				
_PAL		6	0	6	HUGGIES ACT.SEC G X10 VERDE	502145					
_PAL		6	0	6	HUGGIES ACTIVE SEC XG X 8	502146					
_PAL		6	0	6	HUGGIES ACT.SEC M X12 VERDE	502147					
_PAL		3	0	3	HUGGIES NA TURAL CARE P X 14	502154					
_PAL		3	0	3	HUGGIES NA TURAL CARE G X 10	502156					
_PAL		6	0	6	HUGGIES ACTIVE SEC XXG X 8	502554					
_PAL		4	0	4	HUGGIES RECIEN NACIDO X 20	502699					
_PAL		3	0	3	HUGGIES PULL-UPS G x 12	616080					
_PAL		3	0	3	HUGGIES PULL-UPS XG x 10	616081					
_PAL		6	0	6	PAMPERS NEW BABY PEQ X 12	626848					
_PAL		3	0	3	PAMPERS ACTIVE BABY G X10	628080					
_PAL		6	0	6	PAMPERS ACTIVE BABY XG X9	628081					
_PAL		20	0	20	PLENITUD FEMME TOA.NORMAL C/A X8	628154					
_PAL		3	0	3	PAMPERS ACTIVE BABY XXG X8	628320					
Total:		101	0	101							

iv) Software Ingreso Stock

Al momento de la selección del pedido se establecerá el método de recupero de costo. Las opciones disponibles son, por lista de precio asociado al proveedor o última compra.

Se permitirán recepciones parciales y el ajuste de valores.

Se permitirá filtro por código de barras, y descripción de artículo.

Se permitirán ingresos superiores o inferiores a las cantidades solicitadas, artículos no solicitados pero generando un reporte obligatorio.

Pantalla modelo de acceso a la aplicación

Software Solutions

Modelo Tentativo:

The screenshot shows a software window titled 'Interfaz' with a blue border. On the left, there are several control panels: 'Selección Proveedor' with a dropdown menu, 'Estado' with a dropdown set to '3 - Iniciado', and 'Nº de Pedido' with a text input '0' and buttons for 'Filtrar' and 'Actualizar'. Below these are 'Carga rápida' with 'Código Barras' and 'Cantidad' fields, and 'Filtros Pedido' with 'Código Alfabeta', 'Código Barras', and 'Descripción' fields. The main area is a table with columns: Proveedor, Pedido, Artículo/Cod Barras, Descripción, Precio Unit., Cant. Pedido, Cant. Recibida, % Bonif 1, % Bonif 2, % Bonif 3, % Bonif 4, Total Bonif, Cant Bonif, Total Línea, IVA, Total c/IVA. On the right, the 'Procesar' section has two radio buttons: 'Lista Costos' (selected) and 'Última Compra'. At the bottom right, the 'Factura' section contains 'IVA' (395.20), 'Total' (5.363.20), 'Nº de Factura' (empty), and a 'Grabar' button. A 'Resumen Bonificaciones' section at the bottom left has 'Cantidad' and 'Importe' fields. A 'Salir' button and a version indicator 'Versión 2.0' are at the bottom left.

- a) Se solicitará el Código de Factura de AFIP, para seguimiento en S (0000-00000000) que contiene punto de venta en los primeros cuatro números y luego, el número de factura.
- b) Se actualizará el estado de las facturas/remito en F y quedarán disponibles para ser migrados a S o sistema administrativo.
- c) Se migrará a S, la factura/remito completa (respetando numeración original) por las cantidades recibidas. De esta forma se conocerá el desvío en los pedidos.

v) **Detalle de la Funcionalidad²⁰**

Se ingresa a Sistema F por interfaz, para que se realice el Informe de recepción de la factura-remito sobre el movimiento.

El Informe de Recepción/factura-remito vía Interfaz se migra Sistema S.

En el instante de la generación, la orden se genera en Sistema S.

Se ingresa directamente en Sistema S, para que una vez realizado el Informe de recepción queden asociados y listos para registración de la factura.

Detalle selección de artículos y consulta de órdenes de compra, se pueden verificar en anexos²¹.

Requerimientos de Hardware

- ✓ Los requeridos por los fabricantes del software mencionado es el siguiente
 - ✓ Servidor:
 - 10Gb de espacio en disco exclusivo para el software y base de datos.
 - ✓ Terminal:
 - 250Mb de espacio en disco exclusivo para el software.

Requerimientos de Software

- ✓ Servidor:
 - o .NET Framework 4.0
 - o Microsoft SQL Server 2005 o superior
- ✓ Terminales
 - o .NET Framework 4.0

²⁰Ver anexo 3

²¹Ver anexo 4 y 5

Sistema de Gestión de Compras

Farmacías Selma - Droguería Casamar

Tecnologías:

Microsoft .NET Framework 4.0

Microsoft SQL Server 2005

Aclaraciones por plan de cambios

Ante la existencia de un cambio en el alcance, especificaciones, definiciones, responsabilidades, y recursos humanos intervinientes en el proyecto, se evaluará siempre antes de su realización, el impacto o no que el mismo, genere en la planificación, plazos de finalización y costos del proyecto.

Exclusiones

El partner, no suministrará, servicios de alojamiento web. Se limitará a realizar la implementación del sistema web, en el hosting (es el servicio que provee a los usuarios de Internet un sistema para poder almacenar información) que el cliente contrate o disponga.

La presente propuesta, no contempla la instalación y/o provisión de productos de terceros que fuesen necesarios para el correcto funcionamiento de la solución ofrecida. En caso de ser estrictamente indispensable, se evaluará la complejidad y viabilidad de dicha tarea y se cotizará fuera de esta propuesta.

Todos los gastos asociados a los consultores/desarrolladores, para la prestación de servicios (traslados desde/hacia la empresa), estarán a cargo de vuestra empresa.

M-Viabilidad de la propuesta

A consecuencia de la carga de la información que contiene la factura-remito, en forma anticipada y previa a su revisión (verificación de la mercadería en todos sus aspectos),

se pretende mejorar, el stock que realmente hay en las farmacias, tener la valuación, ya que contaremos con los últimos precios de costo y su historicidad. También va a mejorar la cantidad de horas hombre, destinadas a la verificación de las facturas.

Como condición fundamental, para llevar a cabo, la implementación de la aplicación, se solicita designar, un referente del proyecto en la empresa en estudio y, los consultores/desarrolladores designados, para trabajar en forma conjunta, trazando un calendario de entregables, fechas y responsabilidades en el documento del plan de proyecto.

El grupo de farmacias, tiene resuelto el aspecto económico y financiero pero si se encuentra con dificultades, en el planeamiento estratégico y operacional.

El partner, a partir de este inconveniente, ha formulado un cuadro con los principales protagonistas, para llevar a cabo la tarea, comprometiéndose con el proyecto a fin de llevarlo a cabo.

Gerente de Proyecto	Sponsor del Proyecto
Desarrollador	Líder del Proyecto
Consultor Técnico / Funcional	Administrador del Sistema
Tester	Soporte IT

El fundador, sabe de la necesidad del cambio, ya que en el pasado, se han querido implementar modificaciones, pero en forma aislada y sin profesionalismo. Por lo tanto, la decisión la tiene tomada, pues están dadas las condiciones presupuestarias y de recursos humanos que puedan cumplir con los objetivos.

Se aclara que la propuesta, puede ser ofrecida, para otro conjunto de cadenas farmacéuticas o farmacias en forma individual, ya que el desarrollo del producto²² está basado en programación llamada de alto nivel (permite al programador, escribir las instrucciones de un programa, utilizando palabras o expresiones sintácticas, muy similares al inglés) y de bajo costo, que permiten la adaptación rápida y segura, por utilizar herramientas de software que son de conocimiento masivo, en el mundo tecnológico.

²² Ver Anexo 7

N-Recomendaciones-Reflexiones

i) Recomendaciones

Se recomienda encarar el proyecto y desarrollo, en forma conjunta.

La responsabilidad va a ser de toda la organización. Es muy importante y necesario que se capacite, el uso de las nuevas herramientas e involucre al resto de la organización.

La fluidez que se logre con el nuevo sistema, harán más eficaz, la información generada, para poder tomar las decisiones adecuadas, en el momento oportuno.

El sistema de control interno en el área de inventarios en la empresa en estudio, hará que sea necesaria la participación de un Contador Público, auditor y un asesor especialista en diseño de un sistema de control interno eficiente, que pueda evaluar, detectar y prevenir las causas administrativas que provocan debilidades en el control interno, para el manejo de medicamentos, productos de cuidado personal, cosméticos, etc.

Las causas contables que provocan deficiencias en el control interno tales como: deficiencias en la revisión y falta de ubicación adecuada de los inventarios pueden ser detectadas por el Contador y Auditor, porque es la persona idónea en asuntos contables, fiscales y de control y quienes pueden diseñar, un sistema de control interno aplicado al rubro de inventarios, eficiente y eficaz.

La empresa, al aumentar la eficiencia en los controles contables, mediante un sistema de control interno obtendrá beneficios de un mejor control administrativo y contable, un adecuado registro y control de sus operaciones y utilizar los resultados como herramienta para generar una buena gestión, lo que implica transparencia para fomentar inversiones a corto y largo plazo.

ii) Reflexiones

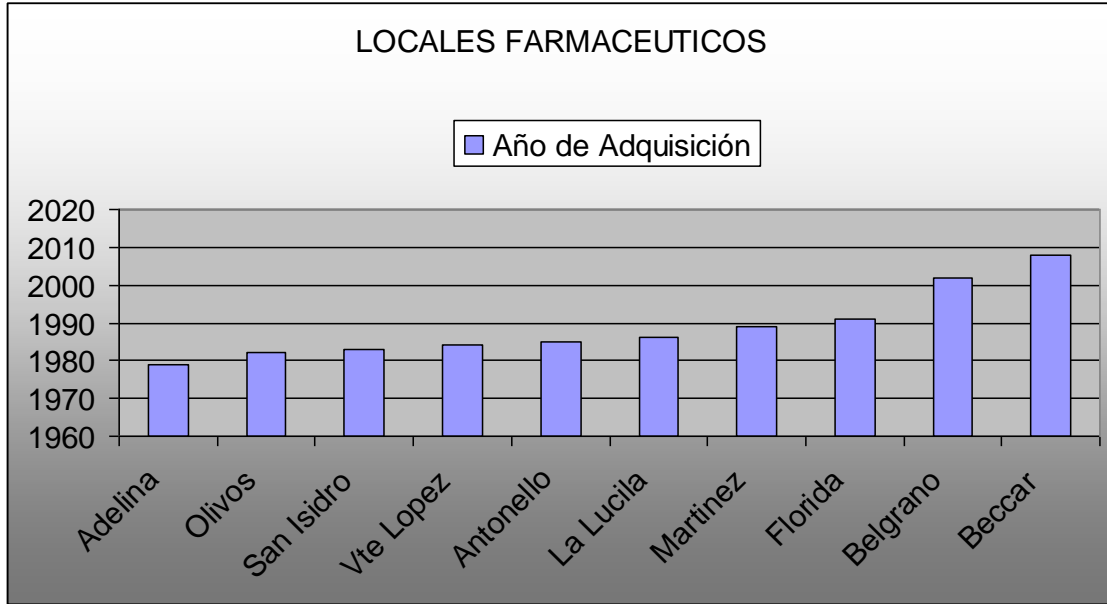
Me motiva el solo hecho, de incorporar nuevos conocimientos e interrelacionarme con otras personas y también ver, que con este aporte se ha cumplido un gran objetivo, más allá del aspecto profesional.

A nivel personal, la realización de este trabajo, me permitió poner en práctica gran parte de los conocimientos y herramientas adquiridos en el transcurso de la carrera, y plasmarlos de esta forma, en un proyecto real y concreto, que mejorará un problema planteado.

La experiencia vivida, fue sumamente constructiva y enriquecedora, dejándome un aprendizaje que será de utilizad para mi vida profesional. Nuevos desafíos están en camino, a partir de este momento.

O-Anexos

Anexo1



Anexo2

Orden de Compra sobre Ventas del Periodo

Período: [] a [] Laboratorio: [] Farmacia: []

Artículo: [] Tipo: [] Precio Público Costo

Ítems pedidos Ítems sugeridos Filtrar

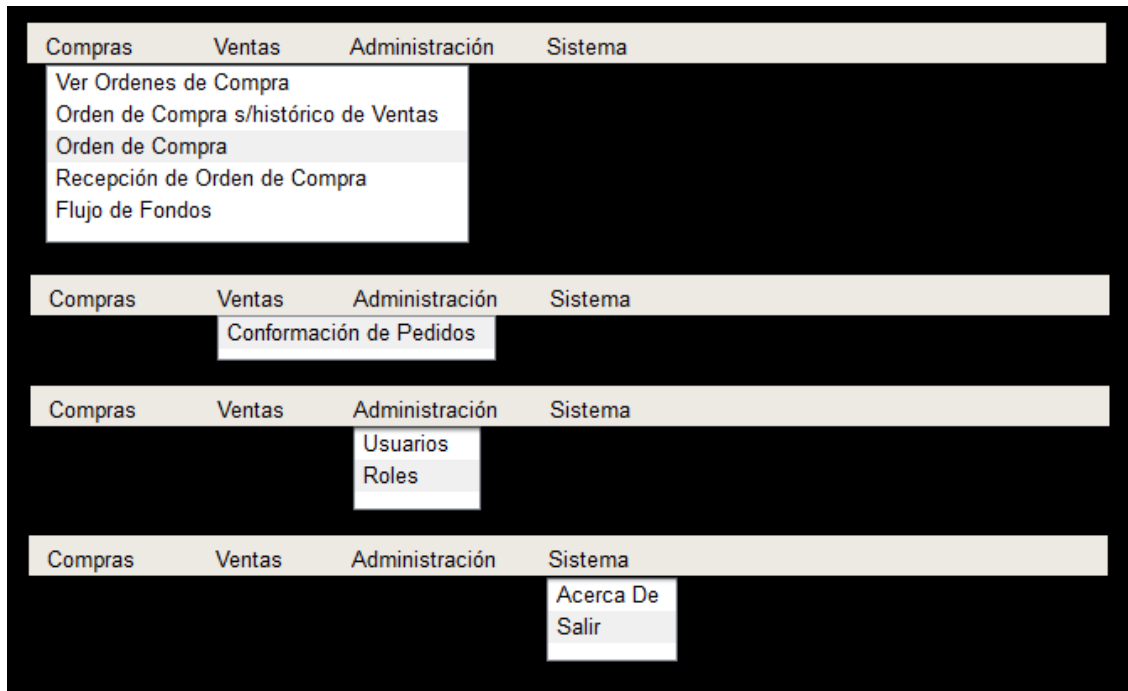
Código	Artículo	Pedir	Cant. Hist.	Bonif	Sugerido	Stock	Precio	Descuento
--------	----------	-------	-------------	-------	----------	-------	--------	-----------

Precio Público: [] Precio Compra: [] Cant. sugerida: [] Descuento: []

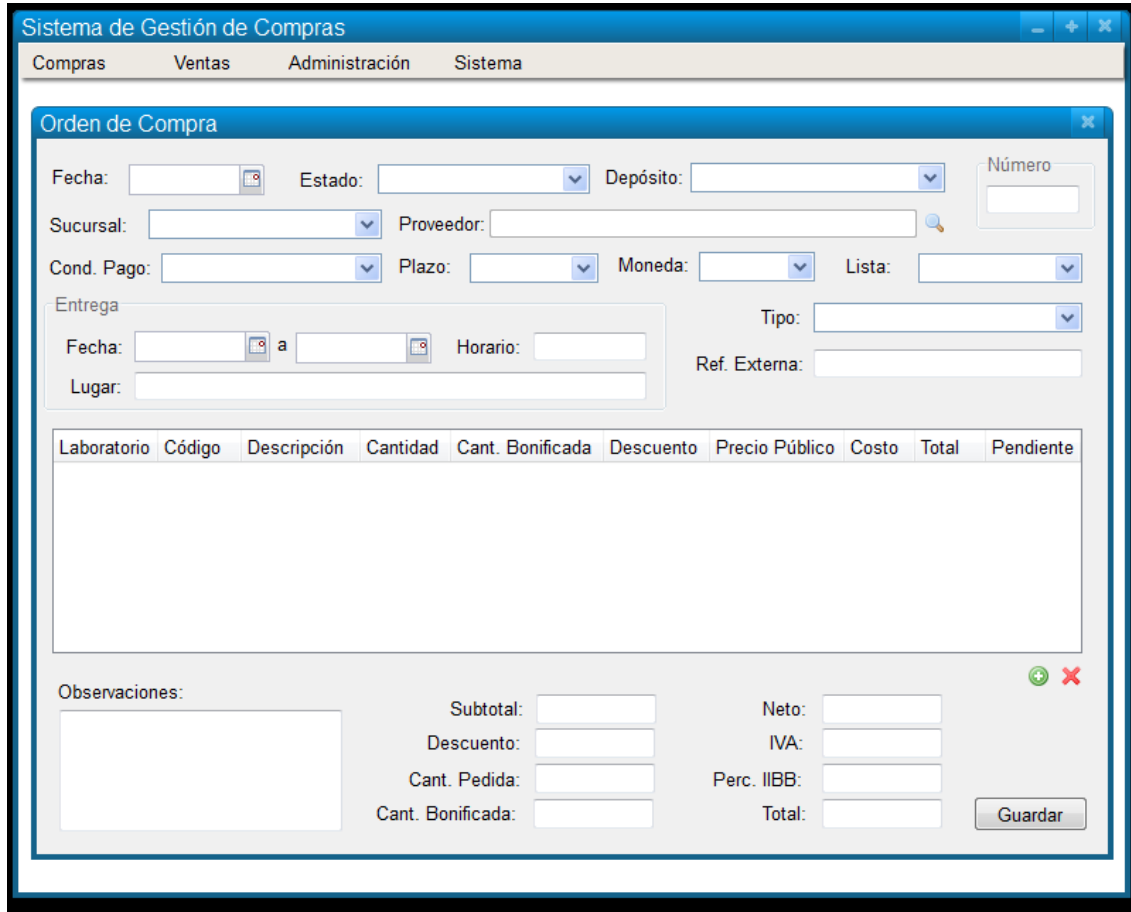
Precio Público + Dtos: [] Precio Compra + Dtos: [] Cant. a pedir: [] Cant. Bonificada: [] Referencia: []

Imprimir
Exp. Excel
Orden de Compra

Anexo 3



Anexo 4



Sistema de Gestión de Compras

Compras Ventas Administración Sistema

Orden de Compra

Fecha: Estado: Depósito: Número:

Sucursal: Proveedor:

Cond. Pago: Plazo: Moneda: Lista:

Entrega

Fecha: Lugar:

Laboratorio	Código	Descripción	Publico	Costo	Total	Pendiente

Observaciones:

Descuento: IVA:

Cant. Pedida: Perc. IIBB:

Cant. Bonificada: Total:

Guardar

Artículos

Laboratorio:

Código:

Descripción:

Filtrar

Laboratorio	Código	Descripción

Ingresar

Anexo6

Sistema de Gestión de Compras

Compras Ventas Administración Sistema

Recepción de Ordenes de Compra

Orden de Compra

Número: 9658

Proveedor: Droguería Sol del Norte

Remito

Número: Total:

Ingreso

Cant.: Código:

Código	Descripción	Laboratorio	Cant. Pedida	Cantidad

Guardar

Anexo A

CUESTIONARIO

Intervenido: César Adrián-Gerente de Compras

Objetivo del cuestionario: recoger información para detectar posibles falencias.

1. ¿Cuál es, la actividad de la empresa?

“Comercialización de productos farmacéuticos, y productos de perfumería”.

2. ¿Con qué objetivo se creó la empresa?

“Debido al gran volumen de compra de mercaderías que comenzaban a tener las farmacias.”

3. ¿Cuanto tiempo hace que desarrolla el puesto de Gerencia de compras?

“Hace aproximadamente 10 años”

4. ¿Cuál fue la primera medida que impartió al tomar el puesto?

“Mi primera medida fue, concentrar la compra de todas las farmacias, a fin de conseguir mayor descuento por volumen de compra.”

5. ¿Cómo está organizada la Gerencia de Compras?

“Tiene una mínima centralización, que recae en dos recursos, los cuales se ocupan de la modificación de precios regulados (medicamentos), y los productos de cosmética y perfumería, como así también el al alta de nuevos productos. No posee una compra centralizada, sino que sugiere compra a cada uno de los responsables en cada farmacia”.

6. ¿Qué tipo de decisiones se toman?

“Tiene decisiones de carácter administrativo y no son de forma centralizada. Se compra en base al exceso de liquidez y demanda de producto, pero se que hay conflictos en los stocks.”

7. ¿La empresa utiliza un sistema de, control de entradas y salidas de mercadería?

“La empresa sólo utiliza el sistema F, para el ingreso de mercadería y el egreso cuando se factura. No hay control. Apelamos a la confianza y buena voluntad, de nuestros empleados”

8. ¿La empresa, valúa sus inventarios?

“No los valúa. Se desistió de valorar los inventarios, ya que nos faltan datos esenciales para hacerlo, como por ejemplo, los últimos precios de compra de la mercadería”.

9. ¿Realizan control de inventarios físicos periódicamente?

“Se realizan controles que no aportan valor agregado. La tarea es ajustar el número de unidades”.

10. ¿Poseen registros históricos de los inventarios?

“No hay registros históricos, ya que el sistema utilizado no contiene la guarda de esa información”

11. ¿Qué procedimientos se llevan a cabo para la reposición de mercaderías?

Procedemos a realizar toda la tarea manual, ingresando uno por uno los productos, constatando las unidades pedidas con las recibidas en los documentos.

12. Considerando que está planteando un problema ¿Qué elementos pueden aportar solución, al objetivo buscado?

“Desarrollar un sistema o aplicación que registre previamente la información para que nos evite la verificación manual de la mercadería”

13. Establezca un orden de prioridades de los elementos mencionados.

Tiempo para un desarrollo.

Personas comprometidas en dicho desarrollo

El desarrollo y funcionalidad de la aplicación.

Capacitación

14. ¿Necesita recursos para modificar tareas?

“Necesitamos recursos nuestros y la asistencia de nuestros proveedores”

15. ¿De qué manera contratan el personal con el cual se trabaja?

“En un principio, el personal eran familiares, allegados o conocidos. Luego se incorporaron personas dedicadas a la búsqueda de recursos humanos. Los requisitos principales es que vivan cerca del ámbito laboral”.

16. ¿Qué convenio colectivo rige para la actividad?

“Se llama ADEF, y rige desde el año 2005, que fue su última modificación”.

17. ¿Tiene escalas salariales altas, medias o bajas?

“Está en una escala baja”.

18. ¿Sus recursos, están capacitados para desarrollar cambios?

“Veo que hay una limitación importante en ese sentido, porque no están incentivados.”

19. ¿Qué aspectos mejoraría en la empresa, la solución del problema?

“Básicamente, tendríamos la historicidad en cuanto a las unidades y los precios de reposición, sumado a la valuación de los stock y su control”. Por otra parte destaco que podríamos ahorrar recursos que puedan ser reasignados en otras tareas, en las cuales, las farmacias tienen falencias”.

20. ¿Cree que las farmacias cuentan con todos los productos que los clientes demandan?

“No. Manejamos esa información a través de un tipo de formulario que utilizamos. Este formulario, es un “vale”, que se incrementa, cuando el cliente se va de la farmacia sin el producto”.

21. ¿Considera que los consumidores eligen a la farmacia por precio, servicio, calidad?

“Creo que el servicio, calidad, se encuentran en un mismo nivel de excelencia”.

En cuanto a precio, mantenemos en ciertas líneas, descuentos de hasta un 20%, sobre lista.

Los principales proveedores

The screenshot shows the homepage of the website www.suizoargentina.com. The page features a blue header with the company logo and navigation links. The main content area includes a large banner for '12 CENTROS LOGÍSTICOS' with a sub-headline 'Garantizando la entrega en tiempo y forma para el cliente'. Below the banner are several icons representing different services and certifications: 'Centros de Distribución', 'ISO 9001', 'Centro Logístico Podestá', and 'Integra Septiembre'. At the bottom of the page, there are two prominent buttons: 'Sistema de Pedidos' and 'Novedades'.

The screenshot shows the homepage of the website www.drogueria.delsud.com.ar. The page features a blue header with the company logo and navigation links. The main content area includes a large banner for 'DROGUERIA DEL SUD SOCIEDAD ANONIMA'. Below the banner are several icons representing different services and certifications: 'Usuario', 'Contraseña', 'Función', 'Ingresar', and 'bonus'. At the bottom of the page, there are three prominent buttons: 'INSTITUCIONAL', 'CONTACTO', and 'CATÁLOGOS'.

TECNOLOGÍA

»Invertimos diariamente en optimizar nuestro proceso de distribución. Nuestros 8 centros a nivel nacional cuentan con la más avanzada tecnología.

»Trayectoria, evolución y compromiso al servicio de más de 7.000 farmacias clientes en todo el país.



»En todo el país, todos los días marcamos el camino.

Seguro | <https://www.monroeamericana.com.ar> ☆

Ingresar



- HOME
- FARMACIAS
- PROVEEDORES
- INTRANET
- NOSOTROS
- CONTACTO













COBERTURA NACIONAL

Hacer realidad el abastecimiento diario de un país tan extenso como Argentina es un desafío cotidiano con el que estamos profundamente comprometidos. Monroe Americana tiende un puente diario, entre casi 300 proveedores y las más de 5500 Farmacias, que abastecemos gracias a una plataforma logística que cuenta con 14 depósitos estratégicamente localizados para cubrir todo el país.

FarmaWorld | FarmaClub | FarmaTransf | Primera Receta | Tols | FarmaReport | FarmaData

Revista y catalogos de precios con información para clientes y proveedores.

Anexo 7 Pantalla de menú de inventarios Sistema S

- ▲  Administración de Inventarios
 -  Valuación de Inventario ←
 -  Toma de inventario ←
 -  Emisión de Comprobantes
 -  Informes de Stock
 - ▲  Productos, Precios y Costos ←
 -  Productos
 -  Precios
 -  Costos
 -  Comprobantes y formularios

P-Bibliografía

Giménez, Carlos Manuel y coautores (2001). *Gestión y Costos*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Eppan G.D. y otros. *Investigación de operaciones en la ciencia administrativa*, Pearson Educación, 2000

Resoluciones técnicas vigentes, Separatas Errepar Versión 3.2

Mantilla Samuel Alberto, Ecoe Ed., Auditoría del Control Interno, 3era Edición 2013.

Koenig, Neil N. (2000). *¡No puedes despedirme, soy tu padre!* Bilbao España: Ediciones Deusto S.A.

Páginas web consultadas

www.rae.es

www.anmat.gov.ar

www.farmalink.com.ar

www.drogueria.delsud.com.ar

www.monroeamericana.com.ar

www.suizoargentina.com

www.matrizfoda.com.

www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-10606.html