



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
CONTROL DE STOCK EN LAS FARMACIAS
Por la Vida Farma S.R.L

Alvarez Sabouret, Martin
Oviedo Benitez, Maria Sofía
Rodriguez , Franco Emanuel
Sculco, Camila Belén
Tugentrajch, Ionatan Moisés



Índice

Resumen	2
1. Introducción	3
2. Problemas de Investigación	4
3. Objetivos	4
3.1. Objetivo General.....	4
3.2. Objetivos Específicos.....	5
4. Marco Metodológico	5
5. Marco Teórico	5
6. Desarrollo	6
6.1. Observación.....	7
6.1.1. Procesos destacados.....	7
6.1.1.1. Circuito de atención al cliente.....	8
6.1.1.2. Circuito de compra y recepción.....	8
6.2. Entrevista.....	8
6.2.1. tipos de medicamento.....	8
6.2.2. Personal.....	9
6.3. Descripción de los métodos de trabajo.....	9
6.3.1. Manual de funciones.....	10
6.3.2. Proceso de venta.....	11
6.3.3. Proceso de compra.....	14
6.3.4. Manual de Procedimientos.....	13
	15
7. Conclusión	16
8. Apéndice	17
8.1. Ficha de observación.....	17
8.2. Guía de preguntas.....	17
9. Referencias	17



“Por La Vida Farma S.R.L.”

**Alvarez Sabouret, Martín – Oviedo Benitez, María Sofía –
Rodríguez, Franco Emanuel – Sculco, Camila Belén – Tugentrajch, Ionatan Moisés.**

Materia: Taller de Metodología de Investigación (2020)

Resumen

En el presente trabajo se plantea una investigación con un enfoque cualitativo mediante un estudio de caso con diseño fenomenológico. Se busca proponer mejoras en los procesos de control, de gestión de stock, compras y ventas en las farmacias “Por La Vida Farma S.R.L.”

La inmersión en el campo consistió en entrevista al dueño y observación moderada en una de las sucursales, en las que se indagó en profundidad sobre el proceder en las farmacias en cuanto a sus actividades diarias. A partir de ello se realizó una codificación con los principales problemas detectados, como así también, representaciones mediante cursogramas de las operatorias actuales de compra y venta.

Del análisis pudimos detectar, entre otros, lo siguiente: Falta de una organización formal; Falta de división de tareas bajo cargos específicos; Mal manejo de los recursos, tanto de la mercadería como del personal; Ausencia de un sistema de gestión integral; Mal manejo del seguimiento y control del stock; Pérdidas de ventas por no contar con el producto en su debido momento.

Como propuestas, se procedió con una fragmentación y cursogramas a implementar en los procesos de compra y venta, se redactó un manual de funciones y un manual de procedimientos, se propone incorporar un sistema de gestión integral que abarque las operaciones de compras, ventas y control de stock. Se pretende que con las recomendaciones se disminuyan los riesgos de pérdidas de mercadería, robos, estrés causado por la sobrecarga de tareas, optimización de los procesos, seguimiento de pagos, obtención de información actualizada y en tiempo real útil para la toma de decisiones, en definitiva, hacer más eficiente la organización.

Palabras Clave: *sistema de control – gestión de stock – procesos – eficiencia.*



1. Introducción

La gestión del stock es una herramienta imprescindible para el éxito de todo negocio. Esta nos provee la información precisa y oportuna de los productos que poseemos en existencia y en qué cantidad para evitar la pérdida de ventas por falta de seguimientos, además de proveer información valiosa para la toma de decisiones estratégicas tales como la mezcla de productos, promociones y para tener cierta predicción sobre la demanda de los productos. Un adecuado sistema de control de stock nos ayuda, entre otras cosas, a conseguir finalizar las ventas, ahorrar tiempo, dinero y hacer más fluidas nuestras transacciones.

El presente trabajo realizado en el marco del Taller de Metodología de Investigación en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas UNT, tiene como objetivo contribuir al estudio de esta herramienta indagando sobre el control y la gestión de stock en las farmacias de la empresa "Por La Vida Farma S.R.L." ubicadas en San Miguel de Tucumán, mediante un estudio de caso.



2. Problema de Investigación

Este estudio inicia a partir de una serie de situaciones observadas por los dueños de las dos sucursales de la farmacia “Por La Vida Farma S.R.L.” situadas en la localidad de San Miguel de Tucumán, la cual, además de dedicarse a la venta de medicamentos, también realiza ventas de artículos varios, como ser perfumería y hasta la venta de pasajes aéreos y terrestres.

El propietario nos comentó sobre su preocupación en la falta de una organización formal dentro de las farmacias, principalmente enfocándose en la escasez de un eficiente sistema de control de stock que afecta a los distintos procesos de la empresa en cuanto a su rubro principal: los medicamentos.

Al tratarse de una empresa familiar, en esta investigación se espera encontrar soluciones que mejoren la eficiencia de los recursos ya disponibles, es decir, se espera proponer un Sistema de Control Interno que no implique costos extras demasiado elevados para la empresa.

Se establecen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los procedimientos llevados a cabo en las farmacias “Por la vida farma SRL” actualmente?
- ¿Quiénes son los encargados de cada proceso y cuál es el rol fundamental de cada uno de los empleados involucrados?
- ¿Qué métodos de control se aplican actualmente en cuanto al stock de medicamentos?
- ¿Cuáles son los riesgos presentes y de qué manera se podrían mejorar los procesos de la empresa?

3. **Objetivos**

A partir de las fallas encontradas en la “Por La Vida Farma S.R.L.”, el **objetivo general** de este estudio es proponer mejoras en los procesos de control, de gestión de stock, compras y ventas en las farmacias que apunten a mejorar la eficiencia de las mismas.

3.1 **Objetivos específicos**

- Comprender el contexto de la empresa, desde cómo se llevan a cabo las actividades a cómo está compuesto el personal.
- Examinar los métodos y procedimientos que se realizan actualmente en la empresa e identificar aquellos que presentan fallas y/o posibilidades de mejora.
- Identificar las funciones asignadas a los empleados
- Proponer una estructura formalizada que incluya una descripción de actividades de control a ser aplicadas.

4. Marco Metodológico



Se utilizará un enfoque **cualitativo** y, al tratarse del caso específico de las sucursales de “Por La Vida Farma S.R.L.”, se tratará un **estudio de caso**. Utilizaremos un diseño **fenomenológico** teniendo en cuenta los actuales procedimientos con los que cumple la farmacia, detectando los puntos débiles y proponiendo sus respectivas mejoras.

La recolección de datos se basará en una **observación con participación moderada**, prestando especial atención al proceso de venta a consumidores finales. Luego se realizará una **entrevista semiestructurada** al dueño para obtener un punto de vista más detallado sobre el contexto general de la empresa en todos sus aspectos internos.

Seleccionaremos una **muestra por conveniencia**, dado que están formadas por casos disponibles a los cuales tenemos acceso y por **casos tipo** ya que buscamos la profundidad y riqueza de información sobre las farmacias seleccionadas.

5. Marco Teórico

En el presente trabajo de investigación planteamos el objetivo de analizar las gestiones pertinentes a la gestión del stock, control interno, la estructura y los métodos y procedimientos que se llevan a cabo en una farmacia de Tucumán, es por ello que consideramos pertinente definir los siguientes conceptos:

J.J. Gilli (2007) define **Control Interno** como: “*Sistema coordinado de reglas y procedimientos que sirven como marco de referencia a las decisiones, atendiendo a los objetivos y valores de la organización y procurando obtener específicamente tres cosas: la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información y la protección del patrimonio.*”

A su vez, una correcta implementación del sistema de control interno requiere que las estructuras y las funciones de cada parte de la empresa se encuentren bien definidas.

Entendemos por **estructura**, basándonos en la definición de Robbins y Coulter (2010), a la “*distribución formal de los puestos de una organización*”, la cual se representa visualmente mediante **organigramas** que, según Gilli, “*representan la estructura mediante los entegramas, que simbolizan las distintas posiciones o cargos, y las líneas, que representan las relaciones de autoridad y dependencia.*”

Para la creación de los organigramas es esencial la utilización de un **manual de funciones**, el cual Chiavenato (2009) define como “*un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones del cargo, qué hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo*”.

Se entiende por **cursograma** a la representación gráfica con la que logramos, de forma sistemática y secuencial, documentar las actividades que se realizan en un determinado proceso de una empresa. A continuación, se presenta una serie de símbolos utilizados en la materia Organización Contable de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT.



Símbología utilizada en cursogramas			
	Comprobante manual o externo		Comprobante o planilla por sistema
	Operación manual		CPU
	Decisión		Terminal
	Anexión		Inicio de una operatoria
	Conector		Curso alternativo o entrega de información
	Archivo transitorio		Disco (o archivo)
	Archivo definitivo		Posnet

Figura 1. Simbología utilizada en cursogramas. Fuente: elaboración propia.

6. Desarrollo

6.1. Observación de procesos (enfoque en empleados)

La observación se realizó el día 18 de junio en la sucursal ubicada en Av. Kirchner 3323 con hora de inicio 18:20 y hora de finalización 19:40 aproximadamente.

Debido a la situación todavía presente de emergencia sanitaria, los clientes debían formar una fila a las afueras de la puerta de la sucursal visitada. Se pudo notar a lo largo de la observación que los niveles de concurrencia permanecían medianamente altos. Se evidenció la escasez de personal presente, ya que sólo se encontraban dos personas trabajando en ese momento.

A pesar de ser la venta de medicamentos el rubro principal -y casi único- que uno esperaría en una farmacia, el local visitado tenía una gran variedad de productos para ofrecer, desde medicamentos, hasta librería, artículos de limpieza e incluso santería; se notaba un ambiente desorganizado.

El trato casual y amigable con los clientes en general denotó una relación cercana, probablemente de años ya que la mayoría del público estaba formado por adultos residentes en la zona.

Entre los procedimientos que se pueden destacar de la observación, se encuentran:

- Atención al cliente y ventas, tanto física como telefónicamente.
- Proceso de compra.



- Recepción de la mercadería.
- Distribución de medicamentos genéricos para la segunda sucursal de la farmacia.

Procesos destacados

1. Circuito completo de atención al cliente.

En general, el cliente realiza una consulta sobre productos específicos y realiza su pedido. La persona que lo atiende se dirige a buscar el producto y chequea su precio en un sistema sólo utilizado para esto último, se lo comunica al cliente y procede a la cobranza, con una previa verificación de datos en caso de obras sociales.

Se factura la compra según el método escogido y se entrega el comprobante junto con la mercadería.

En promedio, la atención al cliente dura entre 1 y 6 minutos, siendo los métodos de pagos el factor principal de la demora, especialmente si se trata de un caso con obra social. Al finalizar la venta, ésta se deja por sentado en una hoja donde lo más común es encontrar sólo los montos de cada venta y, a veces, la descripción del producto vendido.

2. Circuito de compra hasta la recepción de mercadería

Al no contar con un seguimiento de los niveles de stock, la dueña de la farmacia decidió qué productos pedir según su propia observación y procedió a llamar a la droguería y hacer el pedido de los medicamentos, lo que nos comentó es que son instantáneamente cobrados a una cuenta bancaria asociada con la droguería.

Un repartidor se presenta en el local con la mercadería, siendo recibido y enviado al depósito. Éste último deja la mercadería por su cuenta, conforma el remito y el duplicado y se retira sin ningún control particular por parte del personal presente.

Una vez que el flujo de clientes es más ligero, los empleados se encargan de controlar la mercadería y compararla con el remito. En caso de inconsistencias, llaman a la droguería y acuerdan una solución de palabra.

6.2. Entrevista con el propietario de la farmacia.

Luego de contactar al propietario y llevar a cabo la entrevista, recolectamos los datos y conceptos claves que luego procesamos para formar una nube de palabras para destacar sus principales preocupaciones:



Figura 2. Nube de Palabras. Mayores preocupaciones del propietario. Fuente:
<https://www.nubedepalabras.es/>

Podemos destacar de esto la preocupación del propietario en lo que respecta al desconocimiento exacto de los niveles de stock de los productos en cualquier momento del día. No solo por las potenciales ventas perdidas, sino también por el desconocimiento sobre qué tipo de productos son los más vendidos y en qué cantidades.

Tipos de medicamentos

Nos comentó sobre los dos tipos de medicamentos que se comercializan: los medicamentos **genéricos** (o *mono drogas*) y los medicamentos **éticos**. Los primeros son producidos con los mismos componentes que los medicamentos originales una vez que la patente de los mismos ha finalizado, por lo que se tiene más variedad y flexibilidad en cuanto a los costos de adquisición y precios de venta. Éstos se compran de manera centralizada y luego se distribuyen entre las sucursales.

El segundo, los **éticos**, se encuentran dentro de la *fiscalización farmacéutica*, lo que restringe el precio máximo al que se puede vender el producto. El dueño espera poder centralizar las compras de este tipo de medicamentos para conseguir posibles bonificaciones de compra por cantidad.

Personal

Cada sucursal requiere por lo menos un farmacéutico que actúe como director técnico y sea la persona responsable legalmente por la venta de los medicamentos. Esta persona, por ley, debe estar presente durante toda la jornada laboral de la farmacia.



En una de las sucursales se encuentra la propietaria, quien posee las acreditaciones como farmacéutica. Además, hay otra directora técnica, un empleado permanente y un empleado sin turnos fijos de trabajo.

En el otro local se encuentra el señor propietario de la farmacia, dos empleados más y una persona de seguridad resguardando la entrada.

Tal como nos comentaba el propietario, *ninguna de las dos sucursales posee un manual establecido que incluya las tareas* de cada empleado, por lo que los colaboradores se encargan de las tareas según su disponibilidad en el momento.

En el gráfico a continuación se codificó la recolección de datos previamente compartida, destacando las categorías de mayor relevancia:

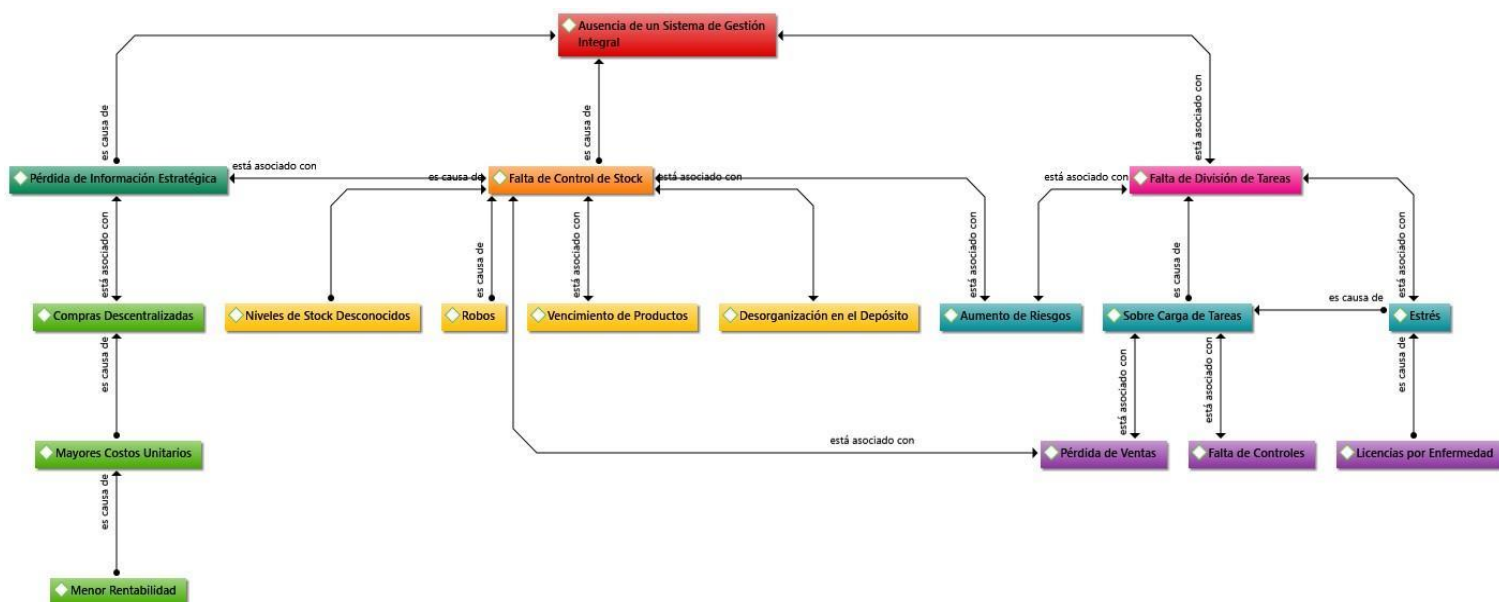


Figura 3. Mapeo de la Codificación de los datos recolectados. Fuente: elaboración propia por medio de Atlas.ti

6.3. Descripción de los métodos de trabajo.

Actualmente no existe una división de tareas o cargos establecidos, por lo que, a continuación, se procederá a proponer un Manual de Funciones basado en la capacidad limitada en cuanto a cantidad de empleados se refiere, poniendo especial énfasis en la disminución de riesgos presentes.

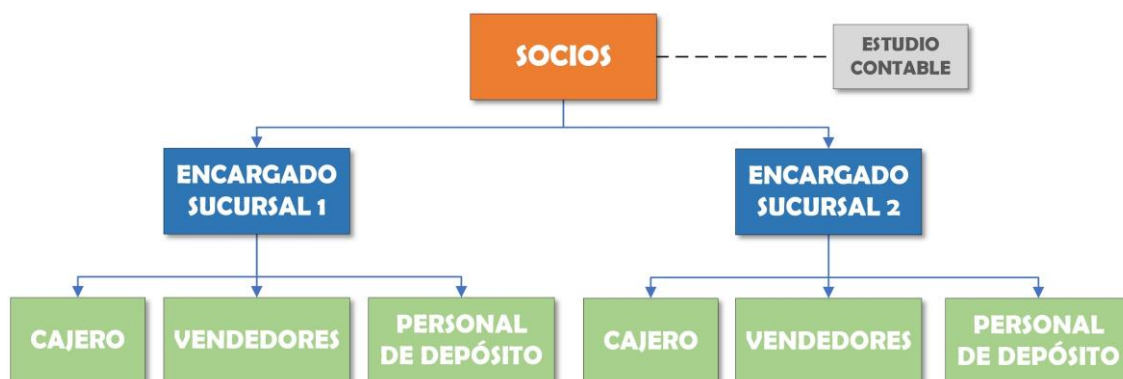


Figura 4. Organigrama para implementar en la empresa. **Fuente:** elaboración propia por medio de Microsoft Visio.

Manual de funciones

Circuito	Cargo	Funciones
Atención al Cliente	Vendedor/a	<ul style="list-style-type: none">● Recibir al cliente y tomar su pedido.● Resolver dudas y/o consultas de los clientes.● Verificar la existencia de stock y precio del producto.● Mantener el orden de la estantería.● Comunicar el pedido al cajero.● Preparar y entregar el pedido del cliente.
Emisión de orden de compra y entrega de ticket factura	Cajero/a	<ul style="list-style-type: none">● Controlar el estado de la caja al inicio de la jornada.● Verificar que los datos de las obras sociales sean correctos.● Analizar los distintos proveedores y realizar comparaciones de precios para su elección.● Emitir órdenes de compra.● Verificación de inconsistencias en OC, FP, IR.● Realizar el cierre de caja.
Recepción de mercadería	Personal de depósito	<ul style="list-style-type: none">● Atender los pedidos de compra de mercadería por parte del cajero.● Recibir la mercadería, controlar y elaborar el Alta de almacén.● Realizar el Informe de Recepción con las correspondientes aclaraciones del estado de la mercadería.● Ordenar la mercadería donde correspondiese.● Programar la distribución de mercadería a la segunda sucursal.

Proceso de venta

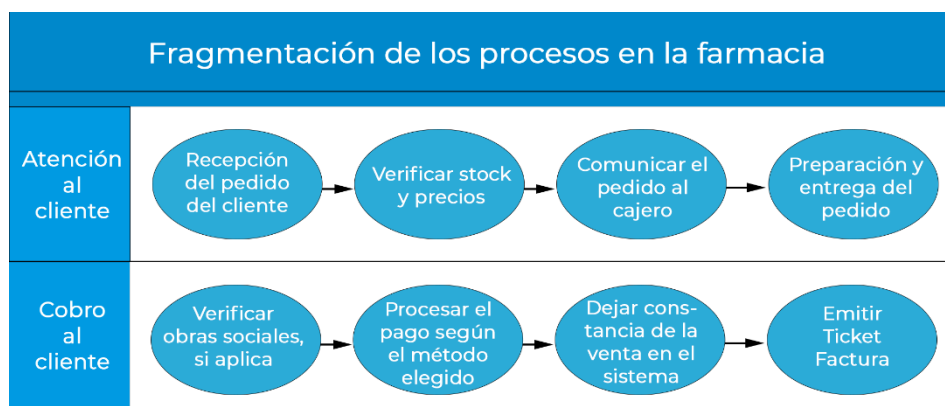


Figura 5. Fragmentación del proceso de venta. Fuente: elaboración propia en Photoshop.

A continuación, se detalla, en forma de cursograma, el procedimiento actual de venta, el cual es realizado por cualquier empleado sin distinción.

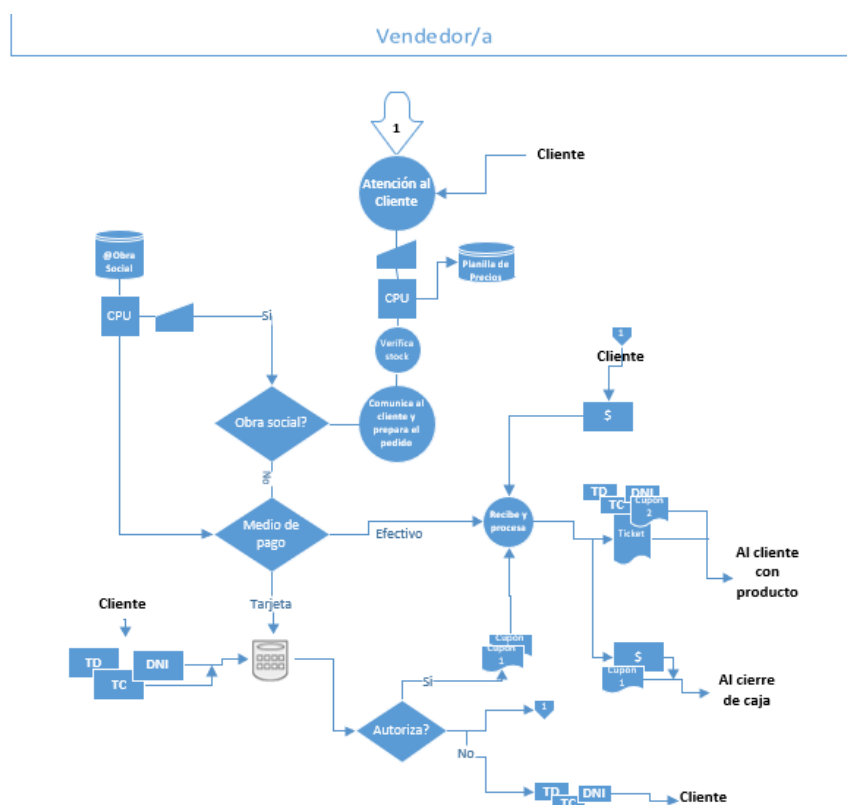


Figura 6. Proceso de venta actual. Fuente: elaboración propia por medio de Microsoft Office Visio.

La principal diferencia a destacar aquí es la separación de tareas, asegurándonos que quien se encargue de tomar los pedidos del cliente no sea la misma que se encarga del dinero en la caja. El riesgo del procedimiento actual es el robo de dinero y/o mercadería por parte del empleado, ya que podría, por ejemplo, finalizar la venta y no dejarla registrada, quedándose con el dinero o,



en otro caso, tomando ventaja de la falta de un seguimiento del stock para robar medicamentos.

A continuación presentamos nuestra propuesta de cómo debería realizarse el procedimiento mediante el siguiente cursograma:

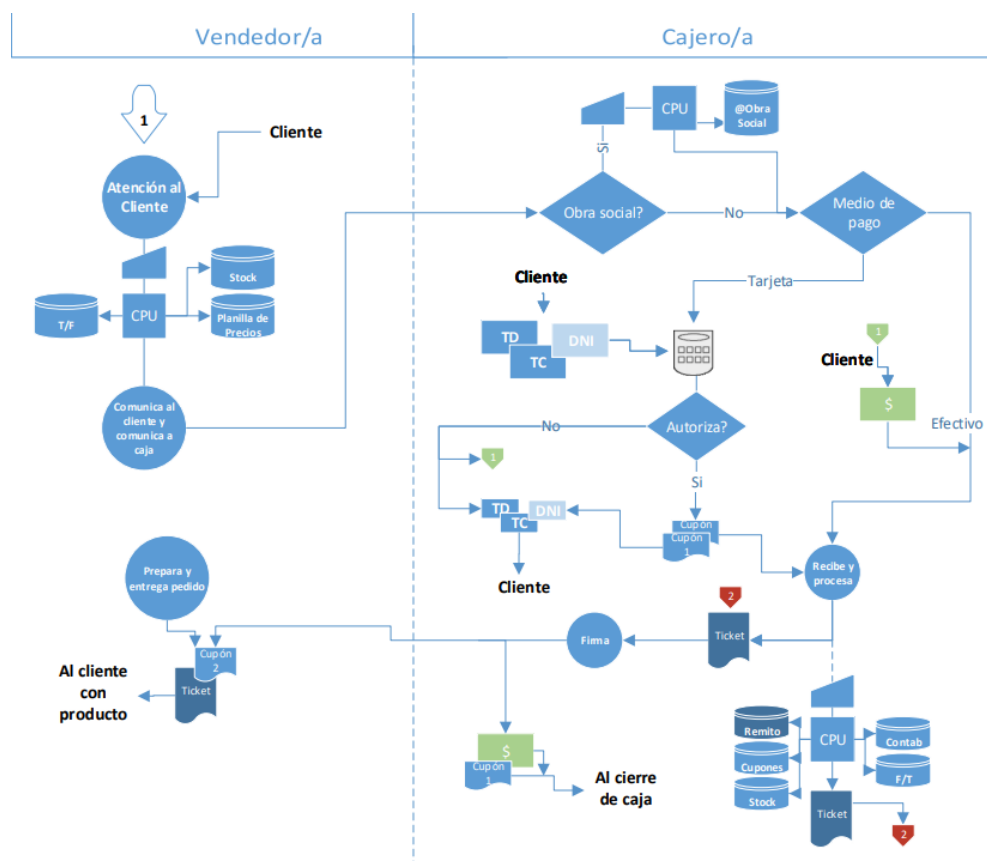


Figura 7. Propuesta del proceso de venta.
Fuente: elaboración propia en Microsoft Office Visio.

Otro riesgo es la venta de un medicamento vencido, o la queja por parte de un cliente sobre lo mismo, mientras que no se tendría forma alguna de confirmar si la compra fue realmente hecha en la farmacia o quién vendió el medicamento caducado.

Proceso de Compra

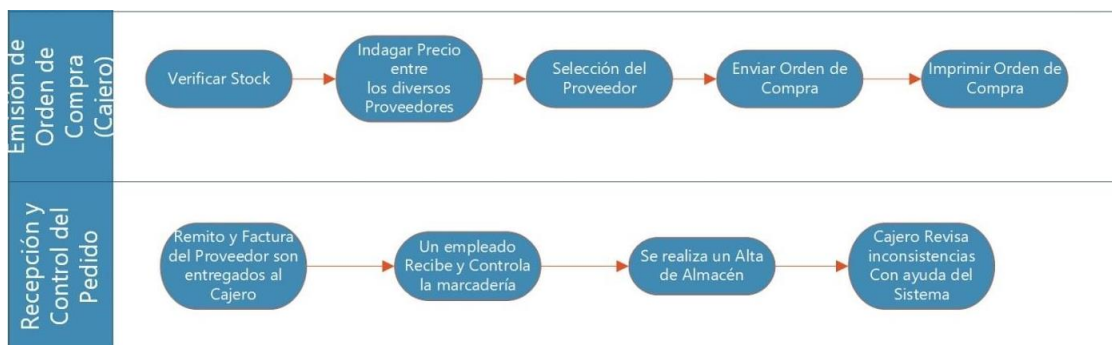


Figura 8. Fragmentación del proceso de compra. Fuente: elaboración propia.

Operatoria actualmente realizada por la farmacia:

El proceso es llevado por cualquier miembro de la Farmacia

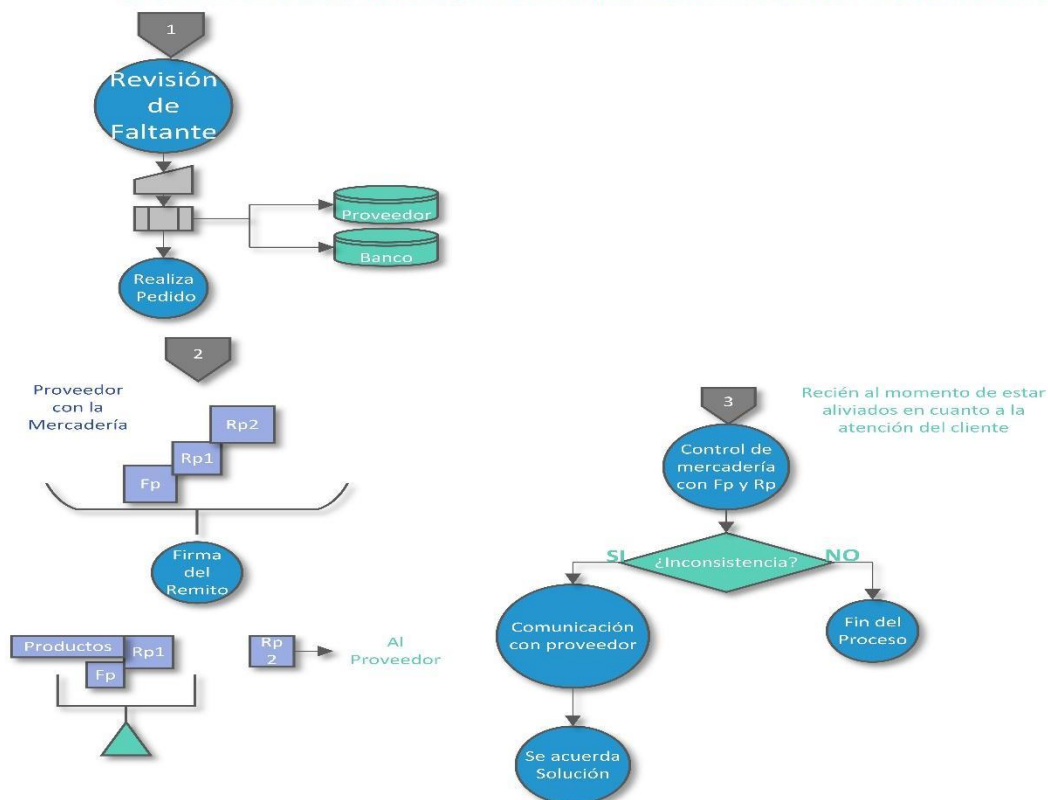


Figura 9. Cursograma actual de Compra. Fuente: elaboración propia en Microsoft Office Visio.

Los riesgos detectados en la Operatoria de compras y recepción de mercaderías son los siguientes: Actualmente cualquier miembro realiza el pedido de compra al proveedor; al momento de llegar la mercadería cualquier empleado firma el remito y no es controlada debidamente; recién cuando el dueño se encuentra con tiempo controla la factura con el remito recibido. Las faltas mencionadas generan ausencias de responsabilidades a la hora de detectar los problemas, potenciales robos de mercadería, pérdidas de tiempo para realizar reclamos con los proveedores, falta de seguimiento del stock de la mercadería. Al no existir sistema informático, los faltantes de productos no se



detectan automáticamente ocasionando pérdidas de ventas por no contar con los mismos.

Nuestra propuesta para la operación de adquisición de bienes de cambio es la siguiente:

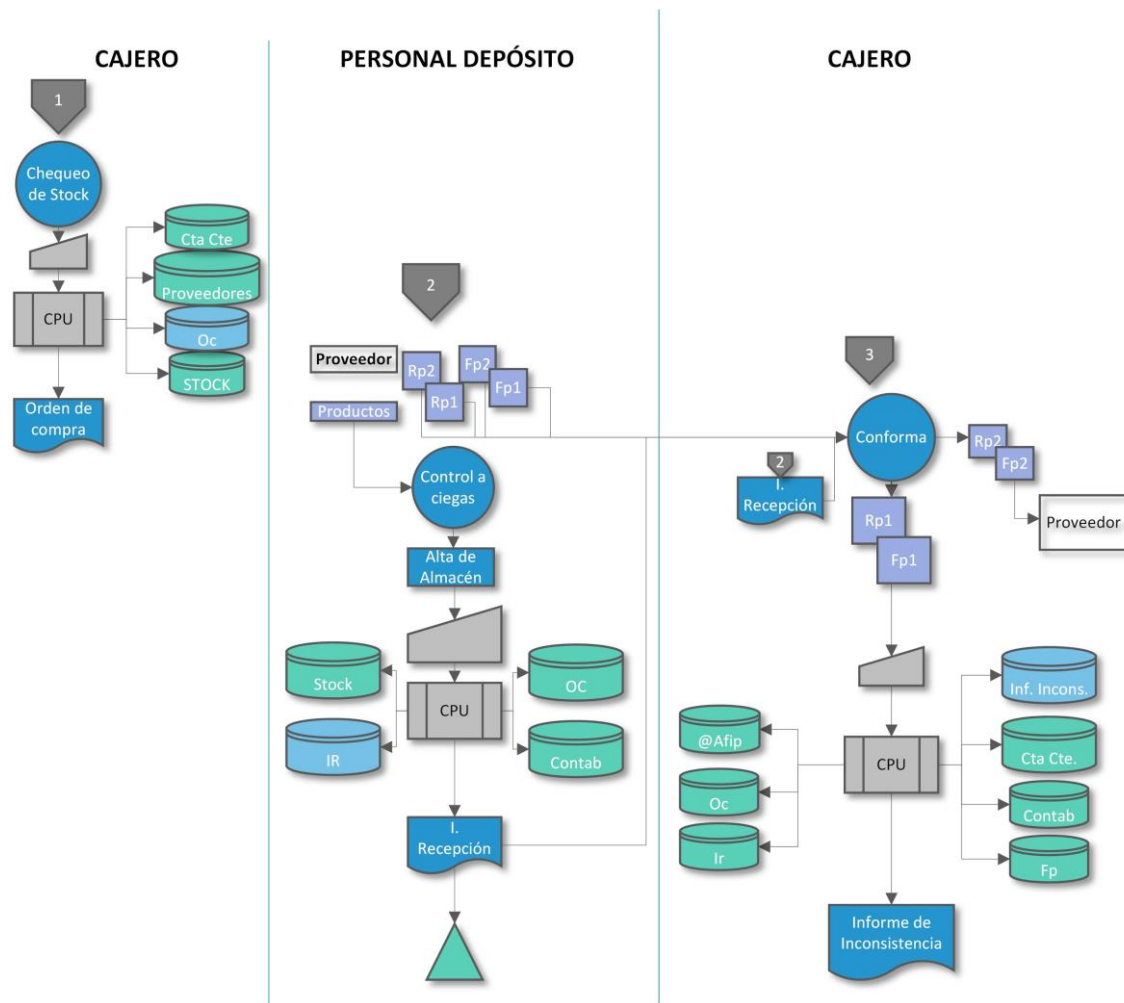


Figura 10. Cursograma propuesto para la Compra. Fuente: Elaboración propia en Microsoft Office Visio.

Implementando un sistema de gestión, el mismo alertará de los faltantes de mercadería. Dado que los encargados de Caja son los mismos dueños, no habría riesgo si se encargan de la generación de la orden de compra. A la hora de llegar el proveedor con la mercadería, tanto el remito como la factura se entregan al cajero mientras el personal del depósito se encarga de la recepción de los productos y realiza el alta de almacén para generar el informe de recepción. El dueño con el informe de recepción factura y remito realiza la conformación y de ser necesario elabora un informe de inconsistencia para que el proveedor cumpla con el pedido.

Realizando el proceso de esta manera se disminuyen los riesgos pérdidas o hurtos de la mercadería, se logra llevar un correcto control del stock y de los medicamentos que ingresan, se estructura el control interno y se dividen las



funciones de los empleados.

Manual de Procedimientos

Circuito de Atención al Cliente y Venta	
Vendedor/a	Cajero/a
<ol style="list-style-type: none">1. Atiende al cliente y sus consultas, entrando al sistema para verificar precios y el stock del producto pedido.2. Comunica el pedido al cajero3. Procede a buscar el producto en el depósito.4. Se encarga de mantener los estantes ordenados.5. Entrega el producto con el comprobante una vez finalizada la cobranza.	<ol style="list-style-type: none">1. Recibe el pedido comunicado por el vendedor.2. Consulta y acuerda el método de pago con el cliente.3. Verifica que los datos de la obra social sean correctos si aplica.4. En caso de pago exitoso con tarjeta, pide la firma del cliente en los cupones.5. Genera y emite el ticket factura que luego entrega al vendedor para finalizar la venta.6. Los archivos utilizados son:<ol style="list-style-type: none">a. T/F (ticket factura)b. Contabilidadc. Stockd. Cuponese. Remito (para darlo de baja)
Circuito de Compra y Recepción de Mercadería	
CAJERO	PERSONAL DEL DEPÓSITO
<ol style="list-style-type: none">1. Verifica Stock en sistema.2. Selecciona Proveedor.3. Emite la Orden de Compra.4. Conformar Fp, Ir, Rp.	<ol style="list-style-type: none">1. Recibe la mercadería del Proveedor.2. Controla el estado de la misma, verifica vencimientos.3. Realiza el alta de almacén en el sistema.4. Genera el informe de recepción.5. Ordena los productos donde correspondan tanto en almacén como en mostradores.

7. Conclusión

Luego de analizar ambas, la entrevista realizada con el propietario de las farmacias y la observación hecha en una de las sucursales, apuntamos a continuación una serie de conclusiones finales.



En primer lugar, podemos destacar la falta de una organización formal en la empresa, desde lo que respecta al rubro específico al que se dedica la misma (considerando la diversidad de artículos, muchos de los cuales no están relacionados al rubro principal de una farmacia), la falta de una misión y una visión claras, además de un cierto “rechazo” a categorizar u otorgar un título que permita separar las tareas bajo cargos específicos.

El manejo de los recursos, tanto del personal como de la mercadería, podría ser categorizado como informal a la hora de considerar la rotación desorganizada de empleados entre sucursales.

Finalmente, pudimos analizar los procesos realizados en la farmacia y fragmentarlos en una descripción gráfica para obtener una visión más clara de su situación actual para luego ofrecer nuestra propuesta que se enfoca en los procesos de venta y compra de mercadería, siguiendo una serie de recomendaciones tanto de gestión como de control interno que buscan disminuir los riesgos como pérdidas de mercadería, robos, estrés causado por la sobrecarga de actividades, optimizar los procesos de compras, ventas, control de stock, seguimiento de pagos, y obtener información actualizada y útil para la toma de decisiones por medio de la implementación de un sistema de gestión integral que proporcione herramientas adecuadas para que dichos procesos sean eficientes y con la menor cantidad posible de errores que se cometen actualmente, como también, se propone un manual de funciones y un manual de procedimientos que detallen la asignación otorgada a cada empleado de manera de que se asuman las responsabilidades pertinentes y donde se especifique el accionar a llevar a cabo en cada puesto, como así también los respectivos cursogramas para mostrar cómo cambiaría la estructura de la farmacia al implementar los cambios.

8. Apéndice

8.1. Ficha de observación

¿Cuántos empleados hay en la sucursal?
¿Cuál es su distribución dentro del local?
¿Son los mismos empleados los que atienden los servicios de envío de dinero y pasajes?

¿Cuál es el tiempo promedio de atención al cliente? ¿Cuáles son los factores principales que influyen en este tiempo?

¿Cómo es el proceso de venta? ¿Es realizado de principio a fin por la misma persona?

¿Hubo errores a destacar? ¿Existe una comunicación activa y constante entre los empleados? ¿Distracciones?

¿Cómo consultan el precio de los medicamentos? ¿Qué tan organizado se ve el estante con productos?

Considerando el seguimiento de las ventas realizadas de forma manual, ¿utilizan todos los empleados el mismo cuaderno/hoja?



8.2. Guía de preguntas para la entrevista.

¿Cómo es la estructura de la empresa?
¿Cuáles son los problemas que usted
identifica en la farmacia?
¿Cuáles son los roles de los empleados?
¿Hay control por parte de los dueños?
¿Cómo es el proceso de control?

¿Quiénes están autorizados para realizar las
compras? ¿Cómo es el proceso de compra?
¿Cómo es la recepción de la mercadería?
¿Se pensó en algún momento implementar
un sistema?

9. Referencias

1. Gilli, J.J. (2007) "*Diseño Organizativo. Estructuras y Procesos.*" Buenos Aires, Argentina, Ediciones Granica S.A.
2. Magdalena, F.G. y Gómez Fulao, J.C. (1999) "*Sistemas administrativos. Estructuras y procesos.*" Buenos Aires, Argentina, Ediciones Macchi.
3. Pungitore, J.L. (2006) "*Sistemas Administrativos y Control Interno*", Buenos Aires, Argentina, Buyatti Librería Editorial 2007.
4. Fowler Newton E. (1982) "*Organización de sistemas contable*," Buenos Aires, Argentina, Ediciones Contabilidad Moderna.
5. Chiavenato, I. (2009). "*Administración de recursos humanos.*" Bogotá, Colombia, Interamericana Editores.