UNIVERSIDAD LAICAVICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DELTÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

"REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS EN FARMADIAL S.A. PARA MANEJAR NIVELES DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL MANEJO Y CONTROL DE SU INVENTARIO"

AUTORES:

FLORES CONTRERAS NINOSKA

MUÑOZ AVEGNO LUIS

TUTOR:

ING.AZUCENAGONZÁLEZESP.

GUAYAQUIL–ECUADOR

2013

ÍNDICE GENERAL

Capítulo I…… 1

1. Diseño de la Investigación…… 1

1.1 Tema…… 1

1.2 Diagnóstico: Ámbito/Contexto…… 1

1.3 Definición del Problema…….. 3

1.3.1 Formulación del Problema……. 3

1.3.2 Sistematización del Problema…… 4

1.3.3 Limitación del Problema…… 5

1.4 Justificación…… 5

1.5 Objetivos……. 6

1.5.1 Objetivos Generales…… 6

1.5.2 Objetivos Específicos……. 7

1.6 Intencionalidad de la Investigación…… 7

1.7 Delimitación del Problema……. 8

1.8 Antecedentes de la Compañía Farmadial……... 9

Capítulo II……. 11

2. Marco Teórico…… 11

2.1 Estado del Arte o del Conocimiento……. 11

2.2 Fundamentación Teórica…….…….. 13

2.2.1 Marco Teórico Referencial……..…….. 13

2.2.2 Logística……..…….. 13

2.2.2.1 Definición de Logística……..…. 13

2.2.2.2 Importancia de Logística…….…….. 15

2.2.2.3 Características de la Logística…… 16

2.3 Reingeniería de Procesos……. 17

2.3.1 Definición de Reingeniería de Procesos…… 17

2.3.2 Importancia de la Reingeniería…….. 17

2.3.3 Características de la Reingeniería…….. 18

2.4 Manual de Funciones……. 19

2.4.1 Elaboración del Manual de Funciones……... 19

2.4.2 Beneficios de un Manual de Funciones……. 20

2.5 Manual de Procedimientos…… 21

2.5.1 Definición de Manual de Procedimientos……. 21

2.5.2 Estructura de un Manual de Procedimientos…… 21

2.6 Hipótesis…….. 23

2.6.1 Hipótesis General……. 23

2.6.2 Hipótesis Específicas…… 23

2.7 Variables o Criterios de la Investigación……..…… 24

Capítulo III…….. 25

3. Metodología de la Investigación…… 25

3.1 Tipos de Investigación……. 25

3.2 Métodos de Investigación……. 25

3.2.1 Método Inductivo……. 25

3.2.2 Método Deductivo…… 26

3.3 Población y muestra……. 26

3.4 Técnicas e Instrumentos……. 26

3.5 Validación de Instrumentos……. 28

3.6 Análisis de Resultados…… 40

Capítulo IV…….. 47

4. La Propuesta…….. 47

4.1 Título de la Propuesta…….. 47

4.2 Justificación de la Propuesta…… 47

4.3 Objetivo General de la Propuesta…….…… 47

4.4 Informe Técnico Final…….……. 47

4.4.1 Análisis Foda……..….. 48

4.4.2 Misión, Visión y Valores propuestos……..…..…. 51

4.5 Organigrama Funcional de Farmadial S.A.…….. 53

4.6 Reglamento Interno de Trabajo…… 54

4.7 Servicios……. 86

4.8 Infraestructura de la empresa…….……. 88

4.8.1 Localización…….……... 88

4.8.2 Distribución Física……..…… 88

4.8.3 Organigrama del Dpto. de Inventarios……..……..….... 89

4.8.4 Distribución del Espacio Físico de la bodega en las sucursales. 90

4.9 Sistemas de Información……..…….. 94

4.9.1 Recursos Materiales y Tecnológicos……..…… 94

4.10 Talento Humano……..……..……. 95

4.10.1 Manual de Funciones del Área de Inventario propuesto…… 98

4.10.2 Manual de Procedimientos propuesto…… 107

4.11 Costo de la Propuesta……..…… 114

Conclusiones……..……..…… 115

Recomendaciones……..…….. 116

Bibliografía.……..……...……. 117

Anexos……..……..……. 118

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Fachada Principal de Farmadial S.A…… 4

Imagen 2: Ubicación Satelital…… 8

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Variables o Criterios de la Investigación……. 24

Cuadro 2: Validación de la Información……... 46

Cuadro 3: EFI……... 49

Cuadro 4: EFE…….. 50

Cuadro 5: Organigrama Funcional de Farmadial S.A.…… 53

Cuadro 6: Organigrama del Dpto. de Inventarios…… 89

Cuadro 7: Distribución del espacio físico en la bodega Matriz…… 90

Cuadro 8: Distribución del espacio físico en la bodega Milagro…….. 91

Cuadro 9: Distribución del espacio físico en la bodega Balzar…… 92

Cuadro 10: Distribución del espacio físico en la bodega La Troncal…… 93

Cuadro 11: Niveles de Rango para las compras de acuerdo a montos…. 108

Cuadro 12: Costo de la Propuesta……..…… 114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Propuesta para Procesos de Compras en Farmadial S.A…. 107

Gráfico 2: Propuesta para Procesos de distribución de Insumos a Sucursales.111

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo1: Carta de autorización de la empresa Farmadial S.A. para realizar el proyecto de investigación……. 119

Anexo 2: Carta de solicitud de validación del proyecto de investigación……. 120

Anexo 3: Carta de validación del proyecto deinvestigación…….. 121

Anexo 4: Entrevistas..... 122

Anexo 5: Fotos de las bodegas de Farmadial s.a.……. 124

Anexo 6: Formato: Egreso de bodega del sistema XASS…… 130

Anexo 7: Guía de remisión Farmadial S.A.……..…….. 131

Anexo 8: Factura para o/c……..... 132

Anexo 9: Formato: Orden de compra del sistema XASS……. 133

Anexo 10: Formato: Ingreso/bodega del sistema XASS…….. 134

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a Dios, por ser la cabeza principal de mi vida y por darme la oportunidad de hoy estar donde estoy.

A mi familia por el apoyo incondicional.

A nuestros profesores Ing. Darwin Ordóñez e Ing. Azucena González por guiarme, apoyarme, instruirme y soportarme a lo largo del desarrollo de mi proyecto de investigación.

A mi amigo y compañero de proyecto por estar en todo momento en el desarrollo del mismo, y con paciencia apoyarme en los momentos más difíciles.

A la empresa Farmadial S.A.por proporcionarnos la información necesaria y así permitirnos desarrollar el proyecto.

Gracias a todos ellos por darme el impulso, ánimo y fuerza para culminar esta etapa de mi vida y alcanzar un título profesional

Ninoska Tatiana Flores Contreras

AGRADECIMIENTO

A Dios y a todas las personas que siempre estuvieron conmigo en la elaboración de este proyecto, en especial a la Ing. Azucena González, Ing. Darwin Ordoñez y a mi compañera Ninoska Flores.

Siempre se formó un grupo dinámico que en todas las circunstancias logramos llegar a un consenso en todos los temas de una manera profesional para lograr este trabajo que representa algo importante en mi vida y la continuación de una gran amistad con todos los mencionados.

También a la empresa Farmadial S.A. por la oportunidad que nos dio de conseguir este logro facilitándonos lo que solicitamos para su elaboración y permitir mi profesionalización.

Luis Andrés Muñoz Avegno

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto de investigación, del cual me siento inmensamente orgullosa a todas las personas que me dieron su apoyo incondicional durante todo este tiempo que me llevo realizarlo.

A mi madre Vilma Contreras quien desde el principio de esta carrera supo dar lo mejor de sí, para guiarme por el mejor camino, el cual hoy me permite alcanzar esta gran meta.

A mi amigo y compañero de proyecto por su paciencia y largas horas de dedicación al momento de desarrollar este proyecto de investigación.

Ninoska Tatiana Flores Contreras

DEDICATORIA

A mi madre MariellaAvegno por todo el sacrificio y amor que siempre ha tenido conmigo a lo largo de mi vida. Es gracias a ella que soy lo que soy en este momento.

También dedicarle este trabajo a toda mi familia y con mención de honor a mi madrina Silvanna que siempre me ayudó para poder lograr mis metas estudiantiles.

A mi mejor amiga Ninoska Flores, que siempre estuvo presente en la preparación de este proyecto, que hoy conseguimos a base de mucho esfuerzo y sacrificio.

Y a todos los que intervinieron en estos 25 años de mi vida con sus consejos y sugerencias.

A todos ellos y sin duda a Dios.

Luis Andrés Muñoz Avegno

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Guayaquil, 07 de Enero de 2014.

Certifico que el proyecto de investigación titulado **"Reingeniería de los procesos logísticos en Farmadial S.A. para manejar niveles de eficiencia y eficacia en elmanejo y control de su inventario"**, ha sido elaborado por la Srta. Ninoska Tatiana Flores Contreras y el Sr. Luis Andrés Muñoz Avegno, bajo mi tutoría y el mismo reúne los requisitos para ser defendidos ante el Tribunal Examinador que se designe para el efecto.

Ing. Azucena González Carvajal Esp.

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad por las ideas, hechos y doctrinas expresadas en este Proyecto de Investigación, corresponde exclusivamente a los Autores y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil"

Ninoska Tatiana Flores Contreras

Luis Andrés Muñoz Avegno

INTRODUCCIÓN

Farmadial S.A. Empresa dirigida por el Ing. Jorge Luis Martínez Puga, tiene 12 años en la industria de la Diálisis, dedicándose a dar un tratamiento integral a pacientes con Insuficiencia Renal Crónica. Es una organización que cuenta con un equipo de trabajo especializado y tecnología de punta.

Según el análisis hecho por los autores en el presente proyecto de investigación identificaron que Farmadial S.A. no cuenta con un proceso logístico, manual de funciones y procedimientos; lo que afectara a la empresa, sobre todo que en estos momentos se encuentra en expansión dentro de la Provincia del Guayas.

Actualmente maneja 4 centros de diálisis, busca obtenermás centros y así conseguir ser pioneros en el mercado; por lo que hacer una reingeniería de su proceso logístico se vuelve prioritario. No manejan información al día, ni inventarios actualizados, situación que se convierte en una debilidad en esta industria.

Por estas razones, los autores desarrollan este proyecto de investigación como ayuda a mejorar la situación de la empresa en este aspecto, también se propone crear un manual de funciones y procedimientoscon la finalidad de mejorar el proceso logístico de la empresa.

C A P Í T U L O I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA

Reingeniería de los Procesos Logísticos en Farmadial S.A. para manejar Niveles de Eficiencia y Eficacia en el Manejo y Control de su Inventario.

1.2. DIAGNÓSTICO: ÁMBITO/CONTEXTO

La insuficiencia renal es una enfermedad que afecta el estado de salud, emocional, económico y social del paciente ya que al ingresar a los programas de terapia de reemplazo renal; se ven obligados a someterse a un estricto tratamiento, teniendo que modificar su vida social, además de esto, las múltiples canulaciones[1], dieta, restricción de líquidos, técnicas dolorosas muchas veces la pérdida de esperanzas de trasplantes renales y en muchos casos el abandono familiar afectan notablemente al paciente disminuyendo su colaboración con respecto al tratamiento, lo que conduce de que algunos pacientes adquieran conductas negativas a la diálisis.

En nuestros días es cada vez más común encontrar en los centros de atención médica a pacientes con infinidad de enfermedades, en su mayoría crónicas. A nivel mundial la insuficiencia renal es una enfermedad que trae consecuencias para quien la padece así como para su entorno familiar ya que de no ser posible un trasplante, se eliminan los productos de desecho metabólico a través de membranas semipermeables como el

[1]La canulación venosa central es una de las técnicas más habituales en las unidades de cuidados intensivos; es una técnica practicada además por un amplio colectivo de profesionales médicos, en distintas circunstancias y con distintos objetivos: servicios de urgencias y emergencias intra y extra hospitalarias, unidades de diálisis, pacientes oncológicos, nutrición parenteral, etc.http://remi.uninet.edu/debate/DEBATE05.htm, revisado el 27-abril-2013

peritoneo[2] o de aparatos dializadores que separan la sangre del líquido dializante. Se calcula que por cada millón de habitantes, más o menos trescientos pacientes llegan a recibir diálisis cada año. En Ecuador hay más de dos mil pacientes renales, mucho de los cuales no reciben tratamiento dialítico.

En consecuencia, las empresas que brindan el servicio de hemodiálisis enfrentan grandes cambios estructurales y administrativos, por lo que se debe establecer procedimientos de control interno que garanticen la exactitud y veracidad de las operaciones para el logro de los objetivos planteados y así poder salvaguardar los recursos económicos.

La correcta manipulación de todos los insumos que se utilizan en un tratamiento dialítico debe darse una sola vez por paciente. En 1996 se presentó un antecedente sin igual, donde 21 personas fueron contagiadas por VIH y hepatitis C al reutilizar material en las diálisisenel consultorio de Galo Garcés Barriga en el subsuelo de la Clínica Kennedy en Guayaquil. Una de las víctimas describe en su libro "21, Historia de un sobreviviente" que fue testigo como lavaban los filtros, las líneas y como con una jeringa les suministraban el mismo medicamento a todos[3].

En estos momentos, existen Normas de Bioseguridad[4] que obligan a cada institución que brinda el servicio de hemodiálisis a no re-utilizar filtros e insumos en cada sesión.

[2]El peritoneo es la membrana que envuelve la mayor parte de los órganos del abdomen. Está compuesto de una capa de mesotelio que descansa sobre una capa delgada de tejido conectivo. http://es.wikipedia.org/wiki/Peritoneo revisado el 27-abril-2013.

[3] EL COMERCIO (2011) : " 21 vidas se juntaron en una sola historia" Redacción Guayaquil , Ecuador en http://www.elcomercio.com.ec/sociedad/vidas-juntaron-sola-historia _0_515948556.html revisado el 27-abril-2013

[4]La bioseguridad se integra por medidas y normas que tratan de preservar la seguridad del medio ambiente en general y de los trabajadores, pacientes y visitantes de algún lugar donde se utilizan elementos físicos, químicos o biológicos, sobre todo sangre y fluidos corporales, que pueden provocar daño, por su carácter potencialmente infeccioso o contaminante. http://deconceptos.com/ciencias-naturales/bioseguridad revisado el 27-abril-2013

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La compañía Farmadial S.A. brinda este servicio en la ciudad de Guayaquil, Balzar y Milagro con Centro de Diálisis ya establecidos. Es una de las empresas que busca expandirse a nivel local para lograr captar mercado y una de las acciones que está llevando a efecto para lograrlo es, mediante Unidades Móviles, que benefician a personas y/o pacientes que viven en cantones aledaños y se les imposibilita acudir al tratamiento por el costo que para ellos implica su transportación a los Centros Dialíticos.

Por todo esto la empresa Farmadial S.A. está enfrentándose a un desafío logístico ya que solo cuenta con un departamento de bodega y compras para todos sus puntos, el cual se encuentra en la oficina del Centro de Diálisis Guayaquil, este departamento se encarga de realizar los pedidos, consumos, transferencias y es el único responsable de los sobrantes y faltantes de cada una de los instrumentos de las unidades, encontrándose al problema de no tener un sistema logístico que permita la utilización más eficiente de los recursos dedicados a este concepto, reflejando por ejemplo, en la falta o exceso de suministros en una bodega u otra, lo que lleva a incurrir en costos innecesarios y un control no real del inventario.

1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál sería el efecto de la reingeniería del proceso logístico deFarmadial S.A. sobre el manejo eficiente en el control de inventario a través de un modelo que optimice la eficiencia en el almacenamiento y distribución del mismo a cada una de las sucursales?

1.3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿De qué manera ha afectado la falta de control en los puntos que carecen de un buen inventario?
- ¿Cómo ha afectado a la empresa FARMADIAL S.A. la falta de capacitación a sus empleados en el área logística?
- ¿De qué modo se ha perjudicado económicamente la empresa FARMADIAL S.A. por la falta de coordinación entre su oficina principal y sus otros puntos?
- ¿Qué beneficio tendrá la implementación de indicadores de desempeño y un Manual de Funciones y Procedimientos al personal administrativo?

IMAGEN NO. 1
FACHADA PRINCIPAL DE FARMADIAL S.A.

Fotografía tomada por los autores; Fecha: 11-abril - 2013

Los departamentos a investigar serán:

- Departamentos de Compras, se encarga de la compra de los insumos, y su distribución, tanto en el Centro ubicado en Guayaquil como la transferencia hacia las otras Unidades y Centros Móviles.

- Departamento de Contabilidad**,** quien controla los movimientos que se dan a los ítems de la bodega, además de la elaboración de los respectivos comprobantes contables que genera la factura (retención, cheque, etc.). Una vez en el mes realiza el inventario en Guayaquil.

La presente investigación está dirigida al aspecto socio-empresarial de nuestro país, ya que con la reestructuración de los procesos de la compañía se estaría aportando al crecimiento económico de la misma brindando a la sociedad un servicio de calidad y sin contratiempos.

1.3.3 LIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La finalidad de esta investigación es encontrar, en vista del proceso de expansión de esta empresa, un modelo eficiente que intente solucionar un posible problema de planeación y control de las actividades de su proceso logístico y de esta manera tener un mejor desempeño en este aspecto. Se buscará diseñar un modelo que permita rediseñar la forma actual del manejo de la misma, dado el crecimiento de la organización.

En este aspecto, se dispondrán de indicadores que aportarán información relevante sobre la situación y evolución de la organización. Las posibles limitaciones que se darían por los viajes a los cantones en donde están ubicadas las sucursales y así recabar información; y, la disponibilidad del personal para realizar las encuestas o entrevistas.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Debido a la gran competencia que se maneja en la industria de la Diálisis es de suma importancia mantener un proceso de mejora continua en todas las áreas de la organización y sobre todo el que maneja una gran responsabilidad como es el Departamento de Inventarios.

Además al ser la logística parte esencial en la cadena de suministro, es de gran ayuda para que las empresas puedan planear, implementar y controlar de manera eficiente el flujo de sus productos y de la información que ésta genera desde el momento de llegada hasta su consumo. Farmadial S.A. es una empresa que tiene una gran cantidad de pacientes, no solo dentro de la ciudad, sino también en sus alrededores pero está presentando falencias en su proceso logístico.

Se busca lograr una reestructuración en los procesos y procedimientos que determinen factores importantes de un proceso logístico y analizar a la empresa en este aspecto.

La organización dispondrá de un sistema de indicadores que le permita planificar e implementar los procesos y actividades de seguimiento, medición, análisis y mejoras necesarias para demostrar la conformidad de los mismos, lo que generará que se cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones y mejorar la coordinación con las demás áreas o niveles organizacionales.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo eficiente de reingeniería del proceso logístico enFarmadial S.A. que permita identificar y analizar los factores de importancia para el crecimiento a través de un manejo del inventario apropiado que pase de tener una logística centralizada a una abierta.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar un sistema de distribución que permita la planificación, organización y control de las actividades que involucran el flujo de materiales desde la fuente hasta el consumo.

- Diseñar una nueva cadena de suministro y distribución para los nuevos puntos, que le permita mejorar niveles de eficiencia y eficacia.

- Dar una medición de la administración actual del inventario para analizar las diferentes falencias que se están presentando.

- Definir indicadores para evaluar el manejo de los procesos operacionales y así medir su rendimiento para poder alcanzar las metas fijadas.

- Plantear una reingeniería que permita la satisfacción del cliente y que mejore los procesos internos.

1.6 INTENCIONALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La intencionalidad del presente proyecto de investigación tiene comofinalidad realizar una reingeniería en los procesos logísticos de Farmadial S.A. estableciendo indicadores que permitan manejar niveles de eficiencia y eficacia en dichos procesos.

1.7 DELIMITACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La matriz de FARMADIAL S.A., está ubicada en Provincia del Guayas,en la ciudad de Guayaquil, Parroquia Tarqui,Cdla. La Herradura Mz. 3 Sl. 18-19 al pie de la Av. Fco. de Orellana, y sus sucursales en los cantones de Milagro, La Troncal y Balzarlugares donde se realizará la presente investigación.

IMAGEN N°. 2

Ubicación Satelital

Fuente: Google Maps.

Es necesario reunir también la información y movimientos de los demás puntos, con visitas físicas, llamadas telefónicas, con encuestas, entrevistas y material de apoyo que facilite la consolidación de la información para sacar conclusiones y especificar todos y cada uno de los puntos débiles en el proceso logístico, de esta manera y utilizando indicadores,

establecer una administración y distribución eficiente del inventario. Y al no existir un manual de funciones en el área administrativa, será de suma importancia su elaboración.

El presente proyecto de investigación se realizará en la Empresa Farmadial S.A. donde los actores revisarán el alcance del mismo a través de la utilización de los factores e indicadores más apropiados en conjunto con la dirección y Departamento de Contabilidad de la empresa.

1.8 ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA FARMADIAL S.A.

FARMADIAL S.A., fue constituida en el año 2001; es una empresa de salud al servicio de los pacientes con Insuficiencia Renal Crónica Terminal que necesitan de hemodiálisis y atención integral para el tratamiento de su nefropatía. FARMADIAL S.A. tiene tres centros de hemodiálisis, ubicados en Guayaquil, Balzar y Milagro, y una Unidad Móvil ubicada en La Troncal que le significan una cobertura de 350 pacientes que cumplen con tres días a la semana su tratamiento, hasta que puedan realizarse un trasplante ya sea por un donante vivo o por un donante cadavérico.

Utilizando equipos especializados e insumos médicos de la más alta calidad que le permita mantener la estabilidad en salud de los pacientes, buscando generar y manejar el giro del negocio permitiéndole brindar sostenibilidad a la empresa, y la rentabilidad esperada para sus accionistas; siempre esforzándose por el desarrollo y realización personal de sus empleados, quienes deben mostrar desempeño con disciplina y apegado a la moral y eficiencia; tratar a los pacientes con calidad humana, paciencia, respeto y profesionalismo.

Su horizonte está en la excelencia, queriendo ser reconocidos como el centro cuyos pacientes gocen de mejores indicadores de estándares de calidad de vida en la industria, y ser el Centro de Diálisis con la menor tasa de mortalidad y mayor tasa de pacientes aptos y efectivamente trasplantados, siempre en conformidad con las normas internacionales de seguridad y operatividad, así como también cumpliendo con sus obligaciones y responsabilidades sociales y fiscales, como participantes de la actividad económica ecuatoriana.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ESTADO DEL ARTE O DEL CONOCIMIENTO

Beatriz Abdul JalbarBetancor, (2004), manifiesta que los sistemas de inventarios con varias localizaciones son muy comunes en la práctica y sus sistemas de distribución de cada instalación tiene un único predecesor que le suministra los artículos y a su vez el control de este tipo de sistemas se puede manejar de una manera descentralizada, es decir, las decisiones en cada instalación se pueden basar exclusivamente en la información que poseen. Su conclusión es que a medida que aumentan el número de minoristas (para nuestro caso serían las sucursales), resulta más conveniente aplicar políticas descentralizadas.

Ing. Luis Mora García (2007), señala que la gestión logística constituye una herramienta imprescindible en la planeación de las operaciones internas y externas de la empresa. Mediante indicadores logísticos se puede identificar actividades y procesos críticos de las operaciones que la empresa lleva desde la selección de proveedores hasta la movilización de los insumos a otros puntos.

La Cadena de Suministro, está compuesta por el grupo de agentes que intervienen en los diferentes eslabones tales como: Fabricantes, Proveedores, Distribuidores y Detallistas; por lo que Julio Anaya Tejero, (2005), indica que estos deben gestionarse de un modo integral los distintos procesos o actividades que intervienen en ella. La cadena logística la crea cada una de las empresas según criterios individuales y las exigencias del mercado y cada agente tiene definida su propia cadena logística.

Al referirnos a los factores de decisión claves en la logística, el transporte según Francesc Robusté Antón, (2005), son el modo de transporte (valor y urgencia de los envíos, peso, volumen, etc), empaquetado (valor y fragilidad de la mercancía, estandarización de tamaños, requisitos por peligrosidad, etc), localización de almacenes (ubicaciones, accesibilidad, disponibilidad de mano de obra, etc) y subcontratación del transporte (fluctuaciones por tráfico, fiabilidad, etc). Un motivo básico para el canal logístico es el transporte, ya que en ese momento la mercadería se convierte en inventarios en tránsito.

Estos aportes dan una mayor idea de lo que hay que corregir en el proceso logístico de Farmadial S.A., ya que se sabe que no existe un control efectivo en los mismos; por lo que con la ayuda de controles se pueden definir parámetros que den una verdadera impresión de las falencias que se presentan para de ahí en adelante, establecer evaluaciones para una mejora continua en dichos procesos.

De acuerdo a la investigación recopilada por proyectos de investigación, libros, noticias y otros documentos, relacionados al tema, los autores exponen que la industria de la diálisis tiene un gran potencial dentro del mercado nacional e internacional. Y se aprecia que las empresas dedicadas a este servicio se encuentran en búsqueda de nuevos controles logísticos que genere formas estratégicas adecuadas para su reingeniería.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

La propuesta de este proyecto se basa en la reingeniería a los procesos logísticos de FARMADIAL S.A. desarrollando indicadores para tener un control sobre todos los ítems de su inventario, buscando evitar faltantes y sobrantes en sus bodegas, logrando así una reducción de sus costos y evitando incertidumbres en un futuro; por lo tanto conseguir información constante de aspectos, tales como eficiencia, eficacia y productividad.

2.2.2LOGÍSTICA

2.2.2.1 DEFINICIÓN DE LOGÍSTICA

Los orígenes de la logística cuyo término proviene del campo militar, donde lo principal era la compra y suministros de materiales para las diferentes misiones. A fines de los años 50 la función de producción se convertía en la principal de la empresa; ocupar sus instalaciones produciendo al máximo era la gestión de la misma. En aquel entonces, el Marketing y las Finanzas también tenían un papel secundario junto a la Logística que allí consistía en el proceso de adquisición, almacenamiento y transporte posteriormente.

Ya en los años 60 y 70 el Marketing tuvo mayor auge en el ámbito empresarial, con el concepto de que era más importante vender que producir. Ya el hecho de tener grandes inventarios implicaba grandes costos ante una demanda más selectiva.

Durante los 80, se vivió una crisis económica universal que derivó en una reducción de la demanda, inflación y falta de capital. La respuesta empresarial fue darle más énfasis al área

de Finanzas, en un ambiente muy complicado. Aquí se aplica de una forma más profunda la tecnología informática y el comercio se empieza a globalizar.

Una vez en los años 90 el avance tecnológico permitió a las empresas asumir la responsabilidad integral de lo que sucedía en sus procesos, de esta manera la Logística tuvo mayor preponderancia. No solo se debía comprar, sin que exista la necesidad o se escuche el desabastecimiento de los insumos requeridos, así la Logística se volvió el motor de la empresa, coordinando y dirigiendo las actividades en todas las áreas.

La alta competitividad, el crecimiento de Centros de Diálisis y los márgenes de ganancia hacen que una buena gerencia de un correcto uso de los recursos disponibles para aumentar los beneficios de la empresa.

De esta manera el control logístico se ha convertido en un factor clave para el éxito de las compañías, incluso porque representan un valor importante dentro de los balances de las empresas.

En efecto, los costos se pueden reducir considerablemente teniendo una Logística controlada a lo largo de todos los movimientos que se dan en la cadena de suministro.

Logística es el proceso de planificar, implementar y controlar el flujo y almacenaje de materias primas, productos semi-elaborados o terminados, y de manejar la información relacionada desde el lugar de origen hasta el lugar de consumo, con el propósito de

satisfacer los requerimientos de los clientes[5]. En otras palabras, con una buena gestión logística se pretende proveer el producto correcto en la cantidad requerida, en el lugar indicado en el tiempo exigido y a un costo razonable. La logística es un sistema con actividades interdependientes que pueden variar de una organización a otra, pero normalmente incluirán las siguientes funciones: Transporte, Almacenamiento, Compras, Inventarios Planeación de producción Gestión de personal Embalaje Servicio al cliente.

2.2.2.2IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA

La importancia de la logística viene dada por la necesidad de mejorar el servicio a un usuario, en la fase de negociación y transporte al menor costo posible, algunas de las actividades que puede derivarse de la gerencia logística en una empresa son las siguientes:

- La cadena de distribución debe mantener cada vez menos inventarios.
- Desarrollo de sistemas de información.

Estas pequeñas mejoras en una organización traerán los siguientes beneficios:

- Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.
- Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.
- Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.
- Ampliación de la visión Gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.

[5] Samuel **E.** MeserónPérez (2007): "Evolución de la Logística" Redacción Caracas, Venezuela en http://evoluciondelalogistica.blogspot.com/2007/12/resumen-de-la-historia-de-logstica.html, revisado el 04-Mayo-2013.

- La definición tradicional de logística afirma que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible.

2.2.2.3CARACTERÍSTICAS DE LA LOGÍSTICA.[6]

Las actividades principales del sistema logístico podemos resumirlas en las siguientes:

1. Gestión Total de Calidad, conocida por sus siglas en inglés, TQM está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización.
2. Actividad económica-financiera (cobro de clientes, pago a proveedores, gastos, etc.).
3. Previsión de las compras, realizando un cronograma donde se precisen los días y los productos que serán solicitados en el momento indicado.
4. Selección de proveedores, donde se analizarán los beneficios que ofrezca cada uno tratando los pros y los contras que será lo que permita decidir al mejor.
5. Negociación de la calidad, plazos, precios, forma de pagos, distribución, lugar de entrega, etc.
6. Transporte, Aprovisionamiento y Recepción de mercaderías, tratando que sea desde un inicio en y hacia un lugar adecuado, donde las condiciones permitan el mantenimiento correcto de los productos.
7. Control del inventario físico y contable de los productos, para que no se presenten variaciones en contabilidad, con lo existente.
8. Distribución de los productos.

[6]AlexandraCeseñaMonrroy(2011): "Características principales de la Logística" en http://www.scribd.com/doc/63172668/Caracteristicas-Principales-de-La-Logisticarevisado el 04-Mayo-2013

2.3 REINGENIERÍA DE PROCESOS

2.3.1 DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS.

La Reingeniería de Procesos conocida en inglés como BPR (Business ProcessReeingeniering), es una herramienta de gestión, creada por dos autores Hammer y Champy que conceptúan que la "Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rápidas".

2.3.2 IMPORTANCIA DE LA REINGENIERÍA

La importancia de la Reingeniería radica en que su principal objetivo es mejorar los procesos que ya se han ejecutado dentro de las empresas que la están empleando en la actualidad.

La Reingeniería se basa en reestructurar las organizaciones, ayudadas por el criterio *"cliente"*que es volver a diseñar las estructuras administrativas que conlleve a la excelencia en servicio al cliente. Lo que fomenta un cambio en todos los niveles jerárquicos de la empresa; sin olvidar al principio elemental de la administración "*reducción de costo".*

Es decir permite brindar mejor nivel de competitividad a las organizaciones, tanto en servicios o bienes de producción, además de hacer más rápidos los procesos y reducir costos, para de esta manera mejorar el desempeño del sistema organizacional.

La Reingeniería se la utiliza como herramienta para estudiar los flujos de procesos, con el fin de optimizar y mejorar la organización la productividad y los flujos de trabajo.

2.3.3CARACTERÍSTICAS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

Delegación de tareas. Es una técnica de manejo administrativo donde se traslada funciones a otros bajo la responsabilidad de un titular.

Participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Corresponde a la participación activa y consciente de los trabajadores en la toma de decisiones como condición indispensable de su desempeño laboral y su desarrollo individual.

Establece un orden natural en los procesos. Involucra un orden secuencial dentro de las etapas para el desarrollo de las actividades.

Variación de versiones en los procesos. La calidad de los procesos determina inevitablemente la calidad de los productos que se obtienen, de ahí que la primera gran meta de todo proceso de mejora debe ser: controlar y reducir la variabilidad, de forma que los procesos sean estables, consistentes y predecibles.

Reduce los controles. Al mantener el mayor orden posible, los controles disminuyen.

El responsable del proceso toma el papel protagonista. Quien maneje o lidere al grupo, es sobre quien recae toda la responsabilidad y se vuelve el actor del proceso de toma de

decisiones, cuyo objetivo es velar que se cumpla de manera correcta todo el control logístico de forma eficiente.

2.4 MANUAL DE FUNCIONES

Todas las empresas tienen varios cargos, con diferentes grados de complejidad o dificultad por lo que un manual de funciones se vuelve imprescindible en cualquier tipo de industria.

Define la estructura organizativa de una empresa, donde se describen las actividades en las diferentes áreas de trabajo, basadas en normas, procedimientos, sistemas; y donde se establecen las limitaciones de cada miembro de la empresa, estableciendo responsabilidades que conlleva cada cargo.

Además de incluir informes de labores que deben ser presentados para con esto indicar cualitativamente y cuantitativamente un resumen de todo lo realizado en un periodo de tiempo determinado.

Los manuales deberán ser revisados por los directivos de una empresa a fin de garantizar que se lleve a cargo una buena gestión.

2.4.1 ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES

Previo a la elaboración de un manual de funciones se debe establecer la estructura organizacional de la empresa, las relaciones jerárquicas que habrá en cada nivel y los requisitos que debe tener cada trabajador para ocupar dicho cargo.

Una vez definido esto, podemos enumerar las siguientes escenas dentro del manual:

1. Descripción del puesto; dónde nos referiremos al título del cargo.

2. Misión; aquí establecemos las actividades que estarán relacionadas y por las que fue contratado, el empleado deberá realizar.

3. Identificación y referencia del puesto de trabajo; en este inciso señalaremos el departamento o área que manejara, a quien debe respetar ordenes o rendir cuentas y quiénes serán sus subordinados.

4. Función Básica; ésta será el principal objetivo por el cual el empleado deberá establecer los lineamientos a seguir y ver si estos se cumplen en la organización, dado que al ser la función principal es él quien debe velar porque esta se realice.

5. Responsabilidades y ocupaciones; donde con detalles se especifica las actividades inherentes al puesto.

2.4.2BENEFICIOS DE UN MANUAL DE FUNCIONES

Su importancia radica en evitar la duplicidad de funciones, y los problemas que conlleva eso dentro de una empresa, además reduce errores, marca responsabilidades y permite al trabajador poder llegar más lejos dentro de la estructura organizacional.

Es un documento que describe las actividades que deben seguirse para realizar las funciones administrativas de las unidades que se le encomienden. Este instrumento facilita el control interno y la vigilancia que indique que el trabajo se está realizando de manera adecuada.

De esta manera se simplifica tiempos de trabajo para análisis y delegación de autoridades, evitando alteraciones arbitrarias.

La existencia y desarrollo de un manual de funciones no depende del tipo de sociedad (limitada, anónima etc.). La finalidad del este manual es la de definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas, en consecuencia para la elaboración de un manual de funciones se deberá:

1. Definir estructura organizacional de la empresa
2. Definir la denominación y número de cargos que conformarán la estructura.
3. Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden
4. Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas.
5. Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.
6. Aprobar y divulgar el manual en la empresa

2.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

2.5.1 DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En el manual de procedimientos se deben contestar preguntas sobre lo que se hace (políticas) y cómo se hace (procedimientos), para controlar procesos asociados a la calidad del servicio que ofrece la empresa.

2.5.2 ESTRUCTURA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Por lo general la estructura básica de los manuales de procedimientos es:

1. **Portada:** Parte delantera o principal del manual en la que se detalla el nombre y logotipo de la empresa, el título del manual, y fecha de elaboración.

2. **Índice:** Es una especie de tabla de contenido, donde se indicará cada una de las partes que componen el manual con su respectivo número de página.

3. **Objetivos del manual:** En esta parte se indicará los fines y alcances generales del manual de la organización.

4. **Políticas:** En este apartado se anotarán las normas o disposiciones que regulan las actividades de los procedimientos. Las políticas emanan de disposiciones jurídico-administrativas como leyes, reglamentos, acuerdos, convenios, circulares, etc.

5. **Procedimientos:** El procedimiento implicala parte medular del manual, ya que aquí se detalla la definición de funciones y tareas para cada área; formularios a utilizar; archivos a utilizar en cuanto a contenido, período de resguardo legal y operativo; y un esquema de control operativo y patrimonial.

6. **Formatos:** Es recomendable utilizar letra arial de 12 puntos, resaltando en negrita los títulos de los apartados y justificando la alineación de la información, con un margen de 0.5 a la izquierda y 0.3 a la derecha, al interior del margen del formato.

7. **Anexos:** Aquí puede ir la imagen corporativa, bitácora de eventos, fotos y demás detalles de visitas protocolarias, condecoraciones, posesiones, etc.

2.6 HIPÓTESIS

2.6.1 HIPÓTESIS GENERAL

La reingeniería en los procesos logísticos de Farmadial S.A. permitirá presentar un modelo eficiente, lo que incurrirá en una planificación adecuada de todas las actividades, permitiendo la desconcentración de funciones y un estricto control de los recursos que resultará en la disminución de gastos provocado por el manejo inadecuado del inventario.

2.6.2 HIPÓTESISESPECÍFICAS

Con el estudio realizado a la Empresa Farmadial S.A. se ha identificado los problemas existentes como:

- El manual de funciones en el departamento administrativo permitirá la inducción de cada uno de sus miembros y un mayor conocimiento de sus actividades cotidianas.
- El manejo adecuado de los procesos logísticos permitirá desconcentrar las actividades realizadas en Guayaquil y mejoraría el control del inventario existente en las sucursales
- La elaboración de un manual de funciones y la reingeniería de los procesos logístico se espera que la empresa optimice sus recursos de una mejor manera obteniendo los resultados deseados.

2.7 VARIABLES O CRITERIOS DE LA INVESTIGACIÓN

Cuadro No. 1

Variables	Concepto	Concepto Operacional	Metodología de la Investigación	Técnicas e Instrumentos	Mecanismos
Dependiente: Reestructuración de los procesos logísticos.	Mejorar los procesos que se utilizan en la empresa.	Se revisará los procesos que se vienen manejando en todas las sucursales.	Analítico	Análisis de operaciones.	Manual de Funciones
Independiente: Procedimientos específicos.	Determinar los lineamientos a seguir.	Se analizarán y evaluarán las opciones que se presenten.	Experimental	Encuestas Grupos focales	Manual de Procedimientos
Dependiente: Elaboración de un Manual de Funciones	Establece de manera ordenada los procedimientos y requerimientos de cada persona en la empresa.	Evaluación de la responsabilidad operativa del personal en su área de trabajo.	Descriptivo	Observación.	Indicadores de desempeño
Independiente: Aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.	Inducción Capacitación al personal.	Se planteará una investigación de campo en los ambientes donde se desarrolla la problemática.	Analítico	Análisis de funciones.	Indicadores de calidad e innovación.

Elaborado por los autores

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se llevará a cabo es de carácter exploratorio, ya que esta se realiza sobre un tema desconocido o muchas veces poco estudiado donde los autores-investigadores intentan detectar variables relacionadas al tema de interés, tratando de encontrar indicadores que servirán para definir el problema con mayor certeza; este tipo de investigación se la lleva a cabo cuando se dispone de muy poca o nula información.

Los autores revisarán los procesos que se manejan dentro de la logística de todas las instalaciones de Farmadial S.A.,mediante esta investigación se recabará información con el fin dereestructurar y convertirlosenmás sencillos y eficaces, que permitan obtener reducción de costos, identificar las actividades innecesarias y permitan simplificarlas actividades que se dan en la bodega matriz de Guayaquil y sus sucursales.

3.2MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Estos métodos son procedimientos exactos, hechos de una manera lógica que todo investigador debe seguir en la consecución del conocimiento.

3.2.1 MÉTODO INDUCTIVO

Los autores tomarán como punto de partida el método científico más usual que es el inductivo que inicia en la observación, registro, clasificación y estudio de fenómenos particulares con el fin de llegar a una conclusión general. Este método es más conocido por ascender de lo particular a lo general.Es decir que a través de este método se aplicará un

estudio en la empresa Farmadial S.A., mediante la observación de los procesos logísticos que se llevan a cabo, en el cual se recopilará la información mediante visitas físicas, para luego registrar, clasificar y estudiar de una parte a un todo las fallas que se presentan en dichos procesos.

3.2.1 MÉTODO DEDUCTIVO

Este método es el proceso del razonamiento que brinda una gran herramienta del conocimiento científico, observada a través de hechos generales. Es decir, que este método va de lo general a lo particular.

Con la aplicación de este método se permitirán argumentar alguna situación que se presente mediante la observación que se realice en la empresa ayudará a señalar problemas particulares que están dentro de una situación general ya que va de lo complejo a lo simple.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La muestraestá conformada por el gerente y los administradores de cada sucursal que son los principales participes del área de inventarios.

3.4TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas son los procedimientos específicos para lograr recabar información necesaria para el presente proyecto de investigación de manera práctica, ya que son medios esenciales de recolectar información que es de gran ayuda en la investigación.

Las técnicas a utilizarse son:

- Observación: Es la captación ordenada de los aspectos más importante de los hechos donde se desenvuelven normalmente, tomando información y registrarla para luego analizarla, es un elemento básico de toda investigación donde se obtiene mayor número de datos con el fin de conocer los hechos antes, durante y después del proyecto de investigación.

  La técnica de la observación permitirá registrar, analizar y elaborar conclusiones e informes con los resultados obtenidos en todo el proceso de la investigación.Parte de la observación que se realizará es de campo ya que se efectúa en los lugares donde se desarrollan los fenómenos o hechos a investigar.

- Entrevistas:Diálogo intencional entre dos personas, una conversación personal, donde existe un entrevistador y un entrevistado, con el único afán de obtener información veraz, por lo general se efectúa entre personas conocedoras o experimentadas en el tema.Se realizará al personal que maneje directa o indirectamente material del inventario, mediante una conversación de carácter investigativo y profesional. La recopilación verbal sobre el tópico a tratarse ayudará a captar las opiniones del entrevistado sin agregar ni quitar nada en la información proporcionada.

A QUIÉNES VA DIRIGIDA

- Gerente General: Jorge Luis Martinez Puga, quien proporcionará datos claves como fundador y principal directriz de la organización.

- A los Jefes de cada sucursal como conocedores de la administración de la organización.

3.5 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

La validación de los instrumentos empleados en el presente proyecto de investigación se la realizó con el Sr. Ing. Jorge Luis Martínez Puga, Gerente de Farmadial S.A además del Ab. Xavier Martínez Puga – Presidente/Administrador y el Ing. Carlos Villegas– Catedrático de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil; los cuáles determinaron que estas cumplen con parámetros necesarios para ser utilizadas en la entrevista que se realizarán a las autoridades de Farmadial S.A.

APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Trabajo previo a la titulación de Ingeniero Comercial

HOJA DE ENTREVISTA
ENTREVISTADO: Gerente General Ing. Jorge Martínez
Realización de Entrevista FECHA:26/11/2013
1. ¿De qué manera se abastece la bodega principal y que técnica usa para realizar los pedidos?
La bodega principal se abastece mediante pedidos centralizados en donde se calcula el requerimiento para el periodo que se proyecta, y en función de esa información se determina la cantidad a solicitar a los proveedores para el periodo que se determine; en el caso nuestro es periodo mensual.
2. ¿Cómo distribuye los productos la bodega principal?
La distribución también va en función del número de pacientes que tiene cada centro, entonces según el número de pacientes que manejen se estima el número de sesiones de diálisis que se van a realizar en un mes, y mediante la matriz que tenemos de razón de uso que es cuantas unidades se utiliza por cada sesión de diálisis se estima cuanto se va a despachar durante el mes para que abastezca durante el mes completo y creo que también tenemos un colchón de un 10%.
3. ¿Presenta lineamientos generales para la asignación de responsabilidades para el manejo de inventarios?
Lineamientos generales escrito y documentado creo que no lo tenemos, solamente el personal de inventario y la administración de cada centro y acá en Guayaquil que tenemos al responsable de compras y abastecimiento que es quien distribuye y cada administrador se responsabiliza sobre su inventario.
4. ¿Cuáles son los recursos empleados para cumplir con la distribución interna y el tiempo estimado?
Se maneja el recurso principal que es el inventario, según el número de existencias que tengamos se hace el cálculo de lo que se necesita para que llegue a tiempo y

nunca se queden sin producto, se utiliza los camiones para que manden la mercadería a cada uno de los puntos y también tenemos el método de pedido de emergencia que es cuando hay un incremento de pacientes o se ha utilizado mucho producto , en donde piden al encargado central y este se encarga de enviar un pedido emergente a cada punto que lo necesite.
5. ¿Los centros manejan registros actualizados de los insumos disponibles para la venta?
Lo que tenemos es el inventario general y como aquí no tenemos productos para la venta solamente para el servicio, entonces tenemos el inventario y esa sería nuestra única herramienta para contabilizar cuantos productos tenemos
6. ¿Cuál es la coordinación logística de la cadena de abastecimiento?
El requerimiento nace de cada punto según el número de pacientes, cada requerimiento es dirigido hacia el encargado central, quien tabula y reúne todos los requerimientos por puntos y eso pues nos da un total de lo que vamos a solicitar al proveedor, este nos cotiza y despacha; se realiza la compra, una vez llegado el producto se vuelve a revisar los requerimientos y se envía el lote o todas las cantidades que nos han pedido para que el punto que reciba, distribuya cada producto de la bodega según como tengan ellos su manejo interno.
7. ¿Qué tipos de controles se toman en cuenta para maximizar la cadena de distribución?
Siempre se está revisando lo que se pide con lo que llega. Debe coincidir lo que pidió cada punto con lo que despacha el encargado central física y documentalmente.
8. ¿Considera usted que se podría implementar el mismo sistema que se utiliza en la oficina central, en las sucursales?
Si se lo puede manejar, nada mas habría que hacer inversiones de tecnología para poder estar coordinado cada bodega con la central y debido a que no es un movimiento constante, ni son muchos ítems, tal vez no sea necesario el sistema pero si una persona que maneje muy bien el Excel, en donde pueda registrar de una manera segura la información de los productos que llegan y se consumen, pero con un sistema también nos daría una mayor seguridad.
9. ¿Existe una guía para un manejo que permita el uso adecuado de todos los insumos que están involucrados en el área de inventario?

Nuestros proveedores dicen que los productos principales vienen con un manual de manipulación y también hay información en cada sitio web del producto y lugares donde podemos preguntar cómo distribuirlos, como ponerlos en la percha o en el pilo.

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Trabajo previo a la titulación de Ingeniero Comercial

HOJA DE ENTREVISTA
ENTREVISTADO: Administradora Milagro Ing. Lorena Puga
Realización de Entrevista FECHA:27/11/2013
1. ¿Cuáles son sus funciones?
Llevar control de asistencia, bodega, personal, caja chica, informes mensuales.
2. ¿Cómo se abastece de los insumos?
Realizo pedidos a la matriz en Guayaquil a la tercera semana de cada mes mediante correos.
3. ¿Quién es responsable del manejo de su inventario?
La responsable soy yo, al momento de los despachos una persona de mantenimiento bajo mi supervisión colabora.
4. Indique qué funciones realiza en el área de inventarios
Llevar el control diario y mensual mediante el kardex en un Excel formulado. Realizar los pedidos una vez al mes y recibir de la matriz los despachos. Distribuir los insumos dentro de la clínica para su uso.
5. ¿Conoce usted si existe un manual de Funciones en la empresa?
Realmente solo existe un manual de funciones para el área médica, mas no para el área administrativa; mis funciones las realizo en base a conocimientos adquiridos a lo largo de mi trabajo.
6. ¿De qué forma se abastece su punto de los insumos?
Mediante pedidos mensuales a la bodega central.
7. ¿Cada qué tiempo realiza sus pedidos?
Una vez al mes y si llegara a haber un faltante se hace un pedido de emergencia.
8. ¿En base a qué parámetros realiza usted sus pedidos?
Según la rotación de cada insumo y la cantidad de pacientes actuales y los proyectados a recibir, también en base a la existencia que se la resta del pedido calculado mediante promedios anteriores.

9. ¿Cómo reporta las novedades que se dan en el área de inventarios a la matriz?
Mediante la hoja de consumo diaria del Centro que se envía escaneada al día siguiente a la matriz.
10. ¿Cómo realiza los ajustes, control y registros de su inventario?
Mediante un Excel, sacando los saldos y comparando con un inventario físico. En caso de diferencias se comunica a la matriz para que indique como proceder.
11. ¿Cómo se almacenan los productos en su bodega? ¿Existen medidas de seguridad para los empleados que manipulan la mercadería?
Las cajas se colocan encima de pallets en una bodega con aire acondicionado, para de esta manera tener los insumos en óptima calidad. En cuanto a las medidas de seguridad para la manipulación se maneja de una manera diferenciada para cada tipo de insumo y su uso.
12. ¿Cuándo se recibe la mercadería esta es verificada de inmediato con las respectivas notas de entrega o guías de remisión?
Si, se verifica físicamente lo que se recibe con la guía de remisión.
13. ¿Cuándo realizó el último control de inventario?
Noviembre
14. ¿Se presentaron novedades? ¿Cómo soluciona los problemas?
Si, hubo novedades que fueron notificadas al jefe inmediato, haciendo las correcciones del caso.

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Trabajo previo a la titulación de Ingeniero Comercial

HOJA DE ENTREVISTA
ENTREVISTADO: Administradora Balzar. Ing. Pamela Rodas
Realización de Entrevista FECHA:28/11/2013
1. ¿Cuáles son sus funciones?
Manejo de caja chica, control de personal y del área de inventarios.
2. ¿Cómo se abastece de los insumos?
Mediante pedidos a la bodega principal..
3. ¿Quién es responsable del manejo de su inventario?
La persona que maneja la bodega es el Sr. Jorge Buenaño.
4. Indique qué funciones realiza en el área de inventarios
Realizo el registro de los ingresos y consumos en el kardex que se maneja de bodega.
5. ¿Conoce usted si existe un manual de Funciones en la empresa?
Solo fui inducida verbalmente.
6. ¿De qué forma se abastece su punto de los insumos?
Mediante pedidos quincenales a la bodega matriz y que se transportan mediante una camioneta fletada.
7. ¿Cada qué tiempo realiza sus pedidos?
Dos veces al mes.
8. ¿En base a qué parámetros realiza usted sus pedidos?
Revisando el consumo del mes anterior y revisando las existencias se solicita vía correo los insumos a la bodega principal.
9. ¿Cómo reporta las novedades que se dan en el área de inventarios a la matriz?
Se envía escaneada a la mañana siguiente del reporte, donde va registrado todo tipo de descargos de los insumos.
10. ¿Cómo realiza los ajustes, control y registros de su inventario?
Vía telefónica con el jefe inmediato, se comunica la forma en que se realizó la toma

de inventario, las novedades que se dieron y de qué manera se realizará el ajuste respectivo.
11. ¿Cómo se almacenan los productos en su bodega? ¿Existen medidas de seguridad para los empleados que manipulan la mercadería?
La bodega está en un área climatizada para el buen mantenimiento de los productos hasta su uso. No tenemos medidas de seguridad para el despacho de los productos pero si para su manipulación dentro de la sala donde se realiza la apertura de los empaques.
12. ¿Cuándo se recibe la mercadería esta es verificada de inmediato con las respectivas notas de entrega o guías de remisión?
Se coteja lo que se envía en la guía de remisión con lo que se recibe.
13. ¿Cuándo realizó el último control de inventario?
A finales de Octubre.
14. ¿Se presentaron novedades? ¿Cómo soluciona los problemas?
Si, hubieron faltantes y sobrantes. Se ajustó en el Excel y se notificó a matriz para corrección en sistema.

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Trabajo previo a la titulación de Ingeniero Comercial

HOJA DE ENTREVISTA
ENTREVISTADO: Administrador Guayaquil Ab. Xavier Martínez
Realización de Entrevista FECHA:28/11/2013
1. ¿Cuáles son sus funciones?
Tengo a cargo el departamento de RRHH de Farmadial S.A., además de la presidencia que como abogado me permito ejercer, a su vez manejo la documentación necesaria para poder dar funcionamiento a nuestra empresa al ser un ente médico. Entre otras de mis funciones también está el control de la bodega principal.
2. ¿Cómo se abastece de los insumos?
Los realiza el encargado del manejo de inventarios, el Jefe de Bodega.
3. ¿Quién es responsable del manejo de su inventario?
El Sr. Luis Muñoz.
4. Indique qué funciones realiza en el área de inventarios
El control de los reportes y la aprobación de los pedidos.
5. ¿Conoce usted si existe un manual de Funciones en la empresa?
Realmente solo existe un manual de funciones para el área médica, mas no para el área administrativa; mis funciones las realizo en base a conocimientos adquiridos a lo largo de mi trabajo.
6. ¿De qué forma se abastece su punto de los insumos?
El encargado del manejo de inventario recibe los pedidos de todas las sucursales, realiza una consolidación previa a su revisión, además de su stock existente y de esta manera realiza las compras a los proveedores respectivos.
7. ¿Cada qué tiempo realiza sus pedidos?
De acuerdo a la necesidad de los productos.
8. ¿En base a qué parámetros realiza usted sus pedidos?
Promedios históricos, costos de productos, calidad y tiempo de despacho.
9. ¿Cómo reporta las novedades que se dan en el área de inventarios a la matriz?

Esta es la bodega matriz.
10. ¿Cómo realiza los ajustes, control y registros de su inventario?
Al igual que todos los puntos, en una hoja de Registro de Material Utilizado, la información de esta bodega y la de las sucursales se ingresan a un sistema, previa revisión de los mismos.
11. ¿Cómo se almacenan los productos en su bodega? ¿Existen medidas de seguridad para los empleados que manipulan la mercadería?
En una bodega acondicionada para ello, con pallets y de acuerdo a lo sugerido en las cajas al momento de apilar.
12. ¿Cuándo se recibe la mercadería esta es verificada de inmediato con las respectivas notas de entrega o guías de remisión?
Así es, se contabiliza lo recibido con lo solicitado, y lo despachado en las guías de remisión.
13. ¿Cuándo realizó el último control de inventario?
Hace una semana.
14. ¿Se presentaron novedades? ¿Cómo soluciona los problemas?
Solo con un ítem, se conversó con gerencia para aprobación de ajuste en el sistema y se sugirió correctivos.

HOJA DE ENTREVISTA
ENTREVISTADO: Administradora La Troncal Econ. María Soto
Realización de Entrevista FECHA:29/11/2013
1. ¿Cuáles son sus funciones?
Administrar caja chica, realizar los reportes de los consumos diarios y pedidos; y verificar el registro de asistencia del personal.
2. ¿Cómo se abastece de los insumos?
Mediante pedido mensual a matriz.
3. ¿Quién es responsable del manejo de su inventario?
El Sr. Michael Merchán.
4. Indique qué funciones realiza en el área de inventarios
Control y registro de insumos.
5. ¿Conoce usted si existe un manual de Funciones en la empresa?
No.
6. ¿De qué forma se abastece su punto de los insumos?
Con pedidos a la bodega matriz.
7. ¿Cada qué tiempo realiza sus pedidos?
Una vez al mes.
8. ¿En base a qué parámetros realiza usted sus pedidos?
En base a los pedidos anteriores, y a la cantidad de pacientes estimada.
9. ¿Cómo reporta las novedades que se dan en el área de inventarios a la matriz?
Mediante la hoja donde se registran los consumos, y se envía cuando una persona va a la matriz.
10. ¿Cómo realiza los ajustes, control y registros de su inventario?
Mediante un kardex, donde se colocan ingresos y egresos de la bodega.
11. ¿Cómo se almacenan los productos en su bodega? ¿Existen medidas de seguridad para los empleados que manipulan la mercadería?
Mediante pallets, no tenemos perchas y no manejamos medidas de seguridad.

12. ¿Cuándo se recibe la mercadería esta es verificada de inmediato con las respectivas notas de entrega o guías de remisión?
Una vez descargada la mercadería se procede a verificación de la guía de remisión con el físico.
13. ¿Cuándo realizó el último control de inventario?
Hace una semana.
14. ¿Se presentaron novedades? ¿Cómo soluciona los problemas?
Así es, se comunicó al jefe inmediato las correcciones que se tuvo que hacer en el Excel.

3.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Durante los meses de septiembre a diciembre se realizaron entrevistas a las personas involucradas con el área de inventario sea que manejen directa o indirectamente funciones para el abastecimiento, registro, control y pedido de los insumos que se requieren tanto en la matriz como en las sucursales de Farmadial S.A.

En la Ciudad de Guayaquil se encuentra ubicada la casa matriz por lo que se realizó entrevistas a: Ing. Jorge Martínez quien cumple con las funciones de Gerente General de la empresa y, Ab. Xavier Martínez que es el Presidente Administrador. En cuanto a las sucursales se entrevistaron a los administradores de Balzar, Pamela Rodas; Milagro, Lorena Puga; y, La Troncal, María Soto.

Se pudo constatar que dentro de las funciones realizadas por los administradores están: el manejo de caja chica, el control del personal y asistencia, el reporte de movimientos en la bodega y lo relacionado con el pedido y distribución de insumos.

Esto indica que cada uno de ellos cumple con funciones que en muchos casos difieren de las que deberían de ejecutarse, o no están establecidas que realicen al no tener un Manual de Funciones.

Las actividades que se delegan a cada administrador están de acuerdo a las necesidades de los puntos de atención, pero todos tienen en común el manejodel área de inventario, dado a la importancia del mismo.

Los puntos que presentan bodegueros para el control de inventario son tres, de las cuales Milagro es el únicocentrodonde esa función la ejecuta el administrador, información relevante que se pudo recabar en la pregunta tres de la entrevista realizada, confirmando la ausencia de un Manual de Funciones donde se detalle claramente que es lo que debe ser desempeñado y por quién, como también la carencia de un manual de procedimientos.

Todas las sucursales se abastecen de productos de acuerdo a sus necesidades directamente de matriz, exceptuándose la que se encuentra en Guayaquil (Matriz) que recibe los pedidos de los diferentes proveedores y al encontrarse en este centro el Jefe de Bodega como responsable directo de la adquisición de los insumos tanto de lo requerido por matriz y sucursales.

En la sucursal de Milagro se solicita el abastecimiento la tercera semana de cada mes mediantecorreospor parte de su administrador, en la pregunta número dos se detalla a quien va dirigido el pedido; todos son dirigidos a matriz; en los puntos de Balzar y La Troncal es el bodeguero que pasa el pedido y los administradores lo aprueban transmitiéndolo al Jefe de Bodega en Guayaquil que realiza el pedido con los datos consolidados.

En cuanto al manejo de inventario en cada punto de atención, todos presentan registros de ingresos y egresos a través de una hoja de cálculo formulada la cual posteriormente es remitida a la matriz en donde se ingresa toda esta información a un sistema.

Esta información es revisada previamente y cotejada con lo que ha sido ingresado en cada punto, en sus respectivos kardex; todo en los Registros de Materiales Utilizados,quede manera estándar maneja cada sucursal, consolidando los registros del manejo del

inventario y, en muchas ocasiones se puede evidenciar faltantes o sobrantes entre los registros que posee matriz contra los que presenta para reposición las sucursales.

El cien por ciento de los entrevistados, según las respuestas de la pregunta cinco, aseguran no conocer de un Manual de Funciones, algunos realizan sus actividades por inducción; es decir, que se les capacitó verbalmente, más nunca, se le dio un documento físico donde conste el detalle de lo que debían cumplir y a quien rendir cuentas. En algunos casos se indica que sólo existe un documento donde constan las funciones del Área Médica.

Es importante resaltar en base a la información recabada que Farmadial S.A. no cuenta con un manual de procesos ni de procedimiento y el personal que fue consultado desconoce cómo debe realizarse cada actividad dentro de la organización ni los tiempos requeridos para su ejecución con la salvedad del área médica que si cuenta con estos procedimientos. La ausencia del manual de funciones y de procesos para el manejo del inventario ha provocado la descoordinación y el manejo poco eficiente del mismo.

En relación a la forma en cómo se realiza el abastecimiento para las sucursales, excepto matriz que es de donde provienen los insumos para los mismos, se moviliza mediante camión o camionetas, sin una distribución ordenada ya sea por rutas o frecuencias sino más bien a través de las necesidades que requieren cada una de ellas que en algunos de los casos de acuerdo a los entrevistados está dada por una temporalidad acostumbrada al abastecimiento. Este tipo de movilizaciones encarece el costo del producto al ser el traslado de manera emergente teniendo que contratar vehículos sin la seguridad mínima requerida para su traslado.

Para el abastecimiento a la matriz, la mercadería es transportada directamente por los proveedores hacia la bodega con todas las debidas precauciones y seguridades requeridas.

El tiempo para los despachos en los puntos varía, de acuerdo a cada sucursal. Se pudo identificar que tanto en las Sucursales de Milagro y La Troncal se dan una vez al mes, mientras que Balzar los realiza quincenalmente.

Un caso especial es el de la matriz que los solicita de acuerdo a la rotación de material que distribuye a las sucursales y para el punto ubicado en Guayaquil.

Los parámetros para realizar los pedidos no coinciden en todas las bodegas, como se pudo apreciar en la pregunta ocho de la entrevista, la Sucursal de Milagro por ejemplo los basa en la rotación de sus insumos y el número de pacientes que tiene o proyecta tener; en la sucursal de Balzar los realizan con base a consumos mensuales anteriores; mientras que en la sucursal de La Troncal usan como parámetros un detalle de cada bodega mencionada anteriormente, estos son el número de pacientes proyectados y los consumos anteriores.

Todas se diferencian de la bodega matriz que maneja costos al momento de realizar los pedidos a los diferentes proveedores y promedios de consumos históricos consolidados.

Todas las sucursales al igual que matriz manejan una misma forma para registrar los reportes, que es la Hoja de Registro de Material Utilizado,la cual permite apuntar el consumo real de los insumos y productos utilizados y es este documento que en ocasiones presenta inconsistencia al observarse que se han utilizado más insumos de los que se tenían registrados o a su vez en alguna ocasión al momento de realizar el cruce frente al

inventario presentan sobrantes que numéricamente no cuadran entre lo reportado e inventariado.

Debido a lo anteriormente descrito, las diferencias encontradas entre lo que registra el Kardex y lo que realmente se obtiene del inventario se subsanan a través de ajustes en muchas ocasiones. Los ajustes que se hacen, de acuerdo a las respuestas obtenidas pregunta diez de la entrevista, son ejecutadas contra la información registrada en la bodega principal al ser ésta la que surte desde matriz a las sucursales; ya que la bodega de Guayaquil debe registrar todas estas novedades en el sistema.

En cuanto, las respuestas de la pregunta once, que refiereal almacenamiento y manipulación de los productos,se resalta que en las sucursales se maneja una seguridad mínima para el despacho de los insumos por parte de los empleados en la bodega de Milagro, entre tanto las demás bodegas aseguran que las medidas que se toman son nulas, lo que genera una preocupación en cuanto a la integridad del personal y de los mismos insumos que estos manipulan. Validando así el establecimiento de procedimientos para el adecuado control y manipulación de los insumos que por la naturaleza del servicio que brinda Farmadial S.A. deben tenerse presente.

De acuerdo al cotejo de los productos al momento de su recepción y posterior registro al inventario en cada punto, se lo realiza sobre la guía de remisión, que es el único sustento de lo enviado por los proveedores y/o lo solicitado por la matriz o sucursales.

En la última toma de inventarios física solo Guayaquil presenta un mayor control, al tener al momento de esta entrevista su última revisión al día, según las respuestas de la pregunta

trece.Mientras, que las sucursales de La Troncal y Milagro aseguran que sus últimos controles se realizaron en el mes de Noviembre, el peor de los casos se da en la sucursal de Balzar cuya última toma fue en Octubre, lo que compromete aún más a la realización de una toma real a ejecutarse por parte de los autores del presente proyecto de investigación que permita clarificar las existencias reales en cada una de las sucursales y contrastarlas contra la información que posee matriz.

En relación a la resolución de problemas, se establece que existen divergencias en los puntos de vista sobrequé manera es más adecuada para poder solucionar los problemas. Las bodegas de Balzar y La Troncal comunican por medio de sus administradores a su Jefe Inmediato (Matriz) los movimientos que llevaron a cabo para ajustar una novedad en el kardex, Mientras que los puntos de Milagro y Guayaquil reportan las novedades o preguntan las acciones que deben tomarse a sus jefes inmediatos previamente a su ejecución existiendo libertad de actuar en unas mientras que otras piden autorización previa a su inmediato superior.

Toda la información recabada permite concluir que en Farmadial S.A., hay que reestructurar los procesos logísticos e implementar estrategias para la distribución y control adecuado del inventario que permita alcanzar un mayor nivel de eficiencia como también establecer un manual de funciones que sirva de guía tanto a matriz como a las sucursales. Propuesta que los autores propondrán para establecer normas de procedimientos en el área de Inventarios.

Cuadro No. 2

Validación de la Información					
		ADMINISTRADOR MILAGRO	**ADMINISTRADOR BALZAR**	**ADMINISTRADOR GUAYAQUIL**	**ADMINISTRADOR LA TRONCAL**
1	**Funciones**	Control de asistencia Bodega Personal	Caja chica Control de personal Área de Inventario	Presidente/Administrador Recursos humanos Bodega Principal	Reportes de movimientos de inventario Caja chica Personal
2	**Abastecimiento de insumos**	Matriz	Matriz	Jefe de Bodega (matriz)	Matriz
3	**Manejo de Inventario**	Administrador	Bodeguero	Jefe de Bodega y Compras	Bodeguero
4	**Funciones de Inventario**	Control Registros Distribución	Registro Ingreso	Reportes Control de Pedidos	Registro Control
5	**Conocimiento de Manual de Funciones**	No	No	No existe	No
6	**Tipo de abastecimiento**	Bodega central	Bodega central	Proveedores	Bodega central
7	**Tiempo de reposición**	Mensual	Quincenal	Necesidad de compras	Mensual
8	**Parámetros para reposición**	Rotación Número de pacientes	Consumos mensuales	Promedios históricos Costos	Pedidos anteriores Número de pacientes
9	**Reporte de novedades**	Hoja de Consumo Diario	Hoja de Consumo Diario		Hoja de Consumo Diario
10	**Ajustes al inventario**	Hoja de Cálculo Formulada	Vía telefónica	Registro de Material Utilizado	Vía telefónica
11	**Almacenamiento de productos/Seguridad del empleado**	Pallets Seguridad mínima	Área climatizada No existe seguridad para el despacho	Pallets Bodega climatizada Inobservancia a la seguridad del empleado	Pallets No manejan perchas No manejan medidas de seguridad
12	**Evidencia Recepción de mercancía**	Guía de remisión	Guía de remisión	Guía de remisión	Guía de remisión
13	**Ultimo Control de Inventario**	Noviembre	Octubre	Diciembre	Noviembre
14	**Solución de problemas**	Jefe inmediato	Administración	Gerencia	Administración

Elaborado por los autores

CAPÍTULO IV

4. LA PROPUESTA

4.1TITULO DE LA PROPUESTA

Reingeniería de los procesos logísticos en Farmadial S.A. para manejar niveles de eficiencia y eficacia en el manejo y control de su inventario.

4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Con la aplicación de la reingeniería de este proyecto se espera aportar al Centro de Diálisis Farmadial S.A. una mejoría constante en sus procesos logísticos que facilite el control en todos sus puntos y señalen datos precisos y reales que permitan a la empresa crecer y ser un modelo a seguir en esta área por otro tipo de industria y la propia.

4.3 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

Dar a Farmadial S.A. una herramienta eficaz, para lograr un proceso logístico de excelencia, y de esta manera mejorar el rendimiento de la misma, logrando optimizar recursos, con éxito en el mercado.

4.4. INFORME TÉCNICO FINAL

Los autores mediante conclusión de análisis realizado de la información exponen lo siguiente:

4.4. 1 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

FORTALEZA

- Buena planificación de pedidos
- Suficiencia de stock
- Excelente liquidez
- Buen ambiente de trabajo
- Estructura y Cobertura

OPORTUNIDADES

- Posicionamiento en el mercado
- Apertura de nuevos Centros

DEBILIDADES

- Falta de capacitación al personal de logística
- No poseer vehículos propios para movilización de mercaderías
- Sin normas de control de procedimientos definidos

AMENAZAS

- Accidentes y pérdida de mercadería
- Ingreso de nuevos competidores
- Modificación en los precios del tarifario

Los autores elaboramos los EFE y EFI para tener una mejor perspectiva de en qué nivel está ubicada la empresa.

Cuadro No 3: EFI

FORTALEZAS	**PESO**	**VALOR**	**PONDERACION**	**TOTAL**
Buena planificación de pedidos	0,125	0,11	2	0,22
Suficiencia de stock	0,125	0,2	4	0,8
Excelente liquidez	0,125	0,03	3	0,09
Buen ambiente de trabajo	0,125	0,05	2	0,1
Estructura y Cobertura	0,125	0,125	3	0,375
DEBILIDADES	**PESO**	**VALOR**	**PONDERACION**	**TOTAL**
Falta de capacitación al personal de logística	0,125	0,26	4	1,04
No poseer vehículos propios para movilización de mercaderías	0,125	0,125	3	0,375
Sin normas de control de procedimientos definidos	0,125	0,1	3	0,3
	1	1		**3,3**

Elaborado por los autores

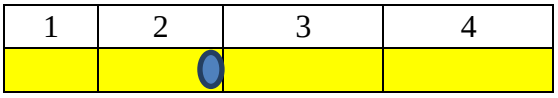
1	2	3	4

De acuerdo al EFI elaborado vemos que la compañía maneja una ventaja a nivel interno.

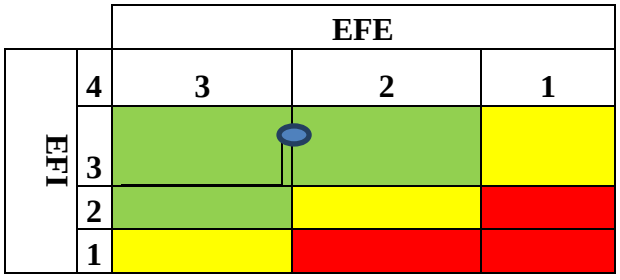
Cuadro 4: EFE

OPORTUNIDADES	**PESO**	**VALOR**	**PONDERACION**	**TOTAL**
Posicionamiento en el mercado	0,165	0,2	3	0,6
Tecnologías que puedan ser aplicadas	0,167	0,1	3	0,3
Apertura de nuevos Centros	0,167	0,25	4	1
AMENAZAS	**PESO**	**VALOR**	**PONDERACION**	**TOTAL**
Accidentes y pérdida de mercadería	0,167	0,1	3	0,3
Ingreso de nuevos competidores	0,167	0,2	2	0,4
Modificación en los precios del tarifario	0,167	0,15	2	0,3
	1	1		**2,9**

Elaborado por los autores



De acuerdo al EFI, vemos que la organización puede responder a factores externos, sin embargo, puede verse afectada por el alto costo que igualmente debe cubrir la entidad aun con cambios en los tarifarios.



4.4.2 VISION, MISION, VALORES

Farmadial S.A., cuenta con una misión y visión desarrollada por los directivos la cual no presenta una separación clara entre los objetivos de corto y largo plazo dificultando así el empoderamiento por parte de los trabajadores.

Misión – Visión Actuales

Es una empresa de salud al servicio de los pacientes nacionales y extranjeros con Insuficiencia Renal Crónica Terminal que necesitan de Hemodiálisis y atención integral para el tratamiento de su nefropatía; utilizando equipos especializados y generales e insumos médicos de la más alta calidad que permitan mantener la estabilidad en salud de los pacientes, de tal forma que permita generar y manejar el giro de negocio para brindar sostenibilidad, supervivencia a la empresa, y la rentabilidad esperada por nuestros accionistas; siempre esforzándonos por el desarrollo y realización personal de nuestros empleados y captar su voluntad, quienes deben mostrar desempeño con disciplina y apegados a la moral y eficiencia; tratar a los pacientes con calidad humana, paciencia, respeto y profesionalismo. Nuestro horizonte está en la excelencia, queriendo ser reconocidos como el Centro cuyos pacientes gocen de mejores indicadores de estándares de calidad de vida en la industria, ser el Centro de Diálisis con la menor tasa de mortalidad y mayor tasa de pacientes aptos y efectivamente trasplantados, siempre en conformidad con las normas internacionales de seguridad y operatividad, así como también cumpliendo con nuestras obligaciones y responsabilidad social y fiscal, como participante de la actividad de la economía ecuatoriana.

Después de haber realizado reuniones con los directivos y personal de la empresa se recomendó que la misión y visión no deban estar en un mismo párrafo; por lo que se propone lo siguiente:

MISIÓN PROPUESTA

Farmadial S.A., es una empresa que brinda atención de Hemodiálisis y el tratamiento integral a los pacientes renales utilizando equipos e insumos especializados para mantener su estado de salud estable y mejorar su calidad de vida.

VISIÓN PROPUESTA

Ser pioneros en el tratamiento de hemodiálisis a nivel nacional, teniendo como horizonte la excelencia, que nuestros pacientes gocen de mejores indicadores de calidad de vida en la industria, obtener la menor tasa de mortalidad, y mayor tasa de pacientes aptos y efectivamente trasplantados.

Farmadial S.A., no cuenta con Valores, por lo que se propone lo siguiente:

Calidad Humana: Tener la capacidad de trascender e ir dejando huella en cada momento y lugar, con principios sólidos comola humildad, generosidad, lealtad, alegría y sobre todo dar todo de si por los demás.

Paciencia: Capacidad que posee un individuo para tolerar a los demás soportar dificultades y contratiempos para lograr un bien.

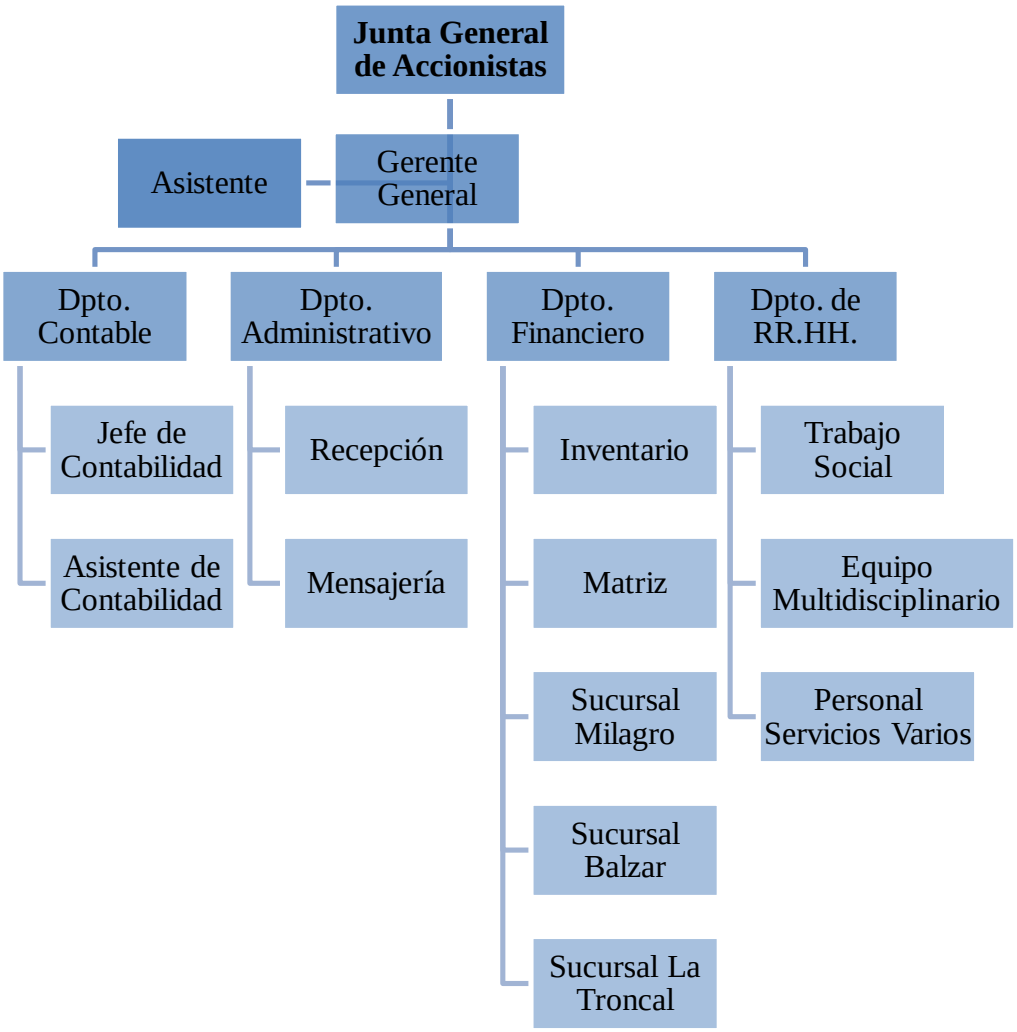
Respeto: Permite a la persona reconocer, apreciar, aceptar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos tanto con sus semejantes como con la autoridad.

Profesionalismo: Describe al comportamiento y actitudes, que el empleado debe tener, rigiéndose a normas preestablecidas de mesura, efectividad y objetividad,

4.5 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE FARMADIAL S.A.

General- matriz

Cuadro No. 5



Elaborado por los autores

4.6 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

El Centro de Diálisis Farmadial S.A. en cumplimiento con lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo, y en general, para la mejor aplicación de las disposiciones sobre el trabajo. Regirá en todas las dependencias que la Compañía tiene y en las que se crearen en el futuro en cualquier lugar de la República.

TÍTULO I

DE LOS PRINCIPIOS GENERALES

CAPÍTULO I

DE LAS DISPOSICIONES GENERALES

ART.1 DISPOSICIONES PRELIMINARES.

El Centro de Diálisis, que en adelante será nombrado como "LA COMPAÑÍA", y sus Trabajadores, que en adelante se los llamará "EL TRABAJADOR", esto todos los trabajadores que actualmente o en el futuro desempeñaren labores en la misma Compañía, se comprometen a cumplir el presente reglamento Interno a fin de garantizar y regularizar el normal desenvolvimiento de las relaciones laborales.

Las partes quedan sujetas al estricto cumplimiento de las disposiciones de estas normas y su desconocimiento no será motivo de excusa para su cumplimiento por parte de ninguno de ellos.

El trabajador de "la Compañía", debe tener presente que con su trabajo desempeña un rol importante en la vida del "Centro de Diálisis". Por lo mismo sus cualidades de honorabilidad, cortesía, confiabilidad y educación son esenciales en el desempeño de su trabajo.

ART. 2 REPRESENTACIÓN PATRONAL.-

La dirección y administración de la Compañía la ejerce el Gerente General o por medio de los distintos directores departamentales, a través de los cuales se organiza el sistema de trabajo y distribución del personal.

Para el cumplimiento de las disposiciones citadas en este reglamento se establecen las siguientes autoridades:

- Gerente General
- Recursos Humanos
- Director Financiero
- Director Comercial
- Director Médico

El régimen de representación legal está incluido en los estatutos de la Compañía. No obstante, ejercen funciones de dirección y administración en el ámbito laboral todos los funcionarios citados en este artículo.

Los directores de área serán responsables ante la propia Gerencia General del cumplimiento de estas normas y de las disciplinas en todos los departamentos.

ART. 3 RELACION DE TRABAJO.-

Son trabajadores de la Compañía todas aquellas personas que presten servicios personales, a través de contrato o prestación de servicios, de conformidad con las disposiciones del Código del Trabajo y el Código Civil.

ART. 4 ADMISIÓN.-

Para su ingreso a la Compañía los aspirantes deben cumplir con el proceso de selección que la Compañía tiene establecido y una vez que han sido aceptados deben entregar a la persona encargada de la Recepción de documentos, lo siguiente:

- Cédula de Ciudadanía;
- Certificado de trabajos anteriores;

- Certificados académicos;
- Certificados de Votación;
- Examen Médico;
- Tres fotografías.

En caso de falsedad en proporcionar los datos solicitados, la Compañía procederá a dar por terminado el Contrato de Trabajo.

ART. 5 CARNÉ DE IDENTIFICACIÓN.-

Todo trabajador que pertenezca a la Compañía tendrá la obligación de portar permanentemente el carné de identificación que se le suministre, cuya presentación podrá ser exigida en cualquier momento.

CAPÍTULO II
DE LA JORNADA DE TRABAJO, REMUNERACIONES Y VACACIONES

ART. 6 HORA DE TRABAJO.-

Es obligación esencial del trabajador de la Compañía su diaria y puntual asistencia, y deberá encontrarse en el lugar de trabajo a la hora de iniciación de sus tareas.

El horario de trabajo para el personal será el establecido por los respectivos directores de cada área, las mismas que deberán ser respetadas por los trabajadores.

La constatación de que el trabajo está concluido corresponde al Director del Departamento, quien autorizará al trabajador que se retire de su trabajo si lo hubiere terminado.

No se considerará trabajo extraordinario o suplementario el que tuviera que realizarse en horas dentro del horario establecido de labor como consecuencia de error del trabajador, negligencia o abandono de labores, debidamente comprobadas, que traigan como consecuencia el retraso de su trabajo asignado.

ART. 7 TURNOS Y HORARIO DE TRABAJO.-

Los turnos para los pacientes del Centro de Diálisis serán repartidos de la siguiente manera:

- 1er. Turno: 07h00 a 11h00
- 2do. Turno: 12h00 a 16h00
- 3er.. Turno: 17h00 a 21h00

Teniendo en cuenta las necesidades del servicio que presta la Compañía, podrán establecerse turnos de tal forma que la operación pueda desarrollarse en viernes, sábados domingos y días festivos.

Para el personal que labora en la Compañía el horario de trabajo será de lunes a sábado repartido de la siguiente manera:

Personal Médico: 4 horas laborables repartidas de la siguiente manera:

- 1er. Turno: A partir de las 06h30 a 12h00
- 2do. Turno: A partir de las 12h00 a 16h30
- 3er.. Turno: A partir de las 16h30 a 21h30

Personal de Enfermería: 5 ½ o 5 horas laborables repartidas de la siguiente manera:

- 1er Turno A partir de las 06h30 a 12h00;
- 2do. Turno A partir de las 11h30 a 17h00;
- 3er. Turno A partir de las 16h30 a 21h30;

Personal de Servicios Varios: 8 horas laborables repartidas de la siguiente manera:

- 1er Turno 6h00 a 14h00;
- 2do. Turno 14h00 a 22h00;

Cuando sea necesario establecer turnos para trabajos especiales, se determinarán previamente las condiciones para ellos.

ART.8 ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.-

La Compañía requiere que todo el personal mantenga una asistencia regular y puntual al trabajo. El control de asistencia y puntualidad lo llevarán los respectivos Directores Departamentales. Cuando se produzca una falta por problemas de salud, será su mismo Director Departamental quien justifique la ausencia.

El control de asistencias será entregado al personal los cinco primeros días de cada mes, para que en el plazo de 10 días sean revisados por los trabajadores y en caso de haber algún reclamo se lo haga saber al encargado del control, una vez transcurrido ese plazo no se aceptará ningún tipo de corrección y en caso de haberlo se lo incluirá en el cómputo de las asistencias del siguiente mes.

En caso de que algún trabajador solicitare permiso para no asistir al trabajo, por cualquier motivo, y este sea concedido, esos días serán incluidos como turnos trabajados para efectos de remuneración, pero serán descontados de sus vacaciones.

Los trabajadores que por razones personales no concurran a su trabajo, deberá notificar la falta al director del departamento durante la primera hora de la jornada de trabajo, con el objeto de que lo justifique y proceda al reemplazo en sus funciones. Si la ausencia al trabajo fuere por enfermedad, el trabajador deberá comunicar el particular al Director Departamental.

En caso de atraso se deberá justificar inmediatamente ante el director departamental, caso contrario se procederá a sancionar el atraso.

ART. 9 REMUNERACIONES.-

Las remuneraciones serán pagadas directamente a los trabajadores, a través de cheque girado a nombre del trabajador, en efectivo en caso de ser necesario o por transferencias bancarias.

Se hará acreedor a la remuneración solo en el caso de haber completado sus turnos correspondientes al mes de trabajo. De no cumplir con los turnos correspondiente al mes de trabajo se remunerará al Trabajador por las jornadas laborables completadas y asistidas de manera proporcional.

El Trabajador pagará, su remuneración, directamente al trabajador en el lugar de trabajo, así como los beneficios sociales establecidos por la ley a favor del Trabajador.

Las liquidaciones serán hechas por la trabajadora mensualmente; y, al momento del respectivo pago, el Trabajador deberá hacer las aclaraciones o reclamos a que se creyere con derecho. En caso de no haber reclamo absoluto al respecto, la pertinente liquidación se tendrá por verdadera, correcta y definitivamente aprobada y el Trabajador no tendrá derecho a reclamos posteriores por los conceptos indicados en la respectiva liquidación.

Para que se considere un turno trabajado es necesario haberlo laborado completamente, es decir las horas señaladas anteriormente para cada trabajador.

Se considerará como una falta grave el abandono de sus funciones si su reemplazo no ha llegado a laborar, deberá permanecer en las instalaciones del Centro de Diálisis hasta que sea autorizado por alguno de los Directores Departamentales.

ART. 10 VACACIONES.-

Todo trabajador de la Compañía tendrá derecho a gozar de 15 días calendario de vacaciones anuales. Los trabajadores que hubieren prestado servicios a la Compañía por más de cinco años gozarán de días adicionales a sus vacaciones, las mismas que podrán ser compensadas en dinero.

Durante las reuniones departamentales que se harán al principio de cada año, los trabajadores harán conocer a sus respectivos Directores sus aspiraciones con respecto a la fecha de sus vacaciones, lo que será analizado por ellos y se presentará ese listado ante el Gerente General para su posterior aprobación.

Posteriormente, la Gerencia General hará conocer a los trabajadores el cuadro de vacaciones elaborado por intermedio de sus respectivos Directores y vigilará por su aplicación, buscando en lo posible armonizar los intereses de la Compañía con las necesidades de los trabajadores.

A quienes por necesidad de servicio no se les pudo conceder vacaciones en la época solicitada, tendrán preferencia para que se le concedan vacaciones en la época en que las soliciten. En caso de emergencia la Compañía podrá modificar los cuadros de vacaciones.

Como norma general se evitará que los trabajadores acumulen vacaciones o las gocen friccionadas, salvo cuando se trate de labores técnicas o de confianza para las que sea difícil reemplazar al trabajador por largo tiempo.

ART. 11 CAMBIOS EN LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS.-

Para efecto de la eficacia, experiencia o debida capacitación de los trabajadores de la Compañía en las distintas actividades que les corresponden, la Gerencia General o Directores Departamentales, podrán efectuar en forma rotativa cambios de puestos o funciones, dentro de los mismos niveles de jerarquía.

CAPÍTULO III

DE LAS OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES

ART. 12 OBLIGACIONES

Sin perjuicio de las obligaciones señaladas en el Artículo 44 del Código del Trabajo, las mismas que se entienden expresamente incorporadas a este reglamento interno, todo trabajador está obligado a:

1. Permanecer en las instalaciones del Centro de Diálisis hasta que llegue su reemplazo o hasta que sea autorizado por alguno de los Directores Departamentales a abandonar su puesto de trabajo.
2. **Cumplir y respetar las decisiones de sus superiores jerárquicos, cuyo fin está encaminado a perfeccionar los esfuerzos en beneficio propio y de la Compañía.**
3. Presentarse correctamente vestido. La normativa de la vestimenta del personal estará reglamentado en los instructivos que los directores departamentales les entregue a sus dirigidos.
4. Ejecutar el trabajo conforme a las normas y procedimientos impartidos por sus inmediatos superiores, realizándolos siempre con eficiencia y eficacia; y, muy especialmente cumplir con las metas y objetivos planteados.
5. Procurar la completa armonía con los superiores y compañeros de trabajo, en las relaciones personales y ejecución de labores.
6. Asistir puntualmente. Todo retraso deberá justificarse ante el Director del Departamento.
7. Mantener limpio y ordenado su puesto de trabajo.
8. Cuidar debidamente los equipos y máquinas a su cargo, con el objeto de conservarlos en perfecto estado de funcionamiento y dar aviso a su superior de cualquier desperfecto que ocurriera en los mismos, para que los revisen los técnicos encargados.
9. Someterse a los controles indicados por la Compañía, en la forma, día y hora señalados, para evitar irregularidades.
10. Asistir con debida puntualidad a las reuniones y/o cursos de Capacitación que convoque la Compañía en los días y horarios que los determine.

11. Proporcionar informaciones veraces a los Directivos de la Compañía.
12. Dar aviso al Superior de cualquier irregularidad o incorrección que conozca.
13. Respetar los objetos personales de los demás compañeros de trabajo.
14. Recoger los objetos que dejaren olvidados, abandonaren o se les cayeren a los pacientes del Centro de Diálisis dentro de las instalaciones y entregárselos a sus dueños; y, si no pueden hacerlo, los entregarán inmediatamente a la persona encargada de la recepción para su custodia y posterior entrega.
15. Reducir al máximo las llamadas telefónicas personales, salvo en los casos de emergencia y con debida autorización de su Director Departamental, para el efecto, la persona encargada de la recepción tomará nota de la persona quien esta realizando la llamada y el tiempo que demore en el uso del teléfono.

ART. 13 PROHIBICIONES.-

Está prohibido al personal que labora en el Centro de Diálisis, además de los señalados en el Art. 45 del Código del Trabajo:

1. Abandonar sus funciones sin que haya llegado su reemplazo o hasta que sea autorizado por alguno de los Directores Departamentales a abandonar su puesto de trabajo.
2. Utilizar el nombre de la Compañía o la función que desempeña para obtener beneficio y ventajas particulares.
3. Ejecutar defectuosamente su trabajo.
4. Interponer o hacer interponer medios de cualquier naturaleza para que el trabajo, o equipos situados en el lugar de trabajo, no salgan en la calidad, cantidad o tiempo fijados por la Compañía.
5. Causar cualquier daño en la labor confiada o en las instalaciones, equipos o elementos de la Compañía.
6. Vender cambiar, prestar o negociar en cualquier forma algún objeto de propiedad de la Compañía.
7. Retraso injustificado en el cumplimiento de órdenes recibidas o servicio encomendados.
8. Emitir cualquier tipo de comentario que vaya en menoscabo de la persona o personas afectadas.

CAPÍTULO IV

DE LAS FALTAS, PROCEDIMIENTO Y SANCIONES

ART. 14 FALTAS.-

Las faltas cometidas por los trabajadores se clasificarán atendiendo a su importancia y trascendencia en faltas leves y faltas graves, teniendo en cuenta que la reincidencia en el cometimiento de faltas leves, dará ocasión a que se las considere graves.

Se considera a título enunciativo y no limitativo, faltas leves las siguientes:

1. No comunicar las ausencias con anticipación debida.
2. El retraso injustificado al trabajo, siempre que no sea reiterado.
3. Uso incorrecto del uniforme.
4. Permanecer en las instalaciones de la Compañía en horas que no sean las jornadas de trabajo, salvo que estén realizando labores debidamente autorizadas.
5. Masticar chicle o fumar en horas de atención a los pacientes o en áreas expresamente prohibidas.
6. Comer en las oficinas, vestidores y otro lugar que no sea el autorizado por los Directores Departamentales.
7. Salir en horas de labores de las instalaciones de la Compañía, de su sección o departamento sin la autorización correspondiente.
8. Realizar rifas, ventas o negocios particulares entre compañeros y los pacientes dentro de las instalaciones de la Compañía y en horas laborales.
9. Actitud hostil con sus compañeros de trabajo.
10. Incorrección en el ademán o respuesta al dirigirse a su superior.

Además las consideradas como tales en el Código del Trabajo.

Se consideran a título enunciativo y no limitativo, faltas graves, motivo suficiente para dar por terminado el contrato de trabajo previo el trámite administrativo correspondiente, las faltas cometidas en los siguientes numerales:

1) No cumplir debidamente con los deberes y responsabilidades de cada departamento, de acuerdo a los enunciados de este reglamento.

2) Cometer cualquier acto que signifique abuso de confianza, fraude u otros que implique la comisión de un delito, contravención penal o convertirse en cómplice o encubridor de los mismos. La Compañía se reserva el derecho de ejercer las acciones Civiles o Penales que la ley señale en estos casos sin perjuicio de la sanción laboral que corresponda.
3) Repetidas e injustificadas faltas de puntualidad, en los términos indicados en el Código del Trabajo.
4) Las cometidas contra la disciplina en el trabajo o contra el respeto debido a sus superiores, compañeros o pacientes.
5) Simulación de enfermedad o accidente.
6) No guardar confidencialidad sobre la información que posee la Compañía y que compete exclusivamente al interés o a la actividad privada de la institución.
7) Revelar a otros trabajadores de la Compañía informes relacionados con pacientes o con asuntos cuya divulgación podría causar perjuicio a dichos pacientes o a la Compañía.
8) Falta reiterada y no excusable de atención cortés y diligente con los pacientes.
9) Inobservancia de las medidas de seguridad e higiene adoptadas por la Compañía.
10) El hurto a la Compañía o a los compañeros de trabajo o a cualquier otra persona dentro de las instalaciones o dependencias de la Compañía.
11) No acatar las disposiciones verbales o escritas por los superiores por asuntos disciplinarios, para la mejor ejecución del trabajo o para prevenir accidentes o enfermedades.
12) Causar perjuicio material intencionalmente y debidamente comprobado, en las instalaciones, útiles de trabajo y equipos, o utilización de los bienes de la Compañía en actividades distintas de las encomendadas a cada trabajador de la Compañía, ora en provecho propio, ora en beneficio de terceros.
13) Falta de probidad o conducta inmoral.
14) Ejecutar cualquier acto que cause daño a las pertenencias de la Compañía o ponga en peligro la seguridad o integridad del personal o de quienes se encuentran en las dependencias.
15) Introducir a la Compañía bebidas alcohólicas o estupefacientes, así como consumirlos en su interior o presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo efecto de drogas.

16) Disminuir intencionalmente el ritmo normal de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas de trabajo, sea participe o no de ellas.
17) Organizar, originar o promover riñas o discusiones con otros trabajadores o tomar parte en tales actos.
18) Faltas reiteradas en el uso inadecuado del uniforme.
19) No cuidar debidamente las máquinas, equipos, herramientas, materiales, útiles y demás implementos que la Compañía para la ejecución del trabajo. La Compañía puede solicitar la restitución de dichos materiales, acogiéndose a lo estipulado por el Art. 45 del Código del Trabajo.
20) Falta reiterada de colaboración con sus superiores o compañeros del trabajo.
21) Disminuir intencionalmente el ritmo normal de la ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas de trabajo, sea participe o no de ellas.
22) Amenazar o agredir en cualquier forma a superiores o a compañeros de trabajo.
23) Emitir cualquier tipo de comentario que vaya en menoscabo de los superiores o compañeros de trabajo, que no pueda ser probado debidamente.

ART. 15 TERMINACION DEL CONTRATO DE TRABAJO.-

Al momento de ser notificado el trabajador con su separación o de la aceptación de su renuncia y antes de recibir su liquidación de conformidad con las normas legales vigentes, el trabajador deberá entregar por inventario todo el material, herramientas, uniformes, valores, etc., que mantenga bajo su responsabilidad.

ART. 16 SANCIONES.-

El trabajador que incumpliere con las disposiciones de este reglamento, será sancionado conforme el tipo de falta en la que incurriere el trabajador, leve o grave, de acuerdo a la calificación constante en el presente reglamento interno.

a. FALTAS LEVES

Con amonestación verbal o amonestación escrita, o con sanción pecuniaria que fluctúe entre 1 y 5% del sueldo del trabajador por cada falta.

b. FALTAS GRAVES

Ante la ejecución de una falta grave por parte de un trabajador y dependiendo de las circunstancias, la Compañía podrá sancionarlo según su criterio, con la separación definitiva, o con multas que fluctúen entre el 6 y el 10% de su sueldo diario.

ART. 17 RECLAMOS Y RESOLUCIONES.-

Para resolver y conocer pacífica y ecuánimemente las quejas y reclamos que se suscitaren dentro de la Compañía se observará el siguiente procedimiento:

1. El trabajador que se sintiere con derecho a elevar una queja o un reclamo, podrá hacerlo verbalmente o por escrito directamente ante su jefe inmediato, quien dispondrá de tres días hábiles para resolver.

2. Si la resolución no satisface las aspiraciones del trabajador, podrá recurrir ante la Presidencia de la Compañía, quien dispondrá de 10 días hábiles para conocer su decisión final.

La Presidencia llevará por cada trabajador un file personal en el cual registrará todos los hechos o novedades con relación a su trabajo y desenvolvimiento en general en la Compañía.

TÍTULO II

DEL PERSONAL MÉDICO

CAPÍTULO I
DEL DIRECTOR MÉDICO

ART. 18 EXPECTATIVAS BÁSICAS.-

1. Deberá poseer el Título de Médico Especialista en Nefrología.
2. Será responsable de las actividades Médico/ Técnicas del Centro de Diálisis.
3. Deberá conocer y entender las regulaciones de la legislación estatal en lo referente a proveer el tratamiento de hemodiálisis a los pacientes con Insuficiencia Renal Crónica Terminal (IRCT).
4. Asegurará su asistencia regular al Centro de Diálisis durante un período de tiempo que corresponda al 25% del tiempo total de atención de la institución (mensual).
5. Representar y asistir a las reuniones de los Comités Nacionales e Internacionales de Centros de Diálisis.
6. Atender personalmente a los Pacientes nuevos y Autoridades de Salud que se presentaren en el Centro de Diálisis.
7. Verificar que los planes de tratamiento impartidos estén actualizados y que se apliquen correctamente.
8. Revisar regularmente que las hojas de control de pacientes que impliquen un trámite legal con la institución de origen de esos enfermos, estén debidamente firmadas y actualizadas.
9. Confirmar que los diagnósticos de referencia de los pacientes coincidan con los códigos de los registros nacionales.
10. Verificar que las Indicaciones Médicas impartidas a los pacientes consten en las carpetas individuales, con firma de responsabilidad.
11. Evaluar periódicamente la integración y competencia del personal Médico, Enfermería, Paramédico y Técnico, del Centro de Diálisis.
12. Será su responsabilidad implementar un manual de Procedimientos y Políticas inherentes a la atención al paciente.

13. Asegurarse que los "Normativos de Asistencia de Emergencia" estén siempre vigentes y actualizados.
14. Impartirá disposiciones o efectuará cambios en lo referente al funcionamiento del Centro de Diálisis o al tratamiento de los pacientes, cuando fueren necesarios, los mismos que serán comunicados oportunamente a los médicos, técnicos y/o enfermeras con el objeto de coordinar las acciones a desarrollar.
15. Elaborará la programación educativa dirigida al personal médico y paramédico; así como también para los pacientes.

ART. 19 CONSIDERACIONES GENERALES.-

1. Será el co-responsable de organizar los turnos y autorizar los cambios de horario en el tratamiento de los pacientes.
2. Verificará que se cumplan las Normas de Bioseguridad en las diferentes áreas de la institución.
3. Debe llevar un registro de sus actividades como Director Médico.
4. Asegurarse que todos los protocolos que se aplican en la institución sean acordes a las exigencias médicas gubernamentales.
5. Supervisará que todos los Médicos Nefrólogos del centro de diálisis conozcan y valoren mensualmente los resultados de laboratorio de los pacientes.
6. Asegurarse que los Médicos provean de una adecuada atención a los pacientes del centro de diálisis.
7. Realizará en conjunto con los otros Nefrólogos la adecuación a hemodiálisis mensual e individual de todos los pacientes del Centro de Diálisis según los estándares internacionales vigentes; actualmente se están utilizando las normas y fórmulas sugeridas por el "*AdequacyWorkGroup*" de la "*NationalKidneyFundation*" (K/DOQI 2000).
8. Coordinará la comprensión por parte del equipo de salud sobre la importancia de implementar las normas de adecuación a hemodiálisis, para asegurarse de la calidad del tratamiento impartido.
9. Deberá asegurarse de la apropiada ejecución de la prescripción de diálisis, y del cuidado diario del paciente por parte del Staff Profesional de la institución.
10. Será el encargado de entrevistar, analizar currículo y sugerir al personal profesional idóneo (Médico, Enfermería, técnico) para laborar en el Centro de Diálisis;

apoyándose en los resultados de Evaluación Psicológica y de Recursos Humanos de la institución.

11. Deberá asegurar un adecuado entrenamiento de enfermeras y técnicos en lo referente a técnicas de diálisis.
12. Deberá coordinar y supervisar el trabajo de los otros Profesionales y/o Médicos Especialistas que se desempeñen en la institución (Nutricionista, Psicólogo, Trabajadora Social, etc.), y guiarlos para desarrollar políticas de seguimiento/tratamiento dirigidas a los enfermos renales en hemodiálisis.

CAPÍTULO II

DEL MÉDICO NEFRÓLOGO

ART. 20 DEBERES Y RESPONSABILIDADES

1. En ausencia del Director Médico, será el responsable del funcionamiento del Centro de Diálisis, y de los pacientes que están recibiendo el tratamiento.
2. Será el responsable de los pacientes que se encuentren tratándose en su turno, siendo responsable de atender a los pacientes del turno siguiente en caso de que el Médico Nefrólogo no se haya presentado puntualmente y no podrá abandonar su puesto de trabajo hasta que no haya un Médico Nefrólogo a cargo del turno que sigue.
3. Serán los responsables de calificar el estado clínico de los pacientes en casos de urgencias o complicaciones durante el tratamiento, decidiendo si se trata de una emergencia e indicando al Médico Clínico, Md. Residente y/o personal de enfermería las medidas a tomar para resolver el cuadro.
4. Si el cuadro clínico no puede ser resuelto en la institución deberá derivar al enfermo a un centro hospitalario, con hoja de transferencia debidamente firmada e indicando diagnóstico probable y las medidas tomadas.
5. Controlará que se cumpla la asignación de los turnos de tratamiento de los pacientes, fijados por el Director Médico del Centro de Diálisis, o podrá disponer de algún cambio al respecto en ausencia del Director.
6. Valorará clínicamente previo a la entrada de la sesión de diálisis a los pacientes que lo ameriten y/o soliciten.
7. Prescribirá la sesión de Hemodiálisis, entregando las indicaciones al personal de enfermería y supervisará que se cumpla lo programado.
8. Asesorará al personal de enfermería para el correcto cuidado y punción de los accesos vasculares.
9. Verificará que se cumplan las medidas de asepsia y Normas de Bioseguridad durante la conexión / desconexión de los accesos vasculares.
10. Realizará en conjunto con el Director Médico la adecuación mensual a hemodiálisis de cada uno de los pacientes del Centro de Diálisis.
11. Supervisará la adecuada toma de muestra de sangre pre y post-hemodiálisis de los pacientes, así como su inmediato traslado y procesamiento al Laboratorio Clínico.
12. Serán los únicos responsables de la instalación de catéteres doble lúmen temporales o permanentes a los pacientes que lo ameriten.

13. Realizará un informe mensual de las condiciones clínicas, índices de adecuación, análisis bioquímicos y terapéutica individualizada de los pacientes a su cargo.
14. Participará en la organización de programas educativos y asistirá a las reuniones científicas que se programen con el Director Médico y el resto del personal de salud del Centro de Diálisis.
15. Mantendrá informado al paciente y/o sus familiares sobre la evolución o complicaciones que se presentaren durante las sesiones de tratamiento.
16. Será responsable de supervisar que el Médico Clínico o Médico Residente realice y mantenga al día los expedientes clínicos de cada paciente; así como los diferentes protocolos que se desarrollaren en la Institución.
17. Colaborará o asesorará el trabajo de los otros Profesionales y/o Médicos Especialistas que se desempeñan en la institución, (Nutricionista, Psicólogo, Trabajadora Social, etc.).
18. Es obligatorio hacer constar su firma en los registros diarios de hora de ingreso y salida del personal.
19. Los permisos y/o vacaciones deberán ser coordinados y aprobados por el Director Médico del Centro de Diálisis, para luego pasar al área administrativa.

CAPÍTULO III
DE LOS MÉDICOS CLÍNICOS, RESIDENTES

ART. 21 DEBERES Y RESPONSABILIDADES

1. Cumplirá la carga horaria establecida al momento de su contratación, 6 días a la semana, incluyendo los días feriados, debiendo presentarse 10 minutos antes de su hora asignada de entrada al Centro de Diálisis.
2. En ausencia de su inmediato superior, será el responsable del funcionamiento Médico del Centro de Diálisis y de los pacientes que se encuentren realizando su tratamiento.
3. Es el encargado de realizar la Historia Clínica y Epicrisis de todos y cada uno de los pacientes que ingresen al Centro de Diálisis.
4. También se encargará de realizar las Historias Clínicas del personal de la institución, y mantenerlas actualizadas.

5. Realizará una evaluación clínica a cada uno de los pacientes que asisten al tratamiento, dejando consignados los datos positivos en los expedientes clínicos.
6. Supervisará la recolección adecuada del peso de entrada y salida al tratamiento, de cada paciente.
7. Controlará la evolución de la sesión de diálisis y asistirá a los pacientes que presenten complicaciones durante la misma; manteniendo constante comunicación con el Médico Nefrólogo en lo referente a las novedades detectadas antes o durante el procedimiento dialítico.
8. En caso de una emergencia, será el primer médico que inicie maniobras de reanimación. En ausencia del Nefrólogo y/o Director Médico es el encargado de derivar al enfermo a un centro hospitalario, con la debida documentación de transferencia y haciendo constar el tratamiento inicial realizado.
9. Supervisará que el personal de enfermería haya cumplido con la programación de todos los parámetros indicados para cada sesión de diálisis (peso, UF, perfiles, tiempo, heparina, medicamentos, etc.).
10. Deberá supervisar que se cumpla con el cronograma de control de signos vitales a los pacientes, por parte del personal de enfermería.
11. Realizará la modificación de los parámetros antes mencionados fuera de los límites establecidos para enfermería, según la condición clínica de los pacientes y manteniendo diálogo constante con el Médico Nefrólogo.
12. Colaborará con el personal de Enfermería para la conexión / desconexión de los enfermos con catéteres doble lumen, siguiendo el protocolo establecido en la institución.
13. Será el responsable de manipular y/o fijar los catéteres doble lumen con puntos de sutura en los casos que fuere necesario.
14. Controlará la adecuada toma de muestra de sangre pre y post-hemodiálisis de los pacientes, así como su inmediato traslado y procesamiento.
15. Controlará que se cumplan las medidas de asepsia y Normas de Bioseguridad para la conexión/ desconexión de los accesos vasculares.
16. Controlará que todo el personal que se encuentra dentro de la sala de hemodiálisis cumpla con las Normas de Bioseguridad.
17. Participará con la preparación de revisiones científicas o casos clínicos y asistirá a las reuniones que se programen con el Director Médico y el resto del personal de salud del Centro de Diálisis.

18. Mantendrá al día los expedientes clínicos de los pacientes así como los diferentes protocolos que se desarrollaren en la Institución.
19. Podrá implementar tratamiento clínico a los pacientes según las novedades que presenten, de común acuerdo con el Nefrólogo y dejando consignado en el expediente de ese enfermo las indicaciones realizadas.
20. Los permisos y/o vacaciones deberán ser coordinados y aprobados por el Director Médico del Centro de Diálisis, para luego pasar al área administrativa.
21. Es obligatorio hacer constar su firma en los registros diarios de hora de ingreso y salida del personal.
22. Deberá permanecer en el Centro de Diálisis hasta que el último paciente abandone las instalaciones del mismo.

TÍTULO III
DE LOS ENFERMERO/AS

CAPÍTULO I
DE LOS COORDINADORES/AS EN ENFERMERIA

ART. 22 DEBERES Y RESPONSABILIDADES

1. Cumplirá y hará cumplir todos los deberes y obligaciones establecidas para el personal de enfermería.
2. Será el responsable de los pacientes que se encuentren tratándose en su turno, siendo responsable de atender a los pacientes del turno siguiente en caso de que el enfermero/a no se haya presentado puntualmente y no podrá abandonar su puesto de trabajo hasta que no haya un enfermero/a a cargo del turno que sigue.
3. Es la responsable de la coordinación y ejecución de las Normas de Bioseguridad, Instructivo de Hemodiálisis, y estándares de funcionamiento vigentes en el Centro de diálisis.
4. Será la responsable de hacer conocer las normas de funcionamiento e Instructivo de Procedimientos de Enfermería en Hemodiálisis vigentes en la institución, a todo el personal a su cargo.

5. Es la responsable de confeccionar los cuadros de rotación mensual de enfermería, las asignaciones diarias y cuadro de vacaciones poniéndolos en conocimiento de la Dirección Médica de la institución, con adecuada anticipación.
6. Planificará y ejecutará programas de educación continuada para el personal a su cargo en coordinación con la Dirección Médica.
7. Estará capacitada para tomar decisiones de urgencias en el área de enfermería, sin obviar informar o estar en constante comunicación con el Médico presente en el área.
8. Se asegurará que todos los equipos de la sala de diálisis sean correctamente utilizados, que reciban el mantenimiento adecuado y se encuentren operativos.
9. Mantendrá estrecha comunicación con el Médico Nefrólogo y/o Director del Centro de Diálisis en todo lo inherente a las actividades de enfermería.
10. En caso de ausencia temporal de cualquier índole, o vacaciones deberá ser reemplazada por otra colega que desempeñe su mismo cargo.
11. Será la responsable de la preparación correcta de las soluciones desinfectantes que se utilicen para la asepsia de los pacientes, o instrumental quirúrgico.
12. Supervisará la correcta manipulación y esterilización del material quirúrgico y/o fungible que se utiliza en el Centro de Diálisis.
13. Realizará el cuadro de asignación de actividades para enfermería dentro de la sala de diálisis, y controlará su adecuado cumplimiento por parte de sus colegas.
14. A través de ella deben ser canalizados los cambios de turno de las Licenciadas en Enfermería con mínimo 48 horas de anticipación y luego ponerlos en conocimiento del Nefrólogo y/o Director Médico.
15. Supervisará el adecuado consumo de material fungible dentro de la sala de diálisis, así como su correcto registro estadístico en los formularios correspondientes. Tarea similar en lo que respecta a los medicamentos e implementos del carro de emergencias.
16. Será la encargada de mantener un stock adecuado de insumos, medicamentos y otros materiales consumibles de la "bodega diaria", solicitando su reposición con la debida anticipación.
17. Pondrá en conocimiento del Director Médico, con mínimo 1 mes de anticipación, el cuadro vacacional del personal a su cargo y los reemplazos, para la aprobación final del mismo, antes de pasar al área administrativa.

CAPÍTULO II

DE LAS LICENCIADAS EN ENFERMERIA

ART. 23 DEBERES Y RESPONSABILIDADES

1. Todo el personal de Enfermería que labore en este Centro de Diálisis debe tener Título Universitario de Lcda. en Enfermería, legalmente certificado.
2. Será el responsable de los pacientes que se encuentren tratándose en su turno, siendo responsable de atender a los pacientes del turno siguiente en caso de que el enfermero/a no se haya presentado puntualmente y no podrá abandonar su puesto de trabajo hasta que no haya un enfermero/a a cargo del turno que sigue.
3. Cumplirá la carga horaria establecida en el momento de su contratación, 5 días a la semana.
4. El personal de enfermería debe ingresar a la sala de diálisis debidamente uniformadas, 10 minutos antes de su hora asignada de entrada al Centro de Diálisis.
5. Es obligatorio hacer constar su firma en los registros diarios de hora de ingreso y salida del personal.
6. Existirá una coordinadora en cada turno de enfermería, designada por la Dirección Médica del Centro de Diálisis.
7. Las Licenciadas deberán cubrir todas las actividades de la sala de diálisis cuando la coordinadora esté ocupada con las labores que son de su exclusiva responsabilidad.
8. Al iniciar su jornada laboral armará y cebará el circuito extracorpóreo para diálisis; además se encargará de dejar preparadas las máquinas de hemodiálisis con los parámetros de inicio de tratamiento.
9. Verificará que los materiales para la conexión estén completos y colocados en cada puesto de diálisis antes de la recepción de los pacientes y previo a la hora de desconexión.
10. Previo a digitar *"preparación"*, volverá a verificar los parámetros de inicio programados en la máquina, confirmará que tiene el filtro, heparina y concentrados indicados al paciente que está por conectar; colocará las pipetas y Hansen e iniciará el tratamiento según el protocolo de la institución.

11. Será responsable de la recepción del paciente, dándole el apoyo y todo el confort que amerite.
12. Deberá vestir toda la indumentaria establecida y cumplir con las Normas de Bioseguridad vigentes en este Centro de Diálisis para el procedimiento de conexión/ desconexión de pacientes.
13. Cumplirá con toda la programación del tratamiento dialítico prescrito por el Médico Nefrólogo de Turno.
14. El control y registro de los signos vitales de cada enfermo, o cambios de programación de diálisis se realizará en coordinación y/o según lo estipulado por los Médicos del Centro de Diálisis.
15. Será responsable de preparar materiales (gasas, equipos de curación, campos, batas, etc) y su debida esterilización, para el uso en el Centro de Diálisis.
16. Será la responsable de la preparación y distribución de la colación que se ofrece a los pacientes durante su sesión de tratamiento.
17. Es la responsable de realizar el pedido de materiales y medicamentos por turno según el número de paciente que reciben tratamiento y siguiendo la prescripción del Médico Nefrólogo.
18. Al final de la jornada laboral dejará distribuido el material para las siguientes sesiones, en cada puesto de diálisis.
19. Manejará y cuidará adecuadamente todos los equipos médicos utilizados en su jornada laboral.
20. Llenará con letra clara y legible los partes diarios, concentrado mensual y/o cuaderno de novedades.
21. Deberá cumplir con las asignaciones de actividades dentro de la sala de diálisis, durante su horario de trabajo, estipulados por las Coordinadoras de Enfermería.
22. Cumplirá con todos los estándares de tratamiento de la institución, indicados por sus superiores.
23. Realizará entrega / recepción de guardia a sus compañeras de trabajo, indicando novedades de pacientes y existencia de equipos de trabajo, en cada jornada laboral.
24. Tomará muestras de sangre a los pacientes (pre y postdiálisis) según el protocolo establecido en la institución, en las fechas que serán señaladas con anticipación.

25. Podrá tomar de 10 a 15 min. como máximo de receso durante su jornada laboral, individualmente, y dejando asegurado con otra colega el cuidado de los pacientes a su cargo.
26. Dará y hará cumplir indicaciones al paciente en lo referente a la vestimenta para su asistencia al tratamiento dialítico y al cuidado y aseo de su acceso vascular.
27. Durante su horario de trabajo deben participar como un equipo de salud, conocer a todos los pacientes que están realizando el tratamiento en ese momento, y colaborar en caso de urgencias, o ausencias inesperadas de alguna compañera de trabajo.
28. Asistirá y participará con la preparación de revisiones científicas en las reuniones que se programen con el Director Médico y el resto del personal de salud del Centro de Diálisis.
29. Le debe respeto y cumplirá las indicaciones profesionales de sus superiores según el organigrama de la institución.
30. Los cambios de turno se presentarán por escrito a su Coordinadora de Enfermería, mínimo con 48 hs de anticipación y debidamente justificados.
31. Los permisos y/o vacaciones deberán ser coordinados con su inmediato superior, y aprobados por el Director Médico del Centro de Diálisis, para luego pasar al área administrativa.
32. Deberá permanecer en el Centro de Diálisis hasta que el último paciente abandone las instalaciones del mismo.

TÍTULO IV

DEL TÉCNICO Y SERVICIOS VARIOS

CAPÍTULO I

DEL TÉCNICO

ART. 24 DEBERES Y RESPONSABILIDADES.-

1. Cumplirá la carga horaria convenida al momento de su contratación con la Dirección Médica y Departamento Administrativo del Centro de Diálisis, 5 días a la semana, incluyendo días feriados.
2. Será el responsable del programa de cuidados preventivos y mantenimiento, así como la operatividad de todos los equipos de la Institución.
3. Solicitará y se asegurará de mantener el stock de repuestos e insumos necesarios para el adecuado funcionamiento y mantenimiento de máquinas de Hemodiálisis y planta de tratamiento de agua.
4. Deberá elaborar y ejecutar un cronograma de control diario, semanal, mensual y anual del funcionamiento, operatividad y rendimiento de la planta de tratamiento de agua.
5. Igualmente elaborará y ejecutará el cronograma de mantenimiento de cada una de las máquinas de hemodiálisis, en periodos similares a los antes mencionados.
6. Solicitará trimestralmente y tomará las muestras para realizar los estudios de calidad de agua en un laboratorio especializado en ese tipo de pruebas, en su localidad.
7. Controlará que los resultados antes mencionados se encuentren dentro de los rangos establecidos como adecuados para ser utilizada el agua en hemodiálisis, según lo establecido en los estándares internacionales (AAMI), y comunicarlo al Director Médico de la institución.
8. Será el responsable de que se cumpla lo programado en lo referente a automatización (encendido, apagado) de la planta de tratamiento de agua.

9. Supervisará y programará personalmente que cualquier arreglo de los equipos y/o instalaciones del Centro de Diálisis, sean realizados fuera de los horarios de atención al paciente.
10. Realizará desinfección de la planta, reservorio de agua (cisterna) y sistema de distribución de agua tratada a la sala de diálisis, siguiendo las Normas de Bioseguridad vigentes en la Institución y en coordinación con la Dirección Médica.
11. Programará y supervisará la limpieza mensual de la cisterna de agua.
12. Elaborará un informe mensual de actividades, programación y/o novedades en el área técnica, para en conjunto con la Dirección Médica y Administrativa, analizarlas y encontrar los correctivos si estos fueran necesarios.
13. Elaborará y mantendrá actualizado el "Manual de Seguridad Industrial", y su ejecución por parte de todo el personal que labora en la institución.
14. Organizará programas de educación y actualización en el manejo de máquinas de Hemodiálisis, al personal Médico y de Enfermería.
15. Verificará la provisión permanente de los tanques de Oxígeno en el Centro de Diálisis.
16. Realizará programa de Asistencia de Emergencia y Simulacro de Incendio para todo el personal de la institución, en coordinación con el Benemérito Cuerpo de Bomberos de la ciudad o la institución local competente.
17. Deberá elaborar el plan de evacuación de pacientes y del personal de la institución, en casos de emergencia o catástrofe según las exigencias locales vigentes, e instruir al personal para tal fin.
18. Será responsable de supervisar el almacenamiento, traslado y disposición final de los residuos patogénicos y residuos comunes generados en el Centro de Diálisis, de acuerdo a las normativas legales vigentes al respecto, en su localidad.
19. Supervisará al personal de Servicios Varios, que cumpla con las normas de limpieza y desinfección, siguiendo el Manual de Bioseguridad vigente, tanto para planta de tratamiento, máquinas de hemodiálisis, sala de diálisis, sala de espera, área administrativa y área física exterior del Centro de Diálisis.
20. Vigilará la correcta preparación y almacenamiento de las soluciones de diálisis y soluciones desinfectantes que se utilizan en el Centro de Diálisis (bicarbonato, ácido acético, hipoclorito de sodio, etc.) por parte del personal de Servicios Varios.

21. Durante las sesiones de tratamiento deberá resolver rápida y expeditivamente cualquier inconveniente que se presente con las máquinas de diálisis y no pueda ser resuelto por enfermería.
22. Son los responsables de controlar que los periodos de tiempo y tipos de lavados de las máquinas entre cada turno y al final de cada jornada laboral, sean adecuadamente programados.
23. Será el encargado de dirigir al personal de Servicios Varios, instruirlos en sus tareas, y supervisar su ejecución.
24. Los permisos y/o vacaciones deberán ser coordinados y aprobados por el Director Médico del Centro de Diálisis, para luego pasar al área administrativa.
25. Es obligatorio hacer constar su firma en los registros diarios de hora de ingreso y salida del personal.

CAPÍTULO II
DEL PERSONAL DE SERVICIOS VARIOS

ART. 25 DEBERES Y RESPONSABILIDADES.-

1. Cumplirán la carga horaria estipulada al momento de su contratación, durante 6 días a la semana incluyendo los días feriados.
2. Es obligatorio hacer constar su firma en los registros diarios de hora de ingreso y salida del personal.
3. Deberán presentarse al Centro de Diálisis con 10 minutos de anticipación a su hora de ingreso.
4. Deberá vestir el uniforme provisto por la institución y portar los instrumentos necesarios para sus labores cumpliendo siempre las Normas de Bioseguridad establecidas.
5. Se pondrá inmediatamente a su llegada, a disposición del Técnico en Hemodiálisis de turno quien le asignará las labores a realizar.
6. Será responsable de la preparación de los concentrados de hemodiálisis y soluciones desinfectantes según protocolos establecidos y siguiendo las indicaciones del Técnico, el Médico Nefrólogo y/o Director Médico.

7. Será responsable de mantener la existencia de los insumos de higiene de todos los baños de la institución (papel higiénico, jabón líquido, etc.), así como su limpieza entre cada turno de pacientes y al final del día.
8. Retirará los residuos patogénicos y residuos comunes de la sala de diálisis al final de cada turno y antes de iniciar la limpieza y desinfección de la sala.
9. Son los encargados directos del adecuado almacenamiento, traslado y disposición final de los residuos generados en el Centro de Diálisis sean estos patogénicos o comunes, bajo la supervisión del Técnico en Hemodiálisis de la institución.
10. Cumplirá con la limpieza y desinfección de las máquinas de Hemodiálisis, inmobiliario y área física de la sala de diálisis al final de cada turno de pacientes siguiendo las Normas del Manual de Bioseguridad.
11. En los horarios que no se encuentren dentro de la sala de diálisis, se encargarán de colaborar en las otras áreas del Centro de Diálisis.
12. Colocará los bidones con las soluciones de Diálisis (Bicarbonato y ácido) en cada máquina previo al ingreso de los pacientes a la sala de Diálisis.
13. Colaborará con el transporte del paciente dentro de las instalaciones del Centro de Diálisis, especialmente en los momentos de conexión y desconexión de éstos, y siempre que se lo solicitaren.
14. No podrá abandonar, bajo ningún concepto la Sala de Hemodiálisis en los momentos de conexión y desconexión de los pacientes.
15. Al término de la conexión de los pacientes, podrán iniciar el aseo de las áreas comunes del Centro de Diálisis.
16. Se encargarán de la desinfección completa del área física y cisterna los días domingo, o cuando no se encuentren pacientes realizando tratamiento, una vez por mes rotativamente.
17. Se encargará del traslado de los insumos para hemodiálisis desde las bodegas centrales de la institución hasta la bodega de enfermería.
18. Al final del día laboral, se realizará aspiración completa de la sala de hemodiálisis, y se verificará que no quede residuo alguno en los recipientes de desechos.
19. Son los responsables de mantener rotulados, separados y en buen estado los instrumentos de limpieza de las áreas crítica (sala de hemodiálisis y sala de procedimientos), de aquellos utilizados en las áreas comunes (oficina, recepción, vestidores, consultorios, etc.).

20. Cumplirá con las Normas de Seguridad Industrial vigentes en la institución.
21. Le debe respeto y cumplirá las indicaciones profesionales de sus superiores según el organigrama de la institución.
22. Asistirán de forma obligatoria a los talleres de capacitación que se programen en el Centro de Diálisis.
23. Los permisos y/o vacaciones deberán ser coordinados con su inmediato superior, aprobados por el Director Médico del Centro de Diálisis, y luego pasar al área administrativa.
24. Deberán permanecer en el Centro de Diálisis hasta que el último paciente abandone las instalaciones del mismo.

TÍTULO V
DEL TRABAJO SOCIAL, PSICOLOGÍA, Y NUTRICION

CAPÍTULO I

DEL TRABAJADOR SOCIAL

ART. 26 DEBERES Y RESPONSABILIDADES.-

1. Cooperar con los pacientes y familias en la orientación, resolución y comprensión de su estado de salud.
2. Atiende, estudia, analiza e investiga problemas personales y sociales de los pacientes y/o familias, a fin de orientarlos y alcanzar la más adecuada solución.
3. Estudia y analiza cada problema según el área de intervención (médica).
4. Elabora y ejecuta planes de investigación mediante métodos, técnicas e instrumentos específicos, como: entrevistas, encuestas, visitas domiciliarias con las personas interesadas.
5. Establece la naturaleza, importancia, origen y causas de sus problemas relacionados con los factores socioeconómicos, ambientales, psicológicos y otros.
6. Imparte consejos, sugerencias a los pacientes y familias, en procura de que entiendan y comprendan claramente sus problemas, los orienta en la cooperación y solución de los mismos.

7. Participa en la búsqueda y solicitud de ayuda en beneficio del paciente en especial a recibir atención médica.
8. Ayudar en la rehabilitación a los pacientes para que sigan el tratamiento especializado y a resolver sus dificultades de carácter personal o de adaptación a la sociedad.
9. Examinar, evacuar y diagnosticar las alteraciones que adolecen los pacientes y determinar la terapéutica ocupacional adecuada que desarrolle sus aptitudes.
10. Planificar, ejecutar, supervisar y evaluar programas de educación para la salud que ayuden a mejorar las condiciones de salud de los pacientes.
11. Participa en reuniones con el equipo de salud conformado por el psicólogo, médicos y enfermeras.
12. Programa charlas y reuniones con familiares, pacientes y personal del centro de diálisis con el objetivo de brindar una mejor calidad de atención.
13. Organiza talleres dirigido a pacientes y familias que contribuyan a la rehabilitación del paciente.
14. Evalúa su trabajo y lleva registros de casos atendidos como de las actividades cumplidas.

CAPÍTULO II
DEL PSICÓLOGO CLÍNICO

ART. 27 DEBERES Y RESPONSABILIDADES.-

1. Realizará las historias clínicas de los pacientes del Centro de Diálisis.
2. Se entrevistará con los pacientes de forma directa o indirecta, esto es a través de los familiares.
3. Realizará una serie de evaluaciones psicométricas, estas son: escala de evaluación para la depresión: Hamilton, escala de Zung, escala de calidad de vida del paciente, evaluación de personalidad: MMPI, Técnicas de completamiento de frases y estudio diagnóstico.
4. Psicoterapia: terapia individual: terapia de apoyo, terapia de esclarecimiento; terapia de pareja, terapia familiar, terapia grupal.

5. Evaluación del personal que labora en el Centro de Diálisis: consta de entrevista, evaluación psicométrica, evaluación de personalidad, calidad de atención, técnicas grupales.

CAPÍTULO III
DEL NUTRICIONISTA

ART. 28 DEBERES Y RESPONSABILIDADES.-

1. Elaborar protocolos de evaluación tratamiento nutricional de los pacientes en programa de hemodiálisis en coordinación con el director médico.
2. Se encargará directamente de la puesta en práctica de los protocolos con la responsabilidad de llevar registros de la evaluación y seguimiento de todos los pacientes.
3. Controlará el grado de nutrición proteica por medio del PCR normalizado mensual.
4. Se encargará de pedir exámenes especiales debidamente justificados ante el Director Médico, en los casos que considere conveniente.
5. Será el encargado de elaborar las alternativas de colación que se le brinden a los pacientes durante las sesiones de hemodiálisis.
6. Entregará folletos ilustrativos a los pacientes y familiares sobre el tipo de alimentación que debe seguirse.
7. Controlará la evolución del peso seco de los pacientes, así como la ganancia de peso interdiálisis.
8. Estará disponible para realizar charlas con el resto del personal de la Unidad con relación a la programación anual de educación médica.

TÍTULO VI

DISPOSICIONES FINALES

CAPÍTULO I
VIGENCIA DE LAS LEYES Y EL REGLAMENTO

ART. 29 VIGENCIA DE LAS LEYES LABORALES O SOCIALES

Independientemente de las normas específicas que contiene este Reglamento y de las obligaciones de la Compañía con sus trabajadores en razón de sus cargos, se considerarán expresamente incorporadas a su texto las disposiciones del Código del Trabajo y cualquier otra ley de protección social actualmente vigente o que se dicte en el futuro.

ART. 30 VIGENCIA O REFORMA.-

El presente reglamento entrará en vigencia en el momento que sea conocido por todos los trabajadores y se considerará aceptado por el hecho de continuar en la misma, para lo cual la Compañía difundirá este reglamento a todo su personal, entregando ejemplares del mismo a todos y cada uno de sus integrantes.

ART. 31 DISPOSICIÓN ESPECIAL.-

Cualquier Memorando que corrija o aumente alguna de las disposiciones contenidas en este documento, deberá tomársela en cuenta como parte de este, para efectos de cumplimiento, y cualquier desacato a esas disposiciones se aplicará las sanciones establecidas en el propio memorando o en su defecto si no las señalare, en las contenidas en el articulado sobre las faltas graves.

4.7 SERVICIOS

Farmadial S.A. ofrece elTratamiento Integral al paciente con insuficiencia renal crónico, que consiste en lo siguiente:

- Diálisis según normas internacionales

- Materiales necesarios para las sesiones de Hemodiálisis estándar con bicarbonato y filtros nuevos

- Confección de fístula arteriovenosa (una por año) y mantenimiento de accesos vasculares

- En caso de emergencia colocación de Catéter Temporal (dos), Catéter Permanente (uno), Colocación de injerto vascular (uno)

- Ecografía Doppler y/o fistulografía (uno) justificada por cirujano Vascular y Nefrólogo

- Aplicación de normas de bioseguridad para evitar contaminaciones

- Suministro de medicamentos necesarios en el tratamiento ambulatorio para cubrir las patologías relacionadas con la insuficiencia renal crónica conforme lo requiera:
    - Tratamiento de la Hipertensión arterial (HTA) (antihipertensivo: IECAS, bloqueadores AT1, Beta Bloqueadores, Calcio Antagonistas, Vasodilatadores, Alfa Bloqueadores).
    - Tratamiento de enfermedad ósea (Quelantes de fósforo)
    - Tratamiento de la anemia secundaria a la IRC (Hierro intravenoso y Eritropoyetina Alfa o Beta)
    - Tratamiento ambulatorio de las complicaciones del acceso vascular (antibióticos si el caso lo requiere)
    - Tratamiento de la diabetes (insulina, hipoglicemiantes orales, en caso de necesidad)

- Tratamientos de la displípidemia (inhibidores de la bomba de protones y antiácidos)
- Vacunación contra Hepatitis B.

- Medicamentos de emergencia para el manejo de complicaciones durante la terapia dialítica para cumplir los compromisos secundarios del paciente con insuficiencia renal crónica, antihipertensivos en caso de crisis, inotrópicos de acuerdo a estado cardiocirculatorio, analgésicos, sedantes en crisis convulsivas, antieméticos, antihistamínicos, cristaloides y/o expansoresplasmáticos, soluciones hipertónicas, insulina cristalina y corticoide parenterales.

- El número promedio de sesiones mensuales será entre 12 o 13 de acuerdo al mes.

- Consulta externa de nefrología en forma mensual bajo cita previa y/o cuando lo requiere el paciente.

- Soporte clínico externo ambulatorio del equipo de apoyo (nutrición, psicología y trabajo social) en forma mensual y bajo cita previa.

- Interconsultas de especialidad según criterio del médico nefrólogo tratante (hasta 2 por un año): neumología, cardiología, gastroenterología, neurología y endocrinología). El uso de medicamentos se limitará a los indicados en lo que relaciona al suministro de medicamentos necesarios en el tratamiento ambulatorio para cubrir las patologías relacionadas con la IRC.

- Exámenes complementarios de diagnóstico:
  - Electrocardiograma rutinario (una vez al año)
  - Ecocardiograma según necesidad (hasta por un año)
  - Endoscopia Alta (hasta por un año según necesidad del médico)
  - Radiografía estándar de tórax (una por un año)
  - Ecografía de abdomen (una por un año según necesidad del médico).

- Realización de exámenes de laboratorio, mensuales, bimestral, trimestral, cuatrimestral, y anualmente según consta en la oferta.

- Autorización del paciente para procedimientos de hemodiálisis.

- Transfusiones sanguíneas, si la necesidad está relacionada con la influencia renal crónica.

- Evaluación clínica periódica de pacientes, por equipo médico y de apoyo de la unidad renal para evaluar posibles candidatos al programa de trasplante.

- Capacitación a pacientes y familia.

- Visitas domiciliarias.

- Talleres de terapia ocupacional.

4.8 INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

4.8.1 LOCALIZACIÓN

La matriz de Farmadial S.A. se encuentra en la ciudad de Guayaquil.
Posee tres sucursales: La Troncal, Milagro y Balzar.

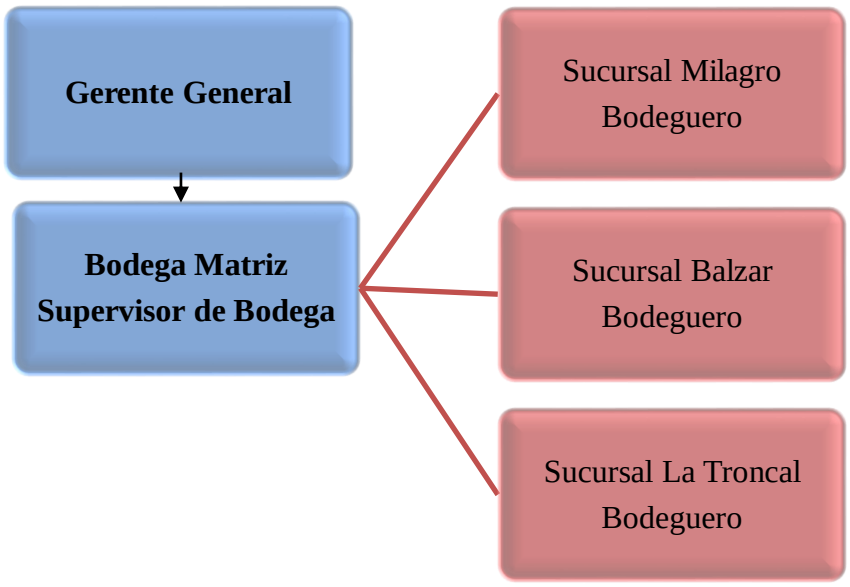
4.8.2 DISTRIBUCIÓN FÍSICA

La matriz cuenta con departamentos para Gerencia, Dirección Comercial, Administración, Nutrición, Trabajo Social, Psicología, espacios para los vestuarios de pacientes y personal médico, las salas de diálisis y la bodega.

Cada punto de atención cuenta con departamentos para Administración, Nutrición, Trabajo Social, Psicología, espacios para los vestuarios de pacientes y personal médico, las salas de diálisis y la bodega.

4.8.3 ORGANIGRAMA DEL DTO. DE INVENTARIOS

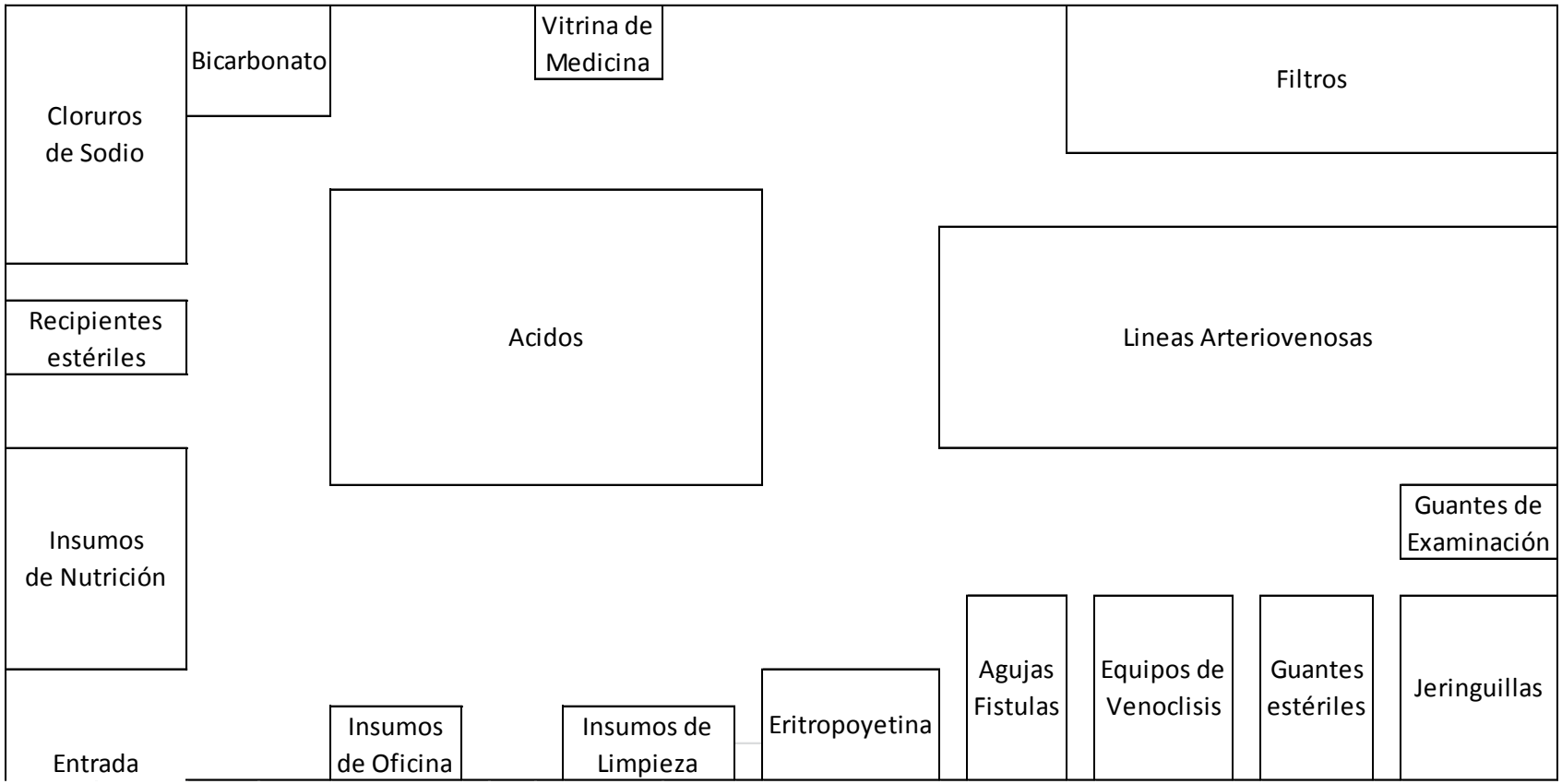
Cuadro No. 6



Toda bodega es regida por la matriz, a esta las sucursales le envían los pedidos y todas las novedades que se susciten en sus localidades. Y es el supervisor de bodega quien mediante inventarios notificara al Gerente General las novedades que se presenten en el área.

4.7.4 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO DE LA BODEGA EN LAS SUCURSALES

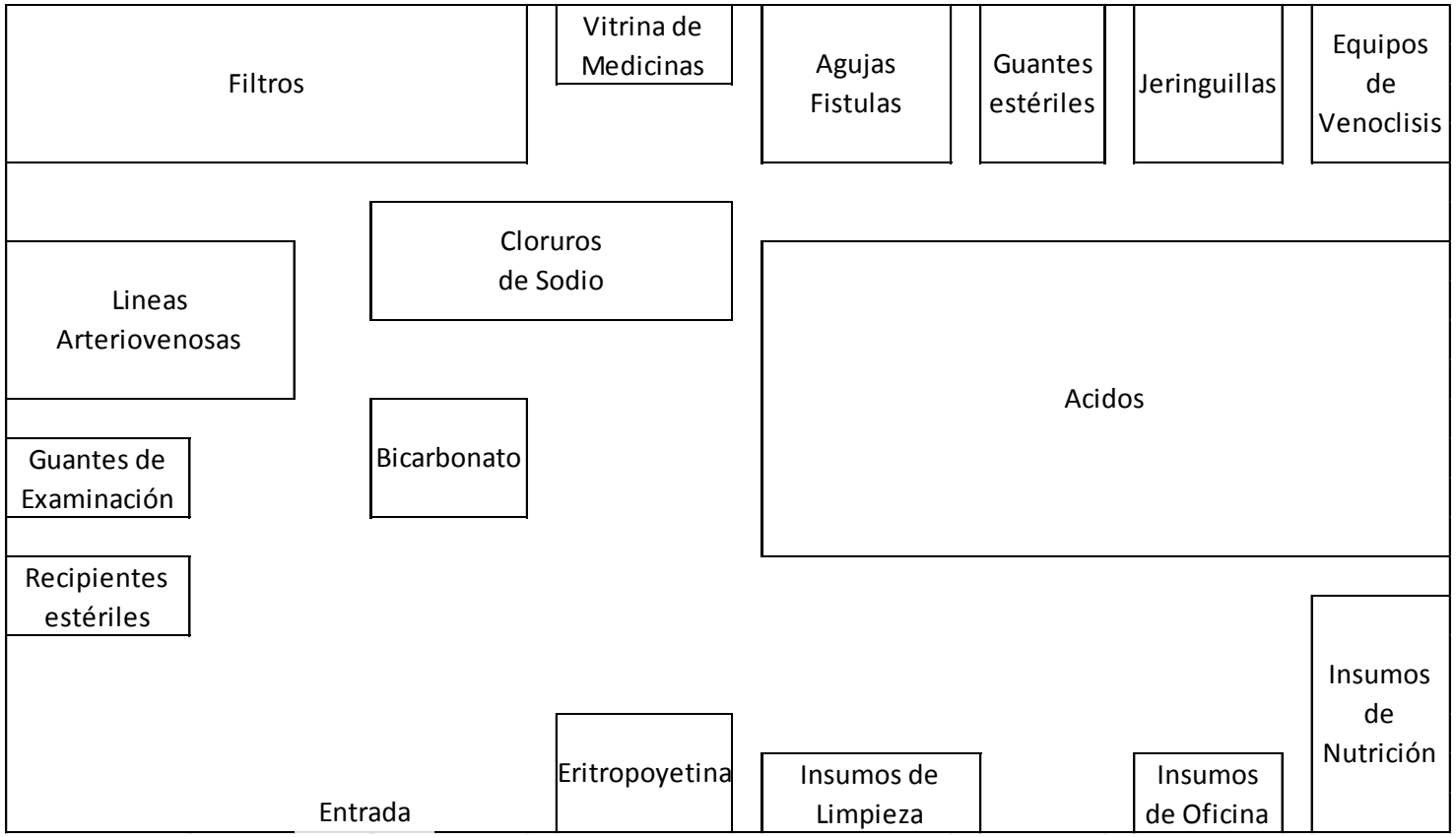
Cuadro 7: Distribución Espacio Físico Bodega Matriz



Elaborado por los autores

MILAGRO

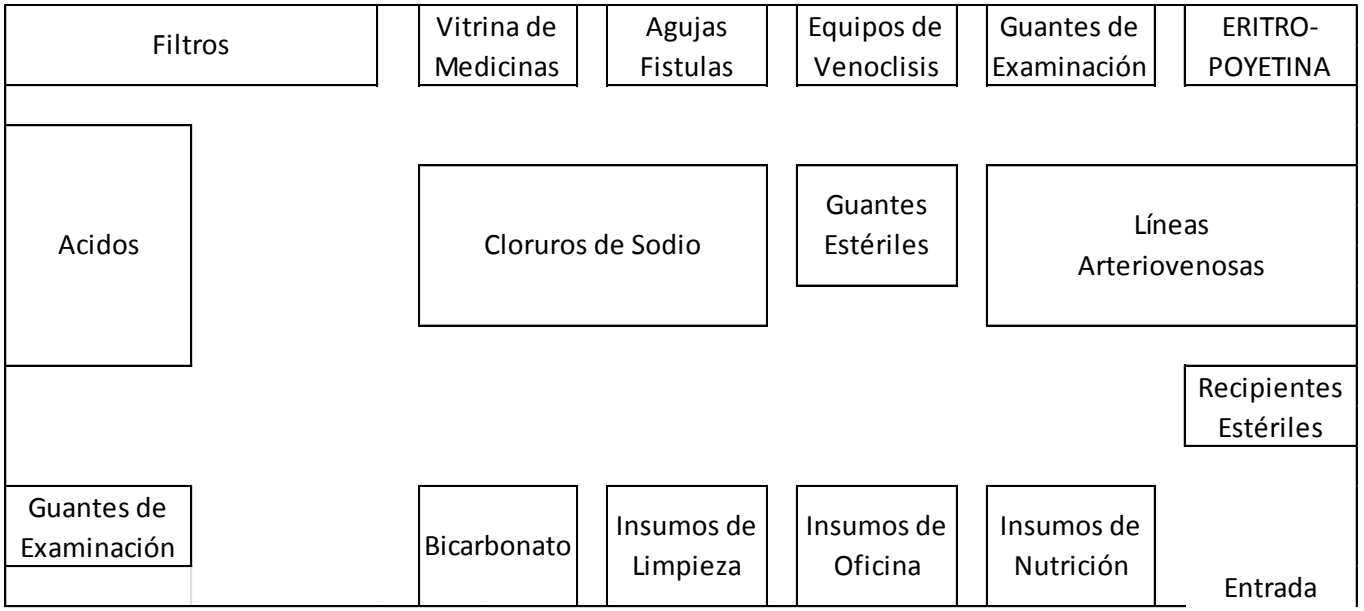
Cuadro 8: Distribución Espacio Físico Bodega Milagro



Elaborado por los autores

BALZAR

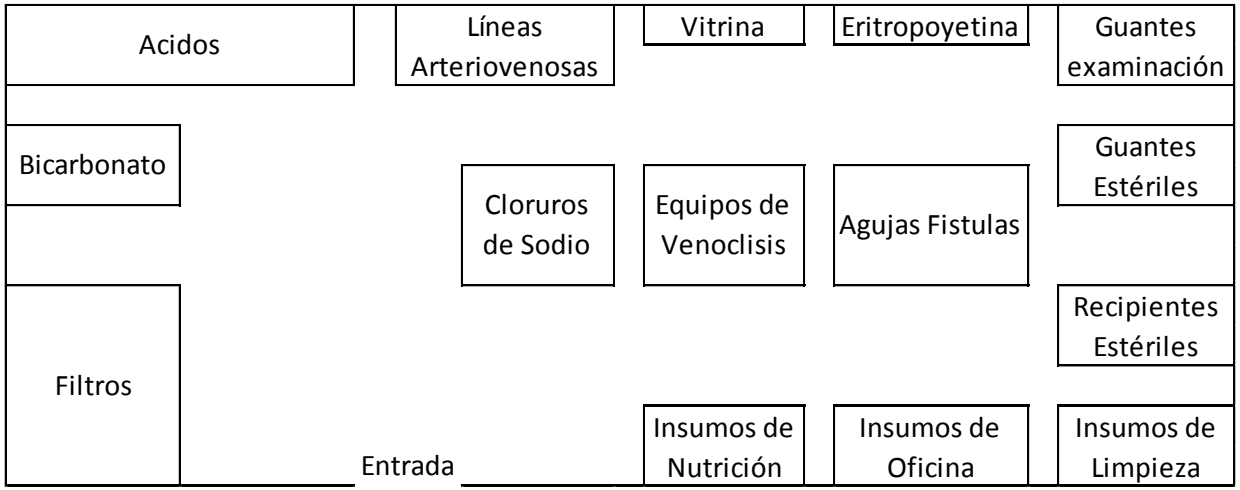
Cuadro 9: Distribución Espacio Físico Bodega Balzar



Elaborado por los autores

LA TRONCAL

Cuadro 10: Distribución Espacio Físico Bodega La Troncal



Elaborado por los autores

4.9SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El sistema que se maneja en la matriz es el XASS, un programa que elabora Agrosoft, compañía que ofrece servicios informáticos para Contabilidad e Inventarios. En este programa se registran las compras, devoluciones en compras, otros ingresos, consumos, devolución de consumos, otros egresos, transferencias, ajustes de egreso e ingreso en todas las bodegas existentes. Nos facilita datos a fechas exactas y consumos históricos.

Entre tanto, en las sucursales se utiliza solo un Excel donde se registran todos los movimientos diarios que se dan en esas bodegas.

En ambos casos, el registro se da en base a formatos establecidos para su reporte, donde se detallan los consumos, despachos e ingresos (también transferencias) de los insumos.

Dentro de la sala de diálisis se usa el sistema Farmadial, que es provisto por Asvesot. Aquí van datos exclusivos de los pacientes, sus afiliaciones, sesiones, órdenes de exámenes, recetas mensuales y demás novedades que se presentan en su historia clínica.

4.9.1 RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS

Dentro de los productos que se utilizan para el mantenimiento de los insumos de la bodega tenemos los pallets, vitrinas y perchas; además de que el cuarto es acondicionado para los productos que requieren un mínimo de temperatura para su conservación.

4.10 TALENTO HUMANO

Gerente General	Martínez Puga Jorge Luis
Título III Nivel	Ingeniero Comercial
Título IV Nivel	Máster en Finanzas
Experiencia	12 años

Jefe Financiero	Pizarro Caiche Norma
Título III Nivel	Contadora Pública Autorizada
Título IV Nivel	Máster en Tributación
Experiencia	7 años

Jefe Dpto. RR.HH	Martínez Puga Xavier
Título III Nivel	Abogado de los Tribunales y Juzgados de la República del Ecuador
Experiencia	12 años

Jefe de Inventarios	Muñoz Avegno Luis
Título III Nivel	Egresado de la carrera de Ingeniería Comercial
Experiencia	3 años

Asistente Contable	VillamarBasantes Viviana
Título III Nivel	Contadora Pública Autorizada
Título IV Nivel	Egresada de Maestría en Tributación
Experiencia	5 años

Personal Varios Rivera Medina Ricardo

Título Bachiller

Experiencia 3 años

Administradora Milagro Puga Williams Lorena

Título Ingeniera en Sistemas

Experiencia 6 años

Administradora Balzar Rodas Pamela

Título Ingeniera Comercial

Experiencia 2 años

Administradora La Troncal Soto María

Título Economista

Experiencia 2 años

Bodeguero Milagro Franco Gustavo

Título Técnico

Experiencia 2 años

Bodeguero Balzar Buenaño Jorge

Título Bachiller

Experiencia 2 años

Bodeguero La Troncal	Merchán Michael
Título	Bachiller
Experiencia	2 años

4.10.1 MANUAL DE FUNCIONES DE ACUERDO AL AREA DE INVENTARIO

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

CARGO: Gerente General

NIVEL: Ejecutivo

DEPENDENCIA: Junta General de Accionistas

FUNCIONES:

- Representar a la empresa en todos los ámbitos legales y extrajudiciales.
- Celebrar contratos con responsabilidad y ética.
- Realizar actividades ejecutivas relacionadas con la actividad principal de la empresa.
- Presentar informes de gestión y resultados anuales a la junta directiva.
- Controlar que la ejecución de las actividades financieras de la empresa se lleven de forma transparente y dentro de lo legal.
- Supervisar la compra de mercadería garantizando su almacenamiento y seguridad.
- Solucionar problemas de manera oportuna.

PERFIL:

- Máster en Finanzas. Vocación de Ingeniería Comercial.
- Experiencia mínima de cinco años en cargos similares.
- Conocimientos en: Legislación vigente, sistemas informáticos avanzados, elaboración de proyectos, y gestión de calidad.
- Habilidad de liderazgo.

CARGO: Jefe Financiero

NIVEL: Ejecutivo

DEPENDENCIA: Gerencia

FUNCIONES:

- Administrar los fondos que ingresen a la empresa, clasificar del ente del cual proviene los ingresos.
- Supervisar y controlar la elaboración y registro de libros contables
- Gestionar funciones de financiamiento e inversión
- Ordenar y controlar la compra de mercaderías y condiciones en la negociación
- Recomendar y dar sugerencias a la Gerencia sobre asuntos financieros concernientes a la empresa.
- Supervisar el cumplimiento de las políticas de la empresa por parte del personal que labora en su área.
- Revisar y aprobar los informes económicos elaborados en su área.

PERFIL:

- Profesional en Auditoría, Finanzas o Economía
- Experiencia mínima tres años en cargos similares
- Capacidad para el análisis, manejo de documentos confidenciales y toma de decisiones

- Conocimientos de legislación y tributación

CARGO: Jefe del Departamento Jurídico

NIVEL: Ejecutivo

DEPENDENCIA: Gerencia

FUNCIONES:

- Controlar y dirigir las actividades del departamento de recursos humanos.
- Socializar el contenido de las políticas de la empresa y controlar su cumplimento por parte de los empleados.
- Establecer los términos y condiciones de los contratos de trabajo
- Gestionar la política salarial de la compañía
- Vigilar el cumplimiento de todos los beneficios sociales a los que tienen derecho los trabajadores.
- Gestionar una cultura de prevención de riesgos laborales
- Realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal de manera eficiente y ética.
- Evaluar el desempeño laboral de los empleados.
- Representar a la empresa ante las autoridades de trabajo
- Diseñar programas de motivación laboral
- Cubrir las vacantes que se produzcan en los diferentes departamentos de la empresa.

PERFIL:

- Profesional titulado en Jurisprudencia, administración de empresas o carreras afines.
- Experiencia mínima 3 años es cargos similares.
- Actitud analítica.

- Manejo de personal.
- Conocimiento del sistema laboral remunerativo ecuatoriano

CARGO: Jefe de Inventario

NIVEL: Ejecutivo

DEPENDENCIA: Departamento Financiero

FUNCIONES:

- Presentar pronósticos y proyecciones de compras a la gerencia.
- Tomar como base las compras históricas y las proyecciones de pacientes en la matriz y sucursales.
- Desarrollar un medio para controlar las bodegas, tanto ingresos, transferencias y egresos.
- Diseñar cronogramas para visitar las bodegas que están fuera de la matriz para ver su manejo y realizar inventarios recurrentes.
- Cumplir con los objetivos económicos de la empresa en su área.
- Buscar estrategias con proveedores principales para reunirse con gerencia y definir beneficios para la empresa.
- Elaborar reportes al CONSEP, por las sustancias controladas que se usan durante la diálisis y todo lo inherente a la limpieza de máquinas.

PERFIL:

- Estudios en Ingeniería Comercial, o carreras afines.
- Experiencia mínima dos años en cargos similares
- Manejo de personas
- Liderazgo
- Habilidades en manejo de inventarios.

CARGO: Asistente Contable

NIVEL: Asistencial

DEPENDENCIA: Jefe Financiero

FUNCIONES:

- Elaborar informes financieros
- Colaborar con su jefe inmediato superior con la supervisión y control de las operaciones financieras de la empresa.
- Manejo de gestiones bancarias.
- Cumplir con las obligaciones delegadas por el Gerente Financiero
- Gestionar las cuentas por pagar a proveedores
- Realizar conciliaciones de la cuenta Bancos.

PERFIL:

- Profesional en CPA, Ingeniería Comercial o Finanzas
- Experiencia mínima un año en cargos similares
- Habilidad en manejo de documentos confidenciales

CARGO: Personal Varios

NIVEL: Gestión

DEPENDENCIA: Departamento Jurídico

FUNCIONES:

- Atender a los pacientes de forma amable y personalizada
- Conocer los insumos que maneja la empresa en el área de inventarios.
- Tener conocimiento de la disponibilidad de productos en stock
- Manejar los productos con la debida precaución y procurar su buen uso dentro de la sala o de la planta de diálisis.
- Satisfacer las expectativas del Jefe de Inventario en cuanto a las responsabilidades que este en su momento le encomiende.

PERFIL:

- Bachiller
- Buen servicio al cliente
- Habilidad comunicacional y dinamismo

CARGO: Administrador de Sucursales

NIVEL: Gestión

DEPENDENCIA: Jefe de Ventas

FUNCIONES:

- Remitir a matriz los pedidos de la bodega.
- Colaborar con la recepción de la mercadería y su ingreso al Excel.
- Verificar la existencia de mercadería en stock de inventario
- Informar al jefe de inventario novedades que se puedan presentar en esa área.
- Colaborar en la realización de inventario físico

PERFIL:

- Bachiller
- Proactivo y competente para realizar trabajo bajo presión
- Experiencia mínima 6 meses en cargos similares

CARGO: Bodeguero

NIVEL: Gestión

DEPENDENCIA: Jefe de Inventarios

FUNCIONES:

- Receptar las facturas de compra de los proveedores, en el caso de la matriz; y recepción de guía de remisión en el caso de las sucursales.
- Cotejar la mercadería recibida con los respectivos comprobantes remitidos.
- Verificar la existencia de mercadería en stock de inventario
- Informar al Jefe de Inventarios cuando se llega al stock mínimo
- Perchar mercadería
- Colaborar en la realización de inventario físico

PERFIL:

- Bachiller
- Proactivo y competente para realizar trabajo bajo presión
- Experiencia mínima 6 meses en cargos similares

4.10.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTO

Procesos de Compras en Farmadial S.A.

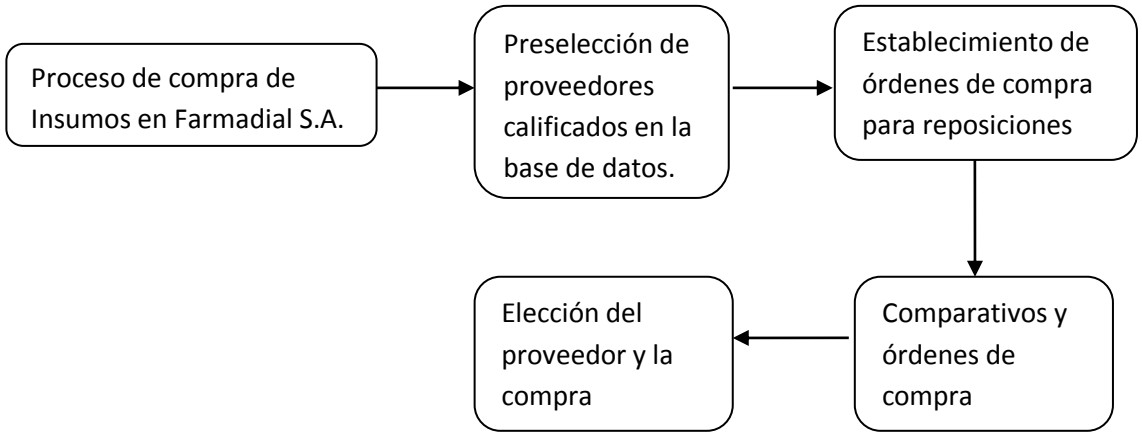
Actualmente, la compañía realiza las compras de una manera empírica y rutinaria, sin un debido proceso que este por escrito o que haya sido socializado.

La cantidad de insumos a comprar se solicitan por promedios históricos, en la mayoría de los casos sin la debida autorización de un superior y suele suceder que comúnmente el pedido realizadonoabastece para el periodo solicitado, o en su defecto podrá existir un excedente para el mismo periodo de tiempo.

No se dispone de una base de datos de proveedores por producto, ni se analiza o busca el beneficio de la empresa, ni en plazo, ni costos.

Propuesta para Procesos de Compras en Farmadial S.A.

Gráfico No. 1



Elaborado por los autores

Seleccionado el proveedor se le solicitará:

- Razón Social
- Ruc
- Dirección
- Teléfono
- Nombre del Vendedor
- Insumo que provee

Niveles de rango para las compras de acuerdo a montos:

Cuadro No. 11

Rango de la compra	Autorizado	Forma de pago
$ 1,00 - $ 30,00	Caja Chica	Contado
$ 30,01 - $10.000,00	Contabilidad	Crédito
$ 10.000,01 en adelante	Gerente	Crédito

Proceso de Recepción de la mercadería

En la actualidad, la mercadería es recibida, y si bien es cotejada con la guía o factura del proveedor, esta no se ingresa al momento en el sistema, por lo que el retraso se hace presente en todas las áreas, por ejemplo, existen proveedores cuyo pago es al contado, entonces, al no ser ingresada la compra en el sistema se provoca un retraso en la emisión de los haberes del vendedor y la mercadería llegada no es ubicada en las perchas de manera inmediata, provocando unadistribución lenta en la matriz y en las sucursales.

Los autores hemos propuesto dos procesos.

El primero sobre la recepción del producto y otro sobre el almacenamiento del mismo.

Propuesta para Proceso de Recepción de la mercadería

1. Solicitud de la orden de compra para cotejar con la factura – guía
2. Recepción de todos los insumos que ingresen a bodega comparando con la orden de compra y factura, registrando la firma y día de recibido.
3. Ingreso al sistema de la compra, en el sistema XASS el ingreso a bodega debe concordar con todo lo registrado en la orden de compra.
4. Almacenamiento de los insumos en bodega y su posterior despacho a las bodegas sucursales

Propuesta para Proceso de Almacenamiento y Distribución de Insumos

1.- Procedimientos para bodegaje

a) Recepción y comparación de los insumos entre factura y N/C

   Una vez recibida la mercadería se procede a enviar los documentos para su ingreso en el sistema. En caso de haber diferencias se envía los soportesnecesarios para establecer las correcciones antes del ingreso al sistema

b) Ingreso a bodega en el sistema

   El ingreso al sistema debe hacerse de acuerdo a lo datos solicitado en el mismo.

- Fecha
- Elección del proveedor
- Enlace con la orden de compra
- Establecimiento de cantidades
- Establecimiento de lotes (en los productos que lo manejen) y fechas de vencimiento

- Ubicar los productos detrás de la mercadería ya existente, para así evitar cualquier pérdida por caducidad o deterioro
- Ordenar de acuerdo al tipo de producto para una fácil localización y distribución interna y hacia los otros puntos

c) Almacenamiento Método Promedio

d) Clasificar los insumos en bodega

2.- Procedimientos para distribución a sucursales

3.- Controles implementados

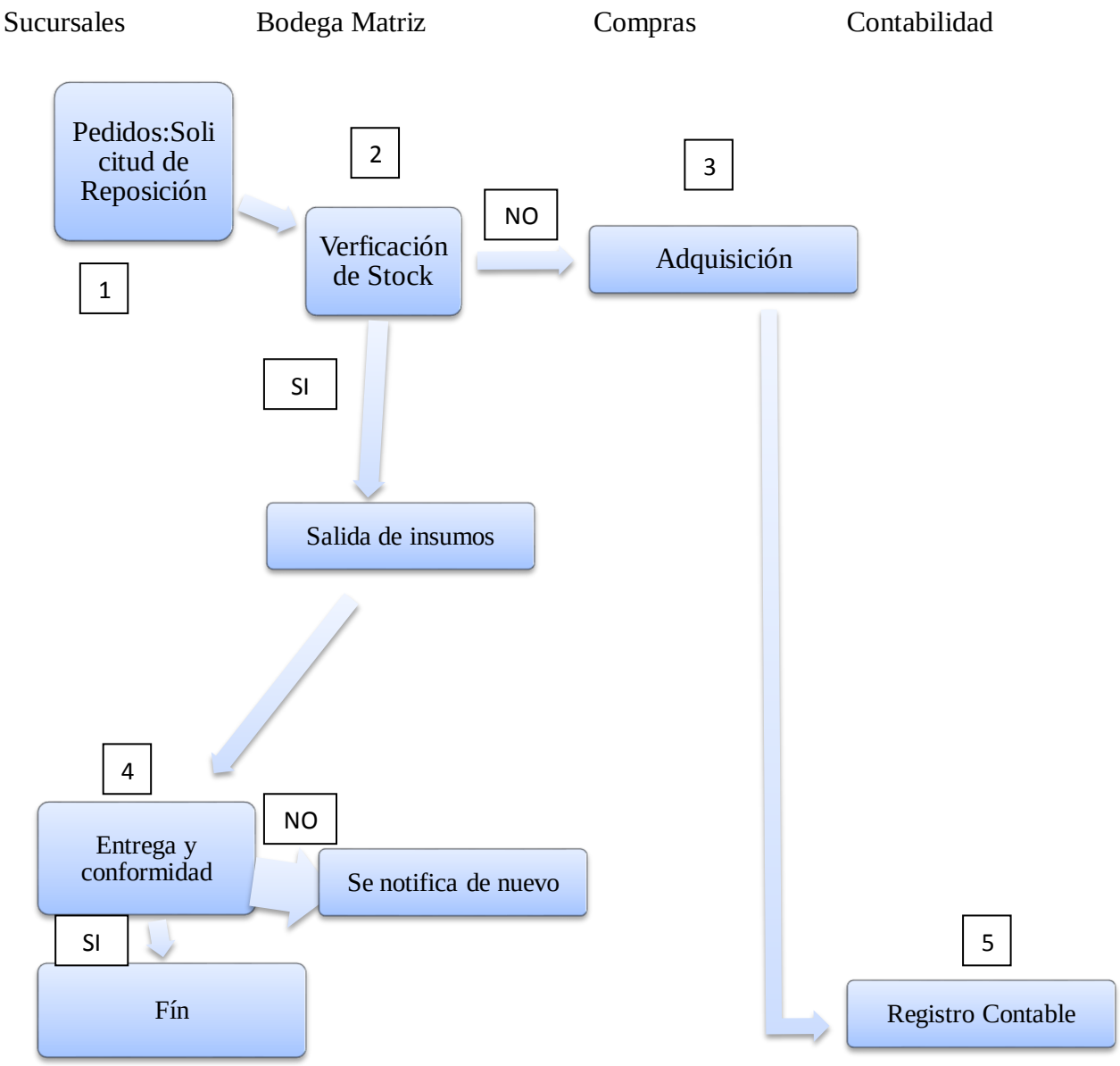
Proceso de distribución de insumos a sucursales

Sin mayor control en las sucursales desde la matriz, estas solicitan en cualquier momento del mes insumos. Los pedidos no son solicitados basándose en alguna medición del inventario, sino que lo hacen una vez que el producto se les termina.

Lo que ocasiona gastos para la empresa al incurrir en viajes continuos, en vez de uno solo al mes.

Propuesta para Proceso de distribución de insumos a sucursales

Gráfico No. 2



1.- Desde las sucursales la mercadería es solicitada en hojas de registro de material utilizado, donde también se pueden agregar insumos que no estén dentro de la lista principal.

2.- Luego de la recepción de los pedidos, se verifica el stop insistente en el sistema y físicamente para proceder en el menor tiempo posible al despacho.

3.- Si algún producto no hubiere se procede al proceso de compra del mismo.

4.- Mediante guía de remisión se envía la mercadería. Una vez recibida la misma en la sucursal es cotejada el físico con la guía. De haber novedades se reporta a la matriz. Caso contrario la ingresa al Excel.

5.- En el área contable se procede a ingresar en el sistema los movimientos

Proceso de Inventarios

Se realizan una vez al mes, con la participación de un miembro del área de contabilidad y el bodeguero, se imprime un corte a la fecha y se procede al conteo de todos los productos, si las cantidades son diferentes al físico, se busca el error en los documentos para ver si fue un fallo al momento de ingresar un consumo, ingreso o transferencia.

El mismo es llevado a cabo, en todos los puntos, pero por personal de la misma sucursal, por lo que, nuestra propuesta es que un empleado de la matriz debería participar de los mismos y darle mayor veracidad.

Las diferencias que en la actualidad se encuentran en las otras bodegas, es corregida en el kardex y comunicados a matriz, pero este no participa de manera activa en el mismo y solo registra las diferencias en el sistema.

Los autores realizamos un inventario en todas las bodegas, encontrando diferencias en algunos ítems, por lo que fue necesario previa autorización de gerencia el respectivo ajuste y corrección, tanto en los módulos de Inventario como de Contabilidad en el XASS.

Propuesta para Proceso de Inventarios

Una de las actividades más importantes en el área de inventarios es la gestión adecuada del stock, asegurándose que las cantidades estén dentro de un rango adecuado, manejando mínimos y máximos, para evitar pérdidas o inconvenientes por falta de insumos.

También hay que evitar la duplicidad y retraso en la información. Hay que establecer los reportes necesarios para determinar con certeza el motivo de los sobrantes y faltantes y determinar medidas para evitar que continúe pasando.

4.10 COSTO DE LA PROPUESTA

Cuadro No. 12: Costo de la Propuesta

DESCRIPCIÓN	CANT	UNIDAD DE MEDIDA	C. UNITARIO	TOTAL MES
Elaboración y reproducción del manual	1	Manual	$ 300.00	$ 300.00
Papelería (Hojas de papel bond de 80 grs.)	3	Resma	$ 25.00	$ 75.00
Edición y presentación (original y 2 copias de cada manual)	12	Mensual	$ 180.00	$ 180.00
Presentación y Socialización del Proyecto	10	Manual	$ 15.00	$ 1101.05
Otros gastos				$ 100.00
TOTAL			**$ 520.00**	**$ 1756.05**

Elaborado por: Los autores

COSTO EN CASO DE APLICARSE EL SISTEMA XASS EN TODAS LAS UNIDADES

Si se aplicara el sistema en todas las sucursales el valor sería de $ 8000.00, más los costos antes mencionados.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el trabajo de investigación dentro de la empresa Farmadial S.A. con el apoyo del Gerente General y sus colaboradores, se pueden definir las siguientes conclusiones:

Dentro de la empresa Farmadial S.A. existe una falta de proceso logístico real, o procesos inadecuados, puesto que se pudo determinar que la empresa no contaba con los debidos procedimientos para cada uno de los mismos.

Esto genera errores en la toma de decisiones, y la imposibilidad de reflejar valores exactos sobre los insumos existentes en las sucursales, determinando errores en las compras y trasferencias de los mismos.

El sistema de almacenaje era el inadecuado, provocando mala rotación de los productos.

Tampoco la empresa cuenta con un manual de funciones de cada cargo establecido, lo que genera falta de conocimiento por parte de los trabajadores de las actividades generales y específicas que debían realizar en su puesto de trabajo, generándose así conflictos internos o trabajos repetitivos entre uno y otro empleado.

RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el análisis de la situación que actualmente tiene la empresa Farmadial S.A. se recomienda:

La revisión y aprobación del manual de funciones y procedimientos propuestos en el presente proyecto de investigación, además de la misión, visión y valores.

Que estos sean socializados a todo el personal que labora en la empresa, y de esta manera poder lograr un crecimiento general y específico en el área de la logística para permitir planificar, organizar y controlar todas las actividades que en ella incurren.

Finalmente, considerando la expansión de la organización es necesario analizar y corregir todas las falencias que se presentaban en los procesos anteriores para lograr satisfacción en todas las sucursales y que se coloque el producto adecuado en el momento y condiciones precisas desde su punto de origen hasta su destino final.

BIBLIOGRAFÍA

Anaya, J; Polanco S. (2005): "*Innovación y Mejora de Procesos Logísticos*: *Análisis, Diagnóstico e Implantación de Sistemas Logísticos*." España: Esic

Castán, J; López J; Nuñez A. (2013): "*La Logística en la Empresa*" España: Pirámide

Ceseña, A. (2011): "*Características principales de la logísticas"* en http://www.scribd.com/doc/63172668/Caracteristicas-Principales-de-La-Logistica [En línea] [Citado el: 04 de Mayo del 2013.]

Iglesias, A. (2003): "*Logística para el desarrollo competitivo"*España: Editorial: Viaf

Meserón Pérez S. (2007): "*Resumen de la historia de la logística"* en http://evoluciondelalogistica.blogspot.com/2007/12/resumen-de-la-historia-de-logstica.html [En línea] [Citado el: 04 de Mayo del 2013.]

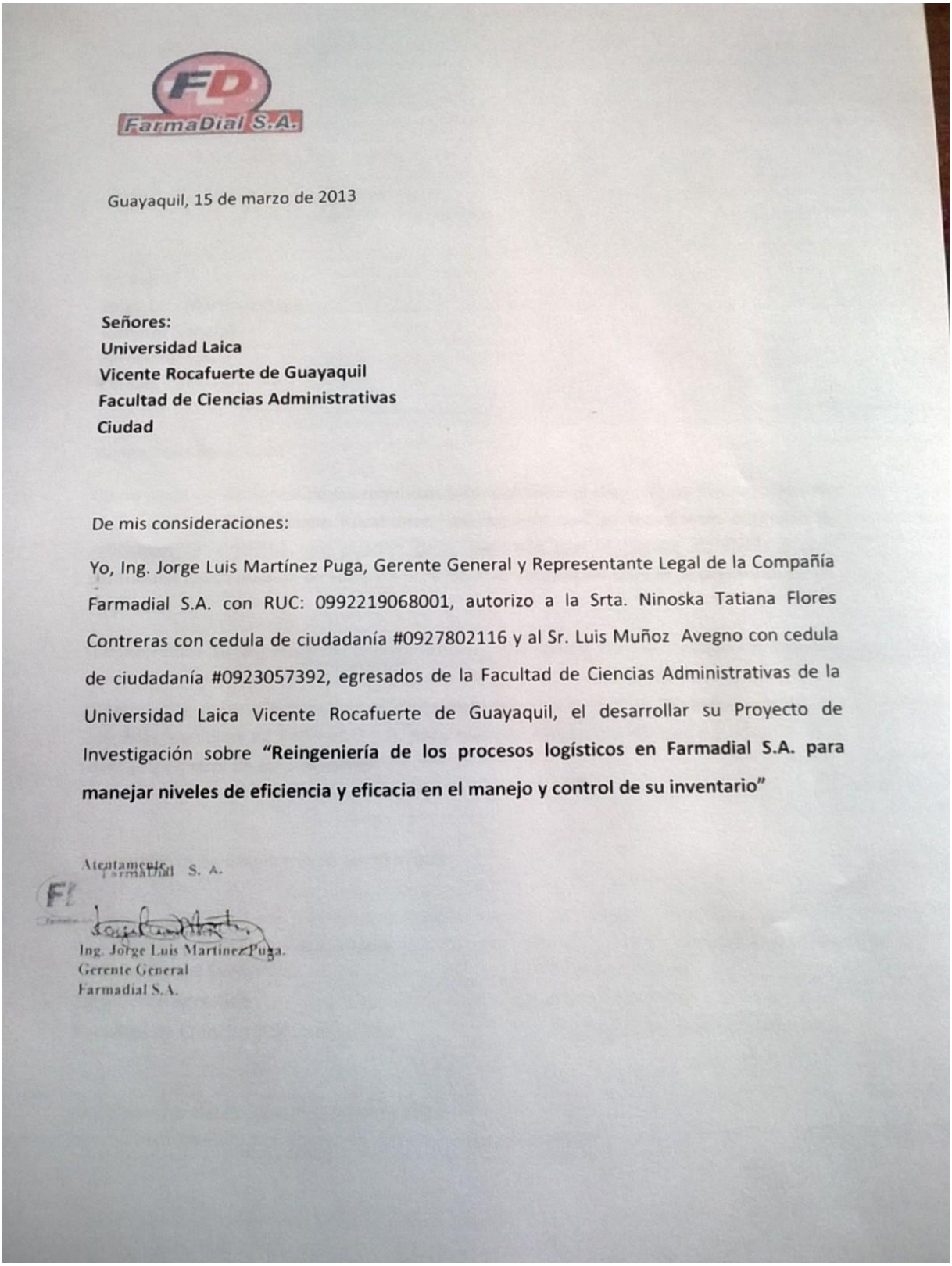
Mora, L. (2007): "*Indicadores de la Gestión Logística*." Colombia: Ecoe Ediciones

Robuste, F. (2005): "*Logística del Transporte*." España: Ediciones UPC

Robles, S. (2011): "*21 vidas se juntaron en una sola historia*." Ecuador: Diario El Comercio

ANEXOS

ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA FARMADIAL S.A. PARA REALIZAR EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.



FarmaDial S.A.

Guayaquil, 15 de marzo de 2013

Señores:
Universidad Laica
Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Facultad de Ciencias Administrativas
Ciudad

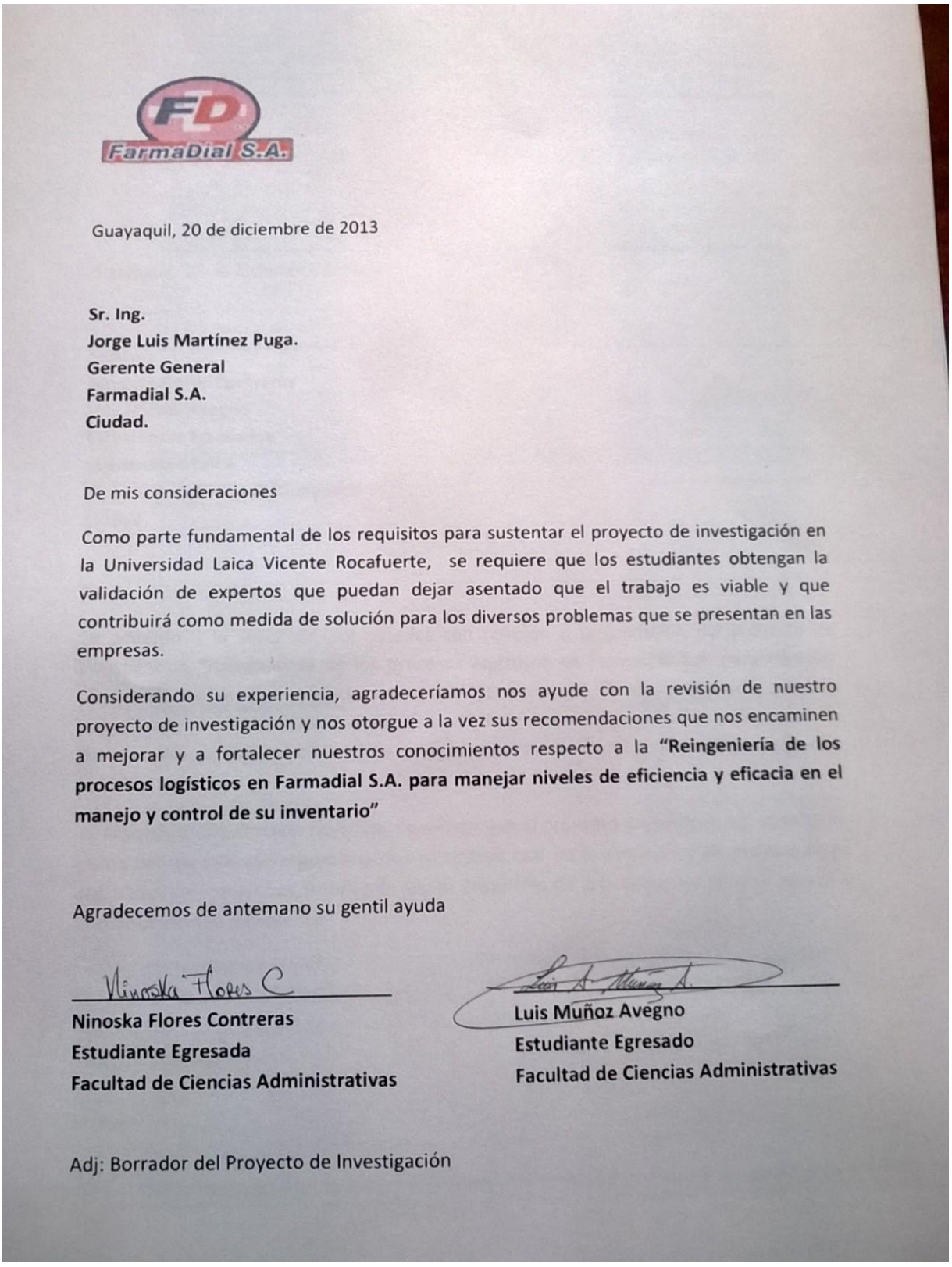
De mis consideraciones:

Yo, Ing. Jorge Luis Martínez Puga, Gerente General y Representante Legal de la Compañía Farmadial S.A. con RUC: 0992219068001, autorizo a la Srta. Ninoska Tatiana Flores Contreras con cedula de ciudadanía #0927802116 y al Sr. Luis Muñoz Avegno con cedula de ciudadanía #0923057392, egresados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, el desarrollar su Proyecto de Investigación sobre **"Reingeniería de los procesos logísticos en Farmadial S.A. para manejar niveles de eficiencia y eficacia en el manejo y control de su inventario"**

Atentamente,
Farmadial S. A.

Ing. Jorge Luis Martínez Puga.
Gerente General
Farmadial S.A.

ANEXO 2: CARTA DE SOLICITUD DE VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



FarmaDial S.A.

Guayaquil, 20 de diciembre de 2013

Sr. Ing.
Jorge Luis Martínez Puga.
Gerente General
Farmadial S.A.
Ciudad.

De mis consideraciones

Como parte fundamental de los requisitos para sustentar el proyecto de investigación en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, se requiere que los estudiantes obtengan la validación de expertos que puedan dejar asentado que el trabajo es viable y que contribuirá como medida de solución para los diversos problemas que se presentan en las empresas.

Considerando su experiencia, agradeceríamos nos ayude con la revisión de nuestro proyecto de investigación y nos otorgue a la vez sus recomendaciones que nos encaminen a mejorar y a fortalecer nuestros conocimientos respecto a la **"Reingeniería de los procesos logísticos en Farmadial S.A. para manejar niveles de eficiencia y eficacia en el manejo y control de su inventario"**

Agradecemos de antemano su gentil ayuda

Ninoska Flores C

Ninoska Flores Contreras
Estudiante Egresada
Facultad de Ciencias Administrativas

Luis Muñoz Avegno
Estudiante Egresado
Facultad de Ciencias Administrativas

Adj: Borrador del Proyecto de Investigación

ANEXO 3: CARTA DE VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

FarmaDial S.A.

Guayaquil, 20 de diciembre de 2013

Sr. Ing.
Jorge Luis Martínez Puga.
Gerente General
Farmadial S.A.
Ciudad.

De mis consideraciones

Como parte fundamental de los requisitos para sustentar el proyecto de investigación en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, se requiere que los estudiantes obtengan la validación de expertos que puedan dejar asentado que el trabajo es viable y que contribuirá como medida de solución para los diversos problemas que se presentan en las empresas.

Considerando su experiencia, agradeceríamos nos ayude con la revisión de nuestro proyecto de investigación y nos otorgue a la vez sus recomendaciones que nos encaminen a mejorar y a fortalecer nuestros conocimientos respecto a la **"Reingeniería de los procesos logísticos en Farmadial S.A. para manejar niveles de eficiencia y eficacia en el manejo y control de su inventario"**

Agradecemos de antemano su gentil ayuda

Ninoska Flores Contreras
Estudiante Egresada
Facultad de Ciencias Administrativas

Luis Muñoz Avegno
Estudiante Egresado
Facultad de Ciencias Administrativas

Adj: Borrador del Proyecto de Investigación

Anexo4: Entrevistas.

Entrevista – Gerente General

1. **¿De qué manera se abastece la bodega principal y que técnica usa para realizar los pedidos?**

2. **¿Cómo distribuye los productos la bodega principal?**

3. **¿Presenta lineamientos generales para la asignación de responsabilidades para el manejo de inventarios?**

4. **¿Cuáles son los recursos empleados para cumplir con la distribución interna y el tiempo estimado?**

5. **¿Los centros manejan registros actualizados de los insumos disponibles para la venta?**

6. **¿Cuál es la coordinación logística de la cadena de abastecimiento?**

7. **¿Qué tipos de controles se toman en cuenta para maximizar la cadena de distribución?**

8. **¿Considera usted que se podría implementar el mismo sistema que se utiliza en la oficina central, en las sucursales?**

9. **¿Existe una guía para un manejo que permita el uso adecuado de todos los insumos que están involucrados en el área de inventario?**

Entrevista – Administradores

1. **¿Cuáles son sus funciones?**

2. **¿Cómo se abastece de los insumos?**

3. **¿Quién es responsable del manejo de su inventario?**

4. **Indique qué funciones realiza en el área de inventarios**

5. **¿Conoce usted si existe un manual de Funciones en la empresa?**

6. **¿De qué forma se abastece su punto de los insumos?**

7. **¿Cada qué tiempo realiza sus pedidos?**

8. **¿En base a qué parámetros realiza usted sus pedidos?**

9. **¿Cómo reporta las novedades que se dan en el área de inventarios a la matriz?**

10. **¿Cómo realiza los ajustes, control y registros de su inventario?**

11. **¿Cómo se almacenan los productos en su bodega? ¿Existen medidas de seguridad para los empleados que manipulan la mercadería?**

12. **¿Cuándo se recibe la mercadería esta es verificada de inmediato con las respectivas notas de entrega o guías de remisión?**

13. **¿Cuándo realizó el último control de inventario?**

14. **¿Se presentaron novedades? ¿Cómo soluciona los problemas?**

ANEXO 5: FOTOS DE LAS BODEGAS DE FARMADIAL S.A.

Vista de la bodega de Matriz Guayaquil

Vista de la Bodega de Milagro

Vista de la Bodega de Troncal

Vista de la Bodega de Balzar

Vista de la Bodega de Balzar

Sillón y Máquina para hemodiálisis.

ANEXO6: FORMATO DE EGRESO DE BODEGA DEL SISTEMA XASS

FARMADIAL S.A.
EGRESO DE BODEGA No 00008231

R.U.C. 0992219068001
FARMADIAL
Cdla. La Herradura Mz. 3 V.18-19
Telf. : 264391-7
GUAYAQUIL

PAGINA : 1
FECHA :17/12/2013
INFORME : INFEGBOD
17/12/2013 09:58:05 AM

DOC. RELACIONADO: TRANSFERENCIA DE EGRESO **No. DE DOC. :** 743

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	SERIE/LOTE	CANTIDAD	UNIDAD
LIN001	Lineas arterio venosas A003 8mm.		48.000	UNIDAD
	LIN001 Lineas arterio venosas A003 8mm.	13F21	48.000	UNIDAD
CLS002	Cloruro de Sodio 0.9% x 500 ml.		28.000	UNIDAD
DES004	Mascarillas de sujecion		100.000	UNIDAD
EQP001	Eqpo. De venocilsis		100.000	UNIDAD
CUR001	Pushband xl venda hemostatica xl.		100.000	UNIDAD
DES005	GUANTES EXAMINACION SMALL		300.000	UNIDAD
EQP002	Jeringuilla 20cc. Sin aguja		100.000	UNIDAD
SUM006	FUNDAS 23 X 28 ROJA		5.000	UNIDAD

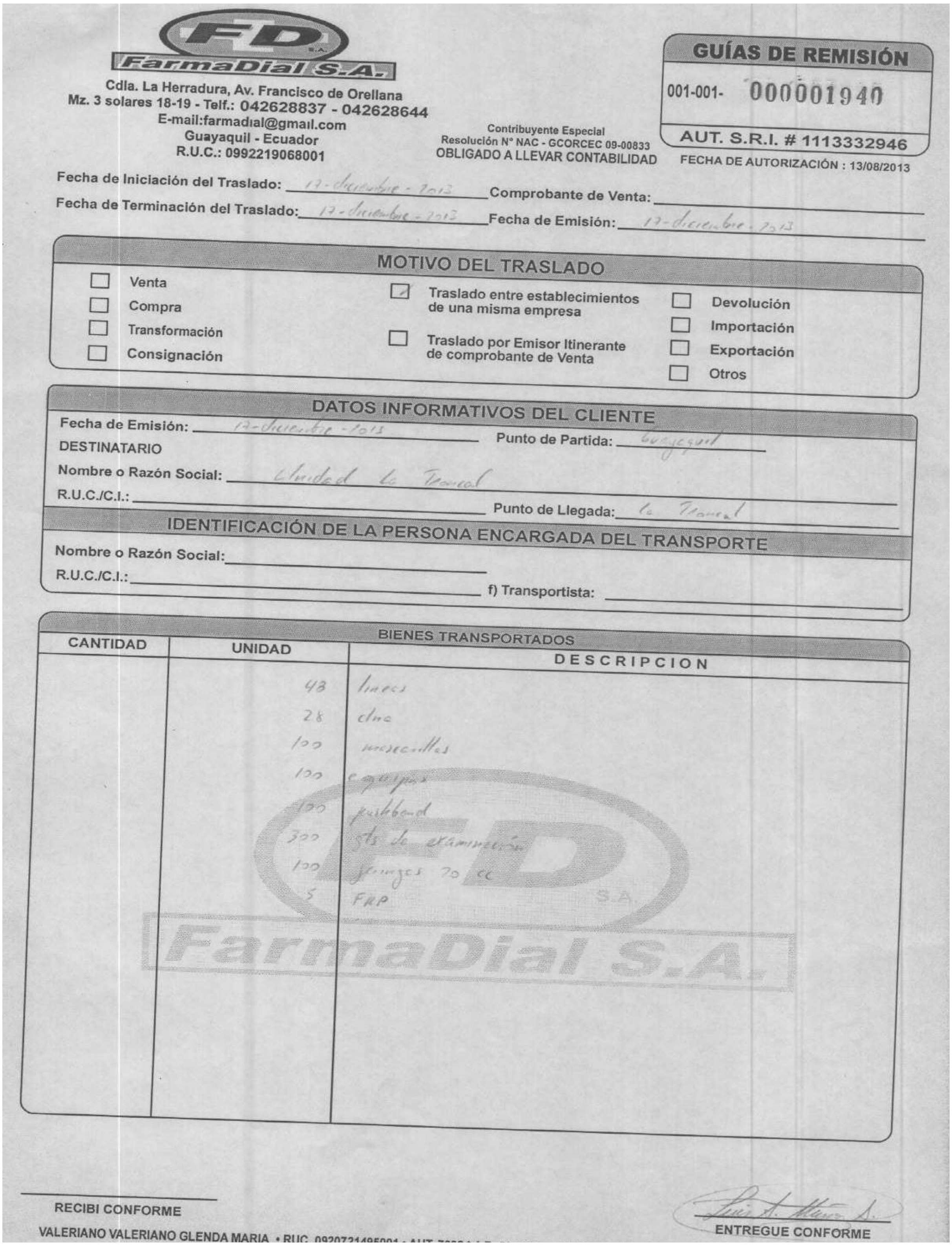
COMENTARIO

La Troncal

Luis Muñoz Avegno

Aprobación del Cliente

ANEXO 7: GUIA DE REMISIÓN FARMADIAL S.A.



FD S.A.
FarmaDial S.A.

Cdla. La Herradura, Av. Francisco de Orellana
Mz. 3 solares 18-19 - Telf.: 042628837 - 042628644
E-mail:farmadial@gmail.com
Guayaquil - Ecuador
R.U.C.: 0992219068001

Contribuyente Especial
Resolución N° NAC - GCORCEC 09-00833
OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD

GUÍAS DE REMISIÓN
001-001- 000001940
AUT. S.R.I. # 1113332946
FECHA DE AUTORIZACIÓN : 13/08/2013

Fecha de Iniciación del Traslado: 17-diciembre-2013 Comprobante de Venta:
Fecha de Terminación del Traslado: 17-diciembre-2013 Fecha de Emisión: 17-diciembre-2013

MOTIVO DEL TRASLADO

- [ ] Venta
- [ ] Compra
- [ ] Transformación
- [ ] Consignación
- [x] Traslado entre establecimientos de una misma empresa
- [ ] Traslado por Emisor Itinerante de comprobante de Venta
- [ ] Devolución
- [ ] Importación
- [ ] Exportación
- [ ] Otros

DATOS INFORMATIVOS DEL CLIENTE

Fecha de Emisión: 17-diciembre-2013 Punto de Partida: Guayaquil
DESTINATARIO
Nombre o Razón Social: Unidad La Troncal
R.U.C./C.I.: Punto de Llegada: La Troncal

IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA ENCARGADA DEL TRANSPORTE

Nombre o Razón Social:
R.U.C./C.I.: f) Transportista:

BIENES TRANSPORTADOS

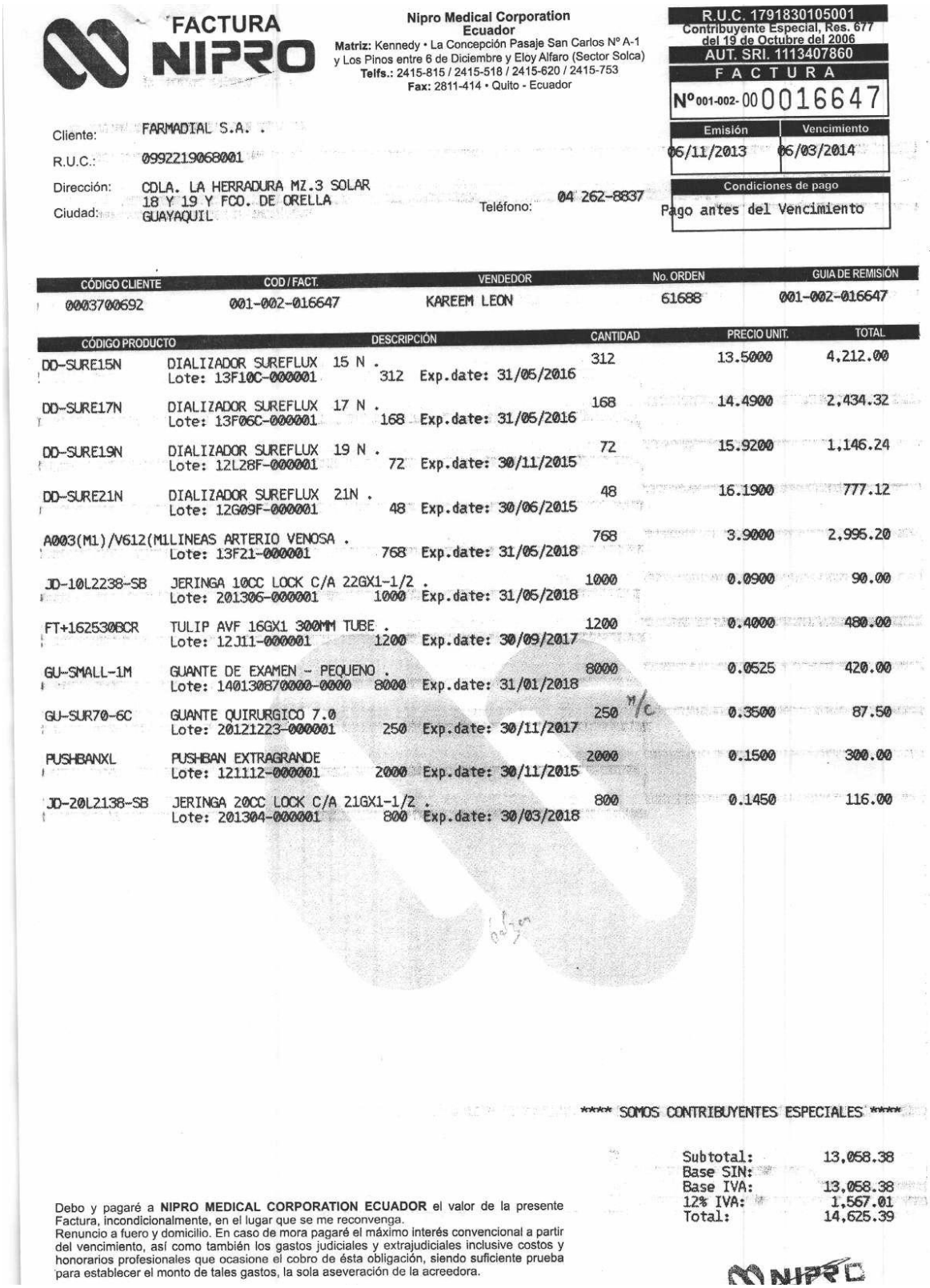
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION
	48	líneas
	28	clno
	100	mascarillas
	100	equipos
	100	pulsband
	300	gts de examinación
	100	jeringas 20 cc
	5	FAP

RECIBI CONFORME

ENTREGUE CONFORME

VALERIANO VALERIANO GLENDA MARIA • RUC 0920721495001 • AUT. ...

ANEXO 8: FACTURA PARA O/C



FACTURA
NIPRO

Nipro Medical Corporation
Ecuador
Matriz: Kennedy • La Concepción Pasaje San Carlos Nº A-1
y Los Pinos entre 6 de Diciembre y Eloy Alfaro (Sector Solca)
Telfs.: 2415-815 / 2415-518 / 2415-620 / 2415-753
Fax: 2811-414 • Quito - Ecuador

R.U.C. 1791830105001
Contribuyente Especial, Res. 677
del 19 de Octubre del 2006
AUT. SRI. 1113407860
FACTURA
Nº 001-002- 00016647

Emisión	Vencimiento
06/11/2013	06/03/2014

Condiciones de pago: Pago antes del Vencimiento

Cliente: FARMADIAL S.A. .
R.U.C.: 0992219068001
Dirección: CDLA. LA HERRADURA MZ.3 SOLAR 18 Y 19 Y FCO. DE ORELLA
Ciudad: GUAYAQUIL
Teléfono: 04 262-8837

CÓDIGO CLIENTE	COD / FACT.	VENDEDOR	No. ORDEN	GUIA DE REMISIÓN
0003700692	001-002-016647	KAREEM LEON	61688	001-002-016647

CÓDIGO PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	TOTAL
DD-SURE15N	DIALIZADOR SUREFLUX 15 N . Lote: 13F10C-000001 312 Exp.date: 31/05/2016	312	13.5000	4,212.00
DD-SURE17N	DIALIZADOR SUREFLUX 17 N . Lote: 13F06C-000001 168 Exp.date: 31/05/2016	168	14.4900	2,434.32
DD-SURE19N	DIALIZADOR SUREFLUX 19 N . Lote: 12L28F-000001 72 Exp.date: 30/11/2015	72	15.9200	1,146.24
DD-SURE21N	DIALIZADOR SUREFLUX 21N . Lote: 12G09F-000001 48 Exp.date: 30/06/2015	48	16.1900	777.12
A003(M1)/V612(M1	LINEAS ARTERIO VENOSA . Lote: 13F21-000001 768 Exp.date: 31/05/2018	768	3.9000	2,995.20
JD-10L2238-SB	JERINGA 10CC LOCK C/A 22GX1-1/2 . Lote: 201306-000001 1000 Exp.date: 31/05/2018	1000	0.0900	90.00
FT+162530BCR	TULIP AVF 16GX1 300MM TUBE . Lote: 12J11-000001 1200 Exp.date: 30/09/2017	1200	0.4000	480.00
GU-SMALL-1M	GUANTE DE EXAMEN - PEQUENO . Lote: 140130870000-0000 8000 Exp.date: 31/01/2018	8000	0.0525	420.00
GU-SUR70-6C	GUANTE QUIRURGICO 7.0 Lote: 20121223-000001 250 Exp.date: 30/11/2017	250 M/C	0.3500	87.50
PUSHBANXL	PUSHBAN EXTRAGRANDE Lote: 121112-000001 2000 Exp.date: 30/11/2015	2000	0.1500	300.00
JD-20L2138-SB	JERINGA 20CC LOCK C/A 21GX1-1/2 . Lote: 201304-000001 800 Exp.date: 30/03/2018	800	0.1450	116.00

**** SOMOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES ****

Subtotal:	13,058.38
Base SIN:	
Base IVA:	13,058.38
12% IVA:	1,567.01
Total:	14,625.39

Debo y pagaré a **NIPRO MEDICAL CORPORATION ECUADOR** el valor de la presente Factura, incondicionalmente, en el lugar que se me reconvenga.
Renuncio a fuero y domicilio. En caso de mora pagaré el máximo interés convencional a partir del vencimiento, así como también los gastos judiciales y extrajudiciales inclusive costos y honorarios profesionales que ocasione el cobro de ésta obligación, siendo suficiente prueba para establecer el monto de tales gastos, la sola aseveración de la acreedora.

NIPRO

ANEXO 9: FORMATO DE ORDEN DE COMPRA DEL SISTEMA XASS

FarmaDial S.A.

ORDEN DE COMPRA No. 2698

FARMADIAL S.A.
CDLA. LA HERRADURA MZ.3 V 18-19. AV. FCO ORELLANA
0992219068001

54 - Nipro Medical Corporation Pasaje San carlos No. A1 y Los Pinos 1791830105001 **Teléfono:** 2415815 **Fax:** 2811414	**Fecha Emisión** 06/11/2013 **Pág:** 1 **Forma de Pago** 6 - CREDITO 90 DIAS **Usuario** Luis Muñoz **Entregar a** Cdla. La Herradura Mz. 3 V.18-19 **Responsable**

Código	Descripción	Entrega	Cant.		% Descto.	Valor Unit. con Desct.	Valor Total
FIL003	Filtro 1.50 m2.	/ /	312.00	UNIDAD		13.5000	4,212.00
FIL004	Filtro 1.70 m2	/ /	168.00	UNIDAD		14.4900	2,434.32
FIL005	Filtro 1.90 m2	/ /	72.00	UNIDAD		15.9200	1,146.24
FIL006	Filtro 2.10 m2	/ /	48.00	UNIDAD		16.1900	777.12
LIN001	Lineas arterio venosas A003 8mm.	/ /	768.00	UNIDAD		3.9000	2,995.20
EQP003	Jeringuilla 10CC. 22G X 1 1/42	/ /	1,000.00	UNIDAD		0.0900	90.00
AGF001	AGUJA FISTULA 16 NIPRO	/ /	1,200.00	UNIDAD		0.4000	480.00
DES005	GUANTES EXAMINACION SMALL	/ /	8,000.00	UNIDAD		0.0525	420.00
DES006	Guantes esteriles 7	/ /	250.00	UNIDAD		0.3500	87.50
CUR001	Pushband xl venda hemostatica xl.	/ /	2,000.00	UNIDAD		0.1500	300.00
EQP002	Jeringuilla 20cc. Sin aguja	/ /	800.00	UNIDAD		0.1450	116.00

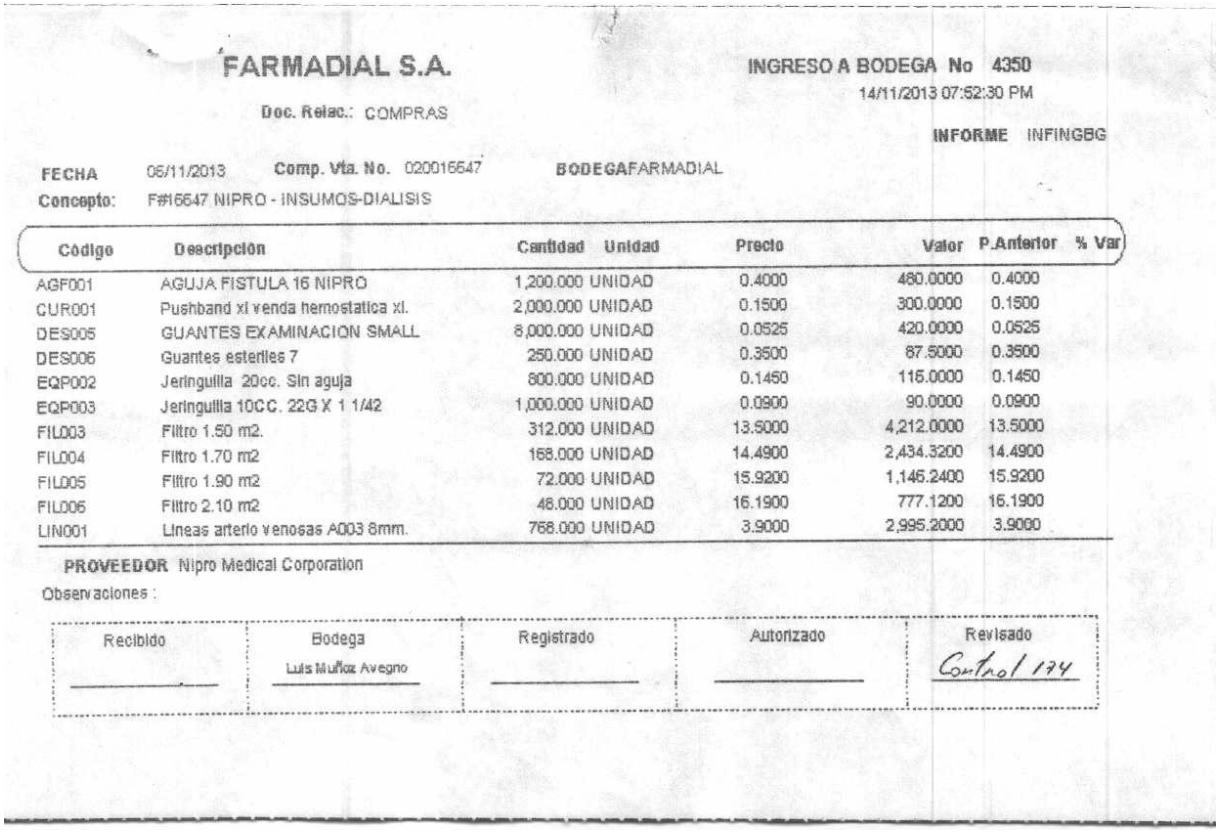
Subtotal:	13,058.38
Descuento:	0.00
Iva:	1,567.00
Neto:	14,625.38

APROBADO (PROVEEDOR)

FIRMA AUTORIZADA

ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL

ANEXO 10: FORMATO DE INGRESO DE BODEGA DEL SISTEMA XASS



FARMADIAL S.A.

INGRESO A BODEGA No 4350

14/11/2013 07:52:30 PM

Doc. Relac.: COMPRAS

INFORME INFINGBG

FECHA 06/11/2013 **Comp. Vta. No.** 020016647 **BODEGA**FARMADIAL

Concepto: F#16647 NIPRO - INSUMOS-DIALISIS

Código	Descripción	Cantidad	Unidad	Precio	Valor	P.Anterior	% Var
AGF001	AGUJA FISTULA 16 NIPRO	1,200.000	UNIDAD	0.4000	480.0000	0.4000	
CUR001	Pushband xl venda hemostatica xl.	2,000.000	UNIDAD	0.1500	300.0000	0.1500	
DES005	GUANTES EXAMINACION SMALL	8,000.000	UNIDAD	0.0525	420.0000	0.0525	
DES006	Guantes esteriles 7	250.000	UNIDAD	0.3500	87.5000	0.3500	
EQP002	Jeringuilla 20cc. Sin aguja	800.000	UNIDAD	0.1450	116.0000	0.1450	
EQP003	Jeringuilla 10CC. 22G X 1 1/42	1,000.000	UNIDAD	0.0900	90.0000	0.0900	
FIL003	Filtro 1.50 m2.	312.000	UNIDAD	13.5000	4,212.0000	13.5000	
FIL004	Filtro 1.70 m2	168.000	UNIDAD	14.4900	2,434.3200	14.4900	
FIL005	Filtro 1.90 m2	72.000	UNIDAD	15.9200	1,146.2400	15.9200	
FIL006	Filtro 2.10 m2	48.000	UNIDAD	16.1900	777.1200	16.1900	
LIN001	Lineas arterio venosas A003 8mm.	768.000	UNIDAD	3.9000	2,995.2000	3.9000	

PROVEEDOR Nipro Medical Corporation

Observaciones :

Recibido	Bodega	Registrado	Autorizado	Revisado
	Luis Muñoz Avegno			Control 174