



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA**

**CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA PROFESIONAL EN LOGÍSTICA EMPRESARIAL**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**REVISIÓN DEL PROCESO INTEGRAL DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y  
GESTIÓN DE ALMACÉN EN GRUPO FARMANOVA-INTERMED, PARA  
GENERAR UNA PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS ACTUALES**

**ELABORADO POR:**

**HEIDY MONGE BONILLA**

**HEREDIA, COSTA RICA**

**2017**



**UNIVERSIDAD LATINA  
DE COSTA RICA**  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR  
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, **31 de marzo de 2017**

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

**Estimados señores:**

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

**“REVISIÓN DEL PROCESO INTEGRAL DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y  
GESTIÓN DE ALMACÉN EN GRUPO FARMANOVA-INTERMED, PARA  
GENERAR UNA PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS ACTUALES”,**  
elaborado por la estudiante: **Heidy María Monge Bonilla**, como requisito para que la citada  
estudiante pueda optar por el grado académico **MASTER PROFESIONAL EN  
LOGÍSTICA EMPRESARIAL**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la  
Universidad y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de  
Graduación.

**Suscribe cordialmente,**

**Ing. Fabricio Pereira Castillo, MBA**



UNIVERSIDAD LATINA  
DE COSTA RICA  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES\*

UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR  
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredía, 31 de marzo de 2017

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

**Estimados señores:**

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

**“REVISIÓN DEL PROCESO INTEGRAL DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y GESTIÓN DE ALMACÉN EN GRUPO FARMANOVA-INTERMED, PARA GENERAR UNA PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS ACTUALES”,** elaborado por la estudiante: **Heidy María Monge Bonilla**, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN LOGÍSTICA EMPRESARIAL**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

**Suscribe cordialmente,**

**Ing. Douglas Salas Delgado, MLE**



UNIVERSIDAD LATINA  
DE COSTA RICA  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO  
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 9 de abril del 2017

Señores  
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación  
SD

**Estimados Señores:**

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación denominado: **“REVISIÓN DEL PROCESO INTEGRAL DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y GESTIÓN DE ALMACÉN EN GRUPO FARMANOVA-INTERMED, PARA GENERAR UNA PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS ACTUALES”**, elaborado por la estudiante **Heidy María Monge Bonilla**, para optar por el grado académico de **MÁSTER PROFESIONAL EN LOGÍSTICA EMPRESARIAL**.

Corregí el trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico y, desde ese punto de vista, considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

**Suscribe de Ustedes cordialmente,**

Licda. Carolina Arias Núñez, M.Litt.

Cédula 109550920

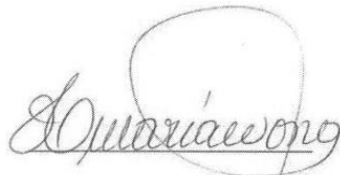
Carné #24.407

Filóloga

## DECLARACIÓN JURADA

La suscrita, **Heidy María Monge Bonilla** con cédula de identidad número **1-0855-0443**, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy la autora del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MASTER PROFESIONAL EN LOGÍSTICA EMPRESARIAL** de la Universidad Latina, campus Heredia y que el contenido de dicho trabajo es obra original de la suscrita.

Heredia 31 de marzo del dos mil diecisiete.

A handwritten signature in cursive script, appearing to read 'Heidy María Monge Bonilla', written in black ink. The signature is fluid and somewhat stylized, with a large loop at the top.

**Heidy María Monge Bonilla**

## MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

La suscrita, **Heidy María Monge Bonilla**, con cédula de identidad número **1-0855-0443**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia, así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN LOGÍSTICA EMPRESARIAL** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web, así como en el CRAI.

Heredia, 31 de marzo del dos mil diecisiete



**Heidy María Monge Bonilla**



## **DEDICATORIA**

***Daniela y Sofía***

*Por ser la razón de mi vida, darme fuerzas y ayudarme todos los días a salir adelante, me han enseñado todo lo que no conocía de dedicación, respeto, cariño y, con sus grandes manifestaciones de amor espontáneo, puedo ser mejor persona, llena de amor incondicional.*

*¡Hijas mías, las amo muchísimo!*

***Heidy***

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios*

*Por ser un Dios tan bueno conmigo, nunca me has dejado sola, siempre me acompañas y me regalas ángeles para que me ayuden en el camino.*

*A mi familia*

*Por apoyarme y estar siempre a mi lado, hemos pasado momentos difíciles pero, con su apoyo, por fin logro esta meta que me inspira a seguir soñando.*

*Heidy*



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene por objeto la revisión de varios procesos de la Dirección de Operaciones & Logística del grupo empresarial Farmanova-Intermed, con el objeto de determinar si se cumple con el nuevo Reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución, emitido por el Ministerio de Salud de Costa Rica, enfocado en las empresas de corte farmacéutico (droguerías).

En el capítulo I se expondrá la importancia del análisis en este proyecto, así mismo, se indicarán el alcance, enfocado específicamente en la dirección de O&L, el problema en sí y la justificación del proyecto.

Igualmente, en este primer capítulo se enuncian los objetivos generales y específicos.

### **Objetivo general**

- ✓ Realizar una revisión del proceso integral en la cadena de suministro y gestión de almacén en Grupo Farmanova-Intermed, para generar una propuesta de mejora en los procesos actuales.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Recopilar, revisar y actualizar los procedimientos relacionados con la gestión de compras, tráfico, recepción de mercadería, almacén general, alisto (*picking*), despachos y control de inventarios.
- ✓ Realizar entrevistas para determinar si existen procesos sin documentar y funcionarios sin capacitar, en su área de ejecución.
- ✓ Plantear los procedimientos que no existan, relativos a la gestión de los departamentos indicados.
- ✓ Elaborar los flujos de proceso para cada procedimiento.
- ✓ Revisar y actualizar los perfiles de puesto para cada una de las áreas indicadas.

- ✓ Determinar los hallazgos y proponer posibles acciones de mejora, que lleven al correcto cumplimiento de los indicadores propuestos por cada área.

Los mecanismos utilizados para el alcance de estos objetivos principalmente se resumen en: el método de la observación del día a día de los funcionarios, entrevistas y análisis de documentos.

En el Capítulo II se planteará la base teórica que alimenta el desarrollo de esta propuesta, enfocada principalmente en los términos básicos que abarcan las Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución (BPAD).

En el Capítulo III, se mostrará la metodología utilizada para este proyecto, por medio de la cual se ejecutan la revisión y el estudio de todos los procedimientos, procesos y perfiles de puesto, que involucran directamente la cadena de suministro. Estos incluyen, pero no se limitan a: gestión de compras, importación, costeo e ingreso de producto, recepción de mercadería, almacén general, proceso de alisto y distribución final del producto al cliente, de una forma integral, con todas las áreas, validando lo establecido por GFI y que ha venido madurando durante sus más de 33 años de existencia en el mercado farmacéutico nacional.

Una vez recolectados los datos con todas las herramientas y consideraciones expuestas en el Capítulo III, la observación, investigación de campo y la entrevista, se acumulará información que posteriormente se ordenará, se establecerá una clasificación para la interpretación de los datos y se valorará de acuerdo con su importancia en este proyecto.

En el Capítulo V se determinarán las recomendaciones y conclusiones derivadas del Capítulo IV, enfocadas en el área de O&L, pero también de Calidad, que inicialmente no había sido incluida en el análisis, pero que se ha determinado cumple un papel preponderante en la ejecución y el control de todos los procesos.

En el Capítulo VI, varios de los hallazgos y las conclusiones detallados en el Capítulo V de esta indagación son abordados directamente por el investigador, para realizar un aporte

tangible, de manera que se pueda brindar a GFI una solución efectiva y eficaz del problema investigado.

## TABLA DE CONTENIDO

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR.....	2
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN .....	2
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR .....	3
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN .....	3
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO .....	4
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN .....	4
DECLARACIÓN JURADA.....	5
MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	6
DEDICATORIA.....	7
AGRADECIMIENTO .....	8
RESUMEN EJECUTIVO .....	9
CAPÍTULO I PROBLEMA Y PROPÓSITO.....	18
1.1 Estado actual de la investigación .....	19
1.2 Planteamiento del problema .....	20
1.3 Justificación .....	21
1.3.1 GRUPO FARMANOVA-INTERMED .....	21
1.4 Objetivo general y específicos.....	22
1.4.1 Establecimiento del Objetivo de Estudio .....	22
1.4.2 Objetivo General .....	23
1.4.3 Objetivos Específicos .....	23
1.4.4 Alcance .....	24
1.4.5 Supuestos.....	24
1.4.6 FODA .....	25
1.4.6.1 Fortalezas.....	25
1.4.6.2 Oportunidades .....	26
1.4.6.3 Debilidades .....	26
1.4.6.4 Amenazas.....	27
CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	29
2.1 Fundamentación teórica .....	30
2.2 Proyecto .....	31

2.2	Objetivos .....	31
2.3	FODA.....	32
2.4	Logística.....	32
2.5	Eficiencia y eficacia.....	33
2.6	Proceso.....	33
2.7	Políticas .....	36
2.8	Procedimientos .....	37
2.9	Manual de procedimientos .....	38
2.10	Calidad.....	38
2.11	Calidad de producto .....	41
2.12	Control de registros.....	41
2.13	Buenas prácticas de almacenamiento y distribución.....	41
2.14	Droguería.....	42
2.15	Condiciones de almacenamiento .....	43
2.16	Medicamento o producto farmacéutico .....	43
2.17	Proceso de Compras.....	43
2.18	Área de Tráfico .....	44
2.19	Almacén General .....	46
2.20	Proceso de Recepción .....	50
2.21	Control de Inventarios.....	51
2.22	Despacho y Distribución.....	52
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....</b>		<b>53</b>
3.1	Enfoque metodológico y el método seleccionado.....	54
3.2	Descripción del contexto o del sitio, en dónde se lleva a cabo el estudio.....	56
3.2.1	Antecedentes históricos de Grupo Farmanova-Intermed .....	56
3.2.2	Propósito Estratégico .....	60
3.2.3	Situación Actual de la Estrategia de la Empresa .....	60
3.3	Las características de los participantes y las fuentes de información .....	61
3.3.1	Fuentes primarias de información .....	61
3.3.2	Fuentes secundarias de información .....	64
3.4	Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos .....	64
3.4.1	La entrevista.....	64
3.4.2	Investigación de campo .....	66

3.4.3 La observación .....	66
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>68</b>
4.1. Análisis.....	69
4.2. Interpretación de los resultados .....	69
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>80</b>
5.1 Conclusiones.....	81
5.1.1 Conclusiones para el primer objetivo específico: Recopilar, revisar y actualizar los procedimientos relacionados con la gestión de Compras, Tráfico, Recepción de Mercadería, Almacén General, Alisto (picking), Despachos y Control de Inventarios. ....	81
5.1.2 Conclusiones para el segundo objetivo específico: Realizar entrevistas para determinar si existen procesos sin documentar y funcionarios sin capacitar, en su área de ejecución. ....	83
5.1.3 Conclusiones para el tercer objetivo específico: Plantear los procedimientos que no existan relativos a la gestión de los departamentos indicados. ....	84
5.1.4 Conclusiones para el cuarto objetivo específico: Elaborar los flujos de proceso para cada procedimiento. ....	86
5.1.5 Conclusiones para el quinto objetivo específico: Revisar y actualizar los perfiles de puesto para cada una de las áreas indicadas.....	87
5.1.6 Conclusiones para el sexto objetivo específico: Determinar los hallazgos y proponer posibles acciones de mejora, que lleven al correcto cumplimiento de los indicadores propuestos por cada área.....	88
5.1.7 Conclusiones para el Objetivo General: Realizar una revisión del proceso integral en la cadena de suministro y gestión de almacén en Grupo Farmanova-Intermed para generar una propuesta de mejora a los procesos actuales. ....	89
5. 2. Recomendaciones .....	91
<b>CAPÍTULO VI PROPUESTA .....</b>	<b>93</b>
6.1 Generalidades de la Propuesta .....	94
6.2 Ejecución de la Propuesta .....	95
6.2.1 Propuesta de Solución para .....	95
6.2.2 Propuesta de Solución Cuarto Objetivo Específico: Elaborar los flujos de proceso para cada procedimiento. ....	99
6.2.3 Propuesta de Solución Quinto Objetivo Específico: Revisar y actualizar los perfiles de puesto para cada una de las áreas indicadas.....	100
6.2.4 Propuesta de Solución Sexto Objetivo Específico: Determinar los hallazgos y proponer posibles acciones de mejora, que lleven al correcto cumplimiento de los indicadores propuestos por cada área.....	101

6.2.5 Propuesta de Solución Objetivo General: Realizar una revisión del proceso integral en la cadena de suministro y gestión de almacén en Grupo Farmanova-Intermed para generar una propuesta de mejora a los procesos actuales .....	105
BIBLIOGRAFÍA .....	107
GLOSARIO .....	109
SÍMBOLOS Y ABREVIATURAS .....	111
ANEXOS .....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n° 1: Operaciones & Logística: Perfil de Puesto .....	73
Tabla n° 2: Resultado de Entrevista sobre BPAD .....	75
Tabla n° 3: Revisión de Procedimientos de O&L.....	76
Tabla n° 4: Respuestas a la Entrevista .....	77
Tabla n° 5: Importancia del Manual de Políticas y Procedimientos según entrevistados .....	78
Tabla n° 6: Cronograma de Actividades: Procedimientos de O&L.....	96
Tabla n° 7: Cronograma Propuesto: Capacitaciones .....	98
Tabla n° 8: Cronograma Propuesto: Elaboración de Flujos de Proceso .....	100



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 1 Visualización de un proceso .....	35
Figura nº 2 Proceso de análisis y revisión de perfiles de puesto .....	54
Figura nº 3 Proceso de análisis y revisión de procedimientos de O&L .....	54
Figura nº 4 Organigrama general de GFI .....	58
Figura nº 5 Organigrama general del departamento de O&L.....	59
Figura nº 6 Organización del Back Office corporativo .....	59
Figura nº 7 ¿Hacia dónde vamos como estrategia corporativa?.....	61
Figura nº 8 Procedimientos de Calidad .....	79
Figura nº 9 Documentos en Fundas Plásticas.....	104
Figura nº 10 Como colocar documentos en el área de trabajo .....	105

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA Y PROPÓSITO**

## **1.1 Estado actual de la investigación**

Este proyecto tiene como primordial objetivo la revisión del proceso integral de la cadena de suministro, gestión del almacén general, con todas las áreas, validando lo establecido y desarrollado por Grupo Farmanova-Intermed y que ha venido madurando durante sus más de 33 años de existencia, para generar una propuesta de mejora a los procesos actuales.

Adicionalmente, se persigue actualizar los manuales y perfiles con los que cuenta la distribuidora, así como crear todos aquellos que no hayan sido mapeados por la administración del proceso.

Con el desarrollo de este proyecto, se cumplirá al 100% con los requerimientos regulatorios por parte del Ministerio de Salud y las Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución, normas de los laboratorios farmacéuticos en lo que respecta a documentación y procedimientos establecidos.

Para efectos de la confección del estudio, se emplean dos técnicas investigativas por medio de las cuales se conseguirán los objetivos. Inicialmente, se efectúa una revisión literaria, tanto en libros de texto, como en publicaciones de naturaleza logística, que representan un aporte real al tema. Dicha revisión documental permitirá plantear el estado situacional y diagnóstico del problema de investigación.

Por otra parte, se empleará la investigación de campo y la observación del entorno, ésta última es importantísima para determinar varias de las conclusiones de este trabajo.

Se aplicará una entrevista (ver Anexo nº1) a diferentes colaboradores de la empresa, en los puestos de Analista de Compras, Coordinador y Asistente de Tráfico, auxiliares de Bodega, Coordinador de Recepción, Auxiliar de Ruta, Coordinador de Alisto, Auxiliar de Alisto, Coordinador de Almacén, Auxiliar de Almacén, Coordinador de Control de Inventarios y Asistente de Inventarios. Con la aplicación de dicha entrevista se recogerán testimonios orales

y escritos de personas que trabajan y viven el día a día de la operación, todo lo anterior, para encontrar información relevante para el diagnóstico del tema.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Este análisis considera parte de las estrategias de la compañía, como asegurar el cumplimiento del reglamento nacional del Ministerio de Salud, referente a las Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución (BPAD), así como de los requerimientos de laboratorios farmacéuticos, a nivel internacional, que buscan optimizar, por medio de mecanismos apropiados, la manipulación, el almacenamiento y la distribución de los productos farmacéuticos. Esto, con el fin de conservar su estabilidad, propiedades, forma, calidad y características fisicoquímicas, microbiológicas y farmacológicas, para lo que fueron hechos. Todo lo anterior, como un gran mecanismo de control que garantiza a la población la máxima tranquilidad y seguridad.

El reglamento de BPAD, circulado por el Ministerio de Salud (MINSA), es de aplicación obligatoria para todos los establecimientos farmacéuticos (droguerías), tanto públicos como privados, que almacenen, distribuyan y transporten medicamentos en general, biológicos, homeopáticos, productos naturales, procesados de uso medicinal, productos dentales y para la industria farmacéutica, dispositivos (equipos) médicos, reactivos, bioquímicos de diagnóstico, productos de higiene personal, entre otros.

Una necesidad real y constante de las diferentes droguerías en GFI es mantener actualizados los procedimientos, flujos de proceso, perfil de los funcionarios, entre otros, para todas las tareas que conllevan la manipulación de un medicamento y que le puede valer la distribución o representación de una casa farmacéutica de renombre internacional. Esto, aunado a que el cumplimiento o no de la normativa nacional vigente puede acarrearle consecuencias directas en la operatividad diaria, implicando, en el peor de los casos, un cierre técnico por parte del MINSA.

Igualmente, el cumplimiento al 100% de los requisitos documentales y su ejecución le pueden garantizar a la empresa una ventaja competitiva *versus* sus competidores más pequeños y que no han venido formalizando estos requisitos.

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 GRUPO FARMANOVA-INTERMED**

Dado que las empresas amparadas bajo la figura de GFI crecen cada día más, teniendo más y mayores ambiciones de expansión, es necesario que cumplan con todas las disposiciones de las normativas, tanto nacionales como internacionales, referentes a la industria farmacéutica, que es su competencia.

Es una obligación del Ministerio de Salud proteger la salud de la población y, en el caso específico de este estudio, en materia de medicamentos, su compromiso es velar por que los productos comercializados en el país conserven su calidad a lo largo de la cadena de comercialización. Particularmente en las distribuidoras o droguerías, aplica medidas de control y supervisión en la ejecución de lo establecido por la ley.

Por todo lo anterior, se hace imperativo establecer elementos que permitan regular y controlar el almacenamiento y la distribución de los medicamentos en todas las droguerías, por lo tanto, se establece el “Reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución de Medicamentos en Droguerías”, cuyo objetivo es determinar las reglas generales y actuales, relativas a las buenas prácticas de almacenamiento y distribución de los medicamentos, con el propósito de garantizar que su calidad se mantenga y contribuir a la salud de la población.

En el caso anterior, uno de los principales requisitos para cumplir con dicho reglamento es que se documenten adecuadamente y con base en la práctica todos los procedimientos de

gestión del área de Operaciones y Logística, que garanticen la normativa publicada. Esto es muy detallado en el Reglamento de BPAD del MINSA.

Al comprobar GFI que su personal y toda la estructura cumplen con los requerimientos locales e internacionales (el Reglamento de BPAD está basado en la normativa internacional de la Organización Mundial de la Salud -OMS-), se garantiza un lugar privilegiado en el abanico de posibilidades que tienen los proveedores y que quieren un representante en Costa Rica, para su línea de medicamentos, aunado a ofrecer todas sus fortalezas al mercado, expandiendo sus horizontes y posibilidades de crecimiento.

El reglamento de BPAD del MINSA fue publicado el 17 de noviembre del 2014 y les otorgó 18 meses a los actores del mercado para que se ajustaran a dichas normas, de modo que entró oficialmente en vigencia en mayo de 2016.

## **1.4 Objetivo general y específicos**

### **1.4.1 Establecimiento del objetivo de estudio**

En términos generales, toda el área de Operaciones & Logística de GFI tiene definidos sus procedimientos de operación y cuenta con un manual por departamento y con un área de Calidad que ha venido, en un lapso de aproximadamente dos años, a dar soporte, capacitación y mantenimiento a dicha gestión.

Todo lo anterior ha brindado una gestión muy formal en los procesos que se llevan a cabo en el Área de Operaciones & Logística.

Todas las secciones de esta dirección han tenido un proceso de reestructuración, de modo que la estrategia corporativa de la empresa ha sido llevarlas a evaluar su trabajo por medio de

objetivos establecidos, medibles y que provoquen un impacto en el funcionario y en sus resultados.

El Departamento de Recursos Humanos (RRHH) ha venido trabajando también de la mano con sus jefaturas para establecer salarios variables que ayuden a alcanzar las metas anuales y que cumplan con los parámetros de calidad establecidos para este tipo de industria.

Prácticamente, el 98% de las diferentes áreas de O&L tienen indicadores alineados a los parámetros comentados; sin embargo, por múltiples factores, los manuales, flujos de proceso, perfiles de funcionarios, entre otros, no han tenido un proceso de revisión periódico que garantice el cumplimiento de la nueva reglamentación.

La rotación de personal, el hecho de darle prioridad a formalizar los instructivos del sistema operativo y herramientas para revisar información han sido algunos de los factores que han provocado el rezago de las debidas actualizaciones.

#### **1.4.2 Objetivo general**

Realizar una revisión del proceso integral en la cadena de suministro y gestión de almacén en Grupo Farmanova-Intermed para generar una propuesta de mejora en los procesos actuales.

#### **1.4.3 Objetivos específicos**

- ✓ Recopilar, revisar y actualizar los procedimientos relacionados con gestión de compras, tráfico, recepción de mercadería, almacén general, alisto (*picking*), despachos y control de inventarios.
- ✓ Realizar entrevistas para determinar si existen procesos sin documentar y funcionarios sin capacitar, en su área de ejecución.

- ✓ Plantear los procedimientos que no existan, relativos a la gestión de los departamentos indicados.
- ✓ Elaborar los flujos de proceso para cada procedimiento.
- ✓ Revisar y actualizar los perfiles de puesto para cada una de las áreas indicadas.
- ✓ Determinar los hallazgos y proponer posibles acciones de mejora, que lleven al correcto cumplimiento de los indicadores propuestos por cada área.

#### **1.4.4 Alcance**

Este análisis y revisión de procedimientos, procesos, flujos, entre otros, se circunscribe específicamente a las empresas: Distribuidora Farmanova, S. A., Droguería Intermed, S. A. Pharma Punto Net, S. A., todas ellas, parte del Grupo Farmanova-Intermed (GFI). La base legal es el reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución, publicado por el Ministerio de Salud de Costa Rica.

Las instalaciones cuyo proceso de ejecución se analizan están ubicadas en: barrio Corazón de Jesús, cantón Central, distrito Hospital, San José, cuyo marco de referencia es que las empresas amparadas en la figura de GFI se dedican a la venta de producto farmacéutico y complementario a farmacias, clínicas, hospitales públicos y privados.

#### **1.4.5 Supuestos**

Para el análisis y la revisión de los datos de este proyecto, se parte de los siguientes supuestos importantes para el cumplimiento de los objetivos planteados:

1. GFI cuenta con el presupuesto necesario y la disposición para adecuar, modificar o realizar los cambios que se propongan.
2. El departamento de calidad de GFI aprobará y aplicará las recomendaciones brindadas.



3. GFI brindará todos los accesos requeridos y la información necesaria para el correcto análisis de este trabajo.
4. Se cuenta con un periodo máximo de 10 semanas para la elaboración del compromiso.
5. No se participa en ninguna fase de seguimiento posterior ni control, una vez entregadas las conclusiones.

#### **1.4.6 FODA**

Seguidamente, se presenta un análisis FODA del Departamento de Operaciones & Logística, para GFI, que podrá facilitar la investigación y las conclusiones en adelante, ya que brindará un panorama completo de la situación general en el área de estudio.

##### **1.4.6.1 Fortalezas**

- El volumen de compra de las diferentes droguerías que conforman el Grupo y la incorporación de la Cadena de Farmacias Sucre (tras su adquisición), además de la reciente formación de una franquicia nacional de farmacias. El músculo de negociación para compra se ha convertido en una herramienta fundamental para obtener grandes condiciones, incluidas las bonificaciones por volumen, descuentos, pronto pago con descuentos atractivos, entregas en puntos, entre otros.
- Las capacitaciones constantes hacen que el personal aplique las nuevas herramientas para las diferentes áreas de desempeño, consolidando al personal técnico y operativo como experto en cada una de sus espacios de gestión. El Departamento de RRHH se ha esmerado y hecho una gran inversión para fortalecer el recurso más importante.
- La participación en el mercado del Grupo es de un 28% (enfocándose únicamente en la sección farmacéutica, el área comercial se excluye, porque no es su especialidad), lo que lo convierte en el participante más grande del país.

- Entregar sus productos mediante flotilla propia y tener presencia en el 100% del territorio nacional, para todos los clientes.
- El tiempo de respuesta de los pedidos es de tres horas en la Gran Área Metropolitana (GAM), bastante competitivo, considerando que la competencia puede tardar hasta un día para entregar sus productos. Éste se convierte en el valor agregado de más peso.

#### **1.4.6.2 Oportunidades**

- La obtención de más representaciones de laboratorios, gracias al gran renombre de Grupo Farmanova-Intermed, no solo en Costa Rica sino también a nivel centroamericano.
- Los resultados y la gestión de GFI lo posicionan como marco de referencia para entidades regulatorias, laboratorios y clientes en general, respaldada por los números que muestran sus estados financieros muy sanos y robustos. Con respecto a su gestión de rotación de inventarios (seis veces al año) y su Fill Rate (mayor al 96%), el IMS<sup>1</sup> es su principal carta de presentación. Con éste, se obtiene información confiable, cubre un 97% del territorio nacional y permite al laboratorio conocer el desempeño de la Fuerza de Ventas y su distribuidor. Es la base de datos más importantes dentro de la industria farmacéutica.

#### **1.4.6.3 Debilidades**

- Débil flujo de información entre departamentos, vital para evaluar y solicitar mejoras en el servicio que se recibe y ofrece entre áreas.

---

<sup>1</sup> El IMS es un recurso ampliamente utilizado, ya que es un reporte estadístico que indica las unidades de productos que ha vendido una droguería a las farmacias, permite evaluar el potencial desempeño de territorios y productos de la industria farmacéutica.

- No se tienen algunos procedimientos actualizados, ni los flujos de proceso, para la ejecución de algunas tareas.
- El área de recepción de mercadería ha sido muy cuestionada en los últimos tiempos, porque no se puede atender y dar cita a todos los proveedores en un tiempo estándar, para un buen manejo de inventarios. Esto implica retraso en la disponibilidad del producto, que afecta directamente al área de Compras, el manejo de emergencias en inventarios conlleva un gran trámite y desgaste de recursos.

#### **1.4.6.4 Amenazas**

- Recientemente, han incursionado nuevos actores e inversionistas en el campo de la distribución de medicamentos, lo que ha creado gran expectativa entre los clientes, los laboratorios y, evidentemente, las droguerías, ya que son firmas que vienen con estrategias de mercado diferentes y afectan la gestión porque los clientes migran, vuelven y provocan grandes variaciones.
- Los competidores de GFI han aplicado una estrategia, tratando de controlar la distribución de los medicamentos al mayoreo, compitiendo directamente contra una de las empresas, Pharma Punto Net (PPN), dedicada a la venta mayorista. Ahora bien, PPN venía manejando márgenes de utilidad razonables que le permitían distribuir en forma rentable sus productos y tener precios competitivos, pero con la guerra de precios, se ha visto golpeada y obligada a disminuir sus márgenes. El servicio, naturalmente, no ha sido su fuerte, pero los precios sí.
- Aumento o disminución en las ventas por situaciones ajenas a la empresa han provocado quiebres de *stock* o, bien, exceso de inventarios, por el cambio del comportamiento en las ventas.
- El nuevo reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución ha obligado a la empresa a hacer grandes inversiones para cumplir con todas las normas vigentes; sin embargo, las entidades regulatorias no cuentan con personal suficiente para inspeccionar a los diferentes actores del mercado, lo que permite que pequeñas

empresas que no cumplen con la reglamentación sigan vendiendo indiscriminadamente y sin control, inversión o desembolso de recursos.

- Al tratarse de una empresa de corte farmacéutico, las constantes evaluaciones, requerimientos y visitas técnicas de laboratorios, proveedores, Ministerio de Salud y otras entidades han evidenciado una amenaza en el área específica de Operaciones & Logística, al no contar con el 100% de los procedimientos y flujos de proceso actualizados.
- El Grupo cuenta con un catálogo de productos muy similar a la competencia. Se puede afirmar que hasta un 90% de los medicamentos son compartidos con las otras distribuidoras, lo que hace que la fidelización de los clientes sea todo un reto para las unidades comerciales.
- Cualquier nueva idea de diferenciación es reproducida inmediatamente por la competencia, con el gran objetivo de mejorarla y superarla, por lo que la creatividad y vanguardia de las estrategias debe ser una constante para la mejora.
- Recientemente, la adquisición de farmacia “La Bomba” por el competidor más importante de GFI es uno de los mayores retos por superar, ya que esta figura de formato bajo de precios ha venido a destruir el mercado de los medicamentos, llevando a varias farmacias pequeñas a cerrar, al no poder competir con los precios que, por volumen de compras, obtienen. GFI debe revalorar su propia cadena de farmacias, llevándolas a ser rentables y competitivas vs. estos nuevos actores del mercado.

**CAPÍTULO II**  
**FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

## 2.1 Fundamentación teórica

En este capítulo se presenta la perspectiva que sustenta la investigación, desde el punto de vista teórico.

Tamayo (2012) amplía la descripción del problema: “Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas” (p.148). El correcto planteamiento de un problema de investigación permite definir sus objetivos generales y específicos, como también la delimitación del objeto de estudio.

Tamayo (2013) indica también: “Por lo tanto el marco teórico es general e incluye al marco de referencia que ubica al problema de investigación desde diferentes ángulos para enfocarlos con una óptica que permita su estudio a través del análisis y según encuadre al problema.

El marco teórico tiene dos aspectos diferentes. Por un lado, permite ubicar el tema objeto de estudio dentro del conjunto de las teorías existentes con el propósito de precisar en qué corriente de pensamiento se inscribe y en qué medida representa algo nuevo o complementario.

Por el otro lado una precisión importante, el marco teórico es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación. También incluye las relaciones más significativas que se dan entre esos elementos teóricos.

De esta forma, el marco teórico está determinado por las características y necesidades de la investigación. Lo constituye la presentación de postulados, según distintos autores que hacen referencia al problema investigado y que permite obtener una visión completa de las formulaciones teóricas sobre las cuales ha de fundamentarse el conocimiento científico propuesto en las fases de observación, descripción y explicación. (Tamayo, 2013, p. 58)

El fin que tiene el marco teórico es ubicar la situación dentro de un conjunto de conocimientos, ideas, procedimientos y teorías que permitan orientar la búsqueda y ofrezcan una conceptualización adecuada de los términos que se utilicen.

## **2.2 Proyecto**

Según Mariluz, Rosales (2009), un proyecto es el “conjunto de operaciones que se ordenan en una secuencia lógica con el objeto de facilitar la realización de un trabajo.” (p.8-1)

Maria Tenutto, en la *Enciclopedia Escuela para Educadores* (2004), indica que un proyecto “es un plan que anticipa, de algún modo la acción” (p. 172). Esto significa que se deben organizar una serie de situaciones, actividades y acciones para que establezcan las reglas por seguir para su elaboración, permitiendo predecir algún problema que se podría presentar.

El proyecto finalmente es un conjunto de actividades que desarrolla una persona o entidad, para argumentar y documentar un objetivo o meta, cumpliendo con los requisitos y apegándose a las limitaciones que presente.

Se puede decir que el proyecto finaliza cuando se obtiene el resultado buscado en la investigación.

## **2.2 Objetivos**

Según Koontz, Harold, Weihrichm Heinz, Cannice, Mark (2012), “los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (*staffing*), la

dirección y el control. Con mayor detalle tanto la naturaleza de los objetivos como la administración por objetivos.” (sic) (p.110)

### **2.3 FODA**

Los autores Koontz, Weihrich y Cannice, Mark (2012) afirman que:

Es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que a menudo se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. Para sistematizar dichas elecciones se ha propuesto la matriz FODA, donde F representa las fortalezas, O las oportunidades, D las debilidades y A las amenazas. El modelo FODA inicia con la evaluación de las amenazas, porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica por una crisis, problema o amenaza percibidos. (p.137)

### **2.4 Logística**

Según Edward H. Frazelle (2006), se define la logística como “el flujo de materiales, información y dinero entre los proveedores y consumidores.” (p. 4-5)

Para lograr que este flujo sea continuo intervienen varios procesos. Estos son:

- Servicio al cliente
- Gerencia o administración de inventarios
- Suministro, compras o manufactura
- Transportes
- Almacenamiento



## **2.5 Eficiencia y eficacia**

Según Koontz, Harold, Weihrichm Heinz, Cannice, Mark (2012):

La productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. La efectividad, de suyo, no es suficiente a menos que una empresa sea también eficiente en el logro de sus objetivos; por ejemplo, una organización puede lograr su meta mediante un método ineficiente, lo que resultará eficiente para alcanzar objetivos menores a los óptimos y perder todo el mercado. Por tanto, una compañía de alto desempeño debe ser efectiva y eficiente para ser eficaz. Los gerentes no pueden saber si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y las de la organización. (p. 14-15)

Es importante siempre hacer la diferencia de estos conceptos, porque la buena teoría siempre perseguirá, por medio de sus políticas y procedimientos, alcanzar el mayor grado de eficiencia posible y los procesos, las políticas y los procedimientos deben procurarla con su correcta aplicación.

## **2.6 Proceso**

Según la norma internacional ISO 9001 (Escuela Europea de Excelencia, s.f.), un proceso es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí. Estas actividades transforman los elementos de entrada en resultados, para ello es esencial la asignación de recursos.

Los procesos constan de:

- Elementos de entrada y salida, los cuales pueden ser tangibles o intangibles. Los resultados pueden ser también no intencionados, por ejemplo, la contaminación ambiental.
- Clientes y partes interesadas que tengan necesidades y expectativas en los procesos, ellos definirán los resultados que requiere un determinado proceso.
- Sistemas de medición para proporcionar información sobre el desempeño del proceso. Cualquier resultado debería ser analizado para determinar si existe necesidad de aplicar algún tipo de acción correctiva o mejora.

La ventaja principal del enfoque basado en procesos que propone ISO-9001 reside en la gestión y el control de cada una de las interacciones ente los procesos y las jerarquías funcionales de la organización.

Los procesos deben servir para aportar valor a una organización, además, deben estar alineados con los objetivos, el alcance y grado de complejidad de la organización.

La demostración, de forma gráfica, en un proceso facilita mucho su ejecución, porque las actividades se evidencian de forma muy simple y la visualización hace que, por ejemplo, un operario pueda ejecutar su labor más fácilmente y sin errores. Existen numerosos *softwares* especializados que facilitan la elaboración de los flujos de proceso.

Seguidamente, se muestra un ejemplo gráfico muy simple de un flujo de proceso.

**Figura N° 1 Visualización de un proceso**



Fuente: Elaboración propia. (2017).

Como se puede apreciar en la figura anterior, un flujo de proceso consta de un conjunto de imágenes que ejemplifican las diferentes etapas, el paso a paso, de principio a fin, pasando por decisiones y diferentes ejecuciones.

Según Aquilado, Nicholas y Chase Richard (1997), en su libro *Dirección y administración de la producción y de las operaciones*:

El diseño de flujos de proceso se centra en los procesos específicos por los que pasan las materias primas, las piezas y los sub-montajes en su recorrido por la planta. Las herramientas de gestión de la producción que se emplean más comúnmente para planificar el flujo de procesos son los esquemas de montaje, los diagramas de montaje, las hojas de ruta y los diagramas de flujo de proceso. Cada una de ellas es una herramienta de diagnóstico útil. (p. 82-84)

## 2.7 Políticas

Nuevamente, los autores Koontz, Weihrichm y Cannice, Mark (2012) señalan que:

Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. No todas las políticas son declaraciones: a menudo sólo están implícitas en las acciones de los gerentes; por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente (quizá por conveniencia, más que por política) la práctica de promover al personal interno, lo que puede interpretarse como política y seguirse al pie de la letra por los subordinados. De hecho, uno de los problemas que enfrentan los gerentes es el asegurarse de que los subordinados no interpreten como política decisiones gerenciales menores que no tienen la intención de servir como modelo.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, lo que si bien permite que los gerentes deleguen autoridad, sea con el control sobre lo que hacen sus subordinados.

Hay muchos tipos de políticas, algunos ejemplos son: sólo contratar ingenieros con capacitación universitaria, promover las sugerencias de los empleados para una mejor cooperación, promover desde dentro, apearse estrictamente a un alto estándar de ética en las empresas, establecer precios competitivos e insistir en asignar precios fijos y no de costo más utilidad.” (p. 111)

Validar toda la información y la actualización de las políticas implica también su correcta aplicación, por lo que, consecuentemente, es predecible que la gestión operativa de la empresa se garantice para que cumpla con todas las regulaciones y buenas prácticas que exigen los actores del mercado farmacéutico.

## 2.8 Procedimientos

En este proyecto, es de vital importancia entender los procedimientos, porque son la base del proyecto, por la implicación que conlleva su buena ejecución, por lo que el orden, el cumplimiento y la disciplina de dicho cumplimiento es realmente vital para la correcta práctica en el día a día.

Nuevamente, los autores Koontz, Weihrich y Cannice, Mark (2012) argumentan que:

Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar más que para pensar que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades. Por ejemplo, la Case Western University resume su proceso de evaluación en tres pasos:

- Establecer los objetivos de desempeño.
- Realizar una revisión de los objetivos a medio año.
- Realizar un análisis del desempeño al final del periodo.

Los procedimientos a menudo rebasan los límites entre departamentos; por ejemplo, en una compañía manufacturera el procedimiento para el manejo de los pedidos puede incluir los departamentos de ventas (para el pedido original), de finanzas (para el acuse de recibo de los fondos y la aprobación del crédito al cliente), de contabilidad (para registrar la operación), de producción (para ordenar la producción de los bienes o autorizar surtirlos del almacén) y de embarques (para determinar los medios y la ruta de embarque). Unos cuantos ejemplos ilustran la relación entre procedimientos y políticas. La política de las compañías establece que pueden otorgarse vacaciones a los empleados, los procedimientos establecidos para instrumentar esta política proporcionarán el programa de vacaciones para evitar la interrupción del trabajo, con tarifas para el pago de las vacaciones y métodos para calcularlos; deberán también

hacerse los procesos contables correspondientes para asegurar las vacaciones de cada empleado como establecerse los medios para solicitar los permisos.

Según el nuevo el Reglamento de BPAD (2015), los “procedimientos estándar de operación (son): Documentos escritos que describen las tareas relacionadas con el almacenamiento y distribución de los medicamentos.” (p. 5)

## **2.9 Manual de procedimientos**

Barboza (2013), en el curso de Gestión de calidad y servicio al cliente de la Universidad Latina, afirmó que:

El Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los procedimientos operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la Calidad del producto final.

## **2.10 Calidad**

La importancia que cada persona le da a la calidad siempre será relativa, pero desde cualquier punto de vista, es muy importante en los procesos de cada empresa; es una forma de vida y las personas deben incorporarla a su trabajo diario como un hábito.

Todo lo anterior se puede basar en los principios fundamentales del sistema de gestión de calidad como: consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo), desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa, total compromiso de la dirección y un

liderazgo activo de todo el equipo directivo, además de la participación de todos los miembros de la organización.

Barboza (2013) argumenta que:

La Calidad Total es el concepto más moderno, de todos los cambios que ha venido sufriendo esta definición al pasar del tiempo. En un primer momento se hablaba de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, donde se persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a Calidad Total, un sistema involucrado con la mejora continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio, pero no un fin).
- Total compromiso de la dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y gestión de los procesos clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Se puede definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

¿Qué hay detrás del concepto de calidad?

- Una definición del propósito de la compañía (Misión), sus valores y sus metas.
- Una visión de largo plazo orientada a un mercado que cambia cada vez a mayor velocidad.
- Un sistema de medición del desempeño de los procesos clave.
- Un sistema de reconocimientos a los avances en calidad.
- Un sistema para el desarrollo y la educación continua del personal.
- Trabajo en equipo.
- Un grupo directivo convencido apoyando las tareas de mejora de la calidad.
- Un sistema confiable de información sobre las necesidades y expectativas de los clientes y sobre cómo éstas van cambiando.
- Procesos eficientes, sencillos y fluidos, diseñados para solucionar las necesidades de los clientes.
- Trabajo continuo con proveedores para asegurar que los principios de calidad se extiendan hasta y dentro de ellos. (sic)

Según Aquilado, Nicholas y Chase Richard, (1997), “la calidad es la fuente significa que cada trabajador es el inspector de la calidad de su propio trabajo.” (p. 197)

Este es un concepto dinámico que lleva al trabajador a empoderarse de su área laboral y a rendir cuentas por su gestión de manera proactiva.



## **2.11 Calidad de producto**

Nuevamente, en el Reglamento de BPAD (2015) se dice que es la “naturaleza esencial de un producto y la totalidad de sus atributos y propiedades, las cuales determinan su idoneidad para los propósitos a los cuales se destina.” (p. 3)

## **2.12 Control de registros**

Según la Norma Inteco 2000-12-15 (2001.),

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros. (p.16)

## **2.13 Buenas prácticas de almacenamiento y distribución**

La abreviación para este concepto es BPAD y, según el Reglamento respectivo (2015) publicado por el Ministerio de Salud, incluye un “conjunto de normas correctas, mínimas, aceptables y actuales para el almacenamiento y distribución de los medicamentos. Estas incluyen lo correspondiente al manejo y al transporte de los mismos.” (sic) (p. 3)

A nivel internacional, estas buenas prácticas han venido tomando mucha importancia para garantizar la calidad y estabilidad de los medicamentos y productos similares que llevan alguna particularidad en su almacenaje.

Dados los rigurosos controles que se presentan en todo el mundo para la manipulación de ese tipo de productos, la regulación local ha adoptado un compendio de normas y reglas internacionalmente aceptadas, para tropicalizarlas, esto es, adaptarlas al mercado costarricense.

Según información extraída de Rosales (2009),

Las buenas prácticas de almacenamiento (BPA), constituyen un conjunto de normas mínimas obligatorias de almacenamiento que deben cumplir los almacenamientos de importación, distribución, dispensación y expendio de productos farmacéuticos y afines, respecto a las instalaciones, equipamientos y procedimientos operativos, destinados a garantizar el mantenimiento de las características y propiedades de los productos.

Las empresas importadoras, droguerías, distribuidoras, farmacias, boticas, botiquines, servicios de farmacia del sector público y no público, almacenes de los establecimientos hospitalarios y los centros de distribución de las Direcciones Regionales u Subregionales de Salud a nivel nacional, deberán contar con personal calificado para las tareas asignadas y designar al químico-farmacéutico u otro profesional, según corresponda, con la autoridad y responsabilidad definidas para diseñar, implementar y mantener un sistema que garantice el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento. (sic)

## **2.14 Droguería**

Con base en el Reglamento de BPAD (2015), una droguería es el “establecimiento farmacéutico definido en la Ley N° 5395 Ley General de Salud de Costa Rica, como aquel que opera en la importación, depósito, distribución y venta al por mayor de medicamentos, quedando prohibido realizar en éste el suministro directo al público y la preparación de recetas.” (p. 4)

La droguería no puede generar ventas al por menor, los establecimientos a los que puede vender son: farmacias (autorizadas por el MINSA y Colegio de farmacéuticos), hospitales privados o públicos, botiquines, clínicas, centros de salud y entidades gubernamentales, entre otros.

### **2.15 Condiciones de almacenamiento**

El reglamento de BPAD (2015) indica que las condiciones de almacenamiento “son las recomendadas por el fabricante y declaradas en el etiquetado, basadas en estudios de estabilidad, que garantizan el mantenimiento de la calidad, la seguridad y eficacia, a través de toda la vida útil del producto, bajo las condiciones de la zona climática adoptada por el Ministerio.” (p. 4)

### **2.16 Medicamento o producto farmacéutico**

Nuevamente, el reglamento de BPAD (2015) indica que un medicamento es el

Producto que se utiliza para el diagnóstico, prevención, tratamiento y alivio de las enfermedades o estados físicos anormales, o de los síntomas de los mismos y para el restablecimiento o modificación de funciones orgánicas en las personas. Se incluyen dentro de esta definición y para efectos del presente Reglamento, los alimentos de uso parenteral y las muestras médicas. Los términos “producto farmacéutico” y “medicamento” son intercambiables para efectos de este Reglamento. (p. 4)

### **2.17 Proceso de compras**

Para la Norma Inteco 2000-12-15 (2001),

La alta dirección de la organización debería asegurarse de que se definen e implementan procesos de compra eficaces y eficientes para la evaluación y el control de los productos comprados, con el fin de satisfacer las necesidades y requisitos de la organización, así como aquellos de las partes interesadas... (p. 56-57)

Así, para asegurarse del desempeño eficaz y eficiente de la organización la dirección de Operaciones & Logística, debería asegurarse de que los procesos de compras consideren las siguientes actividades:

- La identificación oportuna, eficaz y precisa de las necesidades y especificaciones del producto comprado.
- La evaluación del costo del producto comprado, tomando en cuenta su desempeño, precio y entrega.
- Las necesidades y los criterios de la organización para verificar los productos comprados.
- Los procesos ligados a un proveedor especial.
- La administración de los contratos, para las disposiciones tanto con los proveedores como con los aliados de negocios.
- Sustitución de la garantía para productos comprados no conformes.
- Requisitos logísticos.
- Identificación y trazabilidad del producto.
- Conservación del producto.
- Documentación, incluyendo los registros.

## **2.18 Área de tráfico**

Básicamente, los funcionarios del departamento de tráfico tienen las siguientes capacidades y conocimientos, basándose en la siguiente teoría: “debe de tener conocimiento sobre costos, procesos de fabricación, geografía comercial, tráfico internacional y estar

familiarizado con procedimiento legales en materia de transportación.” (sic) (Tráfico internacional, 2008)

Es necesario tener conocimientos en materia de tarifas de fletes y su aplicación a los productos de la empresa, con el fin de reducir los costos de transportación, además de habilidad para relacionarse y asesorar, y contacto con los departamentos de pedidos, compras, ventas, producción y almacén.

- Funciones:
  - ✓ Administrar el transporte propio
  - ✓ Vigilar la rentabilidad de los fletes
  - ✓ Proveer la logística del producto terminado
  - ✓ Promover, captar, cerrar negocios y proyectos de carga en el área de transporte internacional, tanto en importación como en exportación
  - ✓ Fomentar negocios en el área de aduana
  - ✓ Intercambiar información comercial, tarifas y la prestación de servicio a fin de garantizar la promoción, cierre y ejecución de los negocios
  
- Obtenciones:
  - ✓ Conocerán diferentes modos de transportación
  - ✓ Controlarán los costos y presupuestos
  
- Deberes y responsabilidades:
  - ✓ Especificar las rutas: mercancías, paquetes postales, exprés, avión, camión.
  - ✓ Comprobar los costos: clasificación y tarifas.
  - ✓ Facilitar la llegada del embarque recepción.

- ✓ Revisar las facturas.
- ✓ Atender las reclamaciones.
- ✓ Administrar correspondencia, archivos y registros, tanto de entrada como salida.
- ✓ Llevar al día las tarifas.

Para aprender a organizar y administrar al Departamento de Tráfico, hay que sensibilizarse sobre la importación y su función en los logros de los objetivos de la empresa, además de considerar dicha función como un componente vital en la integración de la cadena de valor. (Tráfico internacional, 2008)

## **2.19 Almacén general**

A lo largo de los años y conforme va creciendo una empresa que guarda cualquier tipo de producto, el almacén se va convirtiendo en una pieza muy valiosa de la infraestructura y operación diaria, para maximizar el potencial de su crecimiento, expansión y desarrollo.

La especialización del almacén siempre va a depender del tipo de industria en la que se desenvuelva, por ejemplo, uno de medicamentos debe conservar y mantener las buenas prácticas de conservación y distribución que dictan los cánones internacionales y la legislación nacional.

Cada industria debe especializarse y usar la tecnología que esté acorde con su giro de negocio y es importantísimo mantener personal adecuado para las tareas, capacitado, así como técnicos que validen los procesos internos requeridos.

Los objetivos que deben plantearse en una buena gestión de almacenes son:

- Rapidez de entregas
- Fiabilidad

- Maximización del volumen disponible
- Minimización de las operaciones de manipulación y transporte
- Reducción de tareas administrativas
- Agilidad del desarrollo del resto de procesos logísticos
- Optimización de la gestión del nivel de inversión del circulante
- Mejora de la calidad del producto
- Optimización de costes
- Reducción de tiempos de proceso
- Nivel de satisfacción del cliente

Todas estas consideraciones deben llevar a la gestión de los almacenes a maximizar los recursos de la empresa y a generar valor agregado a otras áreas.

Normalmente, en los almacenes de empresas que inician muy pequeñas, no existen controles elaborados o del todo no existen.

Esta generación de control se va haciendo necesaria en cuanto el almacén se vuelve más y más complejo, ya que se debe evitar la pérdida de material, suministros, producto, problemas de rotación de lotes con fechas de expira menor, entre otros.

Asociado a los controles básicos mencionados, se debe generar información para implementar algunos indicadores de gestión que ayuden a determinar el comportamiento de la productividad del almacén, por ejemplo: reportes de pérdidas por toma física, productos dañados por manipulación y rotación de inventario, productividad en el alisto de pedidos de los operarios, tiempos de entrega, entre otros. Con estos indicadores, la empresa puede valorar, pero sin limitarse a mejorar procedimientos, hacer ajustes de gestión, capacitar a su personal, entre otros.

De forma complementaria, la compañía debe mantener actualizadas las políticas y los procedimientos de cada área del almacén, para garantizar que se cumplan los lineamientos trazados desde un inicio, que garanticen la fluidez en la toma de decisiones.

Artículo 13°.- Las áreas de almacenamiento deben tener dimensiones apropiadas que permitan una organización correcta de los insumos y productos, evite confusiones y riesgos de contaminación y permita una rotación correcta de las existencias.

El área de almacenamiento depende de:

- a) Volumen y cantidad de productos a almacenar;
- b) Frecuencia de adquisiciones y rotación de los productos y
- c) Requerimiento de condiciones especiales de almacenamiento: cadena de frío, temperatura, luz y humedad, controladas.

Artículo 14°.- El almacén deberá contar con áreas separadas, delimitadas o definidas...

b) Área de almacenamiento: Destinada a mantener los productos o insumos en forma ordenada y en condiciones adecuadas para conservar sus características de calidad; cuando sea necesario se deberá contar con:

- ✓ Área apropiada para productos que requieren condiciones especiales de temperatura, humedad y luz;
- ✓ Área para productos que requieran controles especiales (estupefacientes), los cuales deben almacenarse en áreas de acceso restringido, seguros y con llave;
- ✓ Área para productos en cuarentena y
- ✓ Área para productos de baja y devueltos.



✓ Las áreas de cuarentena y para productos de baja y devueltos, deben estar adecuadamente identificadas.

c) Área de embalaje y despacho: Destinada a la preparación de los productos para su distribución o dispensación y

d) Área administrativa: Destinada a la preparación y archivo de documentos.

Los servicios sanitarios, vestidores y comedor, deben ubicarse fuera del área de almacenamiento.

Artículo 15°.- En el diseño del almacén se debe considerar los siguientes aspectos:

a) Ubicación: El área de almacenamiento debe estar ubicada en un lugar donde se eviten riesgos de contaminación de materiales o de productos.

b) Las paredes deben ser de fácil limpieza; los pisos de concreto, de superficie lisa...”  
(Rosales, Mariluz, 2009. p. 1-2)

Por otra parte,

La gestión de almacenes se define como el proceso de la función logística que trata la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material – materias primas, semielaborados, terminados, así como el tratamiento e información de los datos generados. La gestión de almacenes tiene como objetivo optimizar un área logística funcional que actúa en dos etapas de flujo como lo son el abastecimiento y la distribución física, constituyendo por ende la gestión de una de las actividades más importantes para el funcionamiento de una organización.

El objetivo general de una gestión de almacenes consiste en garantizar el suministro continuo y oportuno de los materiales y medios de producción requeridos para asegurar los servicios de forma ininterrumpida y rítmica.

La Gestión de Almacenes se sitúa en el Mapa de Procesos Logísticos entre la Gestión de Existencias y el Proceso de Gestión de Pedidos y Distribución. De esta manera el ámbito de responsabilidad (en cuya ampliación recae la evolución conceptual del almacenamiento) del área de almacenes nace en la recepción de la unidad física en las propias instalaciones y se extiende hasta el mantenimiento del mismo en las mejores condiciones para su posterior tratamiento. (Salazar López, 2016)

Aunque el itinerario de funciones de un almacén depende de la incidencia de múltiples factores, tanto físicos como organizacionales, algunas funciones resultan comunes en cualquier entorno e industria donde se desarrolle la empresa, por lo que seguidamente se mencionan algunas de dichas funciones, de las más comunes:

- Recepción de materiales.
- Registro de entradas y salidas del almacén.
- Almacenamiento de materiales.
- Mantenimiento de materiales y de almacén.
- Despacho de materiales.
- Coordinación del almacén con los departamentos de control de inventarios y contabilidad.
- Validación de la integridad del inventario.

## **2.20 Proceso de recepción**

El flujo rápido del material que entra, para que esté libre de toda congestión o demora, requiere de la correcta planeación del área de recepción y de su óptima utilización. La recepción es el proceso de planificación de las entradas de unidades, descarga y verificación tal y como se solicitaron mediante la actualización de los registros de inventario.

El objetivo al que debe tender una empresa en su proceso de recepción de mercancías es la automatización tanto como sea posible para eliminar o minimizar burocracia e intervenciones humanas, que no añaden valor al producto. Otra tendencia considerada como buena práctica logística a nivel mundial, es la implementación de programas de entregas certificadas que no solo eliminan gestión operativa, sino que reducen al mínimo las inspecciones que se consideran imprescindibles pero que no añaden valor. (Salazar López, 2016)

Para el área de Operaciones de GFI, se vuelve imprescindible revisar este tipo de temas y automatizar toda la línea para lograr ese tipo de objetivos.

## **2.21 Control de inventarios**

Según Aquilado y Chase (1997), “el término inventario se refiere a las existencias de un artículo o recurso que se usa en la organización. Un sistema de inventario es el conjunto de políticas y controles que supervisa los niveles de inventario.” (p. 642)

Para las empresas de GFI, el inventario abarca todo aquel producto terminado que se dispone para la venta a los clientes finales.

Las funciones principales del Departamento de Control de Inventarios se pueden resumir en:

- Recepción de materiales: Producto tanto en buen estado como vencido o pronto a vencer.
- Registro de entradas y salidas del almacén: Llámense notas de crédito y ajustes de inventario.
- Almacenamiento de materiales vencidos.
- Coordinación de la toma física y conteos cíclicos de inventario.

- Cumplir con el cumplimiento de políticas de devolución de producto.

## **2.22 Despacho y distribución**

Esta área se encarga del proceso final de la cadena en Operaciones & Logística, ya que es el departamento responsable de entregar el producto a los diferentes clientes de GFI. Dentro de sus principales funciones se encuentran:

- Entrega de producto al cliente final.
- Recolección, firma y entrega de documentos originales.
- Elaboración de boletas de devolución de producto en buen estado.
- Recolección de producto vencido.
- Recolección de los depósitos de las farmacias de la CFS.
- Entrega de paquetes (promocionales, material POP, pago de bonificaciones, reposición de mercadería, entre otros).

Esta división juega un papel determinante en el ciclo de servicio, ya que son quienes finalmente dan la cara ante el cliente y brindan el mayor aporte intangible al ciclo de ventas.

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA**

### **3.1 Enfoque metodológico y método seleccionado**

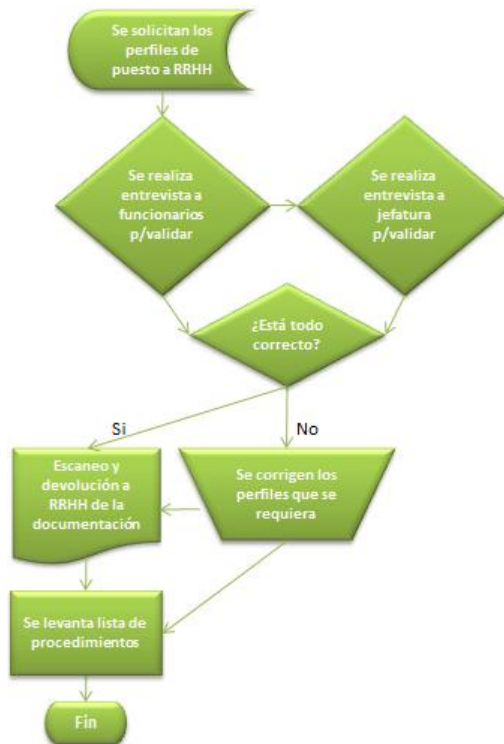
En este proyecto, se va a realizar la investigación y el análisis de datos derivados de la empresa y se ejecutará la revisión y estudio de todos los procedimientos, procesos y perfiles de puesto que se involucran directamente con la cadena de suministro. Esto incluye, pero no se limita a: gestión de compras, importación, costeo e ingreso de producto, recepción de mercadería, almacén general, y proceso de alisto y distribución final del producto al cliente, de una forma integral, con todas las áreas, validando lo establecido, desarrollado y madurado por Grupo Farmanova-Intermed durante sus más de 33 años de existencia en el mercado farmacéutico nacional.

Adicionalmente, se persigue actualizar los manuales y perfiles con los que cuenta la distribuidora, limitados al área de estudio (O&L), así como también crear aquellos procedimientos, perfiles de puesto y flujos de proceso que no hayan sido mapeados por la administración de las áreas.

Se seguirá con un proceso de revisión, bajo un orden específico, que ayude a concluir y supervisar toda la documentación, así como otros procesos, trabajo de campo que incluye adicionalmente entrevistas.

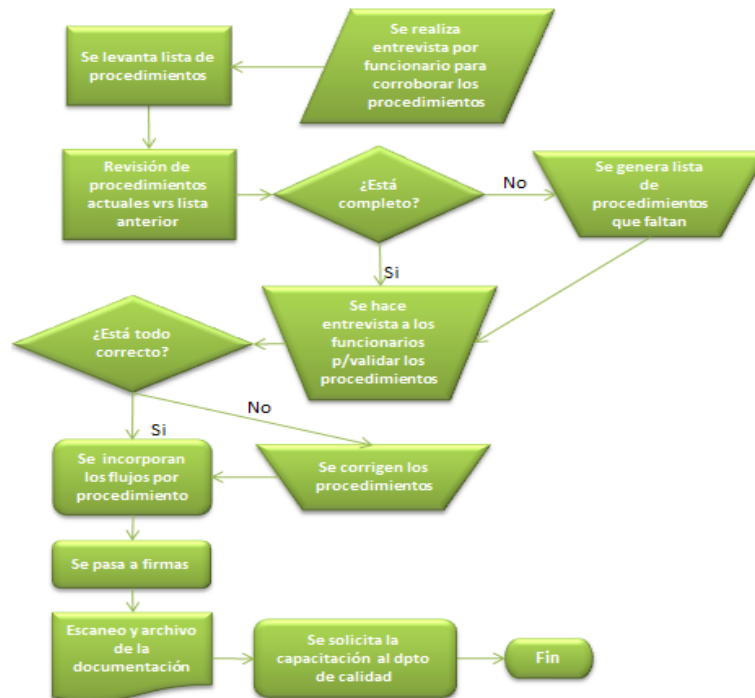
Seguidamente, se indicará en un flujo de proceso el paso a paso que se va a seguir para elaborar el documento final, dividido en dos grandes áreas: la primera, enfocada en el perfil del puesto y la segunda, propiamente en la parte operativa del procedimiento en sí, para mayor claridad, orden y eficiencia en la recopilación de datos.

**Figura N° 2 Proceso de análisis y revisión de perfiles de puesto**



Fuente: Elaboración propia. (2017)

**Figura N° 3 Proceso de análisis y revisión de procedimientos de O&L**



Fuente: Elaboración propia. (2017)

La información que se recopile de las diferentes herramientas se va a almacenar y resumir mediante Microsoft Excel y Word.

## **3.2 Descripción del contexto o sitio de estudio**

### **3.2.1 Antecedentes históricos de Grupo Farmanova-Intermed**

En la década de los 80, el país se encontraba en una de las recesiones económicas más fuertes de nuestra historia, unido a una gran necesidad de las farmacias privadas por un mejor servicio.

Fue así como en 1983, el Dr. Rodrigo Salas Sánchez y el Sr. Francisco Montalbán Pérez unieron su capital económico, talento y compromiso de trabajo para crear una distribuidora que viniera a satisfacer ampliamente las necesidades de las farmacias e instituciones de salud del país.

Se gestó, por lo tanto, Distribuidora Farmanova, S. A., una droguería dedicada a la representación, importación, compra, el depósito, la distribución, el mercadeo y la venta de medicamentos para consumo humano con laboratorios nacionales e internacionales, así como productos complementarios de dicha línea.

Con la intención de abarcar de forma integral todos los sectores de salud del país, en 1990 nació Corpeco, S.A., orientada al mercado de la salud animal.

Para 1992, se creó una nueva distribuidora de productos farmacéuticos: Droguería Intermed, S.A., la cual brinda una mayor cobertura nacional y, por lo tanto, tiene mayor presencia en los centros de salud, con un volumen de ventas más alto de productos genéricos.



En el 2000, surgió Pharma Punto Net, S.A., innovando el concepto de comercialización, venta en anaquel y despacho a domicilio, con un amplio portafolio de productos, debido a su naturaleza de mayorista local que comercializa prácticamente todo lo necesario para el funcionamiento de un establecimiento farmacéutico (llámese farmacia).

En el 2002, una nueva empresa se unió a las ya existentes: M&D Pharma, responsable de brindar servicios de visita médica tanto a nivel nacional como en el mercado centroamericano y El Caribe. Para el 2010, aproximadamente, se expandió para brindar servicios de operador logístico.

Debido al auge que estas empresas han alcanzado, en septiembre del 2003 se unificaron las cinco empresas bajo un mismo grupo económico: lo que hoy se conoce como Grupo Farmanova-Intermed (GFI).

GFI cuenta en la actualidad con dos centros de distribución especializados (Cedis): uno ubicado en el Distrito Hospital, Barrio Corazón de Jesús, y otro en Heredia, Barreal, con un área de almacenamiento. Ambos Cedis integran más de 10.000 m<sup>2</sup> de almacenamiento y un total de 20.000 m<sup>2</sup> de infraestructura.

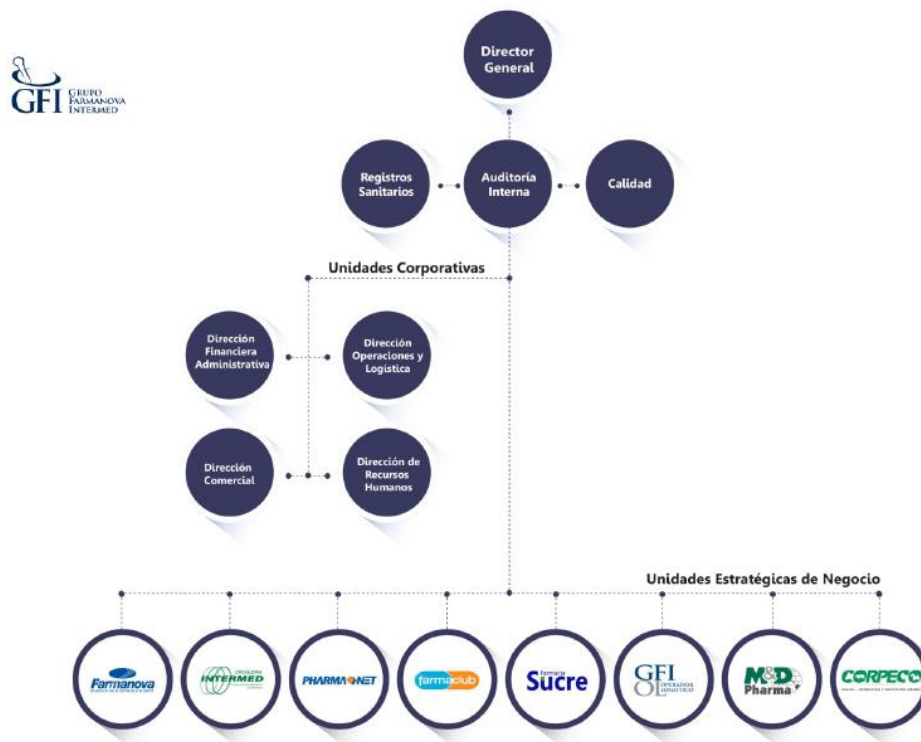
El Cedi de Barrio Corazón de Jesús se utiliza para almacenar el producto de venta a mercado privado, a fin de cubrir las necesidades de los clientes de la operación regular y el segundo Cedi, de Barreal de Heredia, almacena el producto de venta institucional (CCCS, INS, hospitales periféricos, Ebais, entre otros) y veterinario y maneja la operación logística, a saber: acondicionamientos, almacén de muestra médica, material publicitario, exportaciones, servicios especializados, entre otros.

Para efectos de este proyecto, el estudio se circunscribe al almacén de Barrio Corazón de Jesús, San José. Este Cedi tiene bajo su responsabilidad:

- Preparación de más de 1800 órdenes diarias.
- 17 rutas de distribución con:
  - ✓ 40 vehículos de reparto.
  - ✓ Sistema de entrega en cajas de plástico termostables con marchamo de reutilización continuo.
  - ✓ Sistema de reparto por ruta y horario fijo de salida (5 diarias).
  - ✓ Sistema por demanda, para rutas institucionales y especialidades médicas.
- Más de 60 pedidos de importación mensuales, que rondan los \$12 millones.
- Más de 150 pedidos de compra local, que rondan los \$7 millones.
- Custodia y control de un inventario mensual, que en promedio ronda los \$25 millones.

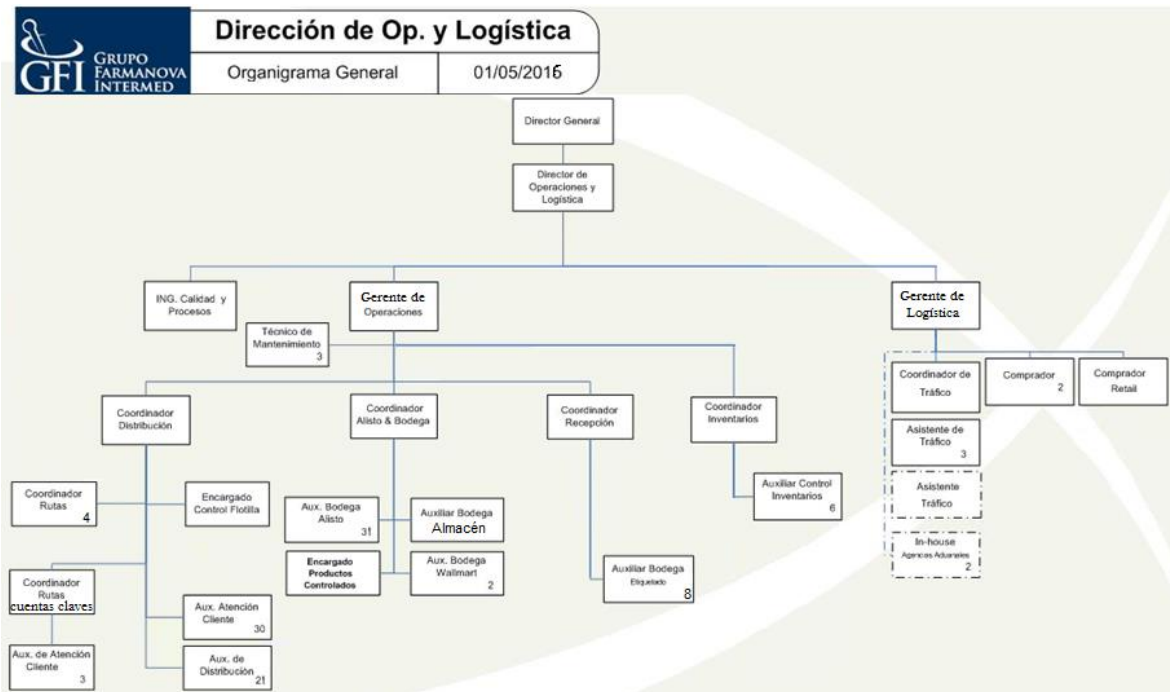
Así, el personal operativo del área es superior a las 160 personas y su estructura organizacional es la siguiente:

**Figura N° 4 Organigrama general de GFI**



Fuente: Departamento de RRHH, GFI. (2016).

**Figura N° 5 Organigrama general del Departamento de O&L**



Fuente: Departamento de RRHH, GFI. (2016).

**Figura N° 6 Organización del “back office” corporativo**



Fuente: Departamento de RRHH, GFI. (2016).

### **3.2.2 Propósito estratégico**

“Ser un grupo de droguerías dedicadas a la representación, importación, compra, depósito, distribución, mercadeo, venta de equipo quirúrgico, medicamentos, registros sanitarios y brindar soluciones integrales logísticas, de calidad al mercado de la salud (humana y animal).” (sic) (Departamento de RRHH, GFI. 2005)

### **3.2.3 Situación actual de la estrategia de la empresa**

En el mercado de las farmacias, la guerra de precios ha hecho gran daño, provocando decrecimiento en las utilidades de las empresas y disminuyendo significativamente la inversión.

Anteriormente, las miembros del grupo estaban totalmente enfocadas en brindar un excelente servicio de distribución y entrega de pedidos a los clientes, ofreciendo un tiempo de entrega de producto (desde el momento en que se hace la solicitud, hasta que se entrega) de dos o tres horas, máximo, para la Gran Área Metropolitana.

Este tiempo de entrega era el principal distintivo de la compañía; las farmacias no tenían problema en hacer sus pedidos en GFI, siempre y cuando la entrega del producto cumpliera con este estándar. Sin embargo, en los últimos años, para la farmacia éste no era el principal factor de compra.

Así, los precios atractivos y las grandes ofertas que daba la competencia se fueron convirtiendo poco a poco en la razón de ser, dado que las entidades tenían que ser competitivas, por el auge de farmacias con formato de precio bajo, como La Bomba, Santa Lucía, FarmaValue, entre otros.

En conclusión, GFI tuvo que cambiar drásticamente su estrategia, brindando precios cada vez más bajos a los clientes, bonificaciones y descuentos atractivos que hicieran al cliente volver a comprar. Esto, inevitablemente, ha provocado cambios muy importantes y enérgicos, (desde reducción de costos en la operación, hasta despido de empleados) para hacerle frente a esta eventualidad, manejando la estrategia de manera sostenible en el tiempo.

**Figura N° 7 ¿Hacia dónde vamos como estrategia corporativa?**



Fuente: Departamento comercial, GFI, marzo 2016

### 3.3 Características de los participantes y las fuentes de información

#### 3.3.1 Fuentes primarias de información

Silvestrini y Vargas (2008) indican que las fuentes de información son “todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Se dividen en tres tipos: primarias, secundarias y terciarias.” (p. 1)

En el mismo documento, Silvestrini y Vargas (2008) indican de las fuentes primarias:

Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Componen la colección básica de una biblioteca y pueden encontrarse en formato tradicional impreso como los libros y las publicaciones seriadas; o en formatos especiales como las microformas, los videocasetes y los discos compactos. (sic) (p. 2-3)

Las fuentes primarias de información que se van a utilizar para este proyecto son básicamente tres:

- ✓ Personal a cargo de cada una de las funciones del departamento de O&L
- ✓ Perfiles de puestos, documento facilitado por RRHH
- ✓ Manual de políticas y procedimientos, facilitado por el Área de Calidad

Los colaboradores que se van a entrevistar, en complemento a los puestos que se trabajarán, corresponden a personal operativo, coordinadores, asistentes y un gerente.

Las tareas que se van a investigar dependen de las diferentes posiciones que se han establecido en O&L, por lo que seguidamente se definen los funcionarios por entrevistar, de acuerdo con la labor en el puesto de trabajo; adicionalmente, se indica la cantidad de personas, según su posición:

- Analista de compras: dos personas de un total de tres
- Coordinador de Tráfico: una persona de una.
- Asistentes de Tráfico: dos personas de un total de cuatro.
- Coordinador de recepción de mercadería: una persona de una.
- Auxiliares de recepción: dos personas de un total de ocho.

- Jefe de distribución: una persona de una.
- Coordinador de ruta y encargado de flotilla: tres personas de un total de seis.
- Coordinador de ruta cuentas clave: una persona de una.
- Choferes: dos personas de un total de 33.
- Auxiliares de ruta: una persona de un total de 21 (básicamente ayuda al chofer, cumple las mismas funciones, por lo que no se entrevistará a más personal).
- Coordinador de alisto (*picking*): una persona de una.
- Auxiliar de alisto: cuatro personas de un total de 34.
- Auxiliar de área en almacén general: una persona de una.
- Coordinador de control de inventarios: una persona de una.
- Asistente de inventarios: dos personas de un total de seis.
- Área de mantenimiento: una persona de un total de tres.

Estas personas son esenciales para la investigación, por su experiencia, criterio y acceso a la información, debido a su trabajo diario.

La definición de las personas para ser entrevistadas se basó, principalmente, en una técnica de muestreo no probabilístico, por la conveniente accesibilidad, proximidad y por tratarse de sujetos fáciles de reclutar. La información que se obtenga perfectamente se puede generalizar para toda la población, sin causar con esto un trastorno en las áreas en investigación.

Parte de la justificación de la muestra escogida para las entrevistas obedece también a costo y tiempo, definido muy bien por Manuel Ariaza Balmón (2006), en su *Guía práctica de análisis de datos*:

Coste. Existe una limitación de recursos, en términos de dinero, tiempo o esfuerzo. Una muestra más pequeña cuidadosamente seleccionada pueda darnos una información suficientemente próxima a la realidad con el consiguiente ahorro de tiempo y de dinero. A partir de un punto, el incremento de precisión que se obtiene con una muestra mayor no compensa el incremento del coste. (p. 20)

Igualmente, el mismo autor de la referencia anterior indica que “la población objetivo es el conjunto de elementos que poseen la información que es necesario recabar. La población objetivo determina quién puede o no ser incluido en la muestra.” (p. 21)

### **3.3.2 Fuentes secundarias de información**

Continuando con información de las mismas autoras mencionadas, Silvestrini y Vargas (2008), las fuentes secundarias

Contienen información secundaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias. Se debe hacer referencia a ellas cuando no se puede utilizar una fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente es confiable. La utilizamos para confirmar nuestros hallazgos, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria y para planificar nuestros estudios. (p. 4)

Las fuentes secundarias utilizadas en este trabajo son:

- Libros de texto.
- Documentos de la Intranet de GFI “En Casa”.
- Base de datos de la empresa.
- Fuentes de información en Internet.

## **3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos**

### **3.4.1 La entrevista**



Morga (2012) explica que

Dentro de la psicología, la entrevista es el instrumento por excelencia para obtener y recabar datos; se utiliza para obtener información en los procesos de ... Saber interrogar, escuchar, encontrar la lógica en las respuestas del otro y hallar la lógica en las preguntas que se harán son aspectos clave para cualquier tipo de entrevista, ya sea para entrevistar un campesino, un vendedor, un niño, un paciente hospitalizado o un profesionalista. En todas y cada una de estas entrevistas el objetivo de los procedimientos es el mismo: obtener información confiable, válida y pertinente para orientar la toma de decisiones. (p. 8)

Igualmente, Morga (2012) indica, para la entrevista de investigación, que “su objetivo es recolectar información pertinente para responder una pregunta de investigación, ya sea en investigación cuantitativa o cualitativa; se conduce en función del paradigma de investigación usado.” (p. 14)

Dentro de las definiciones, Morgan (2012) también aporta un detalle puntual de la entrevista que ayudará en este proyecto específico: “Entrevista semi-estructurada: En esta modalidad, si bien el entrevistador lleva un guion de preguntas básicas, tiene la libertad de cuestionar al entrevistado sobre aquellos temas que le interesen, o bien omitir algunos temas de acuerdo a su criterio.” (p. 15)

Así, se aplicará una entrevista de investigación semi-estructurada a todos los funcionarios que corresponda, para cada puesto indicado en el área de O&L.

La entrevista consta de diez preguntas, todas estructuradas de forma abierta, para permitir la interacción y participación de los sujetos, en relación con procedimientos, procesos, controles, orden, logística y aplicación de BPAD, entre otros (ver Anexo nº1).

### **3.4.2 Investigación de campo**

Se empleará, adicionalmente, la investigación de campo, para complementar el proyecto. Según Santa Paella y Feliberto Martins (2010),

La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (p. 88)

Adicionalmente, según Arias, Fidias G. (2012),

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

En el trabajo de campo, se contará con una versión impresa del procedimiento que se desea validar, para anotar las observaciones en el mismo documento, haciendo evidente lo informado por el colaborador y añadiendo lo que sea necesario.

### **3.4.3 La observación**

La observación del entorno, que es importantísima también para determinar varias de las conclusiones de este trabajo, se puede definir así:

Observación participante: En el caso de la observación participante, el sujeto que observa es aceptado como miembro del grupo humano que se observa, aunque sea provisionalmente. La observación participante tiene el mérito no solo de intentar explicarse los fenómenos sociales sino de tratar de comprenderlos desde dentro, lo que implica sacar a la luz los procesos racionales que estén ocultos detrás de conductas que aparentemente pueden carecer de significado para un observador externo. (Salgado Anoni y Cía., 2015, p. 2)

En resumen, las herramientas que se utilizarán pretenden el acercamiento a la información, desde su origen, incluyendo a los diferentes colaboradores de la empresa. Es muy valioso su aporte, ya que se valida en el día a día de la operación.

Con la aplicación de la entrevista (ver Anexo nº1), la observación, el trabajo de campo y la lista de verificación, se acopiarán testimonios orales y escritos de personas que trabajan cotidianamente en la operación, todo lo anterior, para encontrar información relevante de aplicación al diagnóstico y la problemática analizada.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis**

Una vez recolectados los datos con todas las herramientas y consideraciones expuestas en el capítulo III, la observación, investigación de campo y la entrevista, se acumuló información que posteriormente se ordenará. Se establecerá una clasificación para interpretar los datos y se valorará de acuerdo con su importancia en este proyecto.

Más adelante, se presentan los resultados de la investigación en cuadros, gráficos e interpretaciones, con el propósito de que sirvan de información y aporten valor para la culminación del proyecto.

María Belén Castañeda, Alberto Cabrera, Yadira Navarro y Wietse de Vries (2010) indican que “uno de los primeros procedimientos estadísticos que el investigador o administrador debe realizar es la descripción de los datos y la identificación de patrones básicos de los mismos.” (p. 26)

Manuel Ariaza Balmón (año), en su *Guía práctica de análisis de datos*, indica que “datos primarios son aquellos generados por el investigador con el propósito específico de la investigación que se está realizando. Tienen un coste, económico y de tiempo, muy superior a los datos obtenidos por fuentes secundarias.” (p. 20)

#### **4.2. Interpretación de los resultados**

Tal y como se indica en el primer capítulo de este proyecto, se persigue revisar el proceso integral de la cadena de suministro y gestión de almacén en Grupo Farmanova-Intermed, para generar una propuesta de mejora a los procesos actuales.

En dicha revisión y como punto de partida de las revisiones, se toma el manual de Buenas prácticas de almacenamiento y distribución del MINSA, publicado y puesto en vigencia a partir de noviembre del 2015.

Tal y como lo indica el Manual de BPAD, publicado por el Ministerio de Salud de Costa Rica, el documento “tiene como objetivo establecer las reglas generales y actuales relativas a las buenas prácticas de almacenamiento y distribución de los medicamentos, con el propósito de garantizar que la calidad de los mismos se mantenga y así contribuir a la salud de la población.” (2015, p. 2)

Por esa razón, se vuelve tan relevante aplicar los procedimientos en forma y tiempo correctos, garantizando el cumplimiento de las normas establecidas por el MINSA, para lograr el bien general de la población costarricense, no solo el cumplimiento de un requisito de ley para operar como droguería.

Hay muchos puntos importantes que toda droguería debe considerar para ejercer como tal, a fin de cumplir con elementos que se comprometen a acatar la obligación de mejora continua, estableciéndose como parte de la cultura organizacional, para garantizar el acatamiento y sostenibilidad a través del tiempo.

Algunos de los puntos más importantes por considerar, que se mencionan en el nuevo reglamento de BPAD del MINSA, son:

- ✓ “La droguería debe aplicar procedimientos de adquisición y despacho para asegurar que los productos farmacéuticos proceden de proveedores legalmente establecidos, según un procedimiento específico y son distribuidos a farmacias autorizadas.” (2015, p. 7)
- ✓ “La droguería debe documentar sus políticas, sistemas, programas, procedimientos e instrucciones de trabajo en la extensión necesaria para garantizar mediante los procesos que lleva a cabo, la calidad y seguridad de los medicamentos.” (2015, p. 7)

- ✓ “Una descripción escrita de las funciones y responsabilidades de cada puesto relevante... es decir el de todo aquel empleado cuyas funciones puedan afectar la calidad, el almacenamiento, la distribución y el transporte de los medicamentos.” (2015, p. 7)
- ✓ “Una descripción general de los procedimientos para atender reclamos.” (2015, p. 7)
- ✓ “Se debe establecer y mantener un sistema de documentación que incluya los procedimientos estándar operativos y las instrucciones de trabajo para asegurar que los procesos se cumplan, controlen y registren de manera consistente y segura con el fin de mantener la calidad y seguridad de cada uno de los productos.” (2015, p. 10)
- ✓ “Todos los procedimientos estándares de operación y documentos relacionados con el almacenamiento, manejo y distribución deben ser aprobados por el regente farmacéutico, así como cualquier modificación y revisión que se lleve a cabo.” (2015, p. 10)
- ✓ “Los documentos deben estar disponibles en todos los sitios donde se utilicen.” (2015, p. 10)
- ✓ “Las droguerías deben mantener registros de recepción o adquisición de los medicamentos que ingresan al inventario.” (2015, p. 10)
- ✓ “Las droguerías deben mantener registros de despacho de los medicamentos que distribuye.” (2015, p. 10)
- ✓ “Los documentos y los datos pueden estar registrados en forma impresa o por medios electrónicos.” (2015, p. 10)
- ✓ “Los locales deben ser sometidos regularmente a programas de mantenimiento preventivo, limpieza, desinfección y control de plagas de acuerdo a procedimientos escritos detallados con sus respectivos registros.” (2015, p. 13)
- ✓ “Las condiciones de almacenamiento de todos los productos almacenados deben registrarse periódicamente al menos dos veces al día los siete días de la semana, utilizando equipo de medición calibrado. El periodo para la calibración debe estar claramente definido en el procedimiento respectivo.” (2015, p. 15)

- ✓ “Las droguerías deben mantener registros de despacho que garanticen la trazabilidad de los productos enviados al destinatario. Dichos destinatarios deben estar autorizados por el Ministerio de Salud o por la autoridad regulatoria del país importador, según aplique.” (2015, p. 18)
- ✓ “Todo producto debe despacharse de acuerdo al sistema de primero en expirar primero en salir. El regente farmacéutico debe velar por una correcta rotación de fechas de vencimiento de los medicamentos bajo su custodia.” (2015, p. 18)
- ✓ “La droguería debe contar con procedimientos escritos para el manejo de los productos farmacéuticos devueltos del mercado.” (2015, p. 20)

A partir de la información del Reglamento de BPAD emitido por el MINSA y la data recopilada, se procederá a ordenar los datos, clasificarlos por departamento y presentar los resultados en cuadros, tablas, referencias, entre otros, para obtener conclusiones y acciones que mejoren el desempeño del área, planteándose las recomendaciones necesarias para tales efectos.

Conforme fue avanzando el análisis de los procedimientos, las entrevistas al personal elegido, el trabajo de observación de la operación en planta, entre otras tareas de investigación, se determinó la imperativa necesidad de incluir dentro del estudio de procedimientos, tareas e impacto, el Área de Calidad de las Droguerías. Aunque se trata de una sección totalmente independiente del área de Operaciones & Logística y con total autonomía de control y reporte directo a la Dirección General de las droguerías, es complementaria, necesaria e influyente en la operación, así como relevante para el cumplimiento de las normas de BPAD. Por esta razón, en adelante y cuando corresponda, se incluirán los resultados de la revisión del Área de Calidad.

Iniciamos con el orden establecido en el capítulo III: se solicitó al Departamento de RRHH los perfiles de puestos relacionados con el área de O&L para su revisión y para validar la información contenida en los perfiles.



Asimismo, se realizó una entrevista a puestos clave y a una cantidad de funcionarios tal que ayudara a determinar si los perfiles están debidamente redactados para cumplir como guía de las tareas y funciones principales que se deben realizar en cada lugar de trabajo.

Seguidamente, se muestra en una tabla resumen de los perfiles de puesto analizados en el área de Operaciones & Logística.

**Tabla N°1: Operaciones & Logística: perfil de puestos**

Área	Cantidad de perfiles registrados en RRHH	Descripción de los perfiles actuales	Cantidad de perfiles sugeridos después de revisión	Descripción de los perfiles sugeridos	Observaciones
Departamento de Compras	4	Jefe de Compras Coordinador de Logística Sucre Asistente de Logística (CFS) Comprador Local	2	Analista de Compras Asistente de Logística (CFS)	Se elimina la figura de Jefe de Compras y de Coordinador de Logística Sucre. Se actualizan las funciones del Asistente de Logística (CFS) y los Analistas de Compras, que no se separan entre local y/o importación.
Departamento de Tráfico	3	Coordinador de Tráfico Asistente de Tráfico Asistente de Tráfico "In House"	3	Coordinador de Tráfico Asistente de Tráfico Asistente de Tráfico "In House"	Los perfiles de puesto estaban actualizados
Recepción de Mercadería	4	Coordinador de Recepción Auxiliar de Etiquetado Auxiliar Bodega (recepción y acomodo) Supervisor de Recepción	2	Coordinador de Recepción Auxiliar de Bodega (recepción y acomodo)	Se determina en la revisión que todos los auxiliares del departamento combinaban sus diferentes funciones y roles de trabajo, adicionalmente la figura del supervisor no existía.
Almacén General	6	Coordinador de Alisto Auxiliar de Bodega Auxiliar de Bodega (Alisto) Encargado de Bodega Controlada Asistente de Almacén Misceláneo	5	Coordinador de Alisto Auxiliar de Bodega Encargado de Almacén Encargado de Bodega Controlada Misceláneo	Se determina en la revisión que todos los asistente del departamento combinaban sus diferentes funciones y roles de trabajo, por lo que se sugiere un solo perfil de puesto. Adicionalmente se cambia el nombre de algunos perfiles y las funciones se distribuyen según la realidad.
Control de Inventarios	4	Coordinador de Inventarios Auxiliar de Devoluciones Auxiliar de Control de Inventarios Auxiliar de Vencidos y Dañados	2	Coordinador de Inventarios Auxiliar de Control de Inventarios	Se determina en la revisión que todos los auxiliares del departamento combinaban sus diferentes funciones y roles de trabajo, por lo que se sugiere un solo perfil de puesto.
Matenimiento	2	Asistente de Mantenimiento (Obra Civil) Asistente de Mantenimiento (Electricista)	1	Asistente de Mantenimiento	Se determina en la revisión que todos los asistente del departamento combinaban sus diferentes funciones y roles de trabajo, por lo que se sugiere un solo perfil de puesto.
Centro de Distribución	8	Jefe de Distribución Encargado de Flotilla Coordinador de Rutas Gran Volumen Coordinador de Despacho Auxiliar de Servicio al Cliente (M) Auxiliar de Servicio al Cliente (V) Auxiliar de Distribución (Rutas) Asistente Bodega Walmart	6	Jefe de Distribución Encargado de Flotilla Coordinador de Cuentas Clave Auxiliar de Servicio al Cliente (M) Auxiliar de Servicio al Cliente (V) Auxiliar de Distribución (Rutas)	Se determina en la revisión que todos los Coordinadores del departamento combinaban sus diferentes funciones y roles de trabajo, por lo que se sugiere un solo perfil para ellos. El puesto de asistente de Bodega Walmart no existe en la realidad para el área de CDD.

Fuente: Elaboración propia. (2017).

En la revisión de los perfiles de puesto para el área de Operaciones & Logística, se presentaron los siguientes hallazgos para los documentos vigentes en el momento de la revisión:

1. Falta de consistencia en los formatos de los documentos:
  - a. Logo de la compañía desactualizado.

- b. No se respeta el tipo de letra autorizado (Times New Roman, 12).
2. Los documentos no contaban con el cuadro de autorización correspondiente al pie del perfil de puesto. Dicho cuadro de autorización debe contener:
  - a. Nombre y firma del jefe de reclutamiento.
  - b. Nombre y firma del director de RRHH.
  - c. Nombre y firma del director del área.
  - d. Nombre y firma del ocupante del puesto.
3. El 90.32% de los escritos estaban desactualizados; en promedio, los documentos presentaban una data de más de tres años de no ser actualizados.
4. De un total de 31 diferentes perfiles de puestos revisados, se simplificaron los documentos a 21.
5. La empresa contaba con documentos vigentes de una operación que tenía más funcionarios y puestos de trabajo, que luego de una reingeniería de procesos se simplificó, pero los documentos no estaban en consecuencia actualizados.

Nuevamente, retomando el orden establecido, en el capítulo III se procedió a entrevistar a los funcionarios directamente involucrados en la operación, para validar la información contenida en los perfiles:

1. Se determina que algunos puestos operativos no conocen la existencia de los manuales de políticas y procedimientos; principalmente, los funcionarios que no tienen acceso a equipo de cómputo.

2. El 42.31% de los funcionarios entrevistados no conoce de la existencia del nuevo reglamento de BPAD, promulgado por el MINSA. El resto, a pesar de que sí conocen de la emisión del documento, no han sido entrenados en este reglamento ni en su aplicación.

**Tabla N°2: Resultado de entrevista sobre BPAD**

Área	¿Usted sabe o conoce de la existencia del reglamento de BPAD del MINSA, que rige para el funcionamiento de droguerías en Costa Rica?	
	SI	NO
Departamento de Compras	2	
Departamento de Tráfico	3	
Recepción de Mercadería	1	2
Almacén General	3	3
Control de Inventarios	3	
Matenimiento		1
Centro de Distribución	3	5

Fuente: Elaboración propia. (2017).

3. Del total de funcionarios entrevistados, ninguno ha llevado capacitación sobre las BPAD con base en el nuevo reglamento.
4. Con el proceso de entrevistas se determinó que varios perfiles de puesto separaban algunas de las funciones operacionales, pero en la realidad, luego de la reingeniería del 2011-2012, se habían resumido en menos puestos de trabajo.
5. Se presentaron los documentos de perfil de puesto corregidos, con base en las entrevistas realizadas a cada jefatura o coordinador de área, para su aprobación; posteriormente se entregaron las nuevas propuestas de perfil a la gerencia correspondiente y a la jefatura de reclutamiento de recursos humanos.
6. Todos los documentos fueron aprobados y se aplicó su vigencia a partir de su firma.

Seguidamente, se presenta un resumen de la información correspondiente a la revisión y el análisis de los procedimientos estudiados, de manera tal que se puede observar la cantidad de documentos revisados para cada una de las áreas de la Dirección de Operaciones & Logística.

Adicionalmente, en la Tabla N° 2 también se incluyó el detalle para el Departamento de Calidad de la empresa, aunque no estaba incluido inicialmente en la propuesta, pues es de vital importancia su incorporación por la influencia, gestión y el control que establece en toda la Dirección.

**Tabla N° 3: Revisión de procedimientos de O&L**

Área	Procedimientos Revisados	Procedimientos trasladados a otras áreas	Procedimientos Nuevos Propuestos	Procedimientos Vigentes	Procedimientos Descontinuados
Departamento de Compras	14	0	0	12	2
Departamento de Tráfico	43	6	0	29	8
Recepción de Mercadería	5	0	0	5	0
Almacén General	17	0	1	13	3
Control de Inventarios	8	0	5	13	0
Matenimiento	1	0	5	6	0
Centro de Distribución	13	0	2	15	0
Calidad & Regencia	27	0	4	22	1
<b>Totales:</b>	<b>128</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>115</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración propia. (2017).

En términos generales, algunas de los hallazgos relevantes de la revisión realizada a los procedimientos son:

1. No contaban con un índice numerado, únicamente se indicaban en una tabla de contenido los tópicos de cada documento.
2. No hacían referencia a los instructivos del sistema JDE (cuando correspondía) para su mejor ejecución.
3. Ninguno contaba con los logos de la compañía, autorizados por el área de calidad.
4. En promedio, tenían dos años desde su última revisión.
5. El tipo de letra, tamaño y formato no eran uniformes en todas las áreas, obviando adicionalmente el estándar recomendado por el Área de Calidad.

A continuación, como parte del análisis y la revisión de la información, se presentan en una tabla resumida los resultados de indagar sobre la accesibilidad de los documentos, específicamente los procedimientos, con la población entrevistada en el Área de Operaciones & Logística.

**Tabla N° 4: Respuestas a la entrevista**

Área	¿Usted usa y/o conoce de la existencia del manual de políticas y procedimientos para su área?		¿El manual de políticas y procedimientos está a su disposición para consultas rápidas de las tareas?	
	SI	NO	SI	NO
Departamento de Compras	2		2	
Departamento de Tráfico	3		3	
Recepción de Mercadería	3		3	
Almacén General	5	1	2	4
Control de Inventarios	3		3	
Matenimiento		1		1
Centro de Distribución	6	2	4	4

Fuente: Elaboración propia. (2017).

Es importante destacar que un 15.38% de los funcionarios entrevistados indican que no conocen o usan el Manual de Políticas y Procedimientos para su área de gestión, lo cual es preocupante, por el tipo de industria en la que se desenvuelve la empresa.

Adicionalmente, el 34.61% de los colaboradores entrevistados indican no tener a disposición para consultas el Manual de Políticas y Procedimientos en su sitio de trabajo, esto fue confirmado por la observación en sitio.

Todos los funcionarios entrevistados coinciden en que el Manual de Políticas y Procedimientos es un buen instrumento de guía, respaldo y control para las labores diarias, a pesar de que no todos tienen el documento a disposición en las diferentes áreas de trabajo para consultas.

En seguida, se muestra una tabla con la información más importante mencionada por los participantes de la entrevista aplicada y que se vuelve muy importante para este análisis, por el impacto que la documentación podría tener en las labores diarias de los funcionarios de Grupo Farmanova-Intermed.

**Tabla N° 5: Importancia del Manual de Políticas y Procedimientos según entrevistados**

Área	En, caso que el Manual de Políticas y Procedimientos, esté a su disposición para consultas rápidas de las tareas, por favor conteste ¿Qué utilidad tiene para usted este material? Si la respuesta es no, por favor indique si ¿Cree que este material tendría alguna utilidad, para facilitar su trabajo?
Dpto de Compras	Es una guía de trabajo Sirven de consulta y para capacitar a otras personas
Dpto de Tráfico	Sirven de consulta Son una guía para capacitar a otras personas Permite cononocer y aplicar los nuevos procedimientos
Recepción de Mercadería	Sirven para la capacitación a funcionarios nuevos Muestran los procedimientos a seguir y no equivocarse en el proceso Muestran las reglas a seguir
Almacén General	No lo usa porque conoce todos los procedimientos, pero le puede servir a la gente nueva Sirven para guiarse (4) Sirve mucho para el trabajo diario
Control de Inventarios	Sirven de respaldo de las labores diarias y ayudan para no depender de la jefatura Sirven de guía para funcionarios nuevos Sirven para agilizar los procesos diarios
Matenimiento	No existen procedimientos para esta área
Centro de Distribución	Sirven de respaldo para la operación diaria (3) Ayudan a organizar y coordinar con el personal y compañeros Ayudan a administrar y guiar al personal Indican cómo hacer las cosas diarias Ayudan a cumplir los requisitos de los clientes y dar mejor servicio al cliente Ayudan para comprender cómo se manipulan los medicamentos

Fuente: Elaboración propia. (2017).

Como se indicó al inicio de este capítulo, las consideraciones del Área de Calidad, sus recomendaciones, ámbito de aplicación e influencia en las operaciones diarias, hacen que sea muy importante revisar los procedimientos que afectan directamente el área de Operaciones & Logística.

En la siguiente figura, se muestran los procedimientos que se revisaron en el Área de Calidad, los cuales ejercen control, injerencia y aplicación directa en el análisis de este trabajo. Aunque el Departamento de Calidad no forma parte de la Dirección de Operaciones & Logística, es una porción fundamental de su quehacer diario, igualmente, se vuelve imperioso

aplicar los controles propuestos por esta área para el correcto cumplimiento del reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución del Ministerio de Salud de Costa Rica.

**Figura N° 8 Procedimientos de calidad**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Departamento</b>	<b>Versión</b>
PP-CAL-001	Control de Temperatura y Humedad relativa	Calidad	3
PP-CAL-002	Auditorías Internas de Calidad	Calidad	2
PP-CAL-003	Control de Documentos y Cambios	Calidad	2
PP-CAL-004	Procedimiento para la elaboración de procedimientos	Calidad	3
PP-CAL-005	Control de Desviaciones	Calidad	3
PP-CAL-006	Mapeo de temperatura	Calidad	2
PP-CAL-007	Acciones Preventivas y Correctivas	Calidad	2
PP-CAL-008	Calibración de Sensores de Temperatura y Humedad	Calidad	2
PP-CAL-009	Retiro de Productos del Mercado	Calidad	4
PP-CAL-010	Control de Cambios	Calidad	3
PP-CAL-012	Limpieza del Centro de Distribución	Calidad	2
PP-CAL-013	Responsabilidades Farmacéuticas y Delegación de Funciones	Calidad	1
PP-CAL-014	Control Estatal	Calidad	2
PP-CAL-015	Contrato a Terceros	Calidad	2
PP-CAL-016	Elaboración de Indicadores	Calidad	1
PP-CAL-017	Liberación de productos de recepción y bodega 05	Calidad	1
PP-CAL-018	Uso de Los Temp Tale (Para Control de Temperatura)	Calidad	5
PP-CAL-019	Manejo de Productos de Cadena de Frío	Calidad	3
PP-CAL-020	Liberación de productos	Calidad	2
PP-CAL-021	Permisos de Importación de Psicotrópico	Calidad	7
PP-CAL-022	Manejo de Desechos Comúnes	Calidad	1
PP-CAL-023	Muestreo Aleatorio	Calidad	2

Fuente: Elaboración propia. (2017).

Los documentos de Calidad son 22 procedimientos que brindan el complemento ineludible de aplicación y seguimiento que Grupo Farmanova-Intermed. Como un conjunto de droguerías registradas, deben cumplir y brindar la guía para el cumplir las regulaciones de la autoridad técnica correspondiente. Igualmente, estos documentos forman parte de los requisitos que exigen los laboratorios a nivel mundial para el manejo de producto farmacéutico.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## 5.1 Conclusiones

En este capítulo se exponen las conclusiones obtenidas a partir del análisis de las entrevistas, el trabajo de campo y la observación, planteándolas en orden, conforme a los objetivos trazados y como complemento y respuesta a los objetivos específicos de la investigación.

Igualmente, las conclusiones se emplean para que tanto las gerencias, como las jefaturas, coordinadores y encargados de calidad que toman decisiones sobre la cadena de suministro, trabajen en un mecanismo sostenido que garantice el cumplimiento de las BPAD, lo cual es vital para la correcta operatividad y gestión de las diferentes compañías del Grupo Farmanova-Intermed.

### **5.1.1 Conclusiones para el primer objetivo específico: Recopilar, revisar y actualizar los procedimientos relacionados con la gestión de compras, tráfico, recepción de mercadería, almacén general, alisto (*picking*), despachos y control de inventarios.**

Que los procedimientos relacionados con la cadena de suministro estén actualizados y diseñados, según la realidad de las operaciones y la empresa, es un eje fundamental para el cumplir con la nueva regulación establecida en el reglamento de BPAD del MINSA.

Se concluye, con la información obtenida gracias a las entrevistas, que los procedimientos revisados en las áreas de interés no estaban actualizados. La fusión de puestos de trabajo, la reingeniería de procesos aplicada hace unos dos años atrás, el cambio a partir de varias automatizaciones del centro de distribución, no estaban contemplados en los documentos, lo que evidentemente no los convertía en las herramientas de consulta y control necesarios, para lo cual habían sido creados y exigidos por el ente técnico competente.

Un factor preponderante que ha venido afectando el seguimiento y la actualización de los documentos es no contar con un mecanismo de control automatizado que permita que los instrumentos que se van venciendo, con base en la política establecida por el Área de Calidad, se vayan notificando a los encargados directos de mantenerlos al día, de forma tal que no dependan de un funcionario, un recordatorio o un simple proceso para cumplir con el requisito y que posteriormente queden en el olvido.

Se puede concluir también que los funcionarios operativos son los que finalmente tienen mayores dificultades para acceder a la información de políticas y procedimientos de su área. Lo anterior obedece a que no tienen equipo de cómputo que les facilite la constante consulta de datos, como sí lo puede hacer un ejecutivo del Área de Compras, Tráfico, un coordinador, entre otros.

Esta situación deja a los auxiliares, asistentes y operativos en general en una posición de impotencia para la correcta ejecución de sus tareas diarias, pero también al Departamento de O&L, el cual no puede garantizar el cumplimiento de las directrices técnicas. Esto, peligrosamente, lo podría llevar a cometer errores que, finalmente, repercutirán en la calidad de los medicamentos almacenados, cuya garantía de eficacia se perdería y afectaría directamente la salud de los pacientes finales.

Se determinó, también, que los ejecutivos del área, las jefaturas, los puestos de coordinación y las gerencias tienen gran disposición para cambiar y corregir cualquier indicio de falta frente a las políticas y normas establecidas por las direcciones, Área de Calidad y ente rector; esto, gracias a la cultura empresarial de corte farmacéutico que ha llevado a comprender de forma madura y responsable que de su forma de actuar, cumplimiento y control dependen la estabilidad e integridad de los medicamentos que todos los días hacen llegar a los diferentes centros de salud, hospitales públicos o privados, así como también a las farmacias de todo el país.

Igualmente, se puede concluir que los ejecutivos del área, las jefaturas, los puestos de coordinación y las gerencias tienen total conocimiento de la importancia de mantener al día los documentos de políticas y procedimientos, garantizando las condiciones necesarias de almacenamiento de productos farmacéuticos, equipo médico y otros complementarios de dicha operación.

Finalmente, una conclusión para O&L que influye directamente en todo el proceso de análisis de este documento es la determinación de la importancia que tiene el Área de Calidad en todos los procesos que involucran la cadena de suministro, por lo cual se vuelve necesario agregarla para validar los datos de ejecución propuestos para O&L, ya que son de cumplimiento obligatorio para los funcionarios de esta área.

Una conclusión obtenida directamente del Área de Calidad es que, en los formularios propios para la ejecución de auditorías internas, están los requisitos que deben cumplir las droguerías, en términos de documentación, para ejercer su rol; sin embargo, la data no estaba completa ni toda documentada.

### **5.1.2 Conclusiones para el segundo objetivo específico: Realizar entrevistas para determinar si existen procesos sin documentar y funcionarios sin capacitar en su área de ejecución.**

El trabajo de campo permite al investigador, corroborar, desde la verdadera zona de trabajo, la realidad que viven los auxiliares, asistentes u operarios de las diferentes áreas, dándose cuenta de las carencias, facilidades o diferentes situaciones que se presentan en el día a día.

Se saca como conclusión, a partir de las entrevistas a los funcionarios, que todos ellos conocen bien sus labores, responsabilidades y ámbito de aplicación, gracias a la

especialización que han venido obteniendo con el transcurrir del tiempo; la gran mayoría es consciente de la importancia de la correcta manipulación de los productos farmacéuticos que tienen bajo su responsabilidad.

Se concluye que es necesario complementar el conocimiento, algunas veces empírico de los colaboradores, sobre la importancia de manipular correctamente los productos, con capacitaciones técnicas especializadas, enfocadas en la población de O&L, con el objeto de no dejar a la interpretación personal algunas decisiones de revisión, seguimiento y vigilancia de la forma de proceder en diferentes situaciones, principalmente, enfocando las capacitaciones en enfatizar las buenas prácticas de almacenamiento y distribución que debe cumplir este tipo de empresas.

Se concluye en este apartado que, en términos generales, los funcionarios entrevistados le dan gran importancia a los procedimientos y las labores que se deben documentar, todo, con el afán de facilitar la toma de decisiones, dar una guía práctica sobre la ejecución de las tareas diarias y que los documentos sean un aporte importante en el proceso de capacitación de una persona nueva.

Se concluye que la cultura organizacional enfocada en controles, regulaciones, reglamentos y buenas prácticas ha permitido gran apertura por parte de los funcionarios encargados, para realizar o formular documentación procedimental nueva, que garantice el cumplimiento de la nueva legislación y reglamentación planteada por el MINSA.

### **5.1.3 Conclusiones para el tercer objetivo específico: Plantear los procedimientos que no existan relativos a la gestión de los departamentos indicados.**

Este punto viene a complementar mucha de la información que se ha venido recopilando, principalmente gracias a las entrevistas y la observación en el campo de acción de los diferentes funcionarios del área.

Se concluye que, una vez revisada y procesada la información de las entrevistas hechas a los funcionarios e igualmente validada con los perfiles de puesto solicitados a RRHH:

- a) 13.28% de los procedimientos han sido planteados como nuevos, para documentar funciones incluidas tanto en los perfiles de puesto, como en el día a día de los funcionarios.
- b) 10.94% de los procedimientos revisados han quedado discontinuados, porque la operación ya no requiere de los procesos o, bien, las operaciones han cambiado totalmente.
- c) 5.22% de los procedimientos que quedaron vigentes habían sido elaborados, pero igualmente, por el cambio en responsabilidades y deberes de las distintas áreas, se tuvieron que trasladar a otros garantes de cumplimiento, siempre dentro de la dirección de O&L.

Se concluye, al igual que en el punto 5.1.2., que la cultura organizacional enfocada en controles, regulaciones, reglamentos y buenas prácticas ha permitido gran apertura por parte de los funcionarios encargados, para realizar o formular documentación procedimental nueva que garantice el cumplimiento de la nueva legislación y reglamentación planteada por el MINSA.

Se establece como conclusión, en cuanto al proceso de planteamiento de nuevos procedimientos, que el Área de Calidad ha tenido gran apertura y sentido de urgencia para la

revisión, aprobación y entrega de los nuevos procedimientos a los encargados de cada área, involucrados en las propuestas.

#### **5.1.4 Conclusiones para el cuarto objetivo específico: Elaborar los flujos de proceso para cada procedimiento.**

Los flujos de proceso son una herramienta muy valiosa para los funcionarios en el día a día, pues por tratarse de una imagen, visual, rápida y ágilmente la persona se da cuenta, con base en el flujo, de cuál es la siguiente actividad. Brinda una secuencia de pasos, no es necesario leer un documento del procedimiento para darse cuenta de cuál es exactamente la siguiente función, en orden y cumpliendo con los estándares de la empresa.

Se concluye que la compañía no ha tenido la cultura de realizar, exigir y llevar flujos de proceso en general para ninguna de las funciones, tanto en el área de Operaciones & Logística, como en otras de las diferentes compañías.

Los flujos de proceso para las funciones, materiales para el producto, personas, entre otros, son herramientas muy valiosas para que los colaboradores fácilmente se puedan guiar, pero son mecanismos de gestión que no se han venido utilizando, a pesar que el MINSA en su nuevo reglamento de BPAD sí los exige; así, se cataloga como una falta menor no tenerlos disponibles en planta.

Se concluye, adicionalmente, que, en términos generales, la empresa no ha implementado la cultura de mantener los flujos de proceso en lugares visibles, para que los funcionarios los accedan y, considerando que los más operativos no tienen facilidad para revisar información electrónica, esta se vuelve una herramienta vital para el trabajo diario requerida.

### **5.1.5 Conclusiones para el quinto objetivo específico: Revisar y actualizar los perfiles de puesto para cada una de las áreas indicadas**

Los perfiles de puesto son una guía, tanto para el área involucrada con las funciones analizadas, como para que el Departamento de RRHH, como guía fundamental en el proceso de reclutamiento, capacitación y otros competentes. Es significativo retomar parte de las conclusiones de este trabajo, para generar oportunidades de mejora en los procesos de las diferentes áreas.

Con la gran importancia que conllevan los perfiles de puesto, es vital su correcta elaboración y mantener los archivos actualizados para su uso adecuado. Así, se ha concluido en este análisis que el 90.32% de los escritos estaban desactualizados; en promedio, los documentos presentaban más de tres años de no ser actualizados.

Se concluye, igualmente, una falta de consistencia en los formatos de los escritos, ya que se presentaron documentos con los logos de la compañía desactualizados, no se respeta el tipo de letra autorizado (Times New Roman, 12) que el área de calidad ha venido circulando, se usan márgenes diferentes en algunos formatos y, aunque esto no influye directamente en una ejecución o respaldo, son situaciones importantes que brindan un valor agregado a la gestión de RRHH.

Se concluye que, en el 100% de los documentos, no se contaba con el cuadro de autorización correspondiente al pie del perfil de puesto. Esta información es importante, porque con ella se valida quiénes son los responsables de la última actualización, revisión o los encargados de quienes se desempeñan en cada puesto de trabajo operativo en el área.

Se concluye que el Departamento de RRHH tiene una base de datos, en su mayoría, bien documentada, de los perfiles de puesto de Operaciones & Logística, esto brinda gran apoyo en las revisiones y validaciones que las gerencias, jefaturas y coordinadores periódicamente deben realizar o revisar cuando se presentan los cambios, ascensos o sustitución de personas.

Como parte de este proceso, se determina que el Departamento de RRHH contaba con documentos “vigentes” de una operación que tenía más funcionarios y puestos de trabajo, pero luego de una reingeniería de procesos se simplificó y los documentos no estaban en consecuencia actualizados, por lo que, igualmente, cuando se dan procesos masivos de este tipo, no existe un protocolo para renovar los documentos necesarios.

#### **5.1.6 Conclusiones para el sexto objetivo específico: Determinar los hallazgos y proponer posibles acciones de mejora que lleven al cumplimiento de los indicadores propuestos por cada área**

Las conclusiones que se presentan para este objetivo específico son muy importantes, porque sirven como materia prima para la propuesta final de este proyecto.

En términos generales y como se ha comentado, todas las áreas han mostrado gran apertura hacia las recomendaciones planteadas, de manera que, si existen modificaciones en los procedimientos, perfiles, anexos y otros, se da con mucha transparencia y total disposición de colaboración, para el bienestar y debido cumplimiento de los procesos.

Se ha concluido, también, que la empresa está en la entera disposición de invertir en un *software* para el seguimiento, control y registro de los procedimientos; así, de forma automática, cada responsable de área, no solo en O&L, sino que en cualquier unidad de negocio de GFI, podría llevar una correcta trazabilidad de sus documentos vigentes, sus fechas



de revisión, autorizadores, administradores, entre otras tareas de seguimiento que se puedan incorporar.

Al tratarse de una organización de corte farmacéutico, cuyo propietario también es un profesional del área, se ha facilitado mucho el proceso de ejecución de cambios en aras de cumplir con la regulación técnica vigente, la apertura, disposición y anuencia para invertir en cambios y mejoras. Esto le garantiza al personal y a la propia compañía su permanencia en un mercado tan competitivo, dando sostenibilidad al proceso y robusteciendo la especialización que demanda la industria.

#### **5.1.7 Conclusiones para el objetivo general: Revisar el proceso integral en la cadena de suministro y gestión de almacén en Grupo Farmanova-Intermed, para generar una propuesta de mejora de los procesos actuales.**

Básicamente, con las conclusiones planteadas en los objetivos específicos, se cubrió de manera integral todo el proceso en la cadena de suministro, puntualmente en el Área de Operaciones & Logística de GFI; sin embargo, se detectan algunas conclusiones generales que aportan mayor detalle mediante las observaciones realizadas.

A partir de la observación de los procesos, se concluye que la información de los procedimientos nuevos, por ejemplo, de la gestión meramente operativa, no son publicados ni comunicados a su debido tiempo y forma (por medio de un documento escrito, aprobado y en el momento del cambio o nueva ejecución), de modo que los funcionarios operativos tengan el conocimiento necesario para que la gestión logística mejore o, bien, que el nuevo procedimiento sea efectuado de la mejor manera.

Para los puestos del Área de Operaciones & Logística que tienen acceso a equipo de cómputo y autorización a verificar información en carpetas compartidas, el acceso a los nuevos documentos, con cambios y diferentes procedimientos es prácticamente inmediato, lo que facilita enormemente la gestión, operación y el servicio que se puedan brindar, gracias a la facilidad de obtener la información oficial de la propia fuente.

Como conclusión general de todo este análisis, procesamiento de información y trabajo de campo realizado está la necesidad de indicar que la operación de las diferentes droguerías del Grupo ha crecido exponencialmente, principalmente al revisar datos de hace poco tiempo, por ejemplo, de dos o tres años atrás. Esto debe llevar a los encargados de las diferentes áreas a cuestionarse el tipo de control que se ejerce sobre los documentos, procesos, registros, la trazabilidad, entre otros, vitales para la operación diaria de la compañía.

Todos los mandos medios, incluidos las jefaturas y coordinadores de área, tienen el conocimiento suficiente para plantear, redactar y elaborar los procedimientos que atañen a sus propias áreas de trabajo, la capacitación y formación de cada uno les permite gestionar esas labores, abordándolas de manera ágil, concreta y precisa.

Finalmente, la empresa brinda las herramientas, los recursos y espacios para la capacitación, necesarios para que los colaboradores tengan acceso total y completo a la información, conozcan los temas que los afectan directamente y alcancen la máxima capacidad, cumpliendo a calidad con los procedimientos que se planteen para tales efectos.

## 5. 2. Recomendaciones

Seguidamente, se mencionan las recomendaciones derivadas de la investigación y el análisis del trabajo de observación, las entrevistas, la revisión de procedimientos, entre otros:

5.2.1 Se recomienda al Departamento de Calidad establecer un mecanismo de control para mantener los procedimientos actualizados y evitar que se vayan volviendo obsoletos, con el pasar del tiempo.

5.2.2 Se recomienda a la Dirección de O&L y al Área de Calidad establecer un cronograma para un plan de acción, de manera que se asignen los recursos necesarios, tanto económicos como humanos, para adquirir un *software* de control documental automatizado, que garantice el seguimiento, la actualización y el registro de todas las políticas, los procedimientos, anexos y demás documentos de gestión.

5.2.3 Se recomienda al Departamento de Calidad brindar una capacitación a todas las áreas de la Dirección de Operaciones & Logística, con respecto al alcance, las implicaciones y responsabilidades que conlleva el nuevo reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución promulgado por el MINSA.

5.2.4 Se recomienda al Departamento de Calidad brindar una capacitación a todos los departamentos de las diferentes empresas del Grupo Farmanova-Intemed, con las generalidades que conlleva el nuevo reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución promulgado por el MINSA.

5.2.5 Se recomienda al director de O&L, la Gerencia de Operaciones, Gerencia de Logística y al Departamento de Calidad establecer un dispositivo de almacenamiento físico que garantice la ubicación de los procedimientos en cada área de ejecución, así como asegurar la accesibilidad de los funcionarios operativos a aquel.

5.2.6 Se recomienda a los gerentes, jefaturas y coordinadores que, como parte de su responsabilidad en la cadena de suministro, se establezca un mecanismo de comunicación y accesibilidad de información a los funcionarios a su cargo, para que los procedimientos sean utilizados como herramienta de consulta, para lo que fueron diseñados.

5.2.7 Se recomienda a la empresa en general, por medio de su Departamento de RRHH, establecer un proceso por medio de la cultura de documentar todas las tareas, dar seguimiento a procesos, cumplir políticas y procedimientos, ampliar el conocimiento por parte de todas las áreas de la cadena de suministro, entendiendo cómo afectan las acciones de cada funcionario el cumplimiento o no de los requisitos de BPAD.

5.2.8 Se recomienda al gerente de Operaciones establecer en agenda una reunión semanal que garantice una comunicación más fluida con su personal de primera línea, de manera que las jefaturas y los coordinadores lleven temas del día a día y posibles soluciones para su forma de hacer las cosas.

5.2.9 Se recomienda a los dos gerentes de O&L y al encargado de Calidad colocar todos los flujos de proceso, materiales y de personas en un lugar visible, accesibles a todo el personal operativo.

5.2.10 Se recomienda al jefe de reclutamiento de personal de RRHH establecer en un procedimiento la revisión de los perfiles de puestos al menos una vez al año, con cada uno de los gerentes de área o, bien, jefaturas autorizadas, para garantizar que se use la versión más actualizada y acorde a las necesidades reales de los cambios o contratación de personal.

5.2.11 Se recomienda al Departamento de RRHH establecer un procedimiento general para elaborar los flujos de proceso, siguiendo un formato y simbología preestablecida en dicho procedimiento; también se debe establecer quiénes son las personas encargadas de revisar y aprobar los nuevos flujos, cada cuánto se deben revisar o actualizar, así como el mecanismo de colocación en un lugar visible, su publicación y capacitación para el personal involucrado.

**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA**

## **6.1 Generalidades de la propuesta**

Varios de los hallazgos y las conclusiones detalladas en esta indagación son abordados directamente por el investigador, para realizar un aporte tangible de manera que se pueda brindar a GFI una solución efectiva y eficaz del problema investigado.

Es importante validar varios aspectos que se han averiguado a lo largo de la producción de este proyecto, reiterando que los hallazgos y las conclusiones son la materia prima para realizar un aporte por parte del investigador, el cual se traduce en un entregable que beneficiará directamente a la compañía.

El desconocimiento sobre el alcance del nuevo reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución, emitido recientemente por el Ministerio de Salud de Costa Rica, es una gran preocupación que debe ser abordado y resuelto por la Dirección de O&L, así como por sus gerencias y el Área de Calidad de GFI.

Adicionalmente, mantener documentos de políticas y procedimientos, así como perfiles de puesto desactualizados con base en la nueva forma de operar, la falta de flujos de proceso y procedimientos que no están documentados, son solo algunos de los aspectos que afectarán directamente el cumplimiento técnico-regulatorio de las diferentes droguerías del Grupo, por lo que este proyecto presenta una solución real ante la problemática presentada.

El éxito en la ejecución de esta propuesta está en presentar un cronograma realista que permita el cumplimiento de las actividades de forma ordenada y que facilite la operación.

## 6.2 Ejecución de la propuesta

En este apartado, se indican las actividades propuestas para el proyecto, de manera tal que se puedan dimensionar, entre otras cosas, los costos asociados (si es que existen) de una solución, el recurso humano necesario y el tiempo que requeriría cada una de las actividades.

Seguidamente, se abordan los tres primeros objetivos específicos planteados en el primer capítulo de este documento y la propuesta, de manera conjunta, de manera tal que las soluciones se dimensionen ordenada y metódicamente, basadas en esos planteamientos.

### 6.2.1 Propuestas de solución

**Primer objetivo específico: Recopilar, revisar y actualizar los procedimientos relacionados con gestión de compras, tráfico, recepción de mercadería, almacén general, alisto (*picking*), despachos y control de inventarios.**

**Segundo objetivo específico: Realizar entrevistas para determinar si existen procesos sin documentar y funcionarios sin capacitar en su área de ejecución.**

**Tercer objetivo específico: Plantear los procedimientos que no existan relativos a la gestión de los departamentos indicados.**

La propuesta de solución que se ofrece a GFI en lo correspondiente a los primeros tres objetivos de revisión, principalmente, se relaciona con el tiempo de trabajo de campo y el análisis que conlleva la recopilación de los documentos, la aplicación de las entrevistas, revisión de los procedimientos del área una vez realizadas las entrevistas y, finalmente, el *match* con los perfiles de puesto, para que sean actualizados.

El cronograma aplicado a partir de la información anterior, donde se indican las actividades, así como los tiempos de ejecución, se muestra en la siguiente tabla resumen:

**Tabla N° 6: Cronograma de actividades: procedimientos de O&L**

Cronograma de Actividades								
Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
Recopilación de todos los procedimientos del área de O&L								
Realización de entrevistas para determinar, pero no limitado a: si existen procesos sin documentar, incompletos y/o de otras áreas								
Recopilación de todos los perfiles de puesto en el área RRHH, para O&L								
Revisión y actualización de procedimientos de Compras								
Revisión y actualización de procedimientos de Tráfico								
Revisión y actualización de procedimientos de Recepción								
Revisión y actualización de procedimientos de Almacén Gral								
Revisión y actualización de procedimientos de Alisto								
Revisión y actualización de procedimientos de Despacho								
Revisión y actualización de procedimientos de Control de Inventarios								
Plantear los procedimientos que no existen								
Revisar y actualizar los perfiles de puesto								

Fuente: Elaboración propia. (2017).

En el Capítulo IV, se muestra también la Tabla N° 2 con todos los procedimientos recopilados, revisados, discontinuados, propuestos y actualizados para las diferentes áreas.

El nuevo Reglamento de BPAD del MINSA (2015) indica que

La droguería debe documentar sus políticas, sistemas, programas, procedimientos e instrucciones de trabajo en la extensión necesaria para garantizar mediante los procesos que lleva a cabo, la calidad y seguridad de los medicamentos”. Con el proceso ejecutado, se garantiza el cumplimiento de esta directriz brindada por la entidad reguladora, así mismo se menciona en el mismo Reglamento de BPAD del MINSA.

(...)

Se debe establecer y mantener un sistema de documentación que incluya los procedimientos estándar operativos y las instrucciones de trabajo para asegurar que los procesos se cumplan, controlen y registren de manera consistente y segura con el fin de mantener la calidad y seguridad de cada uno de los productos. (pp. 7, 10)

Una vez realizado este cometido, que conlleva uno de los procesos más largos de tiempo en cuanto a investigación, determinación de actividades y correcciones, seguidamente, se



propone un calendario de capacitaciones para informar, formar y facilitar a los colaboradores de las diferentes áreas los datos actualizados de sus labores, incluyendo, entre otras cosas: objetivo del procedimiento, alcances, definiciones correspondientes según la tarea, responsables y tareas específicas, tal y como lo dicta el nuevo reglamento de BPAD del MINSA.

Al llevar a cabo la capacitación de procedimientos, se deben respetar las siguientes consideraciones:

- a) No se podrán realizar en la última semana de cada mes, por el alto volumen transaccional que genera regularmente el cierre mensual.
- b) No se podrán realizar en las semanas que se presenten feriados obligatorios de ley, ya que el resto de días tradicionalmente son muy altos en volumen de transacciones diarias.
- c) Los días ideales para realizar las capacitaciones son martes y jueves, ya que tradicionalmente el movimiento en la facturación suele ser más bajo.
- d) Todos los miembros de un departamento no deben ser capacitados el mismo día, ya que las áreas no podrán permanecer desatendidas en ningún momento.
- e) Todas las capacitaciones son de carácter obligatorio.
- f) Deben ser impartidas por un miembro del Área de Calidad y el encargado correspondiente de cada área.
- g) Toda capacitación debe ser documentada por un miembro del Departamento de RRHH, garantizando que se indique el nombre de los instructores y el área, así como que cada participante se encuentre en la hoja de asistencia, anotando su nombre, fecha, área y firma. Luego, se archivará la información en cada expediente custodiado por RRHH, tal y como se exige en el reglamento de BPAD del MINSA.
- h) El encargado de RRHH facilitará la sala de capacitación, con el equipo correspondiente para impartir las charlas, así como un pequeño refrigerio, según coordinación previa, con base en el cronograma propuesto.

- i) Puntualmente, para el Centro de Distribución, se agendan cuatro fechas, por la cantidad de integrantes del departamento y para no entorpecer o retrasar la entrega de mercadería en cada ruta.
- j) Se determina que cumplir con toda la capacitación propuesta tomará casi tres meses.

**Tabla N° 7: Cronograma propuesto: capacitaciones**

<b>Cronograma de Capacitaciones</b>									
Departamento	Fecha propuesta de inicio	Semana 1 día martes	Semana 1 día jueves	Semana 2 día martes	Semana 2 día jueves	Semana 3 día martes	Semana 3 día jueves	Semana 4 día martes	Semana 4 día jueves
Departamento de Compras	03/04/2017								
Al ser Semana Santa no se labora	10/04/2017			Semana Santa					
Departamento de Tráfico	17/04/2017								
Ultima semana del mes	24/04/2017							Por el fin de mes no se agenda capacitación	
Departamento	Fecha propuesta	Semana 5 día martes	Semana 5 día jueves	Semana 6 día martes	Semana 6 día jueves	Semana 7 día martes	Semana 7 día jueves	Semana 8 día martes	Semana 8 día jueves
Al ser semana corta se acumula mucho trabajo	01/05/2017	Por el feriado no se agenda capacitación							
Recepción de Mercadería	08/05/2017								
Almacén General	15/05/2017								
Control de Inventarios	22/05/2017								
Departamento	Fecha propuesta	Semana 9 día martes	Semana 9 día jueves	Semana 10 día martes	Semana 10 día jueves	Semana 11 día martes	Semana 11 día jueves	Semana 12 día martes	Semana 12 día jueves
Ultima semana del mes	29/05/2017	Por el fin de mes no se agenda capacitación							
Centro de Distribución	05/06/2017								
Centro de Distribución	12/06/2017								
Mantenimiento	19/06/2017								

Fuente: Elaboración propia. (2017).

En caso que una de las fechas deba cancelarse, por causas de fuerza mayor, la actividad será reprogramada para la semana 13 y no para la siguiente a la cancelación, ya que, para esas instancias, todas las áreas habrán sido notificadas por la jefatura y agendada la actividad, bajo las consideraciones que correspondan.

Dado que la mayoría de funcionarios conocen las labores diarias muy bien y, finalmente, el objetivo de esta capacitación es hacer un repaso de cada procedimiento, velando por que todos los colaboradores conozcan los objetivos, responsables y alcances, se estima que no será

necesario agendar más de cuatro horas totales de capacitación, en el caso de los departamentos con más funciones.

Con base en la línea y el cumplimiento de la regulación vigente y el Reglamento de BPAD del MINSA (2015), “todo personal involucrado en actividades de almacenamiento, manejo, distribución y transporte de medicamentos debe recibir capacitación en Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución, seguridad ocupacional y capacitación específica de acuerdo a las funciones asignadas, antes de ingresar a su puesto de trabajo. (p. 8)

### **6.2.2 Propuesta de solución para el cuarto objetivo específico: Elaborar los flujos de proceso para cada procedimiento.**

En el caso específico de los flujos de proceso, el trabajo meticulado que debe realizarse ha extendido de forma importante la realización y conclusión final de este objetivo, por lo que se ha propuesto un cronograma de trabajo a las diferentes áreas de la Dirección de O&L, siendo realistas en cuanto a finalizar en el tiempo propuesto.

El investigador propone esta solución, con base en el nuevo Reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución del MINSA (2015): “La droguería debe contar con los siguientes diagramas actualizados: 12.1.4. Flujo de procesos” (p. 12), garantizando así el cumplimiento de la legislación que, desde un inicio, ha sido la meta.

Para cada flujo de proceso, considerando la cantidad de procedimientos en cada área, se determina que el tiempo de ejecución por semana será de unos diez flujos.

Adicionalmente, como guía en la determinación del tiempo estimado, se utiliza la Tabla N° 2 mostrada, con la cantidad de procedimientos vigentes luego de la revisión, para un total final de 115 escritos.

Seguidamente, en la Tabla N° 6, se muestra el calendario de ejecución propuesto, que ya ha sido puesto en marcha por el investigador y que finalizaría aproximadamente a finales de mayo de 2017.

**Tabla N° 8: Cronograma propuesto: elaboración de flujos de proceso**

Área	Fecha de inicio	Procedimientos Vigentes	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12
Departamento de Compras	06-03-17	12	10	2										
Departamento de Tráfico	13-03-17	29		8	10	10	1							
Recepción de Mercadería	03-04-17	5					5							
Almacén General	03-04-17	13					4	9						
Control de Inventarios	10-04-17	13						1	10	2				
Matenimiento	24-04-17	6								6				
Centro de Distribución	24-04-17	15								2	10	3		
Calidad & Regencia	08-05-17	22										7	10	5
<b>Totales:</b>		115	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5

Fuente: Elaboración propia. (2017).

### 6.2.3 Propuesta de solución para quinto objetivo específico: Revisar y actualizar los perfiles de puesto para cada una de las áreas indicadas

En la semana número dos, según cronograma de trabajo, luego de iniciar la elaboración de este documento, se solicitan a RRHH todos los perfiles de puesto para el área de O&L, con el objetivo de revisarlos. Esto, con base en las entrevistas realizadas y el trabajo de observación del día a día, para finalmente modificar los documentos actualizando la información.

En la Tabla N°1 se muestra la información de los perfiles de puesto revisados para cada departamento, así como datos correspondientes, importantes de valorar. Fueron revisados un total de 31 perfiles diferentes de puesto, para los cuales se sugieren 21 documentos modificados, según la operación actual de GFI.

Cada uno de los documentos fue modificado por el investigador y presentado a los coordinadores o jefes de área, para que fueran aprobados. Una vez revisados y listos, se

entregan al gerente correspondiente y al Departamento de RRHH, para su archivo y debida actualización.

Una vez más, con esta información, la empresa se garantiza el cumplimiento de las BPAD exigidas por el MINSA, al existir un apartado específico sobre el tema en el Reglamento de BPAD: “una descripción escrita de las funciones y responsabilidades de cada puesto relevante... es decir el de todo aquel empleado cuyas funciones puedan afectar la calidad, el almacenamiento, la distribución y el transporte de los medicamentos.” (Ministerio de Salud, 2015, p. 7)

Así mismo, se propone al Departamento de RRHH que, para todos los años, en marzo, se asigne en el calendario la revisión de esos documentos, dado que se han actualizado en la misma fecha; será más simple recordar y aplicar una revisión anual en la misma fecha.

#### **6.2.4 Propuesta de solución para sexto objetivo específico: Determinar los hallazgos y proponer posibles acciones de mejora, que lleven al correcto cumplimiento de los indicadores propuestos por cada área**

Dentro de los hallazgos encontrados en esta investigación y que no han sido incluidos o abordados en los objetivos anteriores, con su respectiva propuesta de solución, se citan algunos, con una propuesta concreta para cada uno de ellos.

Propuesta para obtener un mecanismo de control de documento automatizado: Uno de los grandes desafíos que enfrenta el Área de O&L es no contar con un mecanismo de control que garantice que todos los procedimientos y documentos en general sean actualizados en tiempo y forma.

Para este tema en específico, se propone a la dirección del área un *software* especializado en manejo de documentos, bajo la responsabilidad y tutela del Área de Calidad, el que otorgará ventajas en el control.

Con dicho *software* se puede asumir la administración, trazabilidad, custodia, búsqueda y el acceso al contenido de los procedimientos, reglamentos, anexos, entre otros, de forma digital ágil, controlada y segura, mientras que, paralelamente, se consigue el cumplimiento adecuado de políticas y normas técnicas, así como se facilita el acceso y la colaboración entre áreas.

El nuevo reglamento de BPAD del MINSA, como parte del control de la gestión de las droguerías inscritas, indica lo siguiente:

- ✓ “La droguería debe documentar sus políticas, sistemas, programas, procedimientos e instrucciones de trabajo en la extensión necesaria para garantizar mediante los procesos que lleva a cabo, la calidad y seguridad de los medicamentos.” (2015, p. 7)
- ✓ “Se debe establecer y mantener un sistema de documentación que incluya los procedimientos estándar operativos y las instrucciones de trabajo para asegurar que los procesos se cumplan, controlen y registren de manera consistente y segura con el fin de mantener la calidad y seguridad de cada uno de los productos.” (2015, p. 10)
- ✓ “Los documentos deben estar disponibles en todos los sitios donde se utilicen.” (2015, p. 10)  
“Los documentos y los datos pueden estar registrados en forma impresa o por medios electrónicos.” (2015, p. 10)

Algunas de las ventajas tangibles de este tipo de herramientas son:

- a) Niveles de acceso para los diferentes usuarios o administradores.

- b) Permisos en el contenido de los documentos (modificaciones, aprobaciones, consulta, entre otros.).
- c) Múltiples áreas de archivo de documentos.
- d) Facilidad de respaldo.
- e) Recuperación de datos.
- f) Trazabilidad de auditoría y control de versiones.
- g) Control del ciclo de vida de un archivo.
- h) Identificación del responsable de actualizar cada uno de los registros.
- i) Notificación automática por medio de cuenta de correo electrónico o celular a los responsables.
- j) Segregación en la clasificación de los documentos por área de interés, a saber: RRHH, O&L, Administración & Finanzas, Calidad, entre otros; es decir, permite el control general de documentos no solo para la dirección de O&L.
- k) Firma digital para los documentos, registros, anexos, etc.

El costo estimado promedio para un *software* de esta naturaleza es de USD\$7500. Luego de consultar a la jefatura de Calidad, se determina que existe un presupuesto que puede cubrir esta inversión, por lo que se proponen tres desarrolladores locales que podrían ser del interés de la Dirección.

Las tres cotizaciones y los tiempos de ejecución para cada una de las empresas oferentes son:

1. Smart Flow for Docs es el único proveedor que ofrece alquiler mensual por \$260).
2. IsoTools Excellece.
3. Quality Consulting Service.

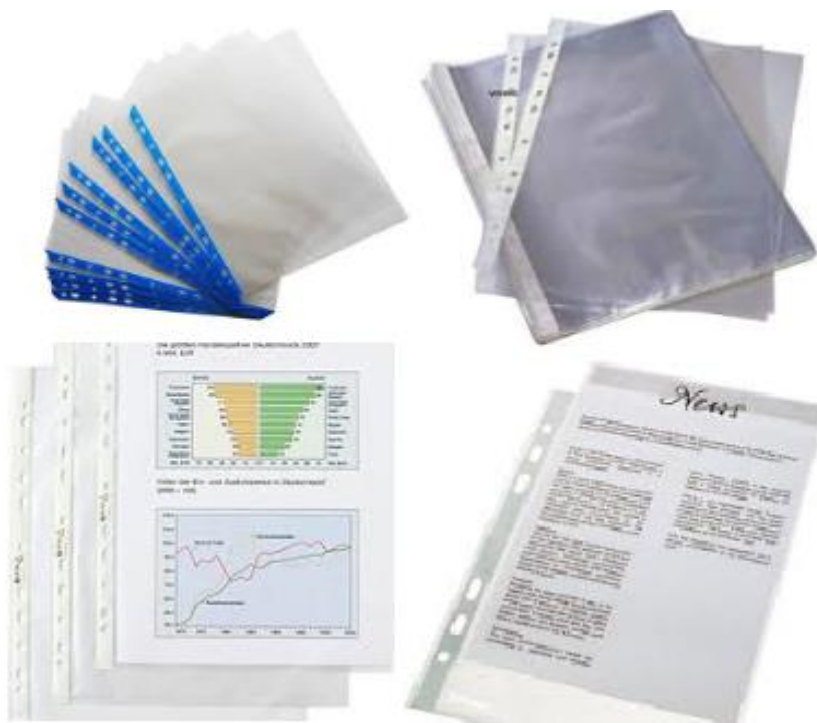
Luego de presentar esta información a la jefatura de Calidad y de una sesión de aproximadamente una hora, por parte de cada uno de los oferentes, el área en conjunto con el Director de O&L decidió contratar los servicios de Smart Flow for Docs.

Otra de las propuestas de solución que se plantean para el área de O&L es mantener los documentos de los procedimientos actualizados en los sitios de su ejecución y utilización. En este apartado, se busca que los funcionarios más operativos (principalmente) tengan acceso a los soportes y las guías para ejecutar su trabajo.

Para la puesta en marcha de este apartado, se propone que el Área de Calidad lidere el proceso, basándose en los siguientes pasos:

- a) Impresión de todos los documentos ya revisados, aprobados y archivados.
- b) Compra de fundas plásticas transparentes, para la colocación de cada una de las páginas de los documentos. Seguidamente, una propuesta de fundas plásticas:

**Figura N° 9 Documentos en fundas plásticas**

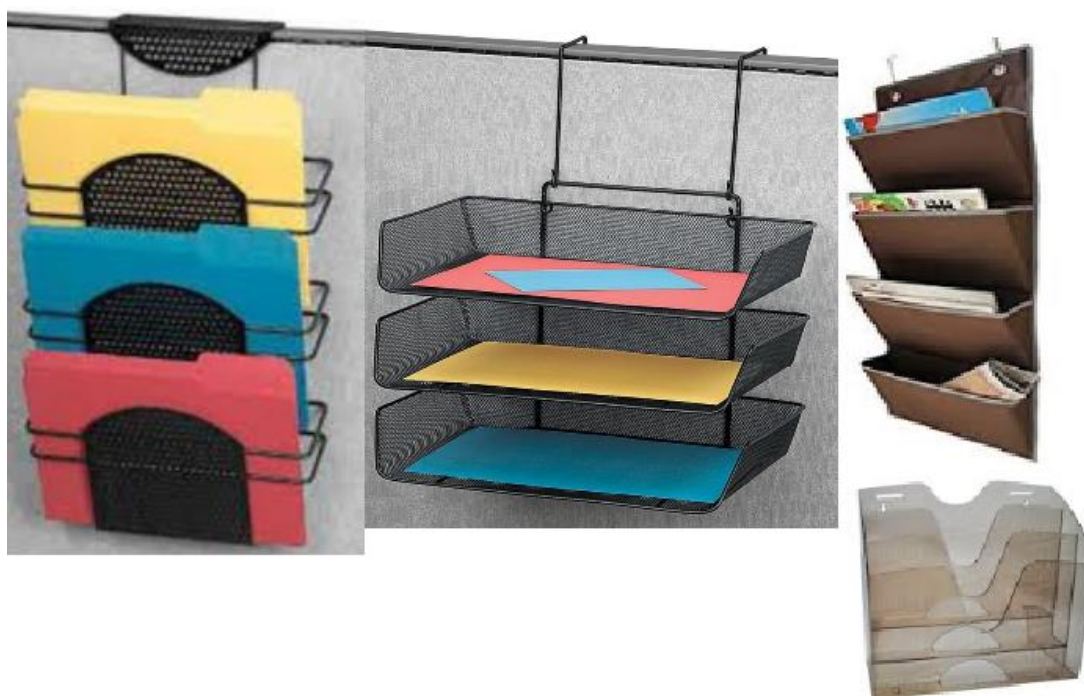


Fuente: Google. (2017). *Fundas plásticas*. Recuperado de: [https://www.google.com/search?q=como+colgar+documentos+en+una+pared&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwjqyp-H3vTSAhWCNSYKHX-OCbQQsAQIGA&biw=1366&bih=599#tbm=isch&q=fundas+plasticas+transparentes\\*&spf=449](https://www.google.com/search?q=como+colgar+documentos+en+una+pared&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwjqyp-H3vTSAhWCNSYKHX-OCbQQsAQIGA&biw=1366&bih=599#tbm=isch&q=fundas+plasticas+transparentes*&spf=449)



- c) Entrega de los documentos impresos y colocados en fundas, a cada uno de los coordinadores y jefes de área de O&L.
- d) Colocar los documentos en una papeleras con un folder o, bien, colgarlos de forma que sean accedidos y vistos por cualquier funcionario que los requiera. Inmediatamente, se muestra una figura con varias de las opciones que podrían implementarse en las áreas de almacén general, centro de distribución, alisto de producto (*picking*) y control de inventarios, entre otras:

**Figura N° 10 Cómo colocar documentos en el área de trabajo**



Fuente: Google. (2017). *Cómo colgar documentos en una pared*. Recuperado de: [https://www.google.com/search?q=como+colgar+documentos+en+una+pared&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwjyqyp-H3vTSAhWCNSYKHX-OCbQQsAQIGA&biw=1366&bih=599#tbm=isch&q=Colgar+documentos+pared&\\*&imgdii=KNb6SPjVZO9PpM:&imgcr=2sIC2F0UKcOtzM:&spf=1](https://www.google.com/search?q=como+colgar+documentos+en+una+pared&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwjyqyp-H3vTSAhWCNSYKHX-OCbQQsAQIGA&biw=1366&bih=599#tbm=isch&q=Colgar+documentos+pared&*&imgdii=KNb6SPjVZO9PpM:&imgcr=2sIC2F0UKcOtzM:&spf=1)

**6.2.5 Propuesta de solución para objetivo general: Realizar una revisión del proceso integral en la cadena de suministro y gestión de almacén en Grupo Farmanova-Intermed, para generar una propuesta de mejora para los procesos actuales**

Luego de todo el trabajo de investigación realizado, la labor de campo, las entrevistas, la observación de procesos, el análisis, la revisión y puesta en marcha de varias de las recomendaciones y propuestas planteadas, se determinó que la Dirección de O&L, acompañada por el Área de Calidad de GFI, ha logrado satisfacer las necesidades y los requerimientos documentales planteados en el nuevo reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución promulgado por el Ministerio de Salud de Costa Rica.

Con las propuestas planteadas, se ha logrado una serie de ventajas para las diferentes droguerías del GFI, dentro de las que se pueden mencionar:

- Apego al Reglamento de BPAD y las normas técnicas vigentes.
- Actualización de todos los documentos operativos del área de O&L, así como de Calidad.
- Actualización de todos los perfiles de puesto para los funcionarios de O&L.
- Elaboración y seguimiento del cronograma de realización para los flujos de proceso.
- Revisión de las ofertas de *software* para control de documentos en el mercado, así como presentación de las diferentes cotizaciones solicitadas a varios oferentes.

## BIBLIOGRAFÍA

Arriaza Balmón, Manuel. (s.f.). *Guía práctica de análisis de datos*. Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera (IFAPA). Extraído el 28 de noviembre del 2016 desde [http://www.um.es/jmpaz/AGP1213/guia\\_practica\\_de\\_analisis\\_de\\_datos.pdf](http://www.um.es/jmpaz/AGP1213/guia_practica_de_analisis_de_datos.pdf)

Barboza, Arturo. (2013). *Curso de Gestión de calidad y servicio al cliente*. San José: Universidad Latina. Extraído el 20 de noviembre del 2016 desde: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/>

Castañeda, María Belén, Cabrera, Alberto, Navarro, Yadira y De Vries, Wietse. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS*. Porto Alegre, Brasil: Editora Universitária da Pucrs. Extraído el 28 de noviembre de 2016 desde: <http://www.pucrs.br/edipucrs/spss.pdf>

Chase, Richard B. y Aquilano, Nicholas J. (1997). *Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones* (6ª edición). Barcelona, España: Editorial Mc Graw Hill.

De Haro Martínez, Víctor Manuel. (2012). *Estudio e implementación de un sistema de gestión de almacén y logística en una PYME Español*. Extraído el 14 noviembre de 2016 de: <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/2975/pfc4362.pdf;jsessionid=02DA12E8E1C9B713D6A019F91619FF8A?sequence=1>

Frazelle, Edward H., Ricardo Sojo. (2006). *Logística de almacenamiento y manejo de materiales de clase mundial*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Koontz, Harold, Weihrichm Heinz, Cannice, Mark. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14ª edición). México: Editorial Mc Graw Hill.

*La observación*. (s.f.). Extraído el 16 de noviembre del 2016 de: <http://www.salgadoanoni.cl/wordpressjs/wp-content/uploads/2010/03/la-observacion.pdf>

Miguel Antón, Raquel. (2012). *Origen del término cadena de suministro*. Extraído el 10 de enero de 2017 de: <http://www.eoi.es/blogs/scm/2012/11/04/origen-del-termino-cadena-de-suministro/>

Ministerio de Salud de Costa Rica. (2015). Reglamento de Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución de Medicamentos en Droguerías. *Decreto n°37700-S*. San José.

Moreno Galindo, Eliseo. (s.f.). *Definición del marco teórico*. Recuperado el 02 de noviembre del 2016 de: <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/definicion-del-marco-teorico.html>

Morga Rodríguez, Luis Enrique. (2012). *Teoría y técnica de la entrevista* (1ª edición). México: Red Tercer Milenio S.C. Extraído el 09 de noviembre de 2016 desde: [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/salud/Teoria\\_y\\_tecnica\\_de\\_la\\_entrevista.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/salud/Teoria_y_tecnica_de_la_entrevista.pdf)

Norma Inteco 2000-12-15. (2001). *Sistema de la gestión de calidad* (1ª edición). San José: Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. Extraído el 15 de diciembre de 2016 desde: <http://html.rincondelvago.com/tecnicas-de-la-investigacion-documental.html>

Nuevas Normas ISO. (s.f.) *Adaptación a la nueva norma ISO 9001:2015*. Extraído el 08 de noviembre del 2016 de: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com> ISO 9001 (Escuela Europea de Excelencia, s.f.)

Pamelamorante. (s.f.) *Gestión de almacenes*. Extraído el 14 de noviembre de 2016 de: <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-almacenes/gestion-almacenes.shtml>

Parella, Santa y Martins, Feliberto. (2010). Extraído el 15 de noviembre del 2016 desde: [http://planificaciondeproyctosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion\\_21.html](http://planificaciondeproyctosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html)

Rosales, Mariluz. (2009). *Concepto de Proyecto*. Extraído el 09 de noviembre de 2016 desde: <http://www.zonaeconomica.com/concepto-proyecto>

Salazar López, Bryan (2016). *Herramientas para el ingeniero industrial*. Recuperado el 14 de noviembre de 2016 de: <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-de-almacenes/>

Silvestrini Ruiz, María Jacqueline y Tamayo, M. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa. Extraído el 02 de noviembre del 2016 desde: <https://es.scribd.com/doc/12235974/Tamayo-y-Tamayo-Mario-El-Proceso-de-la-Investigacion-Cientifica>

Tenutto, María. (2004). *Enciclopedia Escuela para Educadores*. Extraído el 09 de noviembre de 2016 desde: <http://www.zonaeconomica.com/concepto-proyecto>

Thompson Baldiviezo, Janneth Mónica. *Qué es un proyecto*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/103298889/Que-Es-Un-Proyecto>

Tráfico Internacional. (2008). *Gerente de Tráfico*. Extraído el 14/11/2016 de: <http://traficointernacionalcecyt5.blogspot.com/2008/10/gerente-de-trafico.html>

Urbina. (s.f.). *Buenas prácticas de almacenamiento de productos farmacéuticos y afines*. Extraído el 14 de noviembre de 2016 de: <http://www.monografias.com/trabajos66/practicas-almacenamiento/practicas-almacenamiento.shtml>

Vargas, Jorge. (2008). *Fuentes de información primarias, secundarias y terciarias*. Extraído el 17 de noviembre del 2016 desde: <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>

## GLOSARIO

Según el nuevo reglamento de BPAD, seguidamente, se anotan las principales definiciones que incumben directamente a este proyecto. Se incluyen para una mejor comprensión de algunas de las definiciones detalladas:

**Auditoría:** Revisión de actividades específicas efectuada, con la finalidad de establecer el cumplimiento de los procedimientos establecidos según las BPAD.

**Acondicionamiento:** Todas las operaciones, incluido el etiquetado, necesarias para convertir un producto, en producto terminado.

**Contaminación:** Presencia de elementos físicos, químicos o biológicos que atentan contra la pureza, identidad, eficacia y seguridad de un producto.

**Contaminación cruzada:** Contaminación de un producto terminado con otro producto o con otro material ajeno al producto durante el almacenamiento o distribución.

**Contrato a terceros:** Documento legal firmado entre la droguería y un tercero en el que se establecen las condiciones de calidad para la realización de actividades relacionadas con la importación, el almacenamiento o la distribución, incluyendo el transporte de un producto farmacéutico.

**Cuarentena:** El estado de los productos farmacéuticos aislados físicamente o por otros medios efectivos, mientras se espera una decisión sobre su liberación o rechazo.

**Desviación:** Parámetro que se aparta del proceso o procedimiento establecido.

**Devolución:** Retorno de un medicamento que puede presentar o no un defecto de calidad a su fabricante o droguería.

**Empaque primario:** Recipiente o envase dentro del cual se coloca directamente el medicamento en su forma farmacéutica terminada.

**Empaque secundario:** Recipiente dentro del cual se coloca el envase primario que contiene la forma farmacéutica terminada para su distribución y comercialización.

**Estándar de servicio:** Definición de un modelo, criterio, regla de medida o de los requisitos mínimos aceptables para la operación de procesos específicos, con el fin asegurar la calidad en la prestación de los servicios.

**Etiquetado:** Es cualquier etiqueta, rótulo, imagen u otra materia descriptiva o gráfica que se haya escrito, impreso, estarcido, marcado en relieve, adherido o insertado al envase de un medicamento.

**Fecha de expiración (caducidad o vencimiento):** Fecha colocada en el material de empaque primario y secundario de un producto, para indicar la fecha hasta la cual se espera que el producto satisfaga las especificaciones de calidad. Esta fecha se establece para cada lote.

**Lote:** Cantidad de producto que se fabrica en un ciclo de producción. La característica esencial del lote es su homogeneidad.

**Manual de calidad:** Documento que establece las políticas de calidad y describe al sistema de calidad de una organización específica.

**Número de lote:** Cualquier combinación distintiva de letras, números o símbolos que permiten trazar la historia completa de la producción y distribución de un determinado medicamento.

**No conformidad:** Incumplimiento de un requisito o condición.

**Retiro:** Procedimiento voluntario o por exigencia del Ministerio mediante el cual un lote de fabricación se retira del mercado.

**Reclamo o queja:** Expresión de insatisfacción presentada por un cliente a la droguería con respecto a sus productos o al servicio brindado; donde debe existir por parte de la droguería una respuesta o resolución.

**Transportista:** Persona física o jurídica responsable de realizar el transporte de los medicamentos desde la droguería al destinatario, ésta puede formar parte de la droguería o de un servicio de distribución subcontratado.

**Trazabilidad o rastreabilidad:** Capacidad para reproducir el historial de movimientos y localizaciones de un lote de un medicamento mediante un sistema documental de seguimiento.

**Validación:** Acción documentada que demuestra que un procedimiento, proceso, equipo, material, actividad o sistema conducen a los resultados previstos. (Ministerio de Salud, 2015, pp. 3-5)

## SÍMBOLOS Y ABREVIATURAS

°: Grados

°C: Grados Celsius

°F: Grados Fahrenheit

BPAD: Buenas prácticas de almacenamiento y distribución

BPM: Buenas prácticas de manufactura

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

CEDI: Centro de distribución

CFS: Cadena de Farmacias Sucre

GFI: Grupo Farmanova-Intermed

HR: Humedad relativa

JDE: Sistema operativo JDEdwards (Oracle)

INS: Instituto Nacional de Seguros

MINSA: Ministerio de Salud

OMS: Organización Mundial de la Salud

O&L: Operaciones y logística

POP: Material promocional, de diferente índole (impresos, libretas, lapiceros, entre otros)

RRHH: Recursos humanos

## ANEXO N°1



**UNIVERSIDAD LATINA  
DE COSTA RICA**  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

### ENTREVISTA FUNCIONARIOS DE GFI

Nombre y apellido del funcionario:
Puesto que desempeña:
Departamento:

El objetivo de esta entrevista es conocer en detalle las tareas que el funcionario realiza y validar el documento físico del manual de políticas y procedimientos, para corroborar que toda la información está correcta, modificar lo que se haya ido cambiando o, bien, elaborar el documento ante su ausencia, para cumplir con el reglamento de BPAD del MINSA.

1. ¿Usted sabe de la existencia del reglamento de BPAD del MINSA, que rige para el funcionamiento de droguerías en Costa Rica?

--

2. ¿Usted usa o conoce de la existencia del Manual de políticas y procedimientos para su área?

--

3. En caso que la respuesta anterior haya sido sí, por favor conteste: ¿qué utilidad tiene para usted este material? Si la respuesta es no, por favor indique si cree que este material tendría alguna utilidad para facilitar su trabajo.

--



4. Por favor, enumere la lista de funciones que realiza en su trabajo diario

5. Por favor, enumere una lista de las funciones que realiza en su trabajo de forma esporádica

6. ¿Está el Manual de políticas y procedimientos a su disposición para consultas rápidas de tareas?

7. ¿Tiene alguna recomendación para su jefatura inmediata, con el objetivo de mejorar la labor diaria, agilizar los procesos o, bien, establecer algún control?

Otras observaciones o consideraciones