PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE ROCHE ECUADOR S.A.

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

EDWIN MAURICIO GÓMEZ TERÁN

DIRECTOR: ING. FABIÁN CUEVA

QUITO, DICIEMBRE 2014

DIRECTOR:

Ing. Fabián Cueva

INFORMANTES:

Ing. Paúl Idrobo

Ing. Genoveva Zamora

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación es dirigida a Dios, fuente de sabiduría y energía.

A mi madre, por ser un ejemplo de vida, símbolo de perseverancia, luchadora constante y modelo de éxito profesional.

A mi padre por enseñarme el valor de la perseverancia y constancia, imagen de esfuerzo incansable, por ser un ejemplo de disciplina y orden.

A mi hermana por ser fuente de apoyo, paz, armonía y amor en cada uno de los proyectos de mi vida. Fuente de motivación e inspiración.

A mis familiares y amigos por ser ejemplo de unión, fuerza y por mostrarme que la integridad es lo primordial dentro de la vida.

Edwin

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirme cada día y ser la luz que alumbra mi camino, el será quien me guie a través del valle de las sombras y me llenara de amor hasta el día de mi muerto.

A mi director de tesis, el ingeniero Fabián Cueva, por todo el esfuerzo, tiempo y soporte brindado a lo largo del desarrollo de mi trabajo de titulación.

Especial agradecimiento a mi primo el Economista Guillermo Vaca, por el acompañamiento y apoyo para la culminación del presente trabajo.

Edwin

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, 3

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 3
1.2 EFECTO DEL PROBLEMA PLANTEADO, 4
1.3 OBJETIVOS, 5
1.3.1 Objetivo General, 5
1.3.2 Objetivos Específicos, 5
1.4 ANÁLISIS SITUACIONAL, 6
1.4.1 Análisis Interno, 6
1.4.2 Análisis Externo, 18
1.5 CADENA DE VALOR, 25
1.6 MAPA DE PROCESOS, 26
1.6.1 Los Procesos Primarios o de Negocio, 26
1.6.2 Los Procesos Secundarios, 27
1.7 ANÁLISIS DE PROCESOS DE COMPRA, 28
1.7.1 Procesos Primarios o de Negocio, 28
1.7.2 Procesos Secundarios, 30
1.8 POLÍTICAS DE LOS PROCESOS, 30

2 MARCO TEÓRICO, 32

2.1 ENTORNO, 32
2.1.1 Interno, 32
2.1.2 Externo, 32
2.2 MAPEO, 33
2.2.1 Definición de Procesos, 33
2.3 DIAGRAMA DE FLUJO, 33
2.3.1 Construcción de Diagramas de Flujo, 34
2.3.2 Simbología de Diagramas de Flujo, 35
2.4 ANÁLISIS FODA, 37
2.4.1 Fortalezas, 37
2.4.2 Oportunidades, 37
2.4.3 Debilidades, 37
2.4.4 Amenazas, 38
2.5 GESTIÓN POR PROCESOS, 38
2.5.1 Principios de la Gestión por Procesos, 38
2.5.2 Cultura Empresarial, 39
2.5.3 Equipos de Procesos, 40
2.5.4 Mecanismos de Coordinación, 41
2.5.5 Gestión del Cambio, 41

2.6 MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS, 42
2.6.1 Identificar y seleccionar los procesos críticos, 43
2.6.2 Enfoque de Información, 43
2.6.3 Evaluación de las ¨4R¨, 44
2.6.4 Selección de responsables del Proceso, 44
2.6.5 Análisis de Responsabilidades, 45
2.6.6 Ciclo de Mejoramiento Continuo, 46
2.6.7 Desarrollo del modelo de mejoramiento de procesos, 48
2.7 INDICADORES DE GESTIÓN, 51
2.7.1 Definición, 51
2.7.2 Características de los Indicadores, 51
2.7.3 Importancia de los Indicadores de Gestión, 52
2.7.4 Tipos de Indicadores, 53
2.7.5 Construcción de Indicadores, 54
2.7.6 Medición de Indicadores, 55
2.8 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER, 55
2.8.1 El Poder de Negociación de los Clientes, 55
2.8.2 El Poder de Negociación de los Proveedores, 56
2.8.3 La Amenaza de los Nuevos Competidores, 56
2.8.4 La Amenaza de Productos Sustitutivos, 57
2.8.5 Rivalidad entre Competidores, 58

3 DIAGNOSTICO, 59

3.1 OBJETIVO, 59
3.2 ANÁLISIS DE PROCESOS, 59
3.2.1 Enfoque ponderado de selección, 59
3.3 ANÁLISIS FODA, 62
3.3.1 Análisis de Vulnerabilidad, 66
3.3.2 Matriz de Ponderación, 68
3.3.3 Matriz de Problemas y Propuestas, 70
3.4 PEOCESO DE COMPRA DE MEDICAMENTOS, 72
3.4.1 Equipo de Trabajo, 73
3.4.2 Análisis Proceso de Compra de Medicamentos, 80
3.4.3 Análisis de Valor Agregado, 86
3.4.4 Impacto Financiero, 96

4 PROPUESTA, 110

4.1 OBJETIVO, 110
4.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO, 110
4.2.1 Proceso Actual, 110
4.2.2 Proceso Propuesto, 111
4.3 MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS, 116
4.3.1 Propuesta de Macro-Proceso, 116
4.3.2 Manual de procedimientos para el proceso de compras, 117
4.3.3 Análisis de valor agregado y eficiencia del proceso, 130
4.3.4 Impacto Financiero Propuesta, 139

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 144

5.1 CONCLUSIONES, 144
5.2 RECOMENDACIONES, 145

GLOSARIO, 148

REFERENCIAS, 150

ANEXOS, 152

Anexo N° 1: Estimación de ventas, 153
Anexo N° 2: Informe de recepción, 154
Anexo N° 3: Orden de Compra SNP, 157
Anexo N° 4: Estimación de Ventas, 158

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Venta Roche Ecuador MO5, 13
Tabla N° 2: Gasto Proveedores Roche Ecuador MO5, 15
Tabla N° 3: Símbolos de un Flujograma, 36
Tabla N° 4: Análisis de procesos de Roche Ecuador S.A., 60
Tabla N° 5: Parámetros de Medición, 66
Tabla N° 6: Cuadro de Vulnerabilidad Interno FODA, 67
Tabla N° 7: Cuadro de Vulnerabilidad Externo FODA, 68
Tabla N° 8: Ponderación Interna, 69
Tabla N° 9: Ponderación Externa, 69
Tabla N° 10: Matriz de Problemas, 71
Tabla N° 11: Flujograma de Tiempo Planeación, 88
Tabla N° 12: Análisis Flujograma de Tiempo (Planeación), 89
Tabla N° 13: Flujograma de Tiempo (Colocación OC), 91
Tabla N° 14: Análisis Flujograma de Tiempo (Colocación OC), 92
Tabla N° 15: Flujograma de Tiempo (Importación-Logística), 94
Tabla N° 16: Análisis Flujograma de Tiempo (Importación-Logística), 95
Tabla N° 17: Plan Comercial Oncología, 99
Tabla N° 18: Gasto Opex por Producto, 101
Tabla N° 19: Análisis de Rentabilidad I (Avastin 100MG), 102
Tabla N° 20: Devoluciones venta AVASTIN, 105
Tabla N° 21: Análisis de Rentabilidad II (Avastin 100MG), 106
Tabla N° 22: Análisis de Eficiencia del Proceso, 108
Tabla N° 23: Proceso Actual, 112
Tabla N° 24: Proceso Propuesto (Planeación), 113
Tabla N° 25: Proceso Propuesto (Colocación OC), 114
Tabla N° 26: Proceso Propuesto (Importación y Logística), 115
Tabla N° 27: Manual de procedimiento I, 118
Tabla N° 28: Manual de procedimiento II, 123
Tabla N° 29: Manual de procedimiento III, 127
Tabla N° 30: Flujograma de Tiempo Planeación Propuesta, 131
Tabla N° 31: Análisis Flujograma de Tiempo (Propuesta Planeación), 132
Tabla N° 32: Flujograma de Tiempo Colocación OC Propuesta, 134
Tabla N° 33: Análisis Flujograma de Tiempo (Colocación OC), 135
Tabla N° 34: Flujograma de Tiempo Importación y Logística Propuesta, 137
Tabla N° 35: Análisis Flujograma de Tiempo (Importación y Logística Propuesto), 138
Tabla N° 36: Venta Planificada vs Venta Real /14, 140
Tabla N° 37: Análisis de Rentabilidad Propuesta, 142

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Nivel de Compromiso Roche Ecuador GEOS, 8
Gráfico N° 2: Organigrama Estructural de Roche Ecuador, 17
Gráfico N° 3: Porcentaje de la participación de los grupos de productos de acuerdo a la Clasificación por Uso y Destino Económico (CUODE), 23
Gráfico N° 4: Riesgo País Ecuador (Ago-Sep), 24
Gráfico N° 5: Cadena de Valor, 26
Gráfico N° 6: Mapa de Procesos de Roche Ecuador S.A., 27
Gráfico N° 7: División de políticas de Roche Ecuador, 31
Gráfico N° 8: Circulo de Mejoramiento Continuo, 47
Gráfico N° 9: Cadena de Suministros, 72
Gráfico N° 10: Equipo de Trabajo Interno (Proceso de Compras), 73
Gráfico N° 11: Equipo de Trabajo Externo (Proceso de Compras), 74
Gráfico N° 12: Flujograma: Compra de Medicamentos, 81
Gráfico N° 13: Planificación de Ventas Institucionales 2014, 97
Gráfico N° 14: Acuerdo de Precio INVIRASE, 98
Gráfico N° 15: Rentabilidad Individual, 103
Gráfico N° 16: Conformación Porcentual de la Venta, 104
Gráfico N° 17: Impactos Devoluciones en Venta, 107
Gráfico N° 18: Macro-Proceso de Compra de Medicamentos, 116
Gráfico N° 19: Flujograma Propuesto I, 120
Gráfico N° 20: Flujograma Propuesto II, 125
Gráfico N° 21: Flujograma Propuesto III, 129
Gráfico N° 22: Venta Planificada vs Venta Real /14, 141
Gráfico N° 23: Variación de Rentabilidad, 143

RESUMEN EJECUTIVO

Los cambios en el comportamiento de la industria farmacéutica han generado que las empresas se encuentren en la constante búsqueda de valor agregado a sus medicamentos, ventajas competitivas y mejoramiento continuo de sus procesos. La mayoría de empresas no poseen plantas de producción dentro del país, lo que requiere poseer procesos de comercialización eficientes.

El presente estudio propondrá un manual de procedimientos para el departamento de compras de Roche Ecuador S.A., el desarrollo de dicho manual de procedimientos tendrá como objetivo el mejoramiento del proceso de compras, incrementando la eficiencia del mismo; con la finalidad de alcanzar altos niveles de cumplimiento de venta, disminución del nivel de devolución de medicamentos y responder al mercado de forma más proactiva.

Con la utilización de diferentes herramientas se realizó el levantamiento de información sobre la organización y del proceso de compras; como por ejemplo: realización de entrevistas a diferentes responsables del procesos, diagramas de flujo para visualización de actividades, análisis FODA, análisis de las fuerzas de Porter, uso de indicadores y uso del modelo de gestión por procesos.

Se procuró realizar un análisis interno y externo de las variables que afectan el desarrollo de la actividad económica de Roche Ecuador S.A., además se realizó un diagnóstico del proceso mediante el análisis de tiempo, actividades, eficiencia y valor agregado, se

determinó ahorros para la empresa al reducir y eliminar actividades dentro del proceso; y finalmente se realizó el planteamiento del manual de procedimientos identificando las responsabilidades de los usuarios que intervienen dentro del proceso y el mejoramiento de los diagramas de flujo.

El diagnóstico realizado al proceso de compra nos proporcionara información sobre el estado del proceso y una visualización de las diferentes oportunidades y debilidades que posee, considerando las amenazas y oportunidades que pueden afectar el resultado final.

El resultado final debe ser el aumento del nivel de cumplimiento de compra de medicamentos en relación a la estimación de venta, brindando una ampliación de la rentabilidad del negocio, incrementando la participación de mercado y proporcionando medicamentos a los pacientes de manera oportuna.

INTRODUCCIÓN

Una gran mayoría de organizaciones dentro de la industria farmacéutica en el Ecuador, no posee planta de producción local, por lo que sus actividades son enfocadas exclusivamente en la comercialización de medicamentos a las diferentes instituciones de salud.

El presente trabajo es una investigación que tiene por objeto proponer un manual de procedimientos para el departamento de compras de Roche Ecuador S.A.; buscando la optimización del proceso y brindar una ventaja competitiva.

La información fue obtenida del área de Finanzas de Roche Ecuador, en la que se detalló los niveles de comportamiento de ventas, estacionalidad de gastos y descuentos otorgados a los diferentes distribuidores. El departamento de compras en conjunto con Logística, proporcionó la información sobre la estructura del proceso y los tiempos de ejecución de las diferentes etapas y actividades.

El trabajo de investigación analizo la situación de la organización tanto de manera interna como de forma externa, para poder determinar las variables que afectan durante el proceso de compra de medicamentos.

Dentro de la investigación se realizó una serie de análisis a los procesos de compra como por ejemplo la estructura funcional, el análisis de tiempo, el análisis de valor agregado y el nivel de eficiencia del mismo. Los diferentes análisis realizados al proceso de compra

proporciona un diagnóstico sobre el estado y rendimiento del mismo, observando las fortalezas y debilidades que posee.

En la parte final se presenta una propuesta del manual de procedimientos, el cual tienen como objetivo el incremento de la eficiencia del proceso de compra; brindando mayor rentabilidad a la organización y una ventaja competitiva en relación a la competencia dentro de la industria farmacéutica.

1 LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Roche decidió ubicarse en Quito, Ecuador el 27 de octubre de 1980 como ECUAROCHE S. A. En el año de 1994, cambia su razón social a Roche Ecuador S.A. La empresa en mención se dedica a la comercialización de productos farmacéuticos de tratamiento y detección de diferentes enfermedades; a su vez está integrada por tres divisiones: FARMA, DIAGNOSTICA y DIABETES CARE.

Dentro de la división de Farma, se encuentra el departamento de compras y Logística, el cual se encarga de la compra directa de medicamentos al distribuidor internacional, manejo del distribuidor logístico, adquisición de productos de apoyo para campañas de lanzamiento, compra de artículos para reforzar ventas, manejo del termino de pago a proveedores, realización de licitación de diversos proveedores para varios departamentos, entre otras actividades. El servicio que brinda el departamento de Compras y Logística, se enfoca en la gestión de políticas, directrices, procesos y actividades, que abarcan la adquisición de bienes y servicios indirectos. El poder adquisitivo global de Roche asegura la calidad óptima, la cantidad y el precio de todos los bienes y servicios adquiridos, para de esta manera contribuir a la rentabilidad de la empresa.

La productividad del departamento puede alcanzar niveles más altos, por lo cual se han identificado procesos que no generan ningún valor agregado o que están siendo improductivos. Los procesos de generación de órdenes de compra tienen altos tiempos muertos, en consecuencia, se mantienen altos niveles de improductividad. Los procesos de compras son burocráticos y causan molestias a los usuarios internos de la empresa. Existen procesos de compras directas de diferentes productos que no generan ningún valor agregado y se han transformado en procesos operativos que pueden ser mejorados.

También se ha podido establecer que la organización ha incurrido en gastos duplicados o en el incumplimiento a las políticas empresariales al no establecer procesos eficientes y transparentes que reflejen el gasto real en que se ha incurrido por estos. Se ha podido establecer que el proceso de compra directa de medicamentos no cuenta con un manual de procedimientos especialmente diseñado para aquellos procesos primarios que generan tiempos muertos y una alta carga operativa, por lo que son ineficientes y está generando cuellos de botella en el proceso de compra de medicamentos para las diferentes unidades de negocio. (Comunicaciones-Roche Ecuador, 2014)

1.2 EFECTO DEL PROBLEMA PLANTEADO

Los efectos del problema planteado ocasionan demoras en la entrega de medicamentos al distribuidor logístico, en los productos indirectos para el apoyo de campañas de marketing, causando el pago innecesario de moras y el consiguiente malestar dentro de los colaboradores de la compañía, que finalmente perjudican la imagen de Roche Ecuador S.A.

Los procesos no están generando valor agregado para los clientes internos y externos de la compañía, de igual forma estos procesos no constituyen una ventaja competitiva para la organización en relación a los competidores de Roche dentro de la industria farmacéutica.

El uso improductivo de los diferentes recursos generan gastos excesivos, altos tiempos muertos dentro de los procesos, niveles de control muy bajo y aumento de carga operativa para los colaboradores dentro de la compañía. (Comunicaciones-Roche Ecuador, 2014)

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar la propuesta de un manual de procedimientos de mejora para el departamento de Logística & Compras de ROCHE ECUADOR S.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Levantar información sobre los procesos realizando un análisis situacional del departamento de compras y logística de ROCHE ECUADOR S.A.

- Investigar los distintos métodos y teorías sobre el mejoramiento de procesos, gestión por procesos y calidad total.

- Realizar un diagnóstico de los procesos primarios y secundarios del departamento de compras y logística de la compañía.

- Elaborar una propuesta del manual de procedimientos del departamento de compras y logística, estableciendo sistemas de control que permitan eliminar los cuellos de botella, incrementar la productividad y reducir los tiempos muertos y gastos excesivos.

1.4 ANÁLISIS SITUACIONAL

Para poder realizar un análisis situacional de la división Farma de Roche Ecuador S.A., se determinaran las diferentes variables tanto internas como externas. Las variables internas de la organización nos brindaran una perspectiva más clara sobre el funcionamiento de la misma. Las variables externas nos ayudaran a estudiar en el medio en el que se desenvuelve la empresa y el impacto de factores externos sobre la misma.

1.4.1 Análisis Interno

Este análisis nos permitirá identificar aquellas variables o características de la división Farma que son controlables e intervienen dentro de la compañía manteniendo una relación directa con la productividad y funcionamiento de la misma.

- Misión

  “TRANSFORMAMOS VIDAS” (ROCHE ECUADOR S.A, 2013)

- Visión

  “En el 2016, la División Farma será un aliado estratégico del sistema de salud. Lideraremos el mercado local y nos ubicaremos en el TOP 5 por ventas de LATAM. Brindaremos soluciones de acceso a los pacientes que necesiten nuestras terapias y seremos una empresa con eficiencia financiera en la que trabajaremos en equipos multidisciplinarios para alcanzar el crecimiento sostenible.” (ROCHE ECUADOR S.A, 2013)

- Valores

  Roche Ecuador posee valores como INTEGRIDAD, CORAJE y PASION. (ROCHE ECUADOR S.A, 2013)

- Cultura Organizacional

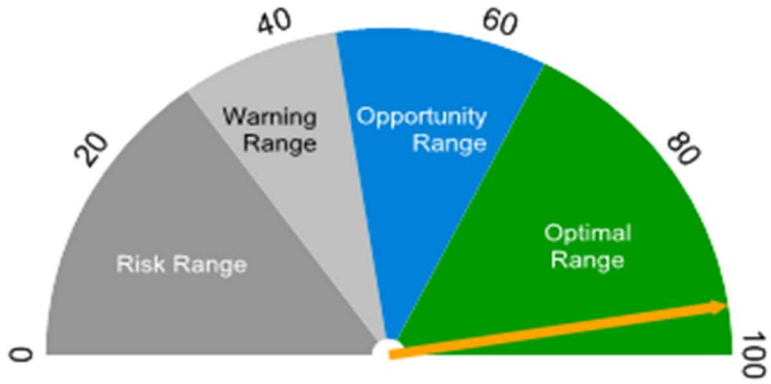
  Dentro de Roche a nivel global se maneja un proyecto que permite evidenciar el ambiente laboral, compromiso, integridad, coraje, pasión y la proactividad de sus colaboradores.

  El nombre del proyecto es “Global Employee Opinion Survey (GEOS)”, el mismo se encuentra bajo el seguimiento y la dirección del

departamento de Recursos Humanos. Este proyecto está conformado por entrevistas, encuestas y una plataforma on-line, que propone diferentes problemáticas a lo que sus colaboradores deben proporcionar respuestas.

Mediante esta herramienta se puede determinar la cultura organizacional de las filiales, ya que todas deben mantener los principios de coraje, pasión y efectividad. Dentro del siguiente gráfico podemos observar la encuesta GEOS 2013 que se llevó a cabo en Roche Ecuador:

Gráfico N° 1: Nivel de Compromiso Roche Ecuador GEOS



Fuente: (Roche Pharma, 2013)
Elaborado por: Giovanna Vascones

El gráfico muestra que el compromiso y entusiasmo de los colaboradores de ROCHE ECUADOR S.A., se encuentra en el 95%.

- Capacidad de Comercialización

Los productos de la empresa se encuentran bajo la responsabilidad de la Gerencia Distrital y sus Ejecutivos médico y acceso.

Los ejecutivos médico y acceso deben realizar la promoción y la generación de la intención de prescripción del medicamento, por parte de los doctores. Roche Ecuador, cuenta con una fuerza de venta de más alto nivel de capacitación y con enfoque total en beneficio exclusivo del paciente, manteniendo siempre con sus productos el mayor porcentaje de participación en el mercado.

La capacidad de comercialización de Roche Ecuador, se encuentra reflejada tanto en el mercado público como en el privado; al ser el medicamento de preferencia de los pacientes.

- Capacidad de Distribución

La distribución de los productos de Roche Ecuador, tanto para la división de Main Care como de Oncología lo realizan QUIFATEX.

"Gerenciamos la distribución de productos de salud a todo el territorio nacional. Contamos con un equipo especializado que brinda los servicios de marketing, venta y servicio al cliente que garantiza nuestro liderazgo en este rubro." (Quifatex, 2010)

- Capacidad Financiera

La capacidad Financiera que posee la empresa, permite mantener una buena administración de sus recursos, generando altos niveles de

seguridad financiera, esto de acuerdo a la versión de la Ingeniera María Juliana Turcatti, Gerente Financiera de Roche Ecuador.

"Financieramente Roche, debe enfocarse en cuatro pilares fundamentales como es la inversión en las marcas, la liquidez, los índices de Gestión y la Rentabilidad.

Inversión en las marcas.- Realizar una promoción de los productos de manera eficiente, generando ahorros y manejando lanzamientos de la más alta calidad.

La liquidez.- A nivel de país este punto es crítico para todas las compañías, porque no se tiene una sustentabilidad a largo plazo.

Índices de Gestión.- Realizar un seguimiento constante a los días de cuentas por cobrar, a las tasas de interés y a los días de cuentas por pagar, etc.

Rentabilidad.- Una compañía debe proyectarse a largo plazo, por ende la rentabilidad debe ser un compromiso siempre a largo plazo, con la finalidad de ser sustentable con todos los productos de mi portafolio." (Turcatti, 2014)

- Capacidad de Planificación

Roche Ecuador, realiza una planificación eficiente tanto de Gastos, Ventas, Product Promotion y Medical Activities; mediante tres eventos

de planificación y presupuestación a lo largo del año. El primer evento se lo conoce como “T0” y se lo realiza en el mes de enero, el segundo evento es “M05” y se lo realiza en el mes de mayo; el último evento se lo conoce como “T3” y se lo realiza en octubre. En cada uno de estos eventos la empresa intenta establecer la estacionalidad y todos los posibles UPSITES y DOWNSITES, que pueden generar variaciones dentro de lo planificado.

Tanto el departamento de finanzas como el departamento Comercial son los responsables de realizar los Planes Comerciales. Estos planes son aquellos documentos en el que se coloca a todos los distribuidores y se les asigna un precio de venta; y, que permiten planificar las ventas de manera eficiente, controlada y organizada.

- Capacidad de Dirección

La dirección de la organización se encuentra focalizada en un equipo multidiciplinario llamado “Leadership Team”, el cual se encuentra conformado por las áreas de Finanzas, Comercial, Business Development, Recursos Humanos, dirección Médica, Compliance & Legal, Marketing (BUM Oncologia y BUM Main Care) dirigido por la Gerencia General.

El Leadership Team, es el encargado de determinar el Business Plan que deberá seguir toda la compañía a lo largo del año. El Business Plan

contiene un porcentaje de acceso y participación de mercado, cantidad de venta y cantidad de gasto, etc.

- Clientes

Roche Ecuador busca no relacionarse de manera directa con pacientes debido a su *Política de Compliance,* la cual impide manejar información de pacientes de manera directa. Para el manejo de dicha información, que es necesaria para la elaboración de estrategias se contrató a la compañía IMS para realizar análisis del mercado farmacéutico ecuatoriano y proporcionar información de investigación de mercado.

Los pacientes son colocados dentro de dos categorías aquellos que son Main Care y Onco Hematológicos.

- Main Care.- Dentro de esta categoría se encuentran pacientes con la patología de artritis reumatoide, fibrosis quística, dermatológicos y osteoporosis.

- Onco Hematológicos.- Son aquellos pacientes que poseen cáncer como: cáncer de cervix, pulmón, colon, cervix, mama y cerebro.

A los pacientes se busca fidelizarlos a los productos, y que estos defiendan el uso de los mismos dentro de las diferentes instituciones públicas. Los pacientes son aquellos que impulsan y presionan al Estado para la compra de nuestros medicamentos.

Roche Ecuador, apoya al paciente de manera integral asegurando que el mismo obtenga su medicina y que el mismo tenga un acompañamiento para la prevención y seguimiento de las patologías, con el fin de buscar la sustentabilidad social.

A continuación, en la Tabla N° 1 podemos observar el nivel de venta tanto de los productos de Main Care como Oncológicos:

Tabla N° 1: Venta Roche Ecuador MO5

Strategic Products	Ventas	Strategic Products	Ventas
Avastin	12.000.000	Actemra	2.400.000
Herceptin	13.729.938	MabThera RA	2.154.837
MabThera Onco	5.866.229	Cellcept	800.000
Tarceva	900.000	Pulmozyme	1.800.000
Xeloda	358.253	Cymevene	-
Bondronat	77.949	Invirase	150.000
Kytril	94.138	Viracept	-
Neulastim	448.154	Mircera	2.206.696
Neupogen	816.845	Recormon Trans	2.000.000
Recormon 30	129.259	Pegasys	-
Perjeta	334.016	Zenapax	-
Kadcyla	1.263.000	Valcyte	717.600
Zelboraf	386.949	Bonviva	4.300.000
Gazyva	-	Introxpan	550.000
Erivedge	1.133.132	Bitopertin	-
Onartuzumab		Dalcetrapib	-
		Fucidin	545.611
		Fucidin H	50.689
		Daivobet Ungüento	1.020.139
		Daivobet Gel	73.633
		Fucithalmic	63.969
		Fucicort	232.949
		Neotigason	-
		Protopic	151.269
		Roaccutane	1.023.808
Oncology Portfolio	**37.537.862**	**Main Care Portfolio**	**20.241.201**

Fuente: (Controlling-Roche Ecuador, 2014)
Elaborado por: Edwin Gómez

La mayor cantidad de ventas se encuentra localizada en los productos oncológicos, lo que significa que la inversión de la organización es dirigida más hacia el área de Oncología.

- Scope de Proveedores

Los proveedores que Roche Ecuador selecciona, son aliados estratégicos y de más alto nivel. El Scope de Proveedores se encuentra conformado por diferentes compañías que ofrecen bienes y servicios de alta calidad, como por ejemplo Quifatex, Nesec, IMS, Datandina, JRC-PHARMA, American Call Center, Hergocomex, etc. Existen lineamientos globales para definir un adecuado proceso de selección y evaluación de proveedores que garanticen los estándares de Roche como los tiempos de entrega, calidad, etc.

Nuestros aliados estratégicos son beneficiados con múltiples actividades como capacitaciones y auditorias, con la finalidad de mejorar sus bienes y servicios; y, de mantener relaciones comerciales de largo plazo. (Revelo, 2014)

A continuación, en la Tabla N° 2 podemos observar los proveedores más representativos para Roche Ecuador, con su respectivo nivel de gasto en M05:

Tabla N° 2: Gasto Proveedores Roche Ecuador MO5

Strategic Supliers	Ventas
Quifatex	3.755.639
JRC-PHARMA	762.684
Datandina	200.000
Nesec	183.600
American Call Center	68.000
Total	**4.969.923**

Fuente: (Almeida, 2014)
Elaborado por: Edwin Gómez

El proveedor estratégico y de mayor gasto para la organización es el distribuidor logístico Quifatex, el cual distribuye los productos de Roche a nivel nacional.

- Estructura Organizacional

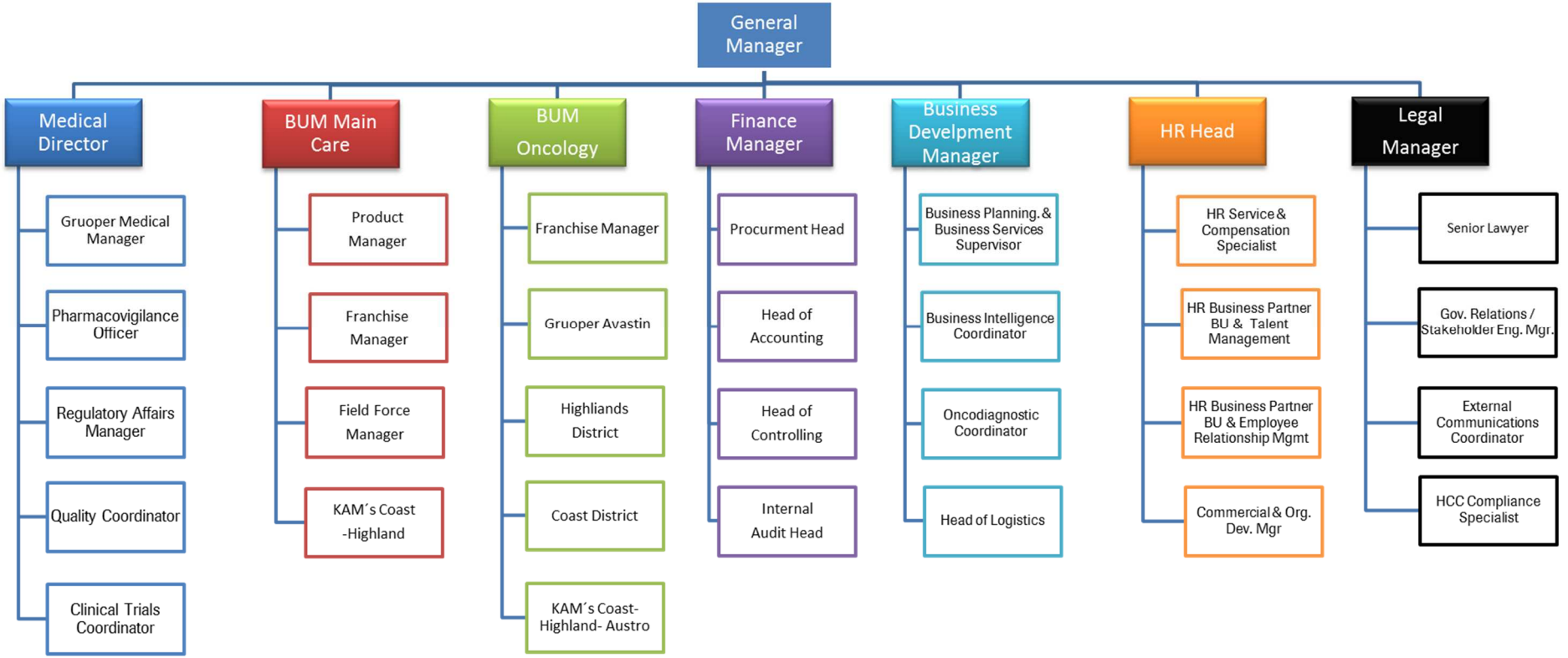
La estructura de Roche debe ser analizada tomando en cuenta que existen dos divisiones FARMA y DIAGNOSTICA. La división de Farma comercializa medicamentos, mientras que Diagnostica comercializa equipos de diagnóstico temprano. Tomando en cuenta esta premisa la división de Farma se encuentra dividida de la siguiente manera:

Dentro de Farma existen las unidades de Negocio de Main Care y Oncología, las cuales satisfacen las necesidades del mercado. La estructura organizacional de Roche se adapta de acuerdo a los cambios del mercado y el Estado que es uno de los principales compradores de medicamentos, la compañía debe adaptarse a las necesidades del mercado.

La manera administrativa y financiera le permite adaptarse a los cambios y al tener al Estado como cliente principal, se necesita tener una flexibilidad y un dinamismo para adaptarse a las necesidades de los clientes.

Para poder tener una visión de la estructura organizacional de Roche Ecuador, el Gráfico N° 2 presenta el organigrama estructural de la organización.

Gráfico N° 2: Organigrama Estructural de Roche Ecuador



Fuente: (Rohce Ecuador - RRHH, 2014)
Elaborado por: Giovanna Vascones

El organigrama de Roche Ecuador muestra de manera gráfica como se encuentran distribuidas las diferentes áreas y *Headcounts* de la organización.

1.4.2 Análisis Externo

El análisis externo se realizara tomando en cuenta aquellos factores que se relacionan directamente con la organización y poseen controles. Por otra parte, se analizara aquellos factores externos con los que la organización no tiene ningún control.

- Análisis de la Competencia

La competencia de Roche Ecuador en la industria farmacéutica, le permite ajustar los márgenes de ganancia a la realidad nacional y le permite desarrollar una cobertura de productos más eficientes. El tener competencia dentro de un mercado nos brinda información comprable para poder establecer botton lines de nuestros productos en precios.

Al existir competencia dentro del mercado Ecuatoriano, obliga a Roche Ecuador, a estar siempre en búsqueda del mejoramiento continuo, la calidad total y la reingeniería de procesos ineficientes. La estrategia de Roche, es identificar mercados (patologías) en donde la competencia sea ineficiente o no brinde soluciones eficaces; e introducir una marca diferenciadoras en el mercado y cumpliendo con las necesidades de los pacientes.

Los principales competidores de Roche Ecuador S.A dentro de la industria farmacéutica ecuatoriana son por ejemplo Novartis, Glaxo Smith Kline, Physer, Bago, Bayer, Sanofi, Merck, Abbot, Amgen, etc.

- Análisis del Factor Legal

El Departamento Legal de Roche Ecuador, tiene la responsabilidad de analizar las diferentes disposiciones o leyes que se relacionan con la comercialización de medicamentos. Los productos que comercializa la empresa al tener un impacto en la sociedad de manera directa tiene varias regulaciones para proteger la salud del paciente, son estas regulaciones las que sirven como control para las compañías farmacéuticas.

Además el departamento Legal analiza las regulaciones que emite el Gobierno, el Ministerio de Salud Pública o el Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de Uso y Consumo Humano, ya que estas impactan de manera directa en la toma de decisiones y al momento de establecer estrategias comerciales.

Las leyes que amparan a la sociedad Ecuatoriana en el tema de salud se encuentran plasmadas en la Constitución como por ejemplo:

Art. 3.- Son deberes primordiales del Estado:

1. “Garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en

particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes.” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008)

Art. 37.- “El Estado garantizará a las personas adultas mayores los siguientes derechos: 1. La atención gratuita y especializada de salud, así como el acceso gratuito a medicinas.” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008)

“Sección séptima Personas con enfermedades catastróficas ¨

Art. 50.- “El Estado garantizará a toda persona que sufra de enfermedades catastróficas o de alta complejidad el derecho a la atención especializada y gratuita en todos los niveles, de manera oportuna y preferente.” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008)

El artículo 50 beneficia a Roche Ecuador ya que la mayoría de los medicamentos del portafolio son dirigidos a enfermedades catastróficas, y el Estado garantiza la compra de los mismos.

Una de las leyes que afectara a las ventas de la división Farma, es el decreto ejecutivo No 400 para la Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de uso y Consumo Humano, que establece un precio promedio para los medicamentos en el mercado farmacéutico. El efecto de este decreto es una reducción a los precios de los productos de Farma al precio promedio establecido.

- Análisis del Factor Político

En Ecuador este factor tiene un alto impacto sobre la actividad comercial, la continuidad que debe tener una política gubernamental al proporcionar un ambiente comercial, está basado en la credibilidad y confianza tanto de consumidores como de los empresarios.

Roche Ecuador realiza una fuerte inversión en sus marcas y no ha podido invertir en otras marcas que se comercializan en otros países debido a la falta de estabilidad política. Con la ayuda gubernamental para el ingreso de medicamentos Roche podría ofrecer al mercado un portafolio más amplio para enfermedades catastróficas.

Las decisiones gubernamentales que afectan de manera directa al giro del negocio de Farma es por ejemplo: el nuevo modelo de compras públicas, que obliga a las empresas privadas a realizar sus licitaciones para las instituciones de salud pública por medio del portal Web de la Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP).

La creación de una empresa del Estado por medio del decreto ejecutivo No.181, tiene como objetivo desarrollar, producir y comercializar, medicamentos e insumos seguros y eficaces, para su uso humano, a precios justos para el mercado Ecuatoriano llamada “ENFARMA”.

ENFARMA es una empresa pública que posee clientes estratégicos para Roche como: el Ministerio de Salud Pública -MSP, el Instituto

Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS, el Instituto de Seguridad Social de la Policía - ISSPOL y el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas - ISSFA, que son parte de la Red Pública Integral de Salud del Ecuador.

- Análisis del Factor Tecnológico

La tecnología es un factor que impulsa a la compañía hacia su crecimiento y desarrollo con la elaboración de nuevos productos de mayor calidad y eficacia. Para la industria farmacéutica estar a la vanguardia de los últimos avances científicos-tecnológicos es fundamental.

Para el desarrollo de nuevas moléculas para las patologías existentes se requiere de una nueva tecnología que pueda transformar y transmutar, con la finalidad de generar el fármaco que el paciente necesita.

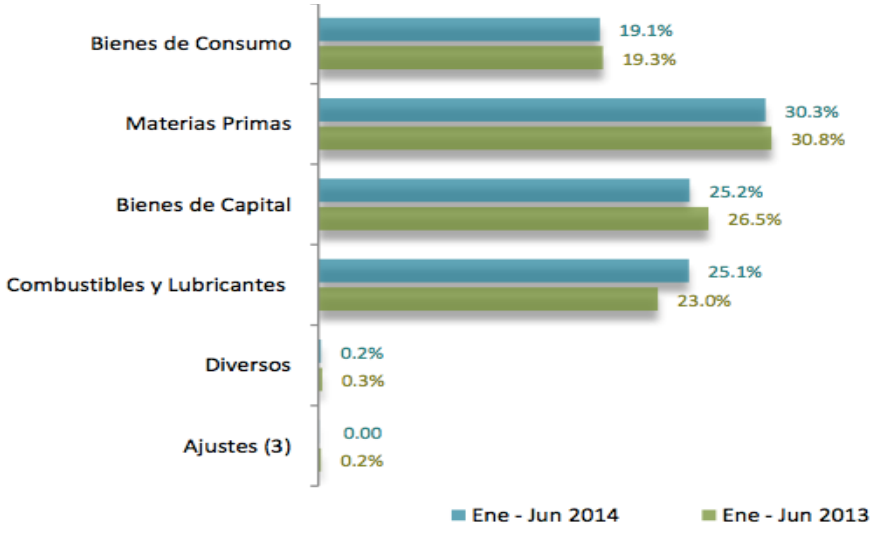
Por ejemplo, con la nueva tecnología cada día la lucha contra el cáncer debería convertirse en algo más accesible, así los tratamientos son más agresivos con la enfermedad pero menos dañinos para el paciente. Las nuevas moléculas de alta tecnología para atacar el cáncer de mama (HER2), no poseen efectos secundarios como la caída de cabello y disminución del defensa del sistema inmunológico; es una molécula inteligente que ataca únicamente a la célula cancerígena. (Comunicaciones-Roche Ecuador, 2014)

- Análisis del Factor Económico

Para poder tomar decisiones es importante entender los diferentes factores económicos que intervienen dentro del comportamiento del mercado, con la finalidad de elaborar estrategias en base a la realidad económica del país. Los servicios de salud y comercialización de medicamentos en el Ecuador corresponde al 2.7% del Producto Interno Bruto (PIB).

Los medicamentos dentro del portafolio de Roche Ecuador son importados de México, Brasil y Suiza; dichos productos conforman parte del 19,1% de bienes de consumos importados de la Balanza Comercial de Ecuador, en el Gráfico N° 3 se puede apreciar el porcentaje de participación.

Gráfico N° 3: Porcentaje de la participación de los grupos de productos de acuerdo a la Clasificación por Uso y Destino Económico (CUODE)



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Importaciones en valores FOB y porcentaje de participación de bienes importados por CUODE (enero-junio 2013 y enero-junio 2014 porcentaje).

Roche Ecuador realiza inversiones a largo plazo en sus marcas y productos, el factor económico del país para la elaboración de estrategias es el riesgo país. El riesgo país de Ecuador ha disminuido en un 10,73%, como se puede observar en el Gráfico N° 4, lo que significa mayor posibilidad de inversión en marcas para la división de Farma.

Gráfico N° 4: Riesgo País Ecuador (Ago-Sep)

FECHA	VALOR
Septiembre-01-2014	316.00
Agosto-31-2014	316.00
Agosto-30-2014	316.00
Agosto-29-2014	316.00
Agosto-28-2014	354.00
Agosto-27-2014	393.00
Agosto-26-2014	396.00
Agosto-25-2014	397.00
Agosto-24-2014	398.00
Agosto-23-2014	398.00
Agosto-22-2014	398.00
Agosto-21-2014	400.00
Agosto-20-2014	399.00
Agosto-19-2014	406.00
Agosto-18-2014	408.00
Agosto-17-2014	409.00
Agosto-16-2014	409.00
Agosto-15-2014	409.00
Agosto-14-2014	410.00
Agosto-13-2014	410.00
Agosto-12-2014	412.00
Agosto-11-2014	413.00

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

El riesgo país es un concepto económico mediante la utilización de índices de mercado, como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JP Morgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras.

1.5 CADENA DE VALOR

La cadena de valor tiene como objetivo identificar las actividades que se realizan dentro de una empresa, la misma debe estar conformada por: Proveedores, Unidades de Negocio (Business Unit), Canales de Distribución y Clientes (Pacientes).

La Cadena de valor de Roche Ecuador S.A. enfatiza y posee un enfoque hacia la búsqueda de la satisfacción de sus Pacientes y se encuentra conformada por Actividades Primarias y Actividades de Apoyo, como se puede observar en el Gráfico N° 5.

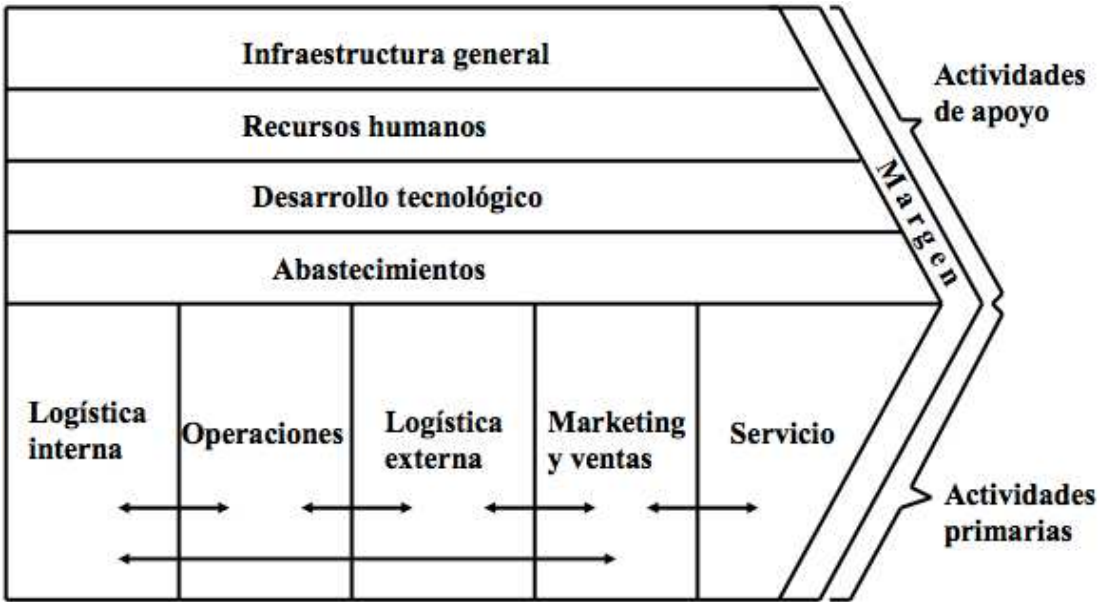
Actividades primarias:

- Logística
- Operaciones
- Ventas y Marketing
- Distribución

Actividades de Apoyo:

- Infraestructura General
- Recursos Humanos
- Desarrollo Tecnológico y
- Abastecimiento.

Gráfico N° 5: Cadena de Valor



Fuente: (Luis Arimany, 2010)
Elaborado por: Luis Arimany

Muestra la cadena de valor que posee Roche Ecuador S.A., clasificando entre sus actividades primarias y actividades de apoyo.

1.6 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos de Roche Ecuador, se encuentra conformado por procesos Primarios y Secundarios.

1.6.1 Los Procesos Primarios o de Negocio

Son aquellos que tienen como propósito la satisfacción del paciente y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.6.2 Los Procesos Secundarios

Son aquellos que están conformados por los procesos de Apoyo, Gestión y Dirección.

- Los procesos de apoyo, son aquellos que proporcionan los recursos necesarios para el desarrollo del negocio.

- Los Procesos de Gestión, son aquellos que aseguran el funcionamiento controlado del negocio, brindando información para la toma de decisiones y elaboración de planes de mejora.

- Los Procesos de Dirección, son aquellos que realizan el seguimiento y el cumplimiento de los resultados de estos procesos.

Gráfico N° 6: Mapa de Procesos de Roche Ecuador S.A.



Fuente: ROCHE ECUADOR S.A. 2013
Elaborado por: Edwin Gómez

Mapa de Procesos de la división FARMA de ROCHE ECUADOR S.A.

El mapa de procesos de Roche Ecuador S.A., se encuentra enfocado en la comercialización de medicamentos, los procesos de negocio de la compañía son: Compras & logística, Marketing & Ventas, Comercial & Acceso y Distribuidor Logístico, mientras que en la parte inferior están aquellas áreas de soporte.

1.7 ANÁLISIS DE PROCESOS DE COMPRA

Una vez identificado los procesos de la división FARMA en el Gráfico N° 6 debemos seleccionar los procesos primarios y secundarios del departamento de Compras & logística.

1.7.1 Procesos Primarios o de Negocio

El Gráfico N° 6 se desprende que los procesos Primarios fueron identificados de acuerdo al impacto que los mismos que tienen en el funcionamiento del negocio, ya que tiene una relación directa con el distribuidor internacional y con los pacientes.

Dentro de estos Procesos tenemos a los siguientes:

- Compra Directa de Medicamentos

OBJETIVOS:

Definir el proceso de compra directa de medicamentos a nuestra matriz.

Determinar un Forecast de compra de medicamentos para las unidades de Negocio y realizar un seguimiento constante al mismo.

Procesar los pedidos de las diferentes unidades de Negocio para la importación de los productos.

ALCANCE:

La compra directa de medicamentos solo aplica para la División Farma de Roche Ecuador S.A.

- Canal de Distribución de Medicamentos

OBJETIVOS:

Establecer las políticas y procedimientos para el operador logístico.

Establecer políticas y procedimientos para la entrega de medicamentos a instituciones públicas y privadas.

Establecer las políticas y procedimientos para la facturación y manejo comercial de los medicamentos.

ALCANCE:

Este proceso aplica para el canal de Distribución y almacenamiento de Medicamentos para la División Farma de Roche Ecuador S.A. (Roche Ecuador S.A, 2014)

1.7.2 Procesos Secundarios

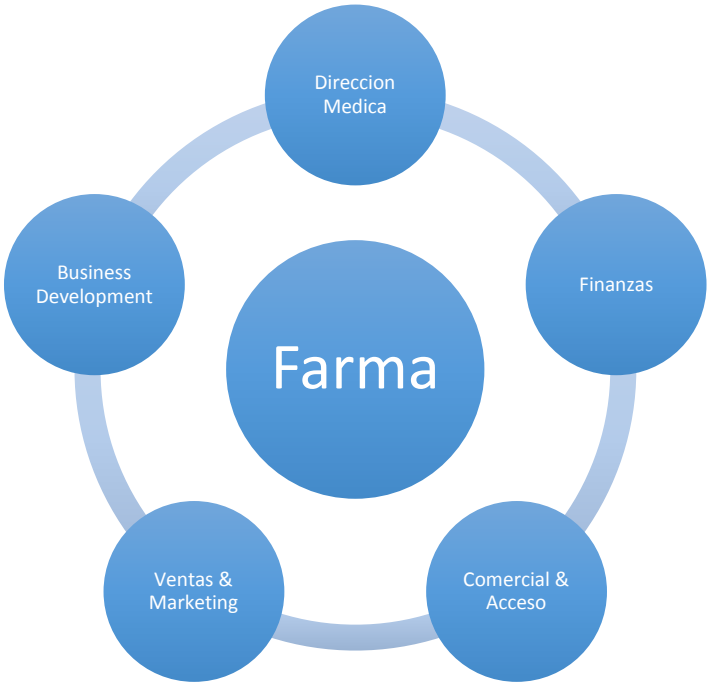
Estos procesos brindan un apoyo al proceso de compra de medicamentos, asegurando la eficiencia y el cumplimiento de los estándares de calidad. Los procesos Secundarios están conformados por:

- Selección y Calificación de Proveedores
- Presupuesto de compra de Medicamentos
- Auditoria de Proveedores
- Almacenamiento de Medicamentos
- Análisis de calidad
- elaboración de órdenes de compra
- Seguimiento de Importaciones

1.8 POLÍTICAS DE LOS PROCESOS

Las políticas de Roche Ecuador, se encuentran distribuidas por las diferentes áreas, dentro del Gráfico N° 7.

Gráfico N° 7: División de políticas de Roche Ecuador



Fuente: Roche Ecuador S.A.
Elaborado por: Edwin Gómez

Distribución Grafica de las políticas de Roche Ecuador S.A., en sus diferentes áreas. La Política de Compra Directa de medicamentos se encuentra en el ANEXO No.1, la misma que pertenece al Departamento de Compras.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ENTORNO

Es el medio en donde la organización realiza sus operaciones o actividades comerciales, con la intervención de un conjunto de condiciones y elementos que afectan o benefician a su desarrollo.

2.1.1 Interno

Son todos aquellos procesos administrativos (comercial, talento humano y financiera), capacidades y recursos que posee la organización, que se encuentran bajo el control de la misma. (Echeverria, 1994)

2.1.2 Externo

Se encuentra compuesta de dos niveles el Macroambiente y el Microambiente, la organización no posee el control de los mismos.

MACROAMBIENTE.- Son aquellos factores que la organización no puede controlar por tanto generan oportunidades y amenazas; como por ejemplo: el factor económico, legal, político, tecnológico y la competencia.

- MICROAMBIENTE.- Son aquellos factores que la organización intenta tener el control para poder lograr el cambio deseado, normalmente tiene un contacto directo con la organización; como por ejemplo: proveedores y clientes. (Echeverria, 1994)

2.2 MAPEO

Dentro del mapeo se debe identificar todos los procesos que se encuentran dentro de la organización, con el objetivo de evaluarlos y mejorarlos de manera continua.

2.2.1 Definición de Procesos

> "Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos". (Cordoba, 2008)

2.3 DIAGRAMA DE FLUJO

Es una representación gráfica de un proceso detallando las actividades, pasos y tareas, así como los responsables, dentro de una secuencia de pasos con el objetivo de alcanzar un resultado. Ayuda a los usuarios a comprender de forma clara y ordenada los procesos de la organización.

2.3.1 Construcción de Diagramas de Flujo

- Establecer el equipo de trabajo, las personas que son responsables de los procesos.

- Preparar la información necesaria que permita tener una visión del trabajo a ser desarrollado.

- Definir el objetivo de la construcción del diagrama de flujo y especificar el resultado que se busca alcanzar.

- Determinar los límites que posee el proceso, dando un inicio y un final al proceso.

- Realizar la esquematización del procesos por medio del agrupamiento de actividades, se visualizara de manera global al proceso por medio del estructura del diagrama de flujo.

- Identificar todos las entradas y salidas que posee el proceso, e ir documentando cada paso del proceso.

- Establecer varios niveles de control dentro de los procesos, con el objetivo que asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad.

- Comprobar que se encuentren colocadas todas las actividades en el proceso, evitando la omisión de pasos dentro del mismo. (Aiteco Consultores SL, 2013)

2.3.2 Simbología de Diagramas de Flujo

Para la elaboración de un diagrama de flujo se debe utilizar una serie de símbolos que representan determinadas actividades, que se encuentran detalladas en la Tabla N° 3:

Tabla N° 3: Símbolos de un Flujograma

SIMBOLO	NOMBRE	CONCEPTO
	Terminal	Indica el inicio o la finalizacion del diagrama de flujo
	Decision	Indica un punto en el flujo en que se produce una actividad de control
	Multidocumento	Refiere a un conjunto de documentos.
	Conector de Proceso	Conexion o enlace con otro proceso diferente, para la continuacion del flujo
	Base de Datos	Empleado para representar la grabacion de datos
	Actividad	Representa una actividad llevada a cabo en el proceso
	Documento	Se refiere a un documento utilizado en el proceso, ya sea input u output.
	Inspeccion	Empleado para aquellas acciones que requiere una continuacion
	Archivo Manual	Se utiliza para representar el archivo de un documento
	Conector de Pagina	Conecta una pagina del proceso con su continuacion
	Linea de Flujo	dica el sentido del flujo de la informacion

Fuente: (Aiteco Consultores SL, 2013)
Elaborado por: Edwin Gómez

La Tabla N° 3 muestra la simbología del diagrama de flujo que se utilizan para su elaboración.

2.4 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA consiste en analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las Fortalezas y las debilidades son factores internos de la organización y que posee el control sobre las mismas; mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos y no existe ningún control sobre los mismos.

2.4.1 Fortalezas

Son las capacidades especiales que cuenta la organización y que proporciona una ventaja competitiva frente a la competencia; por lo cual se los considera como recursos, capacidades y habilidades que poseen y se tiene control sobre las mismas.

2.4.2 Oportunidades

Son factores positivos que proporciona y se descubren en el entorno que actúa alrededor de la organización y que brinda ventajas competitivas.

2.4.3 Debilidades

Son factores internos que generan una posición desfavorable frente a la competencia, por ejemplo: falta de recursos, habilidades que no se poseen, actividades no realizadas, etc.

2.4.4 Amenazas

Son factores externos que son generados en el entorno de la organización y afectan de manera directa la permanencia en el mercado. (L. Wheelen, 2007)

2.5 GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión por procesos nos ayuda a solucionar las diferentes problemáticas que tienen las organizaciones como: el no estar enfocados en el cliente, los objetivos y la eficiencia y con una constante falta de comunicación e individualismo en los procesos.

"La Gestión por Procesos contribuye a mejorar la eficacia global, la competitividad y la innovación, eliminando las barreras departamentales y orientando el esfuerzo de todos a objetivos comunes de las partes interesadas: accionistas/empresa, clientes, personas, sociedad y proveedores" (Velasco, 2012)

2.5.1 Principios de la Gestión por Procesos

Una organización por procesos debe poseer los siguientes principios:

- Proceso Forma Natural.- una organización debe ser organizada por medio de procesos y de esta manera optimizar sus actividades.

- Cambios de Paradigmas.- una organización debe realizar un cambio a su comportamiento orientando hacia el cliente en lugar que al producto.

Los colaboradores deben estar comprometidos con los resultados y no con el cumplimiento. Los pilares deben ser los Procesos y los clientes, con enfoques de participación y apoyo.; la responsabilidad sobre el proceso debe ser delegada para el correcto funcionamiento.

- Equipos de Procesos.- el trabajo por departamentos debe ser cambiado al trabajo por equipos de procesos, en donde los miembros contribuye en la planificación y en la organización del trabajo. Los equipos de procesos deben ser autónomos y multidisciplinarios con la finalidad de ser más ágiles, eficientes y flexibles; enfocados siempre en la satisfacción del cliente. (Harrington, 1997)

2.5.2 Cultura Empresarial

El comportamiento de las personas es importante dentro de una organización, ya que las acciones de las mimas definen la cultura que tiene la organización. Por ejemplo, si el comportamiento de los colaboradores se está basado en el compromiso y la motivación, la cultura de la organización estará basada en las mismas características.

Para poder modificar la cultura organizacional se debe analizar y comprender el comportamiento actual que posee la organización, con la objetivo de realizar un diagnóstico. Establecer los valores y la importancia de los mismos dentro de las estrategias con todos los colaboradores.

Identificar las diferencias entre ambos comportamientos, estableciendo aspectos positivos y negativos, para gestionar el cambio de cultura organizacional se deberá determinar el plan de acción para la realización de la transición.

2.5.3 Equipos de Procesos

Los Equipos de procesos deben estar conformado por los diferentes colaboradores que manejen los procesos de Negocio y los de apoyo, con el objetivo de tener una amplia cobertura y que el proceso cumpla con todas las necesidades de la compañía.

Los objetivos de la empresa y la satisfacción de los clientes deben ser las prioridades del equipo, porque son los responsables de los resultados de calidad, costos y servicio. Los colaboradores que conformen este equipo deben ser dinámicos y que realicen cambios de acuerdo a las necesidades del medio.

La autonomía que deben tener estos equipos de procesos se caracteriza por que los miembros que tienen la capacidad de decisión para alcanzar los objetivos institucionales planeados, realizando una evaluación constante del servicio que prestan. Desarrollan una serie de iniciativas, negocian con proveedores y tienen un alto nivel de autodisciplina.

El comportamiento que mantienen es colaborativo y de constante proactividad, manteniendo en todo momento el trabajo en equipo, planificando y ejecutando de manera controlada sus procesos para la toma de decisiones.

El responsable o piloto del proceso debe poseer una capacidad de liderazgo alta, con un pensamiento sistémico y con una habilidad negociadora tanto con clientes como proveedores. Dentro del equipo el responsable debe lograr el compromiso de todos sus integrantes y debe estar en capacidad de planificar, coordinar y evaluar todas las actividades realizadas para alcanzar los resultados. (Harrington, 1997)

2.5.4 Mecanismos de Coordinación

El mecanismo de coordinación dentro de una organización estructura de procesos nos indica que debemos mantener la coherencia en la interacción de los procesos. Los equipos de procesos deben ser adaptados en relación al tamaño de la organización, manteniendo siempre una misión y un alcance.

Además debe mantener una eficaz coordinación para mejorar la eficacia de las operaciones de la organización, asegurar los resultados y tener una gestión proactiva del presupuesto.

2.5.5 Gestión del Cambio

La Gestión del cambio nace de la necesidad que es reconocida por los diferentes colaboradores de la organización y, los directivos deben estar al tanto del diagnóstico de la situación para que se genere la necesidad del cambio. Todo cambio debe estar conformado de una visión que genere la motivación necesaria a lo largo de la implementación, el romper un paradigma

requiere de un cambio de actitud y de comportamiento por parte de los integrantes.

Elaborar un plan de acción asignando responsabilidades y estableciendo un objetivo dentro de un plazo determinado. Un plan de acción debe identificar las diferentes variables que puedan afectar el desarrollo de la misma como: una buena planificación, cronograma de actividades, análisis situacional, cantidad de recursos, elaboración de sistemas de control, etc.

La resistencia al cambio es un factor importante al momento de realizar un cambio dentro de una organización, la misma se ve reflejada por un temor al aumento de trabajo, miedo de perder el control, desconfianza al equipo, inseguridad por abandonar costumbres habituales y el escepticismo en la eficacia del proyecto. (Velasco, 2012) (Garcia P., Quispe A., & Reez G., 20112) (Harrington, 1997)

2.6 MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS

Las organización debe mantener la eficiencia de sus procesos garantizando siempre que los errores sean eliminados, minimicen las demoras, maximicen el uso de los activos, promuevan el entendimiento, facilidad de emplearlos, deben ser amistosos con el cliente, adaptables a las necesidades cambiantes del mercado, deben proporcionar una ventaja competitiva y una reasignación de funciones.

2.6.1 Identificar y seleccionar los procesos críticos

La mejora continua de procesos consiste en identificar los procesos que son críticos para la empresa y tiene un alto impacto para el funcionamiento de la misma. Los procesos críticos deben estar bajo constante análisis y control para poder ser eficientes.

La selección de los procesos debe enfocarse en aquellos que causan problemas, poseen altos costos, tienen tiempos prolongados, etc.; y necesitan de mejoramiento. Para poder efectuar la selección de los procesos se debe asignar una calificación para las categorías de Impacto al cliente, susceptibilidad al cambio, desempeño e Impacto en la empresa.

2.6.2 Enfoque de Información

El esfuerzo que realizan las organizaciones por ofertar a sus clientes productos y servicios de alto nivel debe ser continuo y asegurar que los objetivos trazados tenga un enfoque de mejoramiento a los productos y servicios. La satisfacción del cliente deber ser el objetivo al cual la organización destine el mayor esfuerzo.

Las áreas de mayor potencial de mejoramiento son en los que la organización debe obtener una ventaja competitiva, un manejo de manera eficiente y empleando siempre hechos y no percepciones. El mejoramiento mantiene su enfoque en las actividades tanto correctivas como preventivas.

2.6.3 Evaluación de las ¨4R¨

- **Recursos.-** los niveles de disponibilidad de recursos son muy bajos, y no se puede detener un proceso, se los debe mejorar en paralelo. Mantener en funcionamiento los antiguos procesos mientras se trabaja en el nuevo, ya que detener los procesos provocaría disminución de recursos y por lo tanto mayor gasto para la organización.

- **Rendimientos.-** realizar un seguimiento constante a los procesos de la empresa con la finalidad de medir la retribución de los mismos, ya sea reduciendo costos, generando mayor cantidad de ventajas competitivas o convirtiendo a la organización más competitiva en relación a la industria.

- **Riesgos.-** uno de los riesgos más importantes que se debe confrontar para el mejoramiento de los procesos es la resistencia al cambio por parte de los usuarios, dejar la zona de confort genera inseguridad e incertidumbre.

- **Recompensas.-** para el mejoramiento de procesos, la organización debe identificar las recompensas más adecuadas para los colaboradores y para el equipo de mejoramiento, con el objetivo de motivar con una estrategia de mejoramiento continuo. (Harrington, 1997)

2.6.4 Selección de responsables del Proceso

La gerencia de la organización debe nombrar a un responsable del proceso para garantizar la eficacia del mismo. El punto de vista que se debe mantener en la

organización es de un conjunto de varios procesos y no en funciones o departamentos.

La responsabilidad debe ser asumida por un colaborador de la empresa el cual tenga el manejo de los recursos, el tiempo de trabajo establecido, el manejo de molestias, posibilidades de éxito y la capacidad de efectuar cambios. Identificar el impacto del proceso en la alta dirección, compromiso de realizar cambios y monitorear la eficiencia del proceso, son actividades que debe realizar el responsable del proceso.

El responsable de los procesos debe transmitir credibilidad a la organización y con la capacidad de liderar, dirigir, respaldar y estimular a los miembros del equipo de mejoramiento; capaz de atravesar obstáculos y rompiendo paradigmas para generar cambios. (Harrington, 1997)

2.6.5 Análisis de Responsabilidades

El análisis de Responsabilidades empieza con identificar al responsable del proceso y definir las principales responsabilidades que deberá cumplir de manera eficiente. A continuación la responsabilidad que tiene la gerencia general en proporcionar los recursos necesarios, suministrar el apoyo y feedback que sean necesarios para el mejoramiento. Anticipar el impacto que los cambios en el proceso producirán en la organización.

2.6.6 Ciclo de Mejoramiento Continuo

Es una herramienta que ayuda para controlar los resultados de los procesos, realizando un análisis de las causas, generando planes de acción correctiva y preventiva, involucrando a todo el personal y manteniendo en buenas condiciones a los equipos y recursos.

Las cuatro fases del ciclo de mejoramiento continuo son:

- Planificar

  En esta etapa se deben establecer los objetivos que se quieren alcanzar y los métodos que se utilizaran para su desarrollo. Mediante un análisis y observación de la situación actual se deben determinar las causas; una vez identificada las causas se pueden establecer medidas correctivas.

- Realizar

  Esta etapa se debe realizar la capacitación y la formación de los colaboradores, para que tenga todo el sustento para poder llevar a cabo el trabajo propuesto. Poner en marcha el determinado plan por medio del correcto direccionamiento, realizando una serie de pruebas.

- Comprobar

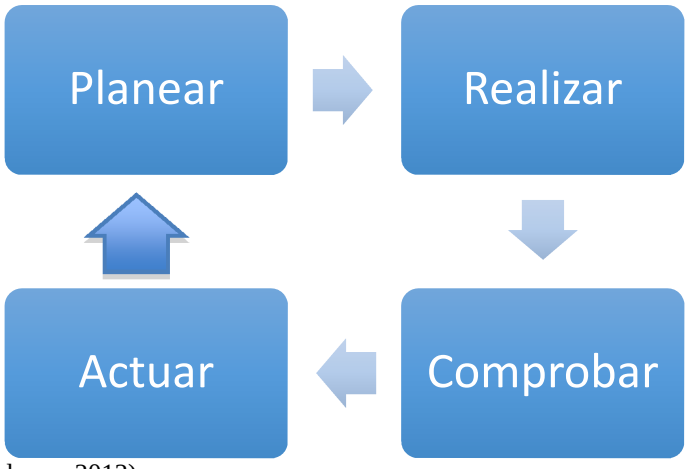
Se debe realizar un análisis para determinar si los resultados alcanzados son satisfactorios y eficientes en relación a los objetivos planteados, en caso de no alcanzar con los resultados se debe volver a realizar la planificación. Controlar el desarrollo del plan manteniendo la calidad en el mismo e identificando áreas críticas del plan.

- Actuar

Finalmente en esta etapa se debe realizar todas las acciones correctivas necesarias para alcanzar los objetivos, la misma nos brinda un apoyo para normalizar la solución y establecer las condiciones que permiten mantenerlo.

El Círculo de Mejoramiento Continuo se encuentra representado gráficamente de siguiente manera:

Gráfico N° 8: Circulo de Mejoramiento Continuo



Fuente: (Velasco, 2012)
Elaborado por: Edwin Gómez

El Gráfico N° 8 muestra el ciclo de mejoramiento continuo de Deming, para la gestión de calidad de procesos.

2.6.7 Desarrollo del modelo de mejoramiento de procesos

Para el desarrollo del modelo de mejoramiento de procesos se debe realizar un análisis situacional profundo de la organización para poder tener un punto de vista claro y realizarlo con un equipo de mejoramiento. El mejoramiento de procesos está compuesto por cinco fases las cuales son:

- Organización para el mejoramiento

  La organización debe establecer liderazgo, comprensión y con el objetivo de asegurar y garantizar el éxito, estableciendo un equipo de mejoramiento. El equipo será el responsable de establecer los objetivos y planes de acción a seguir.

  Para poder mantener el control de los procesos existen tres medidas. Las medidas de Efectividad miden el impacto del resultado del proceso en el cliente. Las medidas de Eficiencia analizan los límites al cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio, manteniendo la productividad como principal indicador. (Harrington, 1997)

- Comprensión del Proceso

  Para poder alcanzar la comprensión de los procesos existe una herramienta que permite visualizar el proceso de forma gráfica y estructurada, los diagramas de flujo representan y grafican las actividades que conforman el proceso.

  Amplio conocimiento del flujo para la transformación de inputs en outputs, manteniendo altos estándares de satisfacción de las expectativas del cliente y utilizando los recursos correctamente para alcanzar los outputs. Una de las características que miden la eficiencia y se deben tomar en cuenta son los tiempos de ciclo y el costo. (Harrington, 1997)

- Modernización

  El objetivo de la modernización de los procesos se logra por medio de la eliminación de la burocracia, el exceso de tareas administrativas, aprobaciones y papeleo retrasan el proceso. La actividades duplicadas deben ser suprimidas y mantener una evaluación del valor agregado para estimar la contribución a la satisfacción al cliente de cada actividad. El modernizar un proceso consiste en reducir la complejidad del mismo, con tiempo de ciclo de procesos cortos pero eficientes.

  El equipo de mejoramiento debe seleccionar la forma más sencilla de realizar una actividad, con la finalidad de estandarizarla dentro de la

organización. El uso y aplicación de herramientas tecnológicas automatiza y mecaniza los procesos. (Harrington, 1997)

- Mediciones y Controles

El mejoramiento de procesos requiere de mediciones y controles para mantener los altos estándares que debe cumplir el mismo.

Las mediciones que se realizan dentro de un proceso nos ayuda a: identificar los factores claves para lograr la misión de la organización, muestra la eficacia para el uso de los recursos, nos ayuda a realizar monitoreo de actividades, proporciona input para la toma de decisiones e identifica oportunidades de mejora.

El proceso humano es un factor que influye de manera directa en el desarrollo del proceso, por lo que el mismo requiere de entrenamiento para la realización de las actividades, comprensión del output deseado, variedad de capacidades físicas y mentales, tiempo, herramientas y mantenerlos incentivados para realizar la culminación del proceso. (Harrington, 1997)

- Proceso del Benchmarking

El benchmarking es un proceso continuo de realizar comparación de productos, servicios y procesos en relación con los competidores o

aquellas compañías líderes en la industria. El proceso de buscar a la mejor organización dentro de la industria, y efectuar un análisis comparativo para obtener las mejores prácticas.

Proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procesamientos de trabajo de las empresas, las cuales se reconocen como representantes de las mejores prácticas y cuyo propósito es el mejoramiento organizacional. (Harrington, 1997)

2.7 INDICADORES DE GESTIÓN

2.7.1 Definición

"Solo se puede mejorar aquello que se puede medir" (Anabitarte, 2001)

Un indicador de gestión es aquel que hace relación a las diferentes variables cuantitativas o cualitativas de la gestión de la organización, generando una visión amplia, clara y transparente de los cambios efectuados en relación a los objetivos planteados.

2.7.2 Características de los Indicadores

Las principales características de los indicadores de gestión son los siguientes:

Medible

Los indicadores deben ser cuantificables en términos de cantidad o frecuencia.

Entendible

Los indicadores deben ser reconocidos o identificados de manera transparente y fácil por todos los usuarios responsables.

Controlable

Los indicadores deben poseer un grado de control dentro de la organización, para poder mitigar el riesgo. (Anabitarte, 2001)

2.7.3 Importancia de los Indicadores de Gestión

A través del uso de indicadores de gestión dentro de la organización se puede medir cambios dentro de un periodo de tiempo, facilitando los resultados de las acciones realizadas y sus beneficios.

Es una herramienta que brinda a los usuarios un mecanismo de evaluación, seguimiento y un constante control del desarrollo de las actividades y procesos. Los indicadores de gestión brindan una orientación para alcanzar mejores resultados.

2.7.4 Tipos de Indicadores

Existen diferentes tipos de indicadores que permiten medir el desarrollo de actividades y procesos, dentro de los cuales tenemos los siguientes:

INDICADORES DE CUMPLIMIENTO

Son aquellos que brindan información sobre el nivel o grado de cumplimiento de las actividades o procesos, en relación a las metas u objetivos establecidos.

INDICADORES DE EVALUACIÓN

Son aquellos que analizan el rendimiento de las actividades o procesos, relacionados con métodos para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades.

INDICADORES DE EFICIENCIA

Son aquellos que brindan información sobre la capacidad de realizar una actividad o procesos con la menor cantidad de recursos; y analizando el cumplimiento de objetivos.

INDICADORES DE EFICACIA

Son aquellos indicadores que buscan hacer efectivo el cumplimiento de los objetivos, en relación a los proyectos establecidos.

INDICADORES DE GESTIÓN

Son aquellos indicadores que analizan desde una perspectiva administrativa el cumplimiento de objetivos programados y planificados, permiten administrar los diferentes procesos.

2.7.5 Construcción de Indicadores

Para poder construir indicadores se debe identificar todas las actividades y procesos de la organización, para poder tenerlas identificadas mediante su desarrollo. A continuación, se debe realizar una relación valorada que permita priorizar los procesos e identificar los factores que intervienen dentro de los procesos.

Se debe seleccionar los destinatarios de información, ya que la interpretación de los mismos varía de acuerdo al destinatario. Analizar la periodicidad con la que se debe obtener la información de los procesos, para que el destinatario pueda tomar decisiones de manera oportuna.

Finalmente implementar elementos de comparación respecto a la estructura procesos o resultados, que puede ser internos y externos de la organización. (Anabitarte, 2001)

2.7.6 Medición de Indicadores

La medición de los indicadores de gestión sirve para interpretar de manera clara las actividades de la organización, y establecer límites a los factores de toma de decisiones. Analizar una tendencia para poder apreciar la productividad dentro de un periodo de tiempo.

Medir los indicadores ayuda a mejorar los procesos de la organización y establece una relación entre productividad y rentabilidad; proporcionando un factor de medición del riesgo de la empresa. (Anabitarte, 2001)

2.8 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo diseñado por Michel Porter ofrece un análisis en términos de rentabilidad a cualquier industria. El análisis de Porter se fundamenta en la existencia de 5 fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo dentro de un segmento de mercado, y su posicionamiento estratégico frente al mismo. (David, 2003).

Para poder evaluar la posición estratégica de la organización se utiliza las siguientes fuerzas de acuerdo a Michael Porter:

2.8.1 El Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes se puede evidenciar cuando los productos que demandan son estándar o poco diferenciados y pueden negociar precio de venta o servicios adicionales. Mientras más alto sea el poder de

negociación de los clientes las empresas se ven obligadas a ofrecer servicios adicionales y bajar sus precios de acuerdo a la demanda de los clientes. Por otro lado, cuando el poder de negociación de los clientes es bajo los mismos deben regirse al precio que es ofertado por las organizaciones y aceptar los servicios de apoyo que la misma brinda.

2.8.2 El Poder de Negociación de los Proveedores

Se define como el nivel de criticidad que tiene un proveedor dentro de la organización, el nivel de criticidad de un proveedor se identifica de acuerdo al impacto que tiene el mismo en el desarrollo del negocio siendo alto o bajo. La estrategia de la organización debería estar enfocada en la integración de sus proveedores, para aumentar el control de los mismos. Cuando las empresas no pueden satisfacer las necesidades o cumplir con los estándares de calidad de la organización, se pueden negociar mejores términos.

Aquellos proveedores que poseen un alto impacto dentro de la organización deben estar bajo un alto nivel de seguimiento y control, evitar que los mismos posean el poder de negociación para poder buscar el beneficio y desarrollo mutuo.

2.8.3 La Amenaza de los Nuevos Competidores

Es aquella que determina el nivel de dificultad para el ingreso de nuevos competidores al mercado, existen barreras de ingreso que dificultan el desarrollo de los nuevos competidores como: las economías de escala,

conocimiento y tecnología especializada, lealtad de clientes, preferencias de marca, requerimiento alto de grandes sumas de capital, falta de canales de distribución, políticas del estado, altos aranceles, acceso limitado a materia prima, presencia de empresas arraigadas y saturación del mercado.

Las empresas existentes deben estar en constante análisis y seguimiento de las estrategias implementadas por los nuevos competidores, ya que estos ingresan al mercado con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de publicidad altos; con la finalidad de adaptarse al cambio y satisfacer de mejor manera las necesidades del cliente.

2.8.4 La Amenaza de Productos Sustitutivos

Las organizaciones compiten con los fabricantes de productos sustitutivos, que amenazan con tomar una parte de la participación de mercado que las organizaciones existentes poseen. Los productos sustitutivos son de interés para los clientes debido a los precios relativamente bajos, por ende estos fabricantes de productos sustitutivos mantiene estrategias para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

Los productos sustitutivos deben ser vigilados por las organizaciones existentes ya que en muchos de los casos al tener un costo bajo, la calidad de los mismos no se compara con los productos existentes en el mercado. Debido a esto las organizaciones deben direccionar sus estrategias en evidenciar las diferencias existentes en calidad entre ambos productos.

2.8.5 Rivalidad entre Competidores

La rivalidad que existe dentro de los competidores es una de las más fuertes de las cinco fuerzas, dentro de un mercado la elaboración de estrategias eficientes es un punto clave para establecer ventajas competitivas y marcar diferencias importantes en relación a los competidores. Este factor se encuentra determinado por la cantidad de competidores existentes en el mercado, por la facilidad de cambio de marca de los consumidores, las barreras para salir del mercado son altas, cuando los costos fijos son elevados, etc.

Si la rivalidad ente las empresa se convierte más fuerte la utilidad de la compañía declinan, al grado de que la industria se convierte en poco atractiva para los inversionistas. Con el objetivo de minimizar la rivalidad e incrementar las ventajas competitivas de la organización es importante se mantenga un mejoramiento continuo de la calidad, análisis crítico de precios, mejora en el servicio, aumento de publicidad y cumplimiento de contratos. (David, 2003)

3 DIAGNOSTICO

3.1 OBJETIVO

Identificar la realidad de las debilidades y fortalezas del proceso de compra directa de medicamentos, definiendo sus problemas y potencialidades, comprendiendo la relación existente entre todas las áreas involucradas dentro del proceso; con la finalidad de elaborar estrategias de compra eficientes y brindar diferente alternativas efectivas para la toma de decisiones.

3.2 ANÁLISIS DE PROCESOS

Se debe establecer un análisis de procesos para poder identificar los procesos críticos para la organización, con la finalidad de visualizar su comportamiento y determinar el impacto que generan a nivel operativo, administrativo y financiero para la organización.

3.2.1 Enfoque ponderado de selección

Para poder llevar a cabo este análisis se debe seleccionar los procesos primarios de la organización y se deberá asignar una calificación de 1 a 5, siendo 1 lo mínimo y 5 lo máximo. Los factores que serán evaluados a los procesos son: el impacto en el cliente (paciente), susceptibilidad al cambio, desempeño e impacto en la empresa.

Tabla N° 4: Análisis de procesos de Roche Ecuador S.A.

ANÁLISIS DE PROCESOS DE ROCHE ECUADOR S.A.							
PONDERACIÓN		La ponderación se rige de acuerdo al valor que agrega 5 alto y 1 bajo					**Participación**
		5	**4**	**3**	**2**	**1**	
No.	**Procesos**	**Impacto al Paciente**	**Susceptibilidad al Cambio**	**Desempeño**	**Impacto a la Empresa**	**TOTAL**	
1	Marketing y promoción de productos	3	4	4	3	14	11%
2	Compra indirecta de bienes y servicios	1	2	2	3	8	6%
3	Selección y calificación de proveedores	2	3	4	1	10	8%
4	Elaboración de Planes Comerciales	1	3	3	4	11	9%
5	Controles de calidad (acondicionamiento de medicamentos)	4	3	3	4	14	11%
6	Canal de distribución y almacenamiento de medicamentos	2	3	5	5	**15**	**12%**
7	Acceso de medicamentos al mercado (Corporate affairs)	3	3	3	4	13	10%
8	Compra directa de medicamentos	5	4	4	5	**18**	**15%**
9	Fijación y análisis de precios	2	4	2	4	12	10%
10	Manejo de indicadores de rentabilidad	1	1	4	3	9	7%
TOTAL						124	100%

Fuente: (Roche Ecuador S.A, 2014) (Harrington, 1997)
Elaborado por: Edwin Gómez

La Tabla N° 4, muestra la ponderación de los procesos críticos en relación al impacto al paciente, susceptibilidad al cambio, desempeño e impacto a la empresa.

Análisis de Resultados

Dentro de la Tabla N° 4 se colocaron diez procesos primarios para Roche Ecuador y cada uno de ellos fueron evaluados y analizados en relación a su impacto factores determinantes para la organización. Los procesos identificados como altamente críticos son la compra directa de medicamentos y el canal de distribución – almacenamiento de medicamentos.

El proceso de compra directa de medicamentos tiene un impacto alto en el paciente, ya que la demora del medicamento retrasa el tratamiento causando danos en la salud del paciente, que podría provocar hasta la muerte del mismo.

El desempeño del proceso de compra de medicamentos debe ser eficiente y altamente preciso, pero en la actualidad el proceso no funciona de manera eficiente, ya que existe una falta de producto para la distribución y los tiempos son extremadamente altos, generando moras.

La susceptibilidad al cambio del proceso de compra actualmente es alta, lo que beneficia a la organización, al poseer un mercado en constante evolución y con restricciones de importación cambiantes; es importante para la organización que el proceso se adapte rápidamente a los cambios en el mercado, satisfaciendo las necesidades del cliente.

El impacto en la empresa que posee este proceso es alto, ya que la compra de altas cantidades de producto que no tengan un respaldo de demanda; pueden

ocasionar altos costos para la organización al momento de rotar ese inventario y posteriormente un costo al destruirlos por la no venta de producto.

3.3 ANÁLISIS FODA

La metodología utilizada para el análisis FODA fue mediante entrevista a colaboradores y observación directa del trabajo realizado por las áreas de Ventas & Marketing, Comercial & Acceso, Finanzas y Busines Development de Roche Ecuador S.A.

- FORTALEZAS

F1 Manejo de un amplio portafolio oncológico y dermatológico a nivel nacional, con la cobertura de la mayoría de patologías del mercado ecuatoriano, implementando productos para enfermedades catastróficas.

F2 Productos de los más altos estándares de calidad a nivel nacional, minimizando los efectos adversos en los pacientes; ofreciendo tratamientos amigables con el usuario pero agresivos con la enfermedad.

F3 Manejo de moléculas originales dentro de la elaboración de fármacos para todas las patologías, manteniendo el liderazgo en innovación y tecnología de la industria farmacéutica.

F4 Realizar las actividades mediante equipos multidisciplinarios y altamente capacitados; todos los colaboradores tienen un enfoque en buscar resultados y un alto compromiso con la organización.

F5 El apoyo que recibe la organización por diferentes partes del mundo, como por ejemplo de sus filiales a nivel global, obtiene lineamientos para la comercialización de productos, elaboración de estrategias de venta, manejo de entrada de biosimilares y manejo de un negocio sustentable.

- OPORTUNIDADES

O1 Dentro del mercado ecuatoriano existe una preferencia muy marcada por parte de las asociaciones de pacientes y fundaciones por los productos de Roche.

O2 El gobierno Ecuatoriano otorgo a las instituciones públicas un mecanismo de compra para medicamentos que no conformen parte del Cuadro Básico Nacional, por medio de carpetas 3155 las farmacéutica pueden aceptar licitaciones de medicamentos que no se encuentren dentro del cuadro básico; y realizar la compra directa.

O3 El manejo ineficiente de los inventarios y rotación de medicamentos dentro de las instituciones del estado genera una falta de abastecimiento para los mismos, causando malestar a pacientes y compras directas de medicamentos.

O4 Debido a los diferentes métodos de compra de medicamentos del estado, a la variante administración de las instituciones del estado, se pueden plantear nuevas estrategias comerciales que brinden una ventaja competitiva; de acuerdo a las necesidades del sector.

O5 Existen altas posibilidades de convertirse en socios estratégicos con el Gobierno, por medio del desarrollo de carreras en el campo de salud y fármaco-economía; por medio de los diferentes proyectos de educación, como por ejemplo: YACHAY

- DEBILIDADES

D1 Dentro de la industria farmacéutica ecuatoriana Roche mantiene uno de los precios más altos en medicamentos tanto en sus divisiones Main Care y Oncología.

D2 La distribución de los medicamentos de Roche lo realiza un operador logístico y existe una falta de control alta sobre el mismo en temas de devoluciones, bonificaciones, reposiciones y licitación de productos; generando costos adicionales para la organización.

D3 Uno de los procesos que genera altos índices de improductividad y altos costos para la organización es el proceso de compra directa de medicamentos ya que el mismo no posee exactitud y posee una falta de comunicación alta entre áreas generando picos de improductividad en evaluación de resultados.

D4 El departamento de recursos humanos de Roche revisa la elaboración de los planes de desarrollo interno de colaboradores, de manera anual, pero los mismo no proponen un crecimiento a largo plazo.

D5 Las áreas de marketing-ventas y comercial-accesos tienen un uso abrumador de recursos para el apoyo a las campanas de mercadeo y lanzamientos de productos; no se ve reflejado un aumento al nivel de ventas y rotación del producto, en relación al alto gasto generado.

- AMENAZAS

A1 Durante los últimos meses han ingresado al mercado ecuatoriano biosimilares (medicamentos no originales) provenientes de empresas farmacéuticas de la India, con costos bajos.

A2 Las diferentes casas farmacéuticas, competencia de Roche, han realizado inversiones considerables en Investigación & Desarrollo de productos oncológicos; brindado al mercado oncológico nuevos productos de alta calidad.

A3 La preferencia de los pacientes ecuatorianos por los medicamentos genéricos, causando de esta manera una sustitución por los productos de marca.

A4 El Gobierno ecuatoriano estableció una nueva Ley de fijación de precios, la cual obliga a las farmacéuticas a reducir el precio de sus medicamentos al precio Techo establecido por el gobierno. El gobierno establecerá de

la siguiente manera un precio techo a los medicamentos, tomando en cuenta todos los productos de un determinado segmento de mercado y estableciendo una media entre los precios.

A5 Durante la última revisión del cuadro básico nacional de medicamentos realizado por el Ministerio de Salud Pública, hubo la exclusión varios de productos de Main Care y Oncología, generando una reducción considerable en ventas.

3.3.1 Análisis de Vulnerabilidad

El análisis FODA realizado a la organización muestra sus características internas y externas, tanto positivas como negativas. Para poder evaluar y medir el análisis FODA realizado, se utilizara un análisis de vulnerabilidad, el cual establecerá parámetros de medición, dichos parámetros se encuentran detallados en la Tabla N° 5:

Tabla N° 5: Parámetros de Medición

Parámetros de Medición	Concepto
ALTO	Alta incidencia de la variable
MEDIO	Relativa incidencia de la variable
BAJO	Poca incidencia de la variable

Fuente: (Humberto, 2007)
Elaborado por: Edwin Gómez

Muestra los parámetros con los cuales se medirá el nivel de incidencia de los factores que conforman el FODA.

Tabla N° 6: Cuadro de Vulnerabilidad Interno FODA

Análisis INTERNO FODA	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Amplio portafolio de productos oncológicos y dermatológicos a nivel nacional.		X				
Productos con los más altos estándares de calidad en la industria farmacéutica.	X					
Manejo de moléculas originales, manteniendo el liderazgo en innovación y tecnología.	X					
Trabajo por medio de equipos multidisciplinarios, utilizando personal altamente capacitado.		X				
Apoyo y manejo de lineamientos para la comercialización de producto de filiales a nivel global.			X			
Manejo de los precios de medicamentos más altos dentro de la industria farmacéutica.				X		
Falta de control al operador logístico, generado costos adicionales a la organización.				X		
Proceso ineficiente de compra directa de medicamento, debido a la falta de exactitud y comunicación entre las áreas.				X		
Mal manejo de planes de desarrollo de los colaboradores por parte del departamento de Recursos Humanos					X	
El apoyo recibido a nivel global de filiales en lineamientos para la comercialización de medicamentos						X

Fuente: (Humberto, 2007)
Elaborado por: Edwin Gómez

Tabla N° 7: Cuadro de Vulnerabilidad Externo FODA

Análisis INTERNO FODA	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Alto nivel de preferencia por parte del mercado ecuatoriano por productos marca ROCHE.	X					
Creación de carpetas 3155 para la compra directa de medicamentos de las instituciones del estado.		X				
Falta de abastecimiento en las instituciones por mal manejo de inventarios y rotación de productos	X					
Variante administración de instituciones, ayuda al planteamiento de estrategias comerciales		X				
Convertirse en aliados estratégicos del gobierno, apoyando proyectos gubernamentales.		X				
Ingreso de medicamentos biosimilares de empresas farmacéuticas de la India				X		
Inversión de empresas competidoras para mejorar la calidad de sus productos					X	
Preferencia de pacientes por medicamentos genéricos						X
Nueva ley de fijación de precios, obligando a reducir los precios de los productos				X		
Exclusión de medicamentos del cuadro básico tanto de Main Care como Oncología.				X		

Fuente: (Humberto, 2007)
Elaborado por: Edwin Gómez

3.3.2 Matriz de Ponderación

A continuación, se realizara un análisis de ponderación con la finalidad de ponderar los resultados de los parámetros de mediciones tanto de los factores internos dentro de la Tabla N° 8, como de los externos dentro de la Tabla N° 9.

La matriz de ponderación proporciona información para la elaboración de estrategias tomando en cuenta varias perspectivas.

Tabla N° 8: Ponderación Interna

PONDERACIÓN FORTALEZAS			PONDERACIÓN DEBILIDADES		
Parámetro de Medición	Valores	Porcentaje	Parámetro de Medición	Valores	Porcentaje
ALTO	2	40%	ALTO	3	60%
MEDIO	2	40%	MEDIO	1	20%
BAJO	1	20%	BAJO	1	20%
TOTAL	**5**	**100%**	TOTAL	**5**	**100%**

Fuente: (Harrington, 1997) (Humberto, 2007)
Elaborado por: Edwin Gómez

La Tabla N° 8 muestra un resumen de la ponderación del análisis interno, dando a conocer que la organización posee un 80% dentro del factor FORTALEZA en la escala alto y medio; viéndose contrastado por un 80% dentro del factor DEBILIDADES en la escala alto y medio. Ambos factores tienen una asignación similar en los parámetros de medición alto y medio, convirtiéndose en un riesgo interno para la organización

Tabla N° 9: Ponderación Externa

PONDERACIÓN OPORTUNIDADES			PONDERACIÓN AMENAZAS		
Parámetro de Medición	Valores	Porcentaje	Parámetro de Medición	Valores	Porcentaje
ALTO	2	40%	ALTO	3	60%
MEDIO	3	60%	MEDIO	1	20%
BAJO	0	0%	BAJO	1	20%
TOTAL	**5**	**100%**	TOTAL	**5**	**100%**

Fuente: (Harrington, 1997) (Humberto, 2007)
Elaborado por: Edwin Gómez

La Tabla N° 9 muestra un resumen de la ponderación del análisis externo, dando a conocer que la organización posee un 100% dentro del factor OPORTUNIDADES en la escala alto y medio; viéndose contrastado por un 80% dentro del factor AMENAZAS en la escala alto y medio. Las Oportunidades tienen una asignación mayor a las amenazas en los parámetros de medición alto y medio, convirtiéndose en una ventaja competitiva al tener mayores oportunidades dentro del mercado para la organización.

3.3.3 Matriz de Problemas y Propuestas

Para poder analizar los factores internos y externos de la organización que poseen un parámetro de medición alto y medio se utilizara una matriz de problemas y propuestas, que ayudara a determinar el impacto real y los antecedentes para que se generen los diferentes problemas existentes.

Dentro de la Tabla N° 10 se detectara los problemas que afectan a la organización con un impacto de nivel alto o medio, y se propondrá soluciones que ayuden a reducir o eliminar el impacto que tienen los mismo dentro de la organización tanto de forma interna como externa.

Tabla N° 10: Matriz de Problemas

PROBLEMAS INTERNOS			
DEBILIDADES			
Alto Impacto	**Propuesta**	**Medio Impacto**	**Propuesta**
Manejo de los precios de medicamentos más altos dentro de la industria farmacéutica.	Enfocar la estrategia de venta en la calidad de los productos y en los estándares que se utilizan para su producción.	*Mal manejo de planes de desarrollo de los colaboradores por parte del departamento de Recursos Humanos*	Establecer planes de desarrollo enfocados a los resultados del colaborador, y estableciendo un crecimiento a largo plazo
Falta de control al operador logístico, generado costos adicionales a la organización.	Establecer mecanismos de control al operador logístico, por medio de indicadores de rendimiento.		
Proceso ineficiente de compra directa de producto, falta de exactitud y comunicación.	Realizar un diagnóstico completo al proceso y establecer propuestas de mejoramiento		
AMENAZAS			
Alto Impacto	**Propuesta**	**Medio Impacto**	**Propuesta**
Ingreso de medicamentos biosimilares de empresas farmacéuticas de la India	Enfocar la visita médica en el alto nivel de preferencia del mercado ecuatoriano por los productos de Roche Ecuador S.A.	*Inversión de empresas competidoras para mejorar la calidad de sus productos*	Mejorar el proceso de compra directa de medicamentos para obtener una ventaja competitiva y un inventario basado en la rotación real de medicamento dentro de mercado.
Nueva ley de fijación de precios, obligando a reducir los precios de los productos	Mejorar las relaciones con miembros del gobierno, convirtiéndose en aliados estratégicos para el mismo.		
Exclusión de medicamentos del cuadro básico tanto de Main Care como Oncología.	Realizar ventas institucionales aquellas que posean falta de abastecimiento e inventario ineficiente.		

Fuente: Análisis FODA – Roche Ecuador S.A.
Elaborado por: Edwin Gómez

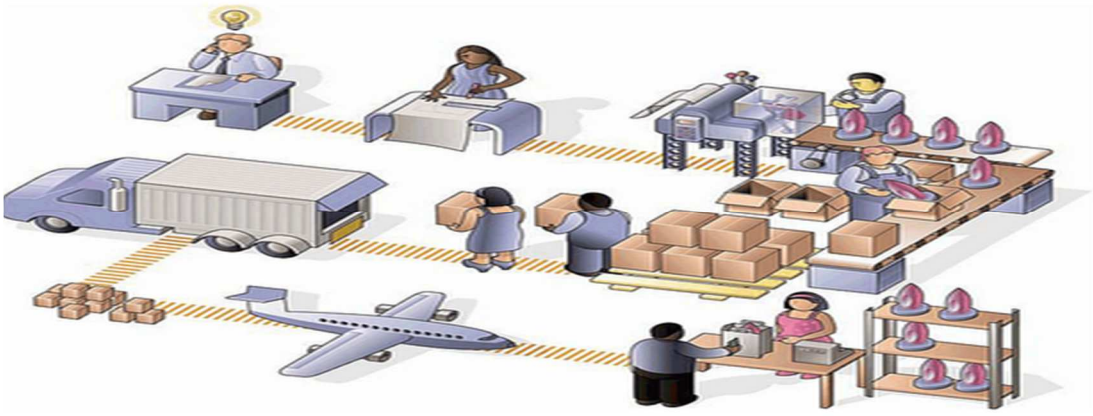
La matriz de Problemas y propuestas nos brindan soluciones parciales o totales a los problemas del análisis FODA, buscando el mejoramiento continuo de la rentabilidad, eficiencia y manejo del modelo de negocio.

3.4 PROCESO DE COMPRA DE MEDICAMENTOS

El proceso de compra de medicamentos inicia con la colocación de la orden de compra al operador regional RIL, hasta el almacenamiento del medicamento dentro de las bodegas del operador logístico. La cadena de suministro inicia desde la fabricación del medicamento dentro de las diferentes plantas de producción a nivel mundial que posee Roche, las plantas que fabrican los medicamentos que se comercializan en Ecuador son de: Suiza, Alemania, México y Brasil; y termina en la institución médica que lo proporcionara al paciente.

A continuación se detalla de forma gráfica la cadena de suministro de los medicamentos:

Gráfico N° 9: Cadena de Suministros



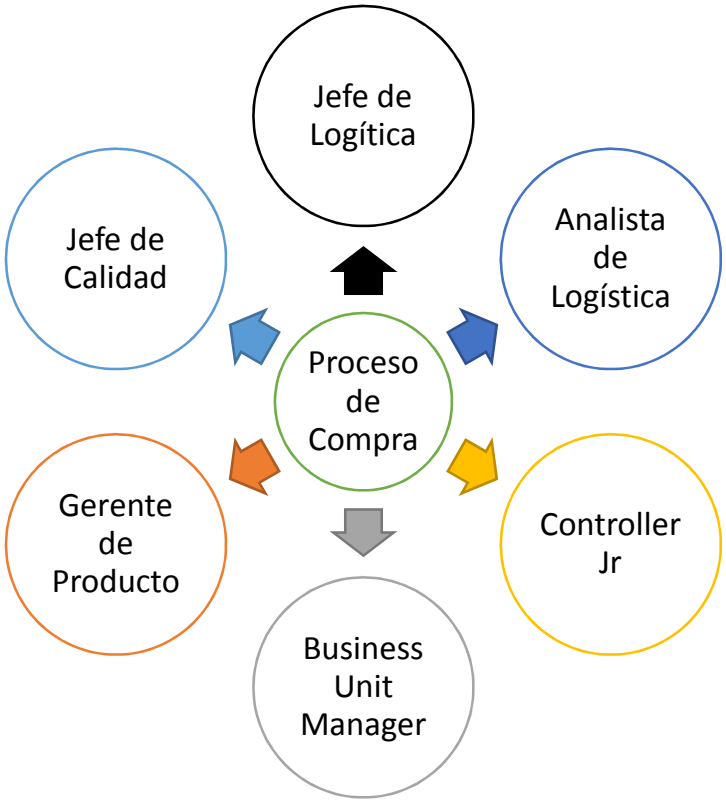
Fuente: (E-BUSINESS CORPORATION, 2006)
Elaborado por: E-BUSINESS

La cadena de suministros está representada de tal forma que brinda una perspectiva desde la producción hasta la entrega al consumidor final.

3.4.1 Equipo de Trabajo

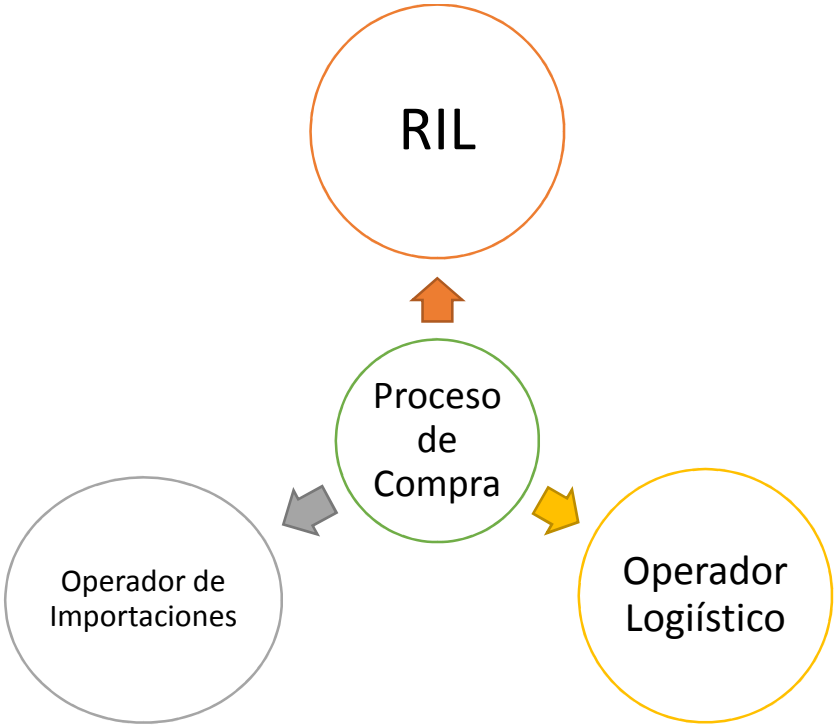
Al realizar un análisis al equipo del proceso de compra se podrá comprender la interacción y participación de las diferentes áreas involucrada. El equipo de trabajo está establecido por el Jefe de Logística, Analista de logística; el operador de importaciones (externo), el Gerente de Producto de la marca a realizar la compra, el Controller Junior, el Business Unit Manager, Jefe de Calidad, Roche Intercompany Logistics (RIL) y el operador logístico (externo).

Gráfico N° 10: Equipo de Trabajo Interno (Proceso de Compras)



Fuente: (Rohce Ecuador - RRHH, 2014)
Elaborado por: Edwin Gómez

Gráfico N° 11: Equipo de Trabajo Externo (Proceso de Compras)



Fuente: (Rohce Ecuador - RRHH, 2014)
Elaborado por: Edwin Gómez

El departamento de Business Development está conformado por cuatro áreas, una de ellas es la de Logística que es la encargada de la compra de medicamentos.

Jefe de Logística

El Head de Logistics es el responsable de colocar las órdenes de compra de medicamentos tanto del área de Main Care como para Oncología, establecer niveles de inventario, determinar el stock de seguridad para cada uno de los productos de las línea de negocio, comunicación constante con el distribuidor internacional para el despacho y realizar un seguimiento al proceso de importación.

La determinación del FORECAST de compra de medicamentos es una de las actividades fundamentales del área, ya que la misma determinara el nivel de compra de Roche Ecuador, con la finalidad de proporcionar información veraz para las plantas internacionales de producción de Roche S.A.

Analista de Logística

La responsabilidad del analista de logística es mantener la información sobre el inventario dentro del operador logístico de manera precisa, ordenada y estructurada. El analista maneja el despacho y descargo de producto de las bodegas del operador logístico, con la finalidad de mantener el inventario controlado.

La facturación del producto despachado, los descuentos y bonificaciones en facturación es responsabilidad del analista procesar en el sistema operativo (SAP), quien de forma semanal debe facturar todo el producto que fue vendido a los distribuidores e instituciones públicas y privadas.

Ingresar toda la mercadería de las líneas de negocio como medicamentos, material promocional, material médico, etc., y analizar el tipo de acondicionado necesario para cada uno de artículos ingresados a bodega de Roche Ecuador S.A.

Business Unit Manager (BUM)

Dentro de la organización existen dos Business Units Managers (BUM´s) tanto para Main Care como para Oncología, los cuales son responsables de la aprobación de la estimación de ventas realizada por los Gerentes de Producto. La estimación de ventas es validada por el BUM, quien presenta las correcciones y errores presentados en la estimación de venta,

Controller Jr

Dentro del departamento de finanzas se encuentra el área de Controlling, quienes son responsables de realizar los análisis de rentabilidad a las estimaciones de venta enviada, con la finalidad de asegurar la sostenibilidad y competitividad dentro del mercado.

Jefe de Calidad

El Jefe de Calidad de Roche se encuentra dentro del departamento de Dirección Médica, es el responsable de analizar los lotes de medicamentos previo su almacenamiento en bodega, dentro del proceso de compra el jefe de calidad debe liberar los medicamentos o enviarlos a rechazo.

Gerente de Producto

Existen varios Gerentes de productos dentro de las líneas de negocio de Main Care y Oncología, los cuales tienen la responsabilidad de elaborar el plan de

marketing, el presupuesto de venta y gasto de la marca y administración de la fuerza de venta.

El Gerente de Producto cumple una función importante dentro del proceso de compra de medicamentos, ya que son ellos quienes determinan el presupuesto de venta en unidades y la estacionalidad que tendrá esta venta a lo largo del período. El presupuesto de venta se lleva a cabo por medio de diferentes maneras: de acuerdo al histórico de venta de años anteriores, datos estadísticos del comportamiento del mercado, Patient Flow, indicadores de rotación de producto e información proporcionada por los ejecutivos médicos-acceso.

El plan de marketing es elaborado tomando en cuenta un overview del mercado, análisis estadísticos de consumo, análisis de pacientes para las patologías; una vez identificado y cuantificado el segmento de mercado se establece el nivel de venta con la finalidad de elaborar las estrategias de promoción, las que impulsaran las ventas y apoyaran al crecimiento de la marca dentro del mercado.

Roche International LTD (RIL)

Es una filial de Roche ubicada en la ciudad de Montevideo, Uruguay, la cual cumple con funciones de centro regional de suministros y la comercialización de productos y servicios innovadores para la detección temprana, prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades.

El Centro Regional de Suministros coordina todas las actividades logísticas de Latinoamérica, organiza todas las operaciones de suministro de medicamentos de las plantas de producción a todas las filiales locales. Algunas de las actividades adicionales son el manejo de órdenes de compra, la facturación y servicio al cliente.

El Centro Regional de suministros se encuentra dividido en tres departamentos: Intercompany Operations, Supply Chain y Transporte; el objetivo de estos departamentos es asegurar los intereses y requerimientos regionales.

Operador de Importaciones

La empresa que maneja las funciones de operador de importaciones para Roche Ecuador S.A. actualmente es HERGOCOMEX, los cuales se encargan del monitoreo, seguimiento, nacionalización y cumplimiento de las leyes ecuatorianas para la desaduanisación de los diferentes medicamentos que posee Roche Ecuador S.A.

El operador logístico se debe manejar por medio de la negociación pactada con nuestro matriz regional RIL, la responsabilidad del operador nace desde el despacho de medicamentos hasta el arribo de los mismos; los estándares de calidad que debe mantener el operador son altos con la finalidad de asegurar el buen estado y el transporte adecuado para los diferentes requerimientos que manejan los productos farmacéuticos de Roche.

Operador Logístico

La empresa que maneja las funciones del operador logístico para Roche Ecuador S.A. actualmente es QUIFATEX, los cuales cumplen dos roles importantes para la organización: las operaciones logísticas de recepción, acondicionamiento y distribución a nivel nacional y la comercialización de productos a instituciones públicas y privadas.

El operador logístico debe realizar el proceso de recepción y almacenamiento de la diferente mercadería de Roche Ecuador tanto de medicamentos como material promocional y material médico en sus bodegas. Todo lo recibido por el operador logístico deberá ingresar en el sistema operativo SAP, con la finalidad de verse reflejado en el sistema interno de Roche.

Dentro del proceso de recepción de medicamentos el operador logístico debe realizar un reporte de estado de mercadería, reflejando en el mismo los medicamentos en buen y mal estado; para que el departamento de calidad pueda evaluar los medicamentos y proceder con la liberación de los mismos para su distribución.

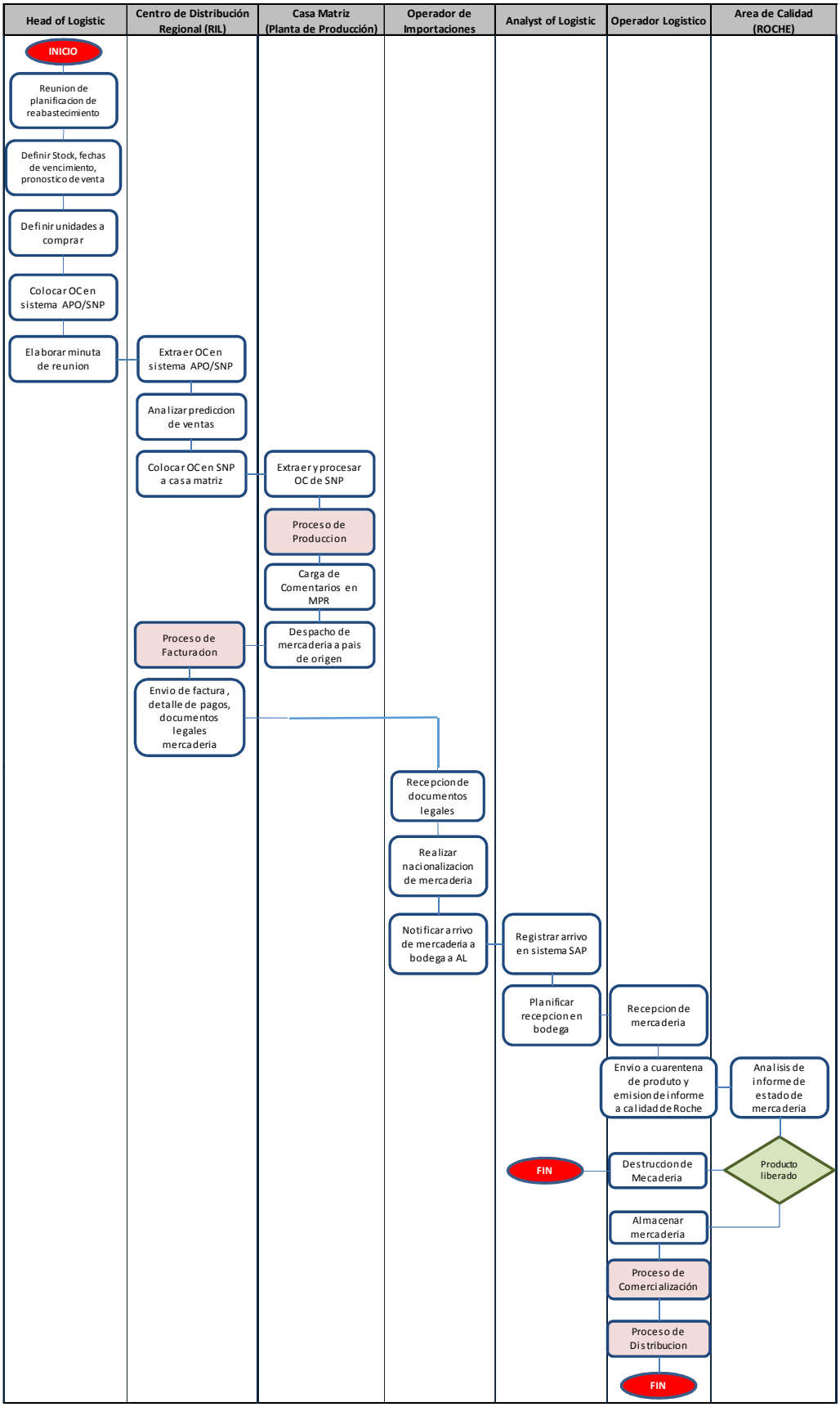
El operador logístico cumple funciones de comercialización ya que participa dentro de procesos de compra públicas de las instituciones del estado, realiza el proceso de recolección de órdenes de compras de clínicas, hospitales, cadenas farmacéuticas y farmacias independientes. Por esta función de comercialización el operador logístico recibe una comisión del 6,5% de la venta realizada.

3.4.2 Análisis Proceso de Compra de Medicamentos

De acuerdo al levantamiento de información realizada dentro del departamento se concluyó que el proceso de compras de medicamentos cuenta con las siguientes etapas claves: Planificación de la demanda (FORECAST), Colocación de la orden de compra, Importación y Logística interna de producto

A continuación, dentro del Gráfico N° 12 se presenta el flujograma de compra de medicamentos:

Gráfico N° 12: Flujograma: Compra de Medicamentos



Fuente: (Roche Ecuador S.A, 2014)
Elaborado por: Edwin Gómez

El Flujograma de compra de medicamentos detalla de manera estructurada todas las actividades, tareas, documentos y procesos internos de la organización que interactúan dentro del proceso de compra de medicamentos.

Planeación de la Demanda (FORESCAST)

La etapa de planificación de la demanda o Forecast de compra de medicamentos es el primer paso del proceso, para su elaboración existe la participación del Head de Logistics y el Gerente de producto. El Head de logistics y el gerente de producto se mantienen una reunión para planificar el reabastecimiento, en donde se analizan aspectos como: Stock anual por producto, fecha de vencimiento del producto en stock, órdenes de compra por llegar, pronóstico de ventas mensuales, reporte de accurancy.

El Gerente de producto es el responsable de determinar la cantidad de unidades que logren satisfacer las necesidades del mercado, mediante el uso de Patient Flow, datos estadísticos e históricos, ventas institucionales, información adicional del mercado. Una vez definido la cantidad a comprar de producto, se la ingresa dentro de la herramienta de planeación de ventas Advance Planner and Optimizaer (APO)/Supply Network Planning (SNP), con un horizonte de 36 meses.

Al finalizar la reunión, el Head de Logistics es el responsable de realizar la minuta de la reunión, la cual resume todas las acciones de abastecimiento acordadas que deben realizarse a lo largo del mes.

Deficiencias

Exceso de unidades colocadas en las órdenes de compra debido a información errónea del mercado y mala determinación de pacientes. Falta de conocimiento del proceso de compra de las instituciones, lo que ocasiona que al momento de establecer la estacionalidad de compra sea errónea.

Mayor análisis a los lotes de medicamentos para evitar la compra de medicamentos con corta fecha, las instituciones públicas únicamente recibe productos con un tiempo de 12 meses previo a la fecha de expiración.

Colocación de la Orden de Compra

La etapa de colocación de órdenes de compra de medicamentos se maneja por medio del centro de distribución regional, mediante la emisión de órdenes de compra. El centro regional administra y elabora un pronóstico de compras en base a las predicciones de venta cargadas en la herramienta APO/SNP de los diferentes países de Latinoamérica.

RIL coloca las órdenes de compra en la herramienta SNP en base a la predicción de ventas cargadas por lo países y se transmite a casa matriz; y la orden de compra se procesa en el sistema de la organización. Casa matriz procesara las órdenes de compra colocadas por RIL y cargara en el sistema Monthly Plannig Report (MPR) los comentarios, si los hubiere.

Una vez procesada la orden de compra por Casa Matriz, el Head de Logistics debe revisar las mismas en el sistema MPR y colocara sus comentarios en el caso de existir novedades.

El INCOTERM negociado con el centro regional de distribución es CIP, el cual se maneja cuando el operador es responsable de la mercadería desde la salida de la planta de producción hasta la llegada al país que solicito el medicamento.

El centro regional de distribución es el responsable del estado de la mercadería, el cumplimiento de todos los requerimientos necesarios para transportar medicamentos, generar notas de crédito por medicamentos en mal estado al operador de importaciones.

Deficiencias

Existe una falta flexibilidad alta por parte del centro regional de distribución por el lote de producto, debido a las fechas de vencimiento.

Mala administración de órdenes compra, consolidación de varias órdenes de compra para diferentes meses ocasionando altas agrupaciones de cantidades.

Altas cantidades de unidades que no fueron generadas por demanda del mercado ocasionan devoluciones, provocando un impacto financiero por devolución de producto.

Importación y Logística Interna de productos

RIL emitirá las facturas correspondientes a los medicamentos adquiridos por la organización, el responsable de realizar los trámites para la nacionalización de los medicamentos y todos los pagos correspondientes es el operador de importaciones.

El operador de importaciones debe notificar al Analista de Logística, al coordinador de aseguramiento de calidad y al operador logístico la fecha de entrega de los medicamentos en bodega; con la finalidad de planificar la recepción y liberación de los mismos. Toda la documentación generada por la importación el operador de importaciones deberá entregar al departamento contable.

Una vez que la mercadería arribo al país de origen el operador de importaciones debe realizar todos los procesos necesarios para la nacionalización de la mercadería y cumplimiento de las leyes de desaduanisación. La mercadería al ser liberada de aduana el operador de importaciones lo traslada hacia las bodegas del operador logístico, cumpliendo con los estándares de calidad necesarios para realizar el traslado.

El operador logístico realiza el proceso de recepción y almacenamiento de la mercadería, elabora un informe sobre el estado de la mercadería para que el departamento de calidad de Roche Ecuador pueda proceder con la liberación de la misma. Una vez liberado el producto por Roche Ecuador, el operador

logístico procede al acondicionado solicitado en la nota de entrega por el cliente.

La comercialización de los productos es realizado por los representantes médicos de Roche Ecuador y la red de ventas del operador logístico, las notas de entrega se generan por estas dos vías para que el operador logístico realice la distribución de la mercadería.

Deficiencias

No existe control sobre el proceso de comercialización del operador logístico. El operador logístico no posee información sobre la rotación del producto dentro de las instituciones, por lo cual la venta generada no es basada en una demanda real causando devoluciones de medicamento y sobre stock en las instituciones.

3.4.3 Análisis de Valor Agregado

Una de las herramientas para el mejoramiento de procesos es el análisis de valor agregado, que a través del mismo la organización logra ser más productiva y competitiva dentro del mercado. El objetivo de esta herramienta es lograr el crecimiento de la organización a través del mejoramiento de procesos.

El análisis de valor agregado toma en cuenta algunas variables como el valor agregado al cliente, el valor agregado a la compañía, tiempo muerto,

planificación, movimiento, control y archivo. Las actividades del proceso se verán evaluadas por estos factores para determinar el estado de las mismas.

Para poder proceder con el análisis de valor agregado se utilizó la información del levantamiento realizado del proceso dentro de la organización. Los tiempos de las diferentes actividades están en base a su origen respetando la unidad de tiempo tomada en cuenta en su ejecución.

Con la finalidad de determinar la eficiencia del proceso se utilizara la formula detallada en la parte inferior, la misma que presenta si el procedimiento agrega o no valor a la organización.

$$Eficiencia\ del\ Proceso: \frac{Tiempo\ del\ Proceso}{Tiempo\ proceso + Tiempo\ no\ procesamiento}$$

El análisis de valor agregado, los tiempos del levantamiento de información recolectados y el análisis de la eficiencia del proceso, nos brindaran un diagnóstico más preciso sobra el estado actual proceso de compras dentro de la organización. Con la finalidad de que las estrategias de mejoramiento se enfatiza en aquellas actividades de alta deficiencia e improductividad.

Planeación de la demanda

Tabla N° 11: Flujograma de Tiempo Planeación

Planeación de Presupuesto de Venta		Factores de Análisis							Responsable	Tiempo (minutos)
No.	Actividades	VAC	VAE	Tmp. M	Planif.	Mov.	Control	Archivo		
1	Elaborar Patient Flow de la marca para determinar cantidad de pacientes	X							Product Manager	360
2	Analizar ventas historicas del medicamento y su comportamiento		X						Product Manager	120
3	Analizar indices de rotacion y venta		X						Product Manager	60
4	Determinar cantidad de unidades y valor de venta anual				X				Product Manager	40
5	Enviar presupuesto de venta al BUM de la Unidad			X					Business Unit Manager	5
6	Validar presupuesto de venta						X		Business Unit Manager	4320
7	Enviar errores dentro del presupuesto enviar a PM			X					Business Unit Manager	5
8	Realizar correciones al presupuesto				X				Product Manager	240
9	Enviar presupuesto de venta corregido a BUM			X					Product Manager	5
10	Validar presupuesto de venta						X		Business Unit Manager	1440
11	Presupuesto validado enviar al área de Controlling			X					Business Unit Manager	5
12	Analizar variacion e impactos de venta						X		Controller Jr	7200
13	Ingresar en el sistema SAP presupuesta de ventas					X			Controller Jr	480
14	Enviar presupuesto de venta a Logistica			X					Controller Jr	5
15	Ingreso de Forecast anual a SNP							X	Head of Logistics	180

Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborador por: Edwin Gómez

En la Tabla N° 11 podemos observar el listado de actividades que conforman la etapa de planeación, un análisis de factores con la finalidad de categorizar e identificar si su gestión genera valor hacia el cliente o a la organización, se identifica el responsable de cada una de ellas; y finalmente determina el tiempo en minutos que poseen.

Tabla N° 12: Análisis Flujograma de Tiempo (Planeación)

Factores de Análisis	Proceso Actual		
	No. Incidencia	Tiempo (Minutos)	Porcentaje de Participación
Valor Agregado al Cliente	1	360	2%
Valor Agregado a la Empresa	2	180	1%
Tiempo Muerto	5	25	0%
Planificación	2	280	2%
Moviemiento	1	480	3%
Control	3	12960	90%
Archivo	1	180	1%
Tiempo Total	15	14465	100%
Valor Agregado (Tiempo)		540	4%

Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborador por: Edwin Gómez

Al momento de analizar la etapa de planeación del proceso de compras mediante el flujograma de tiempo se ha identificado algunas deficiencias:

El número de actividades que agregan valor la etapa de planeación son 3, los mismos que equivalen a un 4% del total de actividades y serán identificados como *Procedimiento CON valor agregado.* Por el otro lado, existen 13 actividades que no agregan valor a la etapa de planeación, significando el 96%

del total de actividades y serán identificados como *Procedimiento SIN valor agregado.*

Dentro de los Procedimiento SIN valor agregado se encuentran las actividades de control que representan un 90% del total de actividades de la etapa de planeación. Dentro de la planificación de unidades de compra se debe mantener un alto nivel de control, pero los tiempos de las actividades de control son extremadamente altos, lo que genera retrasos para un desarrollo eficiente del proceso.

$$Eficiencia\ del\ Proceso: \frac{14465}{14465 + 13625}$$

$$Eficiencia\ del\ Proceso: 51{,}50\%$$

Colocación de la Orden de Compra

Tabla N° 13: Flujograma de Tiempo (Colocación OC)

Colocación de Órdenes de Compra		Factores de Análisis							Responsable	Tiempo
No.	Actividades	VAC	VAE	Tmp. M	Planif.	Mov.	Control	Archivo		minutos)
1	Análisis de FORECAST anual, stock de seguridad						X		Head of Logistics	60
2	Verificar nivel de inventario en SAP						X		Analyst of Logistics	40
3	Convocar reunión con Gerente de Producto			X					Analyst of Logistics	20
4	Analizar información de Indicadores de rotación				X				Product Manager	120
5	Solicitar número de unidades en inventario al Head de Logistics				X				Product Manager	60
6	Determinar número de unidades para la OC				X				Head of Logistics / Product Manager	120
7	Analizar cantidad solicitada si cumple con requisitos y necesidades				X				Head of Logistics	40
8	Generar orden de compra en sistema SNP		X						Head of Logistics	80
9	Elaborar y almacenar minuta de colocación de OC							X	Head of Logistics	40
10	Extraer orden de compra en SNP			X					Centro Regional de Distribución	30
11	RIL coloca orden de compra en SNP a PLANTA DE PRODUCICON		X						Centro Regional de Distribución	480
12	PLANTA DE PRODUCCION despacha al país solicitante la mercadería					X			Planta de Producción	43200
13	RIL emite facturas e información de lote			X					Centro Regional de Distribución	240

Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborador por: Edwin Gómez

En la Tabla N° 13 podemos observar el listado de actividades que conforman la etapa de colocación de la orden de compra, un análisis de factores con la

finalidad de categorizar e identificar si su gestión genera valor hacia el cliente o a la organización, se identifica el responsable de cada una de ellas; y finalmente determinado el tiempo en minutos que poseen.

Tabla N° 14: Análisis Flujograma de Tiempo (Colocación OC)

Factores de Análisis	Proceso Actual		
	No. Incidencia	Tiempo (Minutos)	Porcentaje de Participación
Valor Agregado al Cliente	0	0	0%
Valor Agregado a la Empresa	2	560	1%
Tiempo Muerto	3	290	1%
Planificación	4	340	1%
Moviemiento	1	43200	97%
Control	2	100	0%
Archivo	1	40	0%
Tiempo Total	13	44530	100%
Valor Agregado (Tiempo)		560	1%

Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborador por: Edwin Gómez

Al momento de analizar la etapa de colocación de la orden de compra del proceso de compras mediante el flujograma de tiempo se ha identificado algunas deficiencias:

El número de actividades que agregan valor la etapa de colocación de la orden de compra son 2, los mimos que equivalen a un 1% del total de actividades y serán identificados como *Procedimiento CON valor agregado.* Por el otro lado, existen 12 actividades que no agregan valor a la etapa de colocación de la orden de compra, significando el 99% del total de actividades y serán identificados como *Procedimiento SIN valor agregado.*

Dentro de los Procedimiento SIN valor agregado se encuentran las actividades de movimiento que representan un 99% del total de actividades de la etapa de planeación. El porcentaje del factor movimiento es alto dentro de la colocación de la orden de compra, debido al tiempo que toma la planta de producción en extraer la orden de compra hasta despachar el producto, la cual se podría disminuir el tiempo evitando la generación de errores en la creación de la orden de compra.

La falta de control existente dentro de la colocación de la orden de compra debería incrementar, sin incrementar el nivel de burocracia. Debido a la falta de control se pueden generar pedidos altos sin respaldo de demanda o insatisfacción de mercado, ambos generando pérdidas para la compañía.

$$Eficiencia\ del\ Proceso: \frac{44530}{44530 + 43340}$$

$$Eficiencia\ del\ Proceso: 50{,}68\%$$

Tabla N° 15: Flujograma de Tiempo (Importación-Logística)

Importación de medicamentos		Factores de Análisis							Responsable	Tiempo (minutos)
No.	Actividades	VAC	VAE	Tmp. M	Planif.	Mov.	Control	Archivo		
1	Operador de Importaciones recibe facturas e información de lote			X					Operador de Importaciones	2160
2	Realizar proceso de nacionalización y desaduanisación de medicamentos					X			Operador de Importaciones	2880
3	Determinar tipo de transporte para los medicamentos					X			Operador de Importaciones	1440
4	Transportar mercadería de Bodegas			X					Operador de Importaciones	1440
5	Entregar facturas de importación y nacionalización a cuentas por pagar de Roche			X					Operador de Importaciones	3600
6	Notificar al Analista de Logística y al operador logístico la llegada de la mercadería			X					Operador de Importaciones	30
7	Registro de arribo en archivo digital							X	Analyst of Logistics	60
8	Planificar recepción con operador logístico				X				Analyst of Logistics	180
9	Recepción de mercadería en bodega			X					Operador de Logistica	1920
10	Ingreso de mercadería en sistema SAP							X	Operador de Logistica	960
11	Colocar mercadería en cuarenta					X			Operador de Logistica	30
12	Emisión de informe de recepción de producto s de información y enviar a calidad		X						Operador de Logistica	1440
13	Enviar informe de recepción a Calidad de Roche			X					Operador de Logistica	30
14	Analizar informe de calidad						X		Head de Calidad	2160
15	Se liberan los medicamentos?						X		Head de Calidad	120
16	Si los medicamentos son liberados van a Disponible						X		Operador de Logistica	420
17	ubicar dentro de bodega							X	Operador de Logistica	4320
18	Si los medicamentos no son liberados van a rechazos						X		Operador de Logistica	420
19	Enviar a destrucción los medicamentos					X			Operador de Logistica	2160
20	Proceso de comercialización		X						Operador de Logistica	5760
21	Proceso de Distribución		X						Operador de Logistica	5760

Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborador por: Edwin Gómez

En la Tabla N° 15 podemos observar el listado de actividades que conforman la etapa de importación y logística interna de productos, un análisis de factores con la finalidad de categorizar e identificar si su gestión genera valor hacia el cliente o a la organización, se identifica el responsable de cada una de ellas; y finalmente determinando el tiempo en minutos que poseen.

Tabla N° 16: Análisis Flujograma de Tiempo (Importación-Logística)

Factores de Análisis	Proceso Actual		
	No. Incidencia	Tiempo (Minutos)	Porcentaje de Participación
Valor Agregado al Cliente	-	-	0%
Valor Agregado a la Empresa	3	12.960	35%
Tiempo Muerto	6	9.180	25%
Planificación	1	180	0%
Moviemiento	4	6.510	17%
Control	4	3.120	8%
Archivo	3	5.340	14%
Tiempo Total	21	37290	100%
Valor Agregado (Tiempo)		12960	35%

Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborador por: Edwin Gómez

El número de actividades que agregan valor la etapa de importación y logística interna de productos son 3, los mimos que equivalen a un 35% del total de actividades y serán identificados como *Procedimiento CON valor agregado.* Por el otro lado, existen 18 actividades que no agregan valor a la etapa de importación y logística interna de productos, significando el 65% del total de actividades y serán identificados como *Procedimiento SIN valor agregado.*

El proceso de comercialización no lo debería realizar el operador logístico, por lo contrario debería ser un proceso exclusivo de la organización, de esta forma se generaría un ahorro del 6,5% en cada producto vendido fee correspondiente por el proceso de comercialización al operador logístico.

Los tiempos muertos generado por parte del operador de importaciones y logístico deberá ser controlado de manera más eficiente por parte del Head de Logística, por medio de indicadores de gestión para evitar improductividad de los mismos.

$$Eficiencia\ del\ Proceso: \frac{37290}{37290 + 14970}$$

$$Eficiencia\ del\ Proceso: 71{,}35\%$$

3.4.4 Impacto Financiero

El análisis del impacto financiero brindara una perspectiva sobre el nivel de rentabilidad o perdida que posee un proceso o el giro del negocio dentro de la organización, de la misma forma analiza las consecuencias financieras de las decisiones o estrategias planteadas.

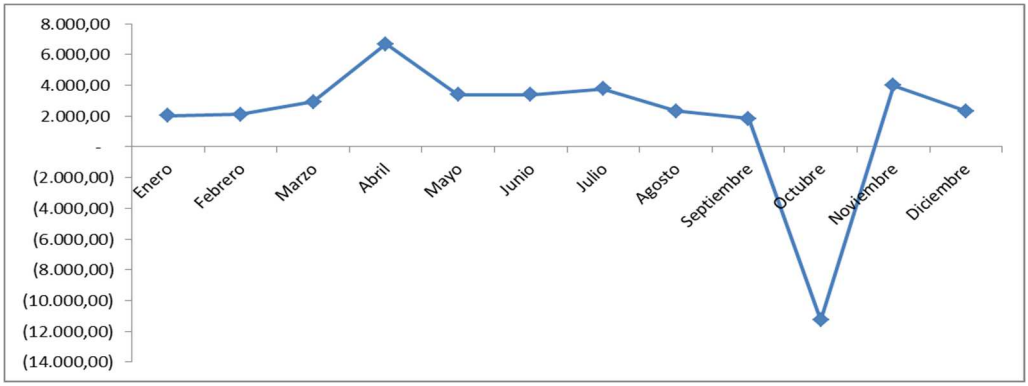
Con la finalidad de determinar el impacto financiero que posee el proceso de compra de medicamentos dentro de Roche, se analizara las siguientes variables: Ventas, Precio, Descuentos, Bonificación, Costo del medicamento, Comisión al operador logístico, Gasto OPEX y Devoluciones.

Ventas

Las ventas de Roche Ecuador provienen del mercado público y privado, dentro del mercado público se encuentran los hospitales del Instituto de Seguridad Social, Ministerio de Salud Pública, Hospitales de las Fuerzas Armadas y de la empresa Pública ENFARMA.

Mientras que dentro del mercado privado se encuentran los Hospitales y clínicas como por ejemplo, el Hospital Metropolitano, el Hospital de los valles, la Clínica Internacional, los distribuidores como FARMAENLACE, VANTIVE, DIRPON y las Farmacias Independientes.

Gráfico N° 13: Planificación de Ventas Institucionales 2014



Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborador por: Edwin Gómez

El Gráfico N° 13 nos muestra el comportamiento que tienen las ventas a los largo del periodo 2014, a partir del mes de Mayo que se presentaron las devoluciones, generó una caída en ventas. Para el mes de Noviembre la organización tomó la decisión de retirar todo el sobre stock de instituciones para manejar un nivel eficiente de inventario, generando altas sumas en devoluciones.

Precio

Los precios de los medicamentos se encuentran fijados por el Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de uso Humano, el cual emite un oficio en donde determina el precio para todos los medicamentos. El acuerdo de fijación de precios es el documento legal que permite a las organizaciones participar dentro del proceso de compra para las instituciones del Estado.

Dentro del acuerdo de precios se detallan los precios de venta al público (PVP) y el precio de venta fabricante (PVF), el PVF es aquel que se utiliza para las instituciones del Estado.

Gráfico N° 14: Acuerdo de Precio INVIRASE



Ministerio de Salud Pública

CONSEJO NACIONAL DE FIJACION DE PRECIOS DE MEDICAMENTOS DE CONSUMO HUMANO
EMPRESA ROCHE ECUADOR S.A.
FIJACION DE PRECIOS
TRAMITES 2350-2361

No	Nombre Genérico	Nombre Comercial	Presentación	Precio V. Import/Fabric.	Precio V. al Público	Precio V. Unitario
1	SAQUINAVIR MESILATO	INVIRASE 500 MG	CAJA FCO. 120 COMP.RECUB.	229,56	275,47	2,29

NOTA: PRECIO DE VENTA AL PUBLICO EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL

3099

Nancy Gallarza de López
SECRETARIA TÉCNICA DEL CONSEJO
NACIONAL DE FIJACION Y REVISION DE PRECIOS
DE MEDICAMENTOS DE USO HUMANO

CONSEJO NACIONAL DE FIJACION Y REVISION DE PRECIOS DE MEDICAMENTOS DE USO HUMANO
SECRETARIA TECNICA

28 APR 2006

Fuente: (Ministerio de Salud Publica, 2006)
Elaborador por: Edwin Gómez

Acuerdo de precios para Invirase de 500MG FRASCO de 120 Comprimidos (Saquinavir Mesilato).

Descuento

Los descuentos que ofrece Roche Ecuador a sus clientes son varios, tomando en cuenta su nivel de consumo para el mercado privado y un 15% de descuento fijo para el mercado público. Todos los descuentos son realizados a partir del PVF, y se encuentran plasmados dentro de los planes comerciales de cada división (Main Care, Oncología y Maduros).

Los planes comerciales son revisados dos veces al año por parte del Business Unit Manager y el Gerente Financiero, con la finalidad de mantener los planes actualizados a la realidad de la organización.

Tabla N° 17: Plan Comercial Oncología

PLAN COMERCIAL ONCOLOGÍA		Distribuidor A	Distribuidor B	Distribuidor C
Producto	PVF	Propuesta Descuento	Propuesta Descuento	Propuesta Descuento
AVASTIN 400 MG/16 ML 1 VIAL	$ 1.827,16	8%	5%	2%
AVASTIN VIALS 100MG/4 ML	$ 500,32	8%	5%	2%
BONDRONAT VIALS 6 MG/6 ML	$ 261,50	12%	12%	10%
HERCEPTIN 440 MG 1 VIAL AMP	$ 2.437,51	10%	10%	8%
KYTRIL 1 MG 10 TAB F.C SAMCA-E	$ 29,80	13%	12%	10%
KYTRIL 3ML 3MG 1 AMP	$ 10,03	13%	12%	10%
NEULASTIM PREFILLED SYRINGE	$ 693,19	10%	9%	2%
NEUPOGEN	$ 111,61	16%	12%	8%
RECORMON PFS 30’000 IU 1’	$ 673,80	16%	12%	0%
TARCEVA 100MG 30 F.C.TABS	$ 1.959,34	11%	7%	0%
TARCEVA 150MG 30 F.C.TABS	$ 2.394,73	11%	7%	0%
XELODA TAB LAC 500 MG CJ*120	$ 598,30	9%	7%	5%
ERIVEDGE CÁPSULAS 150mg	$ 8.549,57	6%	0%	0%
KADCYLA 1VIAL 100MG/6ML	$ 2.588,67	6%	0%	0%
KADCYLA 1VIAL 160MG/8ML	$ 4.090,84	6%	0%	0%
ZELBORAF 240MG 56 TAFI	$ 2.679,60	6%	0%	0%
PERJETA	$ 3.382,48	6%	0%	0%

Fuente: (Dpto. Comercial Roche Ecuador, 2013-2014)
Elaborado por: Edwin Gómez

Dentro del plan comercial de oncología se encuentran sus productos con el correspondiente descuento, de acuerdo a la categoría del distribuidor (Grande, mediano o pequeño) se le asigna un porcentaje de descuento.

Costo del Medicamento

El costo del medicamento se determina de la suma del precio de compra realizado al centro de distribución regional (RIL) y un 3.5% del precio de compra por costos de nacionalización y desaduanisación de medicamentos por parte del operador logístico.

$$Costo = \frac{Precio\ de\ Compra}{3.5\% * Precio\ de\ Compra}$$

Comisión

El operador logísticos realiza un proceso de comercialización para varias instituciones públicas y privadas de los diferentes productos de Roche. La comisión que recibe el operador logístico es del 6,50% sobre cada factura.

$$Comisión = Valor\ factura * 6.50\%$$

Gasto Opex

El gasto de OPEX es aquel conformado por los gastos de promoción de producto, actividades médicas, estudios clínicos y fuerza de ventas. Con la

finalidad de impactar a la rentabilidad se determina el porcentaje de representación en relación a la venta total.

Tabla N° 18: Gasto Opex por Producto

Products	Gasto OPEX	OPEX % of Sales 14	Ventas 2014
Avastin	1,18	11%	11,12
MabThera	0,77	10%	7,43
Herceptin	0,64	5%	12,73
Bonviva	0,66	17%	3,99
Actemra	0,52	23%	2,22
Kadcyla	0,37	32%	1,17
Perjeta	0,26	85%	0,31
Mircera	0,20	10%	2,05
Leopharma	0,18	10%	1,84
Gazyva	-	0%	-
Erivedge	0,15	14%	1,05
Introxpan	0,07	14%	0,51
Valcyte	0,13	19%	0,67
Zelboraf	0,14	39%	0,36
NeoRecormon	0,10	5%	1,97
Tarceva	0,08	10%	0,83
Pulmozyme	0,06	4%	1,67
Cellcept	0,02	3%	0,74
Kytril	0,01	17%	0,09
Xeloda	-	0%	0,33
Amgen (Neup/Neul)	0,03	2%	1,17
Roaccutane	-	0%	0,95
Invirase	-	0%	0,14
Bondronat	-	0%	0,07
Cymevene	-	0%	-
Protopic	0,02	15%	0,14
Neotigason	-	0%	-

Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborado por: Edwin Gómez

Devoluciones

Las devoluciones generadas por parte de los diferentes clientes de Roche Ecuador tanto del sector público como del sector privado, se deben a un tiempo de vida útil menor a 12 meses, sobre stock, bajos niveles de rotación, entre otras.

Para poder realizar el análisis del impacto financiero al proceso de compra de Roche Ecuador de acuerdo a la Tabla N° 19, se tomó el producto Avastin 100MG 1 Vial.

Tabla N° 19: Análisis de Rentabilidad I (Avastin 100MG)

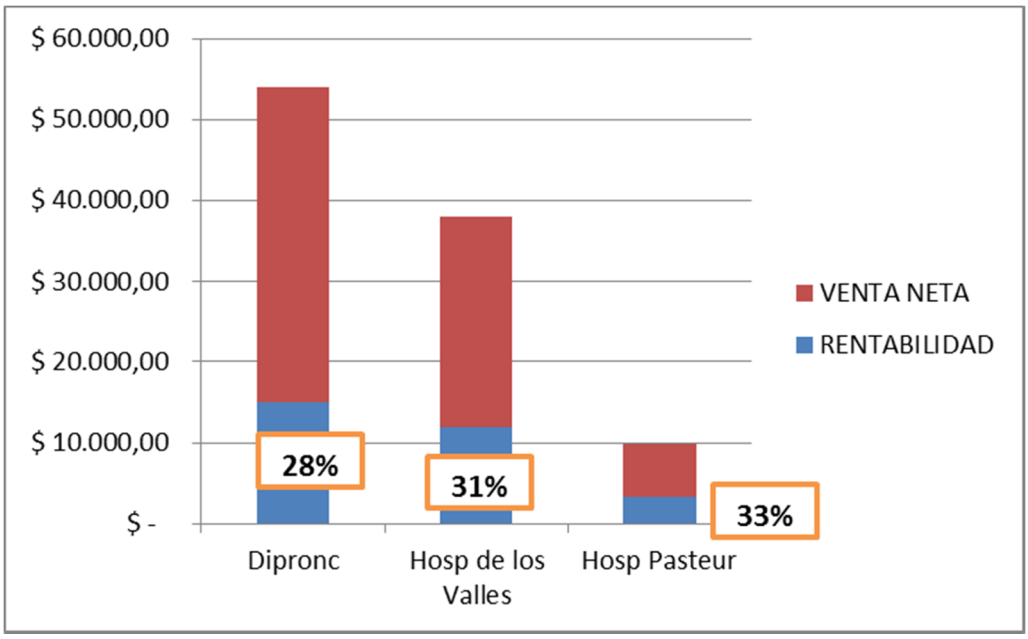
DATOS DEL PRODUCTO			
Nombre:	AVASTIN 100MG 1 VIAL		
Precio:	$ 500,32		
Costo:	$ 271,68		
Comision:	6,50%		
Conceptos	**Distribuidor**		
	Dipronc	*Hosp de los Valles*	*Hosp Pasteur*
UNIDADES	120	80	20
VENTA BRUTA	$ 60.038,40	$ 40.025,60	$ 10.006,40
DESCUENTO %	10%	5%	2%
DESCUENTO VALOR	$ 6.003,84	$ 2.001,28	$ 200,13
VENTA NETA	***$ 54.034,56***	***$ 38.024,32***	***$ 9.806,27***
COSTO	$ 32.601,60	$ 21.734,40	$ 5.433,60
COMISION	$ 390,25	$ 130,08	$ 13,01
GASTOS OPEX	$ 5.943,80	$ 4.182,68	$ 1.078,69
RENTABILIDAD	***$ 15.098,91***	***$ 11.977,16***	***$ 3.280,97***

Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborado por: Edwin Gómez

En la Tabla N° 19 se presenta la venta de Avastin 100mg a tres clientes: Dipronc, Hospital de los Valles y Clínica Pasteur; para determinar la rentabilidad de las ventas realizadas se aplicó el descuento respectivo para cada uno del PVF, de la misma forma se descontó los valores del costo del medicamento, el valor de la comisión y el valor de gasto de opex.

El análisis de rentabilidad realizado en la venta de Avastin de 100mg muestra que existe una rentabilidad promedio del 31% dentro del grupo de clientes. Dentro del Gráfico N° 15 podemos observar la rentabilidad de forma individual de cada venta, y se evidencia que la rentabilidad oscila entre el 28% al 33%.

Gráfico N° 15: Rentabilidad Individual

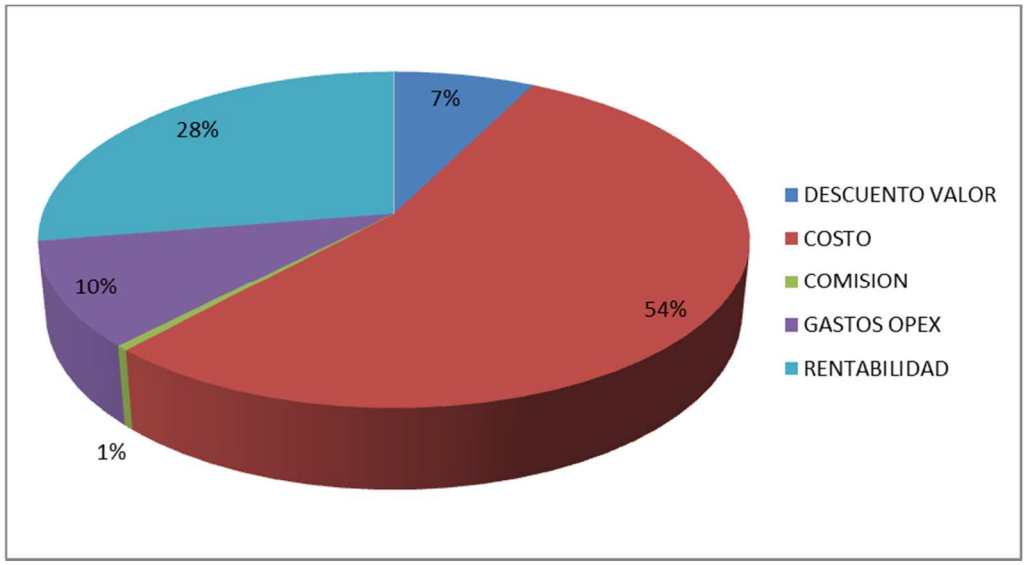


Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborado por: Edwin Gómez

El departamento financiero es el responsable de realizar el análisis de rentabilidad de las ventas realizadas de forma semanal, por cada una de las marcas de las unidades de negocio.

La venta se encuentra conformada por un 54% por el costo del medicamento, 7% por el descuento otorgado al cliente, 1% la comisión percibida por el operador logístico, 10% gastos de OPEX y un 28% por le rentabilidad. El costo de los medicamentos es el porcentaje más alto dentro de la venta.

Gráfico N° 16: Conformación Porcentual de la Venta



Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborado por: Edwin Gómez

Roche posee una rentabilidad al momento de comercializar sus productos, considerando que la rotación de los mismos serán en su totalidad. Debido a un mal manejo del proceso de compra la estimación de unidades para la venta es ineficiente, ya que la rotación del producto alcanza solamente un 62%, generando devoluciones promedio del 48%.

Dentro de la Tabla N° 20 se puede observar la cantidad de unidades vendidas y la cantidad de unidades en devolución. La venta realizada a Dipronc genero un 50% de devolución, al Hospital de los Valles generó un 38% y la Clínica Pasteur generó un 40% de devolución.

Tabla N° 20: Devoluciones venta AVASTIN

Conceptos	Distribuidor		
	Dipronc	*Hosp de los Valles*	*Clínica Pasteur*
UNIDADES VENDIDAS	120	80	20
DEVOLUCIÓN EN UNIDADES	60	30	8
DEVOLUCIÓN PORCENTUAL	50%	38%	40%

Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborado por: Edwin Gómez

El resultado de tener un promedio de devoluciones del 48% de las ventas realizadas, le generan a la organización perdida en sus ventas en lugar de la rentabilidad inicialmente pronosticada.

Las devoluciones en su mayoría son generadas por la falta de rotación dentro de las instituciones, provocando que el tiempo de vida útil sea inaceptable de acuerdo a la normativa del Ministerio de salud Pública.

De acuerdo a la Tabla N° 21 se determinó el valor final de las ventas realizadas considerando las unidades en devolución, generando pérdidas en cada uno. Los medicamentos comercializados llevan diferentes tipos de leyendas por lo que resulta imposible comercializarlos nuevamente.

Tabla N° 21: Análisis de Rentabilidad II (Avastin 100MG)

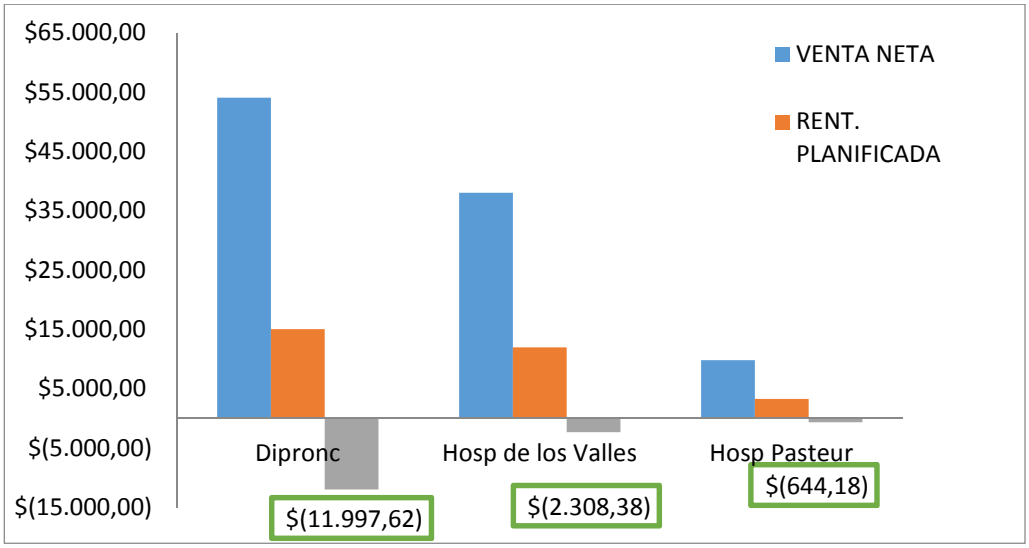
Conceptos	Distribuidor		
	Dipronc	*Hosp de los Valles*	*Clínica Pasteur*
UNIDADES	120	80	20
VENTA NETA	$ 54.034,56	$ 38.024,32	$ 9.806,27
DEVOLUCIÓN UNIDADES	60	30	8
DEVOLUCIÓN VALOR	$ 27.017,28	$ 14.259,12	$ 3.922,51
COSTO	$ 32.601,60	$ 21.734,40	$ 5.433,60
COMISION	$ 390,25	$ 130,08	$ 13,01
GASTOS OPEX	$ 5.943,80	$ 4.182,68	$ 1.078,69
VENTA FINAL	***$ (11.918,37)***	***$ (2.281,96)***	***$ (641,54)***

Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborado por: Edwin Gómez

El análisis de rentabilidad realizado posterior a la realización de las devoluciones de medicamento y aplicado los costos y gastos que la organización debe cumplir de manera obligatoria, le generan pérdidas y la rentabilidad planificada.

En el Gráfico N° 17 se presentan el valor final de la venta, reflejando pérdidas a causa de las altas cantidades de unidades en devolución por parte de los distribuidores.

Gráfico N° 17: Impactos Devoluciones en Venta



Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborado por: Edwin Gómez

Resultados Encontrados

El modelo de flujograma que la organización posee no identifica las entradas y las salidas dentro del mismo, evidenciando una falta de organización y omisión de documentos generados a lo largo del proceso.

Los resultados obtenidos al análisis de tiempo realizado dentro de la etapa de planificación evidencio que existen altos tiempos enfocados en actividades de control los cuales podrían ser reducidos, existen fallas en la elaboración del pronóstico de venta. En la etapa de colocación de orden de compra existen altos tiempos en actividades de movimiento, especialmente debido a la demora en el despacho por la planta de producción; de igual manera se encontró una falta de control por parte del área finanzas previo la colocación de la orden de compra en el sistema.

Finalmente dentro de la etapa de importación y logística interna se debería realizar mayor control por parte de la organización, debido a la generación de tiempos muertos e improductividad tanto del operador logístico como del operador de importaciones.

El análisis de la eficiencia del proceso se encuentra detallado en la Tabla N° 22, evidenciando que la etapa de planificación y colocación de la orden compra poseen una eficiencia alrededor del 50%, lo cual es inaceptable para la organización. Mientras que la etapa de importación y logística posee un 75% de eficiencia dentro del rango aceptable para la compañía.

Tabla N° 22: Análisis de Eficiencia del Proceso

Proceso de Compra de Medicamentos		
No.	**Nombre de la Etapa**	**Eficiencia del Proceso**
1	Planificación	51,50%
2	Colocación de Orden de Compra	50,68%
3	Importación y Logística Interna de Medicamentos	71,35%

Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborado por: Edwin Gómez

Los resultados obtenidos de acuerdo al análisis de impacto financiero fueron pérdidas en las ventas realizadas a tres diferentes tipos de distribuidores (Grandes, medianos y pequeños), se generan pérdidas a causa de las devoluciones de medicamentos. Los medicamentos devueltos no pueden ser nuevamente comercializados por los siguientes motivos:

- Diferentes leyendas impresas en los medicamentos, por ejemplo: IESS PROHIBIDA SU VENTA, CODIGO CUM, PVF, PVP, SOLCA VENTA, CODIGO DE PRODUCTO etc.

- La vida útil de los medicamentos previo su fecha de caducidad debe tener al menos de 12 meses.

4 PROPUESTA

4.1 OBJETIVO

Elaborar una propuesta del manual de procedimientos del departamento de compras y logística, estableciendo sistemas de control que permitan eliminar los cuellos de botella, incrementando la productividad y reduciendo los tiempos muertos y gastos excesivos, generados en la compra de medicamentos.

4.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

4.2.1 Proceso Actual

Dentro de la Tabla N° 23, se puede observar las tres etapas de las que se encuentra conformado el proceso actual de compra de medicamentos con los diferentes procedimientos dentro de ella. En el Capítulo 4 se realizó el diagnostico al proceso identificando sus deficiencias y problemas más significativos.

4.2.2 Proceso Propuesto

Dentro de la Tabla N° 24 se han colocado las soluciones propuestas a los problemas y deficiencias identificados dentro de cada una de las etapas del proceso. Las soluciones propuestas buscan disminuir los tiempos muertos e impulsar la productividad del proceso.

Tabla N° 23: Proceso Actual

No.	Etapa	Objetivo	Integrantes	Número de Actividades	Tiempo Actual (minutos)	Nivel de Eficiencia	Deficiencias Actuales
1	Planificación de la demanda	Determinar el nivel de unidades necesarias para satisfacer la demanda.	Product Manager, BUM, Controller Jr y Head de Logística	15	14465	50,51%	Elaboración de un pronóstico de venta erróneo con una estacionalidad altamente variante.
2	Colocación de la orden de compra	Ingresar la orden de compra en el sistema para el despacho de planta.	Head de Logística, Product Manager, RIL, Planta de Producción	13	44530	50,68%	Falta de control en la colocación de la OC Lentitud en el despacho de productos, desde planta
3	Importación y Logística Interna de productos	Recibir y almacenar los productos en bodega en el menor tiempo.	Operador de Importaciones, Operador de Logítica, Analista de Logística y Head de Calidad	21	37290	71,35%	Falta de control al operador logístico y al operador de importaciones Sus pender al operador logístico el proceso de comercialización.

Fuente: (Gómez, 2014)
Elaborado por: Edwin Gómez

Tabla N° 24: Proceso Propuesto (Planeación)

No.	Etapa	Número de Actividades	Tiempo Propuesto (minutos)	Nivel de Eficiencia Propuesto	Propuestas
1	Planificación de la demanda	22	13535	> 75%	***ACCIONES A TOMAR:*** Solicitar información a las Unidades de Negocio, Ejecutivos médico-acceso, Controlling, Business Development, Gerentes de Producto, Gerentes de Cuentas Clave (KAM´s) y Gerente de Acceso. ***DOCUMENTOS:*** Para una elaboración de la estimación de ventas completa se debe involucrar a todas las áreas relacionadas directa e indirectamente; conformando un equipo multidisciplinario. Se debe solicitar detalle de adherencia de productos, rotación de producto, acuerdos con instituciones, amenazas del mercado, nivel de inventario en instituciones, información de investigación de mercados, histórico de ventas, información sobre patologías. ***RESPONSABILIDADES:*** El Gerente de Producto es el responsable de realizar el Patient Flow, consolidando e introduciendo toda la información en los documentos solicitadas a las diferentes áreas del negocio, y no solo en base al histórico de ventas y rotación. El Gerente de Producto es el responsable de enviar la estimación de ventas aprobada a Business Development. El Business Unit Manager es el responsable de realizar la aprobación de la estimación de venta, y de realizar las correcciones y observación respectivas.

Fuente: (Gómez, 2014)
Elaborado por: Edwin Gómez

Tabla N° 25: Proceso Propuesto (Colocación OC)

No.	Etapa	No. Actividades	Tiempo Propuesto (minutos)	Nivel de Eficiencia Propuesto	Propuestas
2	Colocación de la orden de compra	16	37515	> 70%	***ACCIONES A TOMAR:*** Implementar dentro del sistema SAP una etapa de liberación de órdenes de compra, previo su procesamiento. Determinar cuáles son los tiempos aceptables de entrega para la planta de producción; y las penalidades a aplicar en caso de retrasos en las entregas.
					POLÍTICA DE LOGISTICA (ANEXO A): El Gerente Financiero será el responsable de liberar las órdenes de compra dentro del sistema, previo su procesamiento en el centro de distribución regional. No se procesará ninguna orden de compra que no tenga la aprobación del Gerente Financiero. Establecer plazos de entrega a la planta de producción, los días de incumplimiento la planta de producción deberá cancelar las penalidades correspondientes.
					RESPONSABILIDADES: El departamento de Investigación y Tecnología (IT) deberá implementar dentro del sistema SAP una etapa de liberación de órdenes de compra, al momento de la colocación de la misma. La planta de producción deberá cumplir con los plazos de entrega de productos, caso contrario se aplicaran las penalidades de acuerdo a la política.

Fuente: (Gómez, 2014)
Elaborado por: Edwin Gómez

Tabla N° 26: Proceso Propuesto (Importación y Logística)

No.	Etapa	Número de Actividades	Tiempo Propuesto (minutos)	Nivel de Eficiencia Propuesto	Propuestas
3	Importación y Logística Interna de productos	19	25770	> 75%	***ACCIONES A TOMAR:*** Solicitar al departamento legal los contratos y el detalle de las negociaciones realizadas tanto con el operador de importaciones como del operador logístico. Determinar indicadores de control adecuados para medir y asegurar la calidad en el servicio de los operadores logístico y de importaciones.
					RESPONSABILIDADES: Dentro del contrato que se maneja con los operadores externos de este proceso se establecerá lo siguiente: El operador deberá emitir reportes de cumplimiento y los solicitados por la organización. El departamento de logística será el responsable de elaborar y realizar el seguimiento a los Key Performance Indicator (KPI´s) tanto al operador de importaciones como al operador logístico. El departamento de Finanzas en conjunto con el departamento de logística son los responsables en definir el nuevo modelo de comercialización de medicamentos, extrayendo del proceso al operador logístico.
					PROCESO: El proceso de comercialización será realizado por las unidades de negocio de Roche Ecuador (Main Care y Oncología). El operador logístico dejará de realizar el proceso de comercialización.

Fuente: (Gómez, 2014)
Elaborado por: Edwin Gómez

4.3 MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS

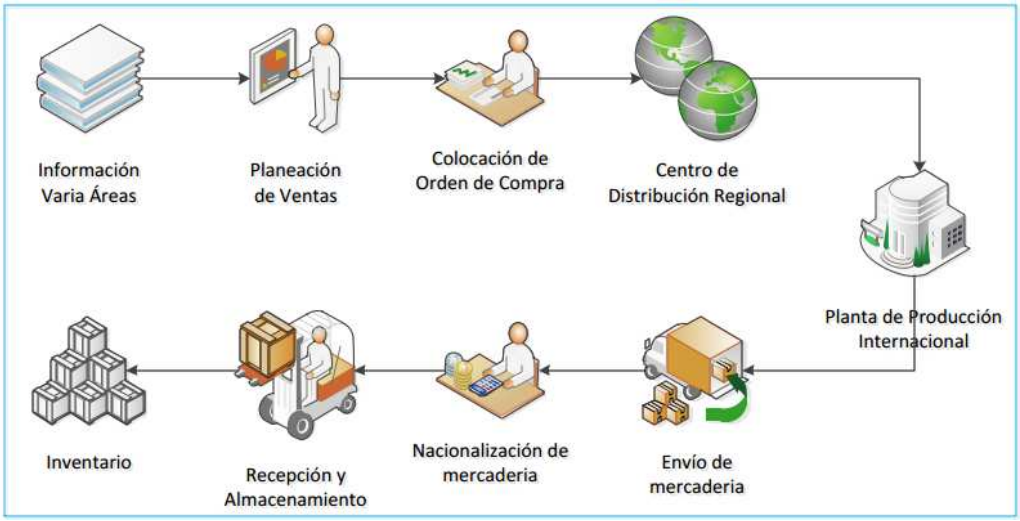
4.3.1 Propuesta de Macro-Proceso

Una visualización del Macro-Proceso permite a los usuarios conocer de forma breve el proceso y los procedimientos fundamentales que intervienen dentro del mismo; cada uno podrá determinar la responsabilidad dentro del proceso.

A continuación dentro del Gráfico N° 18 podemos observar el macro

Proceso de compra, evidenciando claramente su procedimiento:

Gráfico N° 18: Macro-Proceso de Compra de Medicamentos



Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborado por: Edwin Gómez

Dentro del proceso macro propuesta se realiza una representación más a detalle en relación a la actual se puede identificar las actividades de planeación desde la información proporcionada, seguida por el desarrollo de la planeación de ventas y la colocación de la orden de compra.

Finalmente se detalla más actividades realizadas dentro del proceso de nacionalización y de logística interna, para que los usuarios y los operadores identifiquen su responsabilidad de manera clara y la importancia de la misma dentro del proceso.

4.3.2 Manual de procedimientos para el proceso de compras

El manual de procedimientos propuestos para el proceso de compras de Roche Ecuador S.A, propone soluciones a los problemas actuales detectados dentro del proceso actual. Dentro del manual propuesto se presentan cambios a los procedimientos del proceso de compras, incluyendo nuevos flujogramas, identificando las actividades y el tiempo determinado para su desarrollo. Para las tres etapas que componen el proceso de compra de medicamentos el manual propuesto identificara las nuevas responsabilidades que cada uno de los usuarios deben cumplir para llevar a cabalidad el desarrollo del proceso propuesto.

Planeación de la Demanda

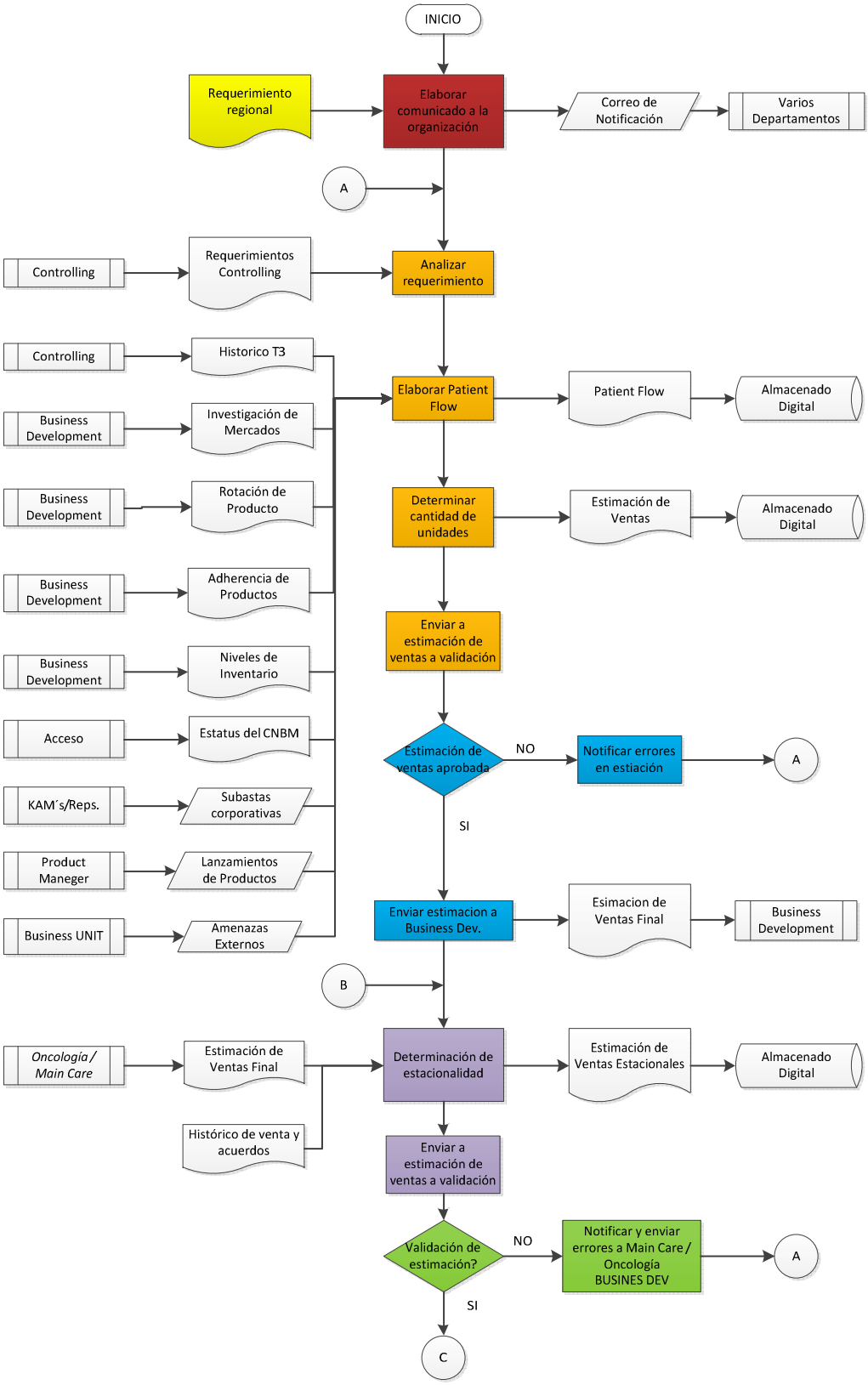
Tabla N° 27: Manual de procedimiento I

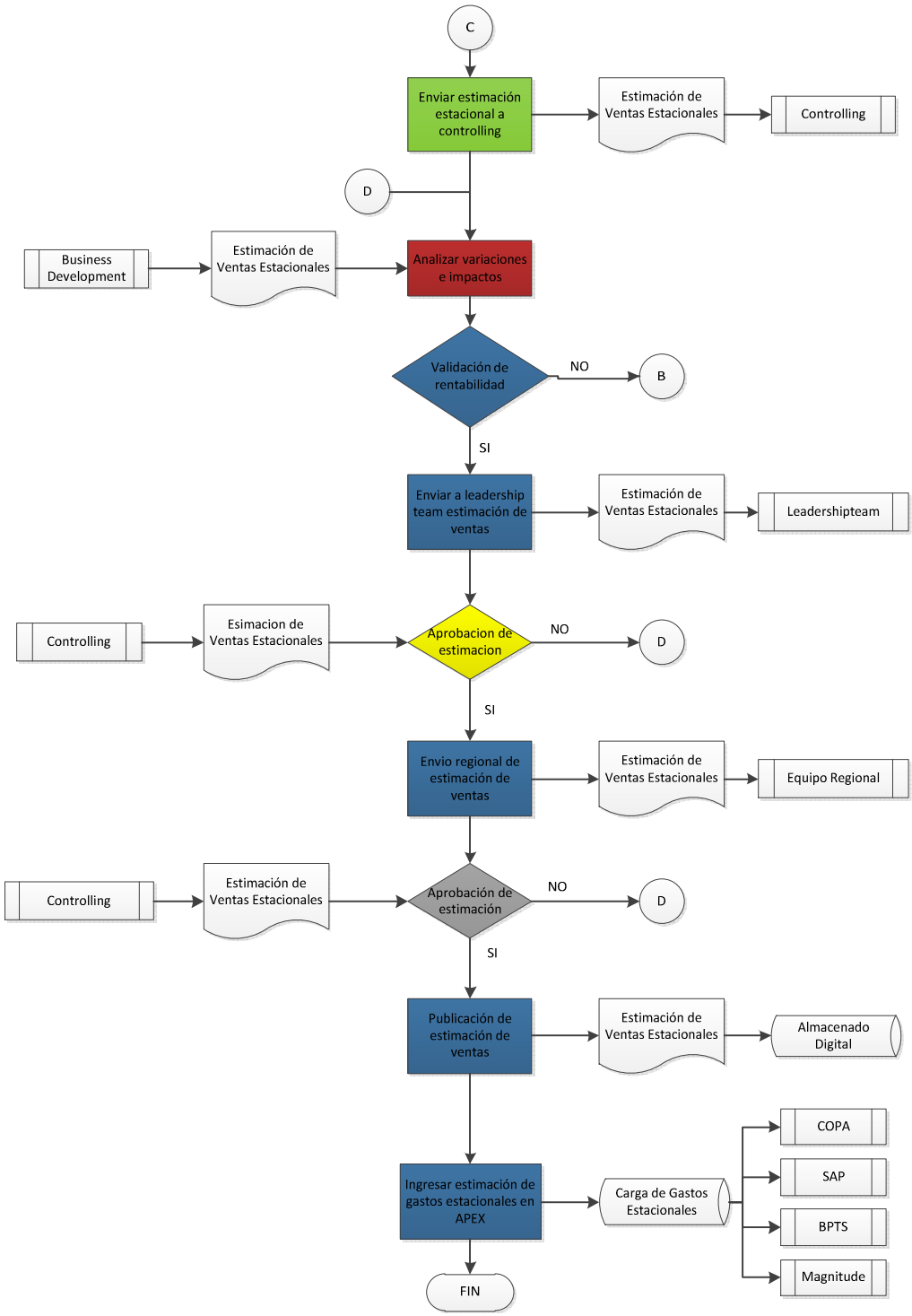
Etapa No.	1. Planeación de la demanda de medicamentos
Propósito	Determinar la cantidad de unidades necesarias para satisfacer la demanda del mercado
Responsable	**Función**
Jefe de Acceso	**Enviar acuerdo y contratos establecidos.-** El jefe de acceso deberá enviar al Gerente de productos todos los acuerdos o contratos establecidos con las instituciones públicas y privadas, para el siguiente período.
Gerente de Business Development	**Validar estacionalidad de ventas.-** El Gerente de Business Development validará la estacionalidad colocada a la estimación de ventas enviada por las unidades de negocio
Jefe de Negocios Corporativos	**Enviar estado de cuadro básico nacional de medicamentos.-** El Jefe de negocios corporativos deberá enviar al Gerente de Producto un informe sobre las inclusiones o exclusiones de los productos del Cuadro Básico Nacional de Medicamentos.
Ejecutivos Médico - Acceso	**Enviar reporte de oportunidades y amenazas.-** Los ejecutivos médico-acceso deberán enviar al Gerente de Producto el reporte de oportunidades amenazas detectados dentro de las instituciones públicas y privadas.
Gerente de Cuentas Clave (KAM´s)	**Enviar informe de rotación de producto.-** Los Gerentes de Cuentas Claves deben enviar al Gerente de Producto la rotación actual efectuada dentro de las instituciones y el histórico de rotación de los medicamentos.
Gerente de Producto	**Realizar la estimación de ventas.-** Con la información proporcionado por las diferentes áreas de la organización, se determinará la cantidad de unidades a ser vendidas y la estacionalidad de las mismas para un periodo de tiempo
Business Unit Manager	**Validar estimación de ventas.-** una vez que el Gerente de producto envía la estimación de ventas, es responsabilidad del BUM aprobar la estimación de venta. El BUM validara la cantidad de unidades y venta total, emitiendo comentarios u observaciones previo al envió a Businees Development.
Analista de Business Development	**Validar estacionalidad de venta.-** El analista de inteligencia corporativa analizar la estacionalidad colocada dentro de la estimación de ventas, realizando una comparación con el comportamiento histórico y real de los medicamentos.
Controller Junior	**Análisis de Rentabilidad.-** El Controller Junior una vez recibido por parte de Business Development realizará una análisis de rentabilidad, tomando en cuento los gastos Opex, descuentos, comisiones y costos de los productos; emitiendo un informe de rentabilidad. En caso de nivel de obtener una rentabilidad baja se notificará al Gerente de Producto para realizar las correcciones correspondientes.
Jefe de Controlling	**Gestionar Requerimiento regional y carga en SAP.-** El Jefe de controlaría recibirá el requerimiento regional para la elaboración de la estimación de venta, el cual tendrá la responsabilidad de comunicar a los departamentos involucrados sobre el mismo. El Jefe de Controlling será el responsable de ingresar la estimación de ventas en el sistema SAP, y de monitorear de manera mensual su cumplimiento.
Controller Regional de LATAM	**Validación de la estimación de ventas:** El Controller Regional de Latino América será el responsable de aprobar la estimación de ventas de acuerdo a lineamientos regionales establecidos para Roche Ecuador.
Leadership-team	**Validar estimación de ventas.-** Es responsabilidad del leadershipteam validar la estimación de ventas una vez aprobada por el departamento de Finanzas.
Cumplimiento de Ventas	$I_1 = \frac{Venta\ real - descuento}{estimación\ de\ venta}$

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Edwin Gómez

El indicador propuesto dentro del manual de planeación de la demanda medirá el nivel de cumplimiento de la estimación de ventas, en relación a la venta real realizada. La realización y seguimiento del indicador se deberá llevar a cabo posterior al cierre de facturación mensual.

Gráfico N° 19: Flujograma Propuesto I





Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Edwin Gómez

Los responsables del flujograma y de planeación de la demanda se encuentran distribuidos de acuerdo a la siguiente leyenda:

Responsable	Leyenda
Gerente de Produto	
Business Unit Manager	
Analista de Business Development	
Business Unit Manager	
Controller Jr	
Jefe de Controlling	
Leadshipteam	
Controller Regional LATAM	

Colocación de la Orden de Compra

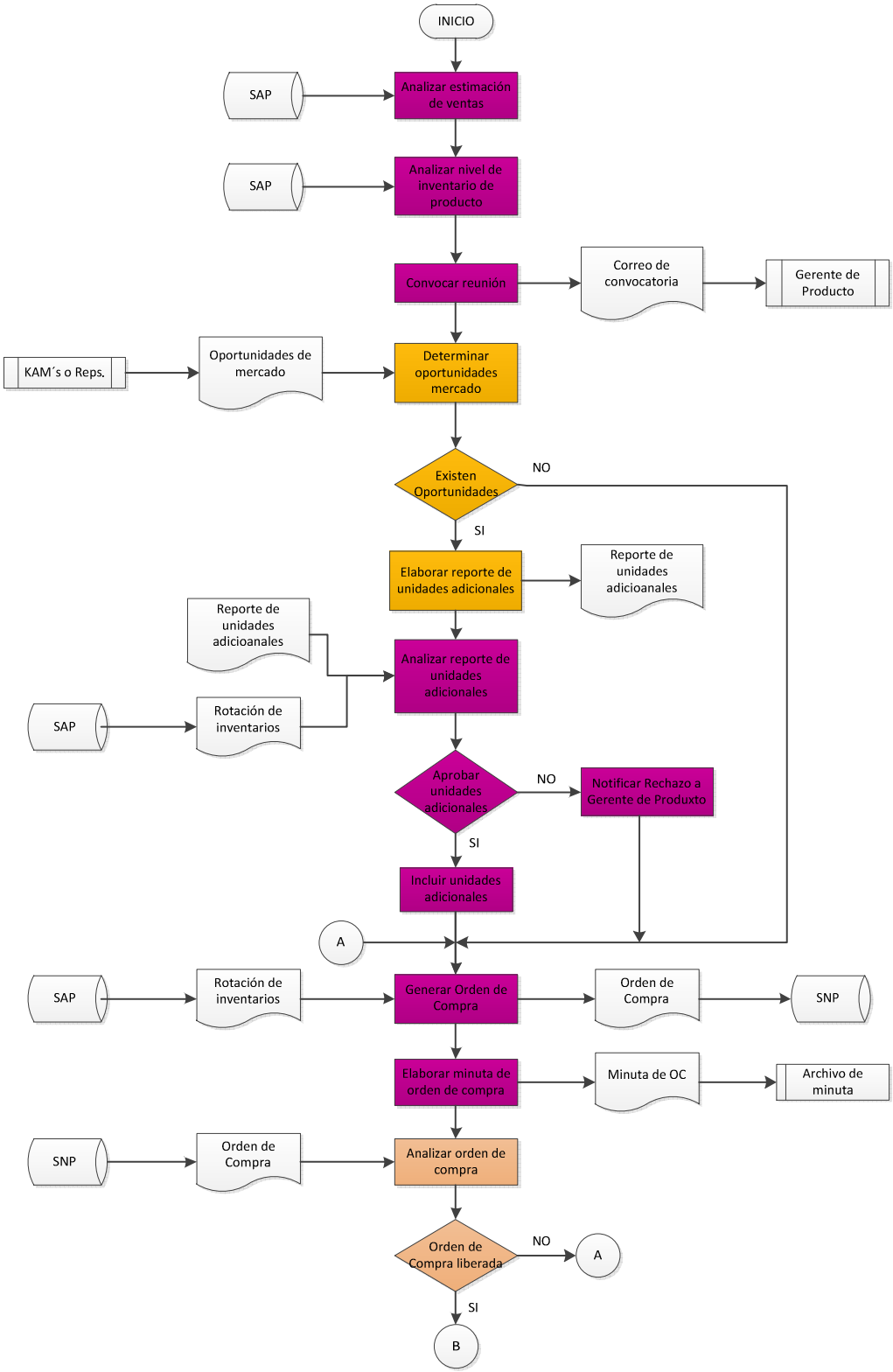
Tabla N° 28: Manual de procedimiento II

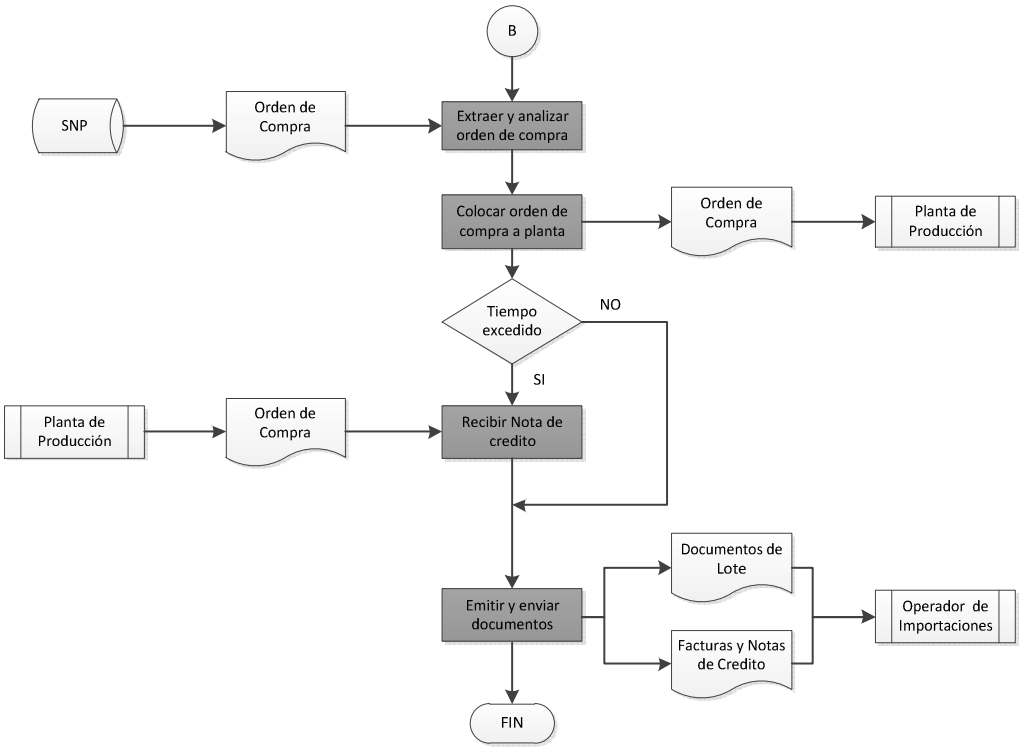
Etapa No.	2. Colocación de la orden de compra
Propósito	Ingresar la orden de compra dentro del sistema y monitoreo del procesamiento de la orden
Responsable	**Función**
Gerente de Producto	**Confirmar unidades de compra.-** El Gerente de producto en conjunto con el Jefe de logística será parte de colocar la orden de compra en el sistema, confirmando la cantidad de unidades la cual debe constar dentro de la OC, al considerar nuevas oportunidades del mercado
Jefe de Logística	**Ingresar orden de compra.-** El Jefe de Logística deberá colocar la orden de compra en el sistema SNP en conjunto con la participación del Gerente de producto. Para la colocación de la orden de compra se deberá tener como base la estimación de ventas realizada y cargada en el sistema APEX. El Jefe de Logística deberá preparar la minuta de la orden de compra ingresada y la misma debe poseer la firma del Gerente de Producto.
	Analizar nivel de inventario.- El Jefe de Logística será el responsable de analizar el nivel de inventario de los productos, tomando siempre en cuenta el stock de seguridad para cada uno de los productos.
Gerente Financiero	**Aprobación de Orden de Compra.-** El Gerente Financiero será el responsable de realizar la aprobación en el sistema, una vez colocada por el Jefe de logística. La orden de compra será procesada por el centro regional de distribución una vez realizada la liberación por el Gerente Financiero.
Centro de Distribución Regional	**Procesar Orden de Compra.-** El centro de distribución regional extraerá la orden de compra del sistema SNP y la procesara enviando a la planta de producción que posea el producto a nivel global. Una vez determinado el lote por la planta de producción el centro de distribución regional facturara los productos y enviará los documentos de respaldo.
Cantidad de Notas de Crédito	$I_2 = \frac{OC\ con\ Notas\ de\ Credito}{Total\ de\ Notas\ de\ Credito}$

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Edwin Gómez

El indicador propuesto dentro del manual de colocación de la orden de compra medirá los tiempos de entrega desde el momento que la orden es liberada por parte del Gerente Financiero, hasta la llegada de los medicamentos al país; en relación establecido y acordado dentro de la política.

Gráfico N° 20: Flujograma Propuesto II





Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Edwin Gómez

Los responsables del flujograma II de Colocación de la orden de Compra se encuentran distribuidos de acuerdo a la siguiente leyenda:

Responsable	Leyenda
Gerente de Producto	
Jefe de Logística	
Gerente Financiero	
Centro Regional de Distribución	
Planta de Producción	

Importación y Logística de Productos

Tabla N° 29: Manual de procedimiento III

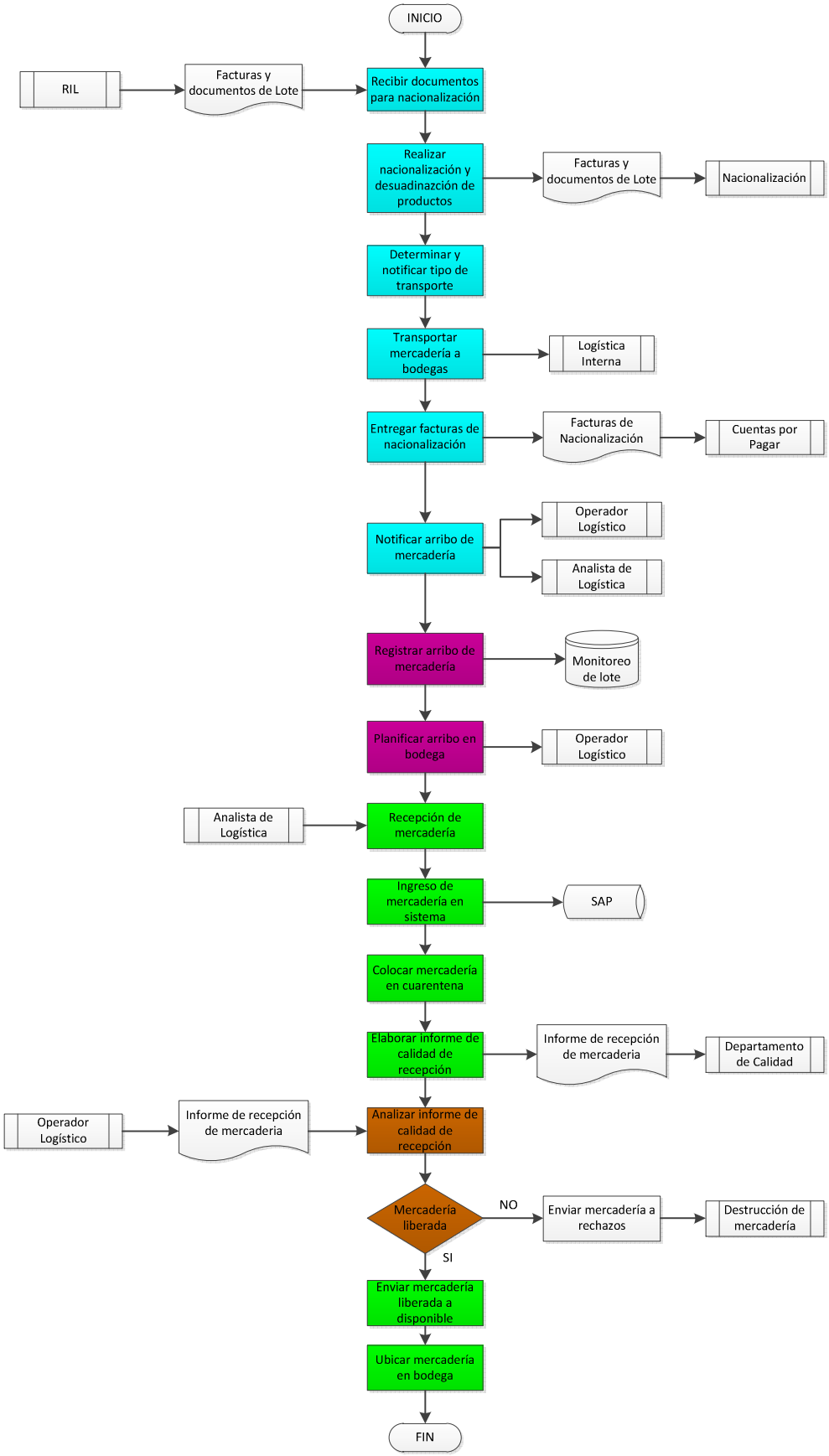
Etapa No.	3. Importación y Logística Interna de medicamentos
Propósito	Recepción y almacenado de los productos dentro de las instalaciones del operador logístico.
Responsable	**Función**
Operador de Importaciones	**Recibir documentos legales.-** Una vez enviados los documentos legales por parte del Centro de Distribución Regional, el operador de importaciones recibirá los documentos legales respectivos para la nacionalización de los productos. Una vez nacionalizado el producto es responsabilidad del operador de importaciones trasladar los productos a las bodegas del operador logístico con el medio de transporte adecuado. Todos los documentos degasto incurridos dentro de la nacionalización de mercadería serán entregados a cuentas por pagar de Roche Ecuador S.A.; y notificar al analista de logística el arribo de la mercadería a bodega.
Operador Logístico	**Recibir y almacenar producto.-** Una vez notificado la llegada del producto por parte del Analista de Logística, será responsabilidad del Operador Logístico realizar la recepción y emisión del informe de recepción de productos. El informe de recepción de producto deberá ser enviado al Jefe de calidad de roche para su aprobación. En caso de ser aprobado el informe, el operador logístico procederá con el almacenamiento del producto y enviará al Analista de Logística y Jefe de Calidad el número de lote asignado. Por el otro lado en caso de ser rechazado en operador logístico deberá enviar el producto a la sección de rechazos.
Analista de Logística	**Notificar a Operador Logístico.-** Una vez recibida la notificación del arribo de los productos a bodegas por parte del operador de importaciones, el Analista de Logística notificará al operador logístico para realizar la recepción de los productos. El Analista de Logística será el responsable de notificar el desarrollo del procedimiento de recepción y almacenamiento al Jefe de Logística.
Jefe de Calidad	**Aprobar informe de recepción de productos.-** Será responsabilidad del Jefe de Calidad de Roche aprobar o rechazar el informe de recepción de productos, enviado por el operador logístico. Una vez *APROBADO* el informe de recepción, se procederá con el almacenamiento; por el otro lado si el informe de recepción es *RECHAZADO* se enviara el producto a la sección de rechazo.
Jefe de Logística	**Monitorear cumplimiento de operadores externos.-** El Jefe de Logística deberá emitir un informe de cumplimiento, en el cual se detallara el tiempo de cumplimento, los indicadores de eficiencia de los operadores.
Tiempo de Nacionalización	$I_3 = \frac{Tiempo\ total\ de\ nacionalización}{Tiempo\ establecido\ en\ contrato}$
Nivel de Productividad	$I_4 = \frac{Cantidad\ Producto\ Acondicionado}{Cantidad\ de\ Orden\ de\ compra}$

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Edwin Gómez

El indicador propuesto dentro del manual de importación y logística interna medirá los tiempos del proceso de nacionalización en relación al tiempo establecido dentro del contrato con el operador de importaciones.

El indicador propuesto dentro del manual de importación y logística interna medirá la eficiencia del operador logístico al momento del manejo del producto acondicionado.

Gráfico N° 21: Flujograma Propuesto III



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Edwin Gómez

Los responsables del flujograma III de Importación y Logística Interna se encuentran distribuidos de acuerdo a la siguiente leyenda:

Responsable	Leyenda
Analista de Logística	
Departamento de Calidad Roche	
Operador de Importaciones	
Operador de Logistica	

4.3.3 Análisis de valor agregado y eficiencia del proceso

Para las propuestas realizadas se determinará los flujogramas de tiempo, se analizara el valor agregado que los mismos generan hacia el proceso de compra y se determinará la nueva eficiencia del proceso.

A continuación se presentará los análisis realizados a las tres etapas del proceso:

Análisis Propuesta de Planeación

Tabla N° 30: Flujograma de Tiempo Planeación Propuesta

Planeación de Presupuesto de Venta		Factores de Análisis							Responsable	Tiempo (minutos)
No.	Actividades	VAC	VAE	Tmp. M	Planif.	Mov.	Control	Archivo		
1	Recibir y comunicar el requerimiento del Equipo Regional de Controlling		X						Jefe de Controlling	40
2	Solicitar a los diferentes departamentos la información necesaria para la elaboración de la estimación de ventas		X		X				Product Manager	60
3	Recibir información por parte de los departamentos		X						Product Manager	5760
4	Elaborar Patient Flow de la marca para determinar cantidad de pacientes	X							Product Manager	360
5	Determinar cantidad de unidades dentro de la estimación de ventas				X				Business Unit Manager	60
6	Enviar estimación de venta al BUM de la Unidad			X					Business Unit Manager	5
7	Validar estimación de venta						X		Business Unit Manager	480
8	Realizar correcciones en la estimacion de ventas notificadas por el BUM		X						Product Manager	60
9	Enviar estimación de venta a Business Development			X					Product Manager	5
10	Colocar estacionalidad de ventas a la estimación enviada, en base a históricos				X				Analista de Business Development	980
11	Enviar estacionalidad de venta al Gerente Business Development			X					Analista de Business Development	5
12	Validar estacionalidad de venta						X		Gerente de Business Development	480
13	Realizar correcciones en la estacionalidad de ventas notificadas por el Jefe de B. Development.		X						Analista de Business Development	60
14	Enviar estimación de ventas estacionales a Controlling			X					Analista de Business Development	5
15	Analizar variación e impactos de estimación de venta estacional				X				Controller Jr	2880
16	Enviar análisis financiero de estimación de venta estacional al Jefe de Controlling			X					Controller Jr	5
17	Validar análisis financiero de estimación de venta						X		Jefe de Controlling	540
18	Enviar estimación de venta a leadership team			X					Jefe de Controlling	5
19	Validar estimación de venta						X		Leadshipteam	360
20	Enviar estimación de venta a Controller Regional LATAM			X					Jefe de Controlling	5
21	Validar estimación de venta						X		Controller Regional LATAM	360
22	Ingresar en el sistema APEX estimación de Ventas de ventas							X	Jefe de Controlling	480

Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborador por: Edwin Gómez

Dentro de la Tabla N° 30 se detallan las actividades de la propuesta realizada para la etapa de planeación, en donde se introduce mayor cantidad de controles y reduce el tiempo de validaciones. Los tiempos que los usuarios poseían eran altos, por lo que se procedió a reducir los tiempos.

Tabla N° 31: Análisis Flujograma de Tiempo (Propuesta Planeación)

Factores de Análisis	Proceso Actual		
	No. Incidencia	Tiempo (Minutos)	Porcentaje de Participación
Valor Agregado al Cliente	1	480	4%
Valor Agregado a la Empresa	5	5.980	44%
Tiempo Muerto	7	35	0%
Planificación	3	3.920	29%
Movimiento	-	-	0%
Control	5	2.640	20%
Archivo	1	480	4%
Tiempo Total	22	13535	100%
Valor Agregado (Tiempo)		6460	48%

Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborador por: Edwin Gómez

El número de actividades que agregan valor la etapa propuesta de planeación son 6, los mimos que equivalen a un 48% del total de actividades y serán identificados como *Procedimiento CON valor agregado.* Por el otro lado, existen 16 actividades que no agregan valor a la etapa de importación y logística interna de productos, significando el 52% del total de actividades y serán identificados como *Procedimiento SIN valor agregado.*

La propuesta genera mayor valor agregado a la organización ya que se involucran a los departamentos para el desarrollo de la estimación de ventas, brindando una visión completa al Gerente de Producto.

$$Eficiencia\ del\ Proceso: \frac{13535}{13535 + 3120}$$

$$Eficiencia\ del\ Proceso: 81{,}75\%$$

Análisis Propuesta de Colocación OC

Tabla N° 32: Flujograma de Tiempo Colocación OC Propuesta

Colocación de Órdenes de Compra		Factores de Análisis							Responsable	Tiempo
No.	Actividades	VAC	VAE	Tmp. M	Planif.	Mov.	Control	Archivo		(minutos)
1	Analizar estimación de ventas en el sistema SAP		X						Jefe de Logística	60
2	Analizar nivel de inventario de los productos en el sistema SAP				X				Jefe de Logística	60
3	Convocar reunión con Gerente de Producto			X					Jefe de Logística	5
4	Determinar oportunidades en el mercador		X						Gerente de Producto	240
5	Elaborar reporte determinando número de unidades adicionales				X				Gerente de Producto	120
6	Analizar cantidad adicional de unidades con rotación del mismo.						X		Jefe de Logística	60
7	Incluir o rechazar unidades adicionales		X						Jefe de Logística	20
8	Generar Orden de compra en sistema SNP		X						Jefe de Logística	45
9	Elaborar y almacenar minuta de colocación de OC							X	Jefe de Logística	25
10	Analizar orden de compra dentro del sistema SNP		X						Gerente Financiero	120
11	Aprobar o Rechazar orden de compra						X		Gerente Financiero	10
12	Extraer orden de compra en SNP			X					Centro Regional de Distribución	30
13	Colocar orden de compra en SNP a Planta de Producción		X						Centro Regional de Distribución	480
14	Tiempo de despacho excedido días en la política						X		Centro Regional de Distribución	28800
15	Emitir notas de crédito		X						Centro Regional de Distribución	240
16	Emitir y enviar facturas e información de lote a operador de importaciones			X					Centro Regional de Distribución	240

Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborador por: Edwin Gómez

Se redujeron aquellas que generan tiempo muerto, y no generan valor para la empresa ni para los clientes. Las actividades en relación a la situación actual

se propuso reducir de 21 a 16, enfocándose en actividades que generen valor a la organización como realizar análisis en base a la rotación en las instituciones.

Tabla N° 33: Análisis Flujograma de Tiempo (Colocación OC)

Factores de Análisis	Proceso Actual		
	No. Incidencia	Tiempo (Minutos)	Porcentaje de Participación
Valor Agregado al Cliente	-	-	0%
Valor Agregado a la Empresa	7	1.205	4%
Tiempo Muerto	3	275	1%
Planificación	2	180	1%
Movimiento	-	-	0%
Control	3	28.870	94%
Archivo	1	25	0%
Tiempo Total	16	30555	100%
Valor Agregado (Tiempo)		1205	4%

Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborador por: Edwin Gómez

El número de actividades que agregan valor a la etapa propuesta de planeación son 7, los mimos que equivalen a un 4% del total de actividades y serán identificados como *Procedimiento CON valor agregado.* Por el otro lado, existen 9 actividades que no agregan valor a la etapa de importación y logística interna de productos, significando el 96% del total de actividades y serán identificados como *Procedimiento SIN valor agregado.*

Dentro de la propuesta para la etapa de colocación se plantea reducir el tiempo del movimiento de los productos, el tiempo reducido de despacho se plantea reducir en 7200 minutos.

$$Eficiencia\ del\ Proceso: \frac{37515}{37515 + 36095}$$

$$Eficiencia\ del\ Proces: 50{,}96\%$$

Análisis Propuesta de Importación y Logística Interna

Tabla N° 34: Flujograma de Tiempo Importación y Logística Propuesta

Importación de medicamentos		Factores de Análisis							Responsable	Tiempo
No.	Actividades	VAC	VAE	Tmp. M	Planif.	Mov.	Control	Archivo		(minutos)
1	Operador de Importaciones recibe facturas e información de lote			X					Operador de Importaciones	2160
2	Realizar proceso de nacionalización y desaduanizacion de medicamentos					X			Operador de Importaciones	2880
3	Determinar tipo de transporte para los medicamentos					X			Operador de Importaciones	1440
4	Transportar mercadería de Bodegas			X					Operador de Importaciones	1440
5	Entregar facturas de importación y nacionalización a cuentas por pagar de Roche			X					Operador de Importaciones	3600
6	Notificar al Analista de Logística y al operador logístico la llegada de la mercadería			X					Operador de Importaciones	30
7	Registro de arribo en archivo digital							X	Analista de Logística	60
8	Planificar recepción con operador logístico				X				Analista de Logística	180
9	Recepción de mercadería en bodega			X					Operador de Logística	1920
10	Ingreso de mercadería en sistema SAP							X	Operador de Logística	960
11	Colocar mercadería en cuarenta					X			Operador de Logística	30
12	Emisión de informe de recepción de producto s de información y enviar a calidad		X						Operador de Logística	1440
13	Enviar informe de recepción a Calidad de Roche			X					Operador de Logística	30
14	Analizar informe de calidad		X						Dpto. Calidad Roche	2160
15	Se liberan los medicamentos?						X		Dpto. Calidad Roche	120
16	Si los medicamentos son liberados van a Disponible						X		Operador de Logística	420
17	Ubicar dentro de bodega							X	Operador de Logística	4320
18	Si los medicamentos no son liberados van a rechazos						X		Operador de Logística	420
19	Enviar a destrucción los medicamentos					X			Operador de Logística	2160

Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborador por: Edwin Gómez

Dentro de la Tabla N° 34 se estableció el proceso propuesto para la etapa de importación y logística interna, detallando las actividades tanto del operador logístico y de importaciones. Dentro de la propuesta se eliminaron procesos de distribución y de comercialización que no conforman parte del proceso de compras.

El proceso de Comercialización pasará a ser dirigido por Roche Ecuador con la finalidad de eliminar el fee cancelado al operador logístico, generando ahorros para la organización.

Tabla N° 35: Análisis Flujograma de Tiempo (Importación y Logística Propuesto)

Factores de Análisis	Proceso Actual		
	No. Incidencia	Tiempo (Minutos)	Porcentaje de Participación
Valor Agregado al Cliente	-	-	0%
Valor Agregado a la Empresa	2	3.600	14%
Tiempo Muerto	6	9.180	36%
Planificación	1	180	1%
Movimiento	4	6.510	25%
Control	3	960	4%
Archivo	3	5.340	21%
Tiempo Total	19	25770	100%
Valor Agregado (Tiempo)		3600	14%

Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborador por: Edwin Gómez

El número de actividades que agregan valor la etapa propuesta de planeación son 2, los mimos que equivalen a un 14% del total de actividades y serán

identificados como *Procedimiento CON valor agregado.* Por el otro lado, existen 17 actividades que no agregan valor a la etapa de importación y logística interna de productos, significando el 86% del total de actividades y serán identificados como *Procedimiento SIN valor agregado.*

La eficiencia del proceso se ve reflejada de forma independiente al eliminar el proceso de comercialización, las actividades de movimiento serán más controladas y se realizará un seguimiento para determinar su eficiencia a los operadores.

$$Eficiencia\ del\ Proceso: \frac{25770}{25770 + 12810}$$

$$Eficiencia\ del\ Proceso: 66{,}8\%$$

4.3.4 Impacto Financiero Propuesta

Para poder medir el impacto financiero del proceso propuesto se tomará la estimación de venta realizadas para AVASTIN de 100MG 1VIAL para el año 2014, en relación a la venta real realizada en el 2014.

A continuación la Tabla N° 36 muestra las unidades de AVASTIN 100MG planificadas dentro de la estimación de ventas y las unidades de venta o devoluciones generadas en el transcurso del 2014.

Tabla N° 36: Venta Planificada vs Venta Real /14

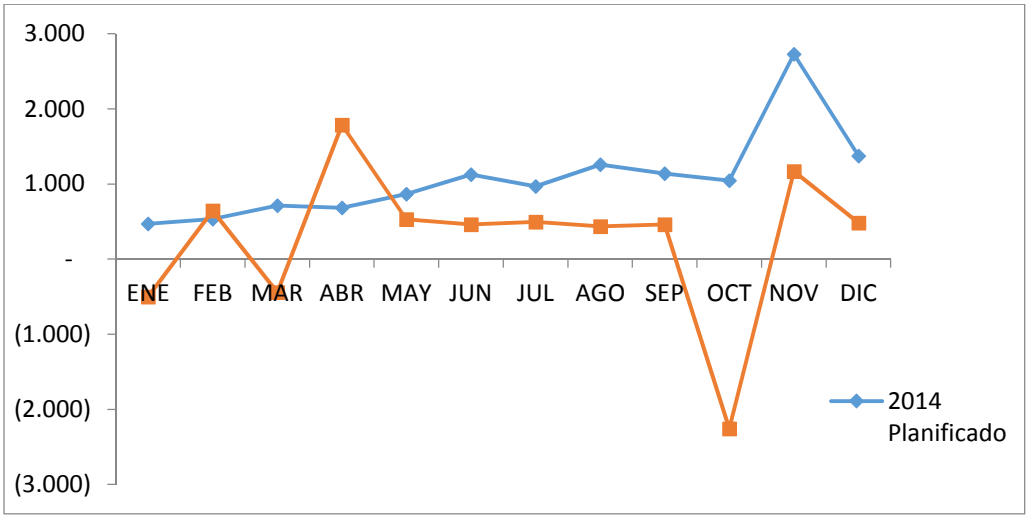
Período	2014 Planificado	2014 Real
ENE	470	(502)
FEB	533	646
MAR	714	(441)
ABR	684	1.785
MAY	868	528
JUN	1.129	463
JUL	969	494
AGO	1.258	435
SEP	1.141	461
OCT	1.045	(2.256)
NOV	2.730	1.171
DIC	1.373	484
TOTAL	**12.913,96**	**3.268,90**

Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborador por: Edwin Gómez

El proceso de compra a lo largo del 2014 fue por debajo de lo planificado generando que el proceso sea ineficiente, y perdidas a la organización ya que no se alcanzó lo planificado.

En el Gráfico N° 22 se puede observar el comportamiento en unidades a lo largo del 2014, de la estimación de venta planificada en relación a la venta real.

Gráfico N° 22: Venta Planificada vs Venta Real /14



Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborador por: Edwin Gómez

En la Tabla N° 37 se realiza la valoración de las unidades de una estimación de ventas propuestas en relación a la estimación de ventas actual, con la finalidad de determinar el valor que la compañía puede alcanzar al realizar una estimación de venta correcta y precisa.

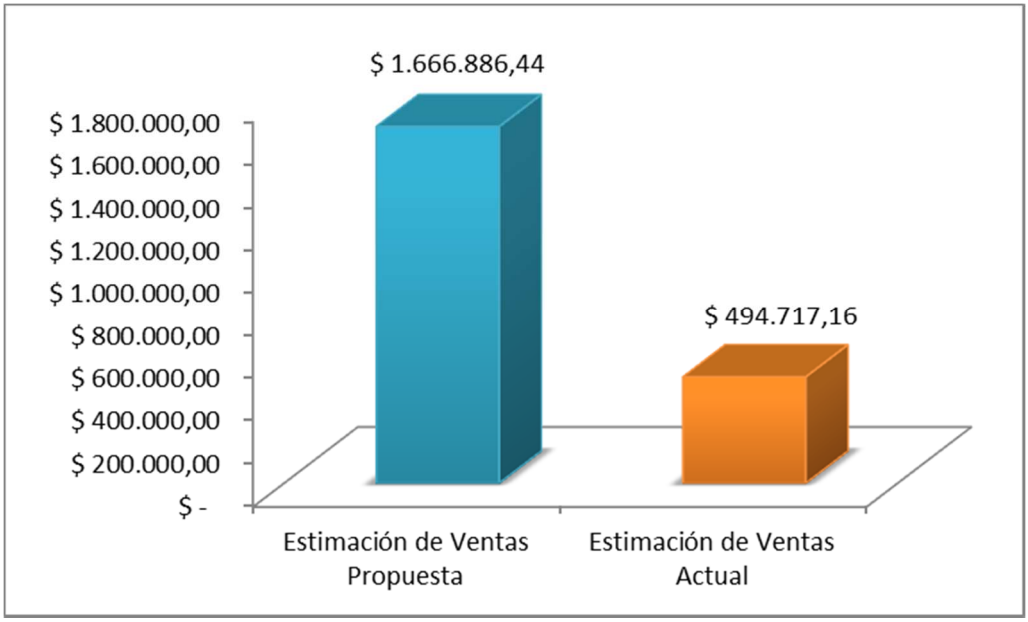
Tabla N° 37: Análisis de Rentabilidad Propuesta

DATOS DEL PRODUCTO		
Nombre:	AVASTIN 100MG 1 VIAL	
Precio:	$ 500,32	
Costo:	$ 271,68	
Conceptos	*Estimación de Ventas Propuesta*	*Estimación de Ventas Actual*
UNIDADES	12914	3268,9
VENTA BRUTA	$ 6.461.112,50	$ 1.635.496,05
DESCUENTO %	10%	5%
DESCUENTO VALOR	$ 646.111,25	$ 81.774,80
VENTA NETA	***$ 5.815.001,25***	***$ 1.553.721,25***
COSTO	$ 3.508.464,67	$ 888.094,75
GASTOS OPEX	$ 639.650,14	$ 170.909,34
RENTABILIDAD	***$ 1.666.886,44***	***$ 494.717,16***
DIFERENCIA		**$ 1.172.169,29**

Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborador por: Edwin Gómez

La variación generada es de $ 1.172.169, la organización al utilizar el manual de procedimiento propuesto podrá alcanzar la estimación de ventas propuesta, incrementando su rentabilidad y eficiencia.

Gráfico N° 23: Variación de Rentabilidad



Fuente: (Dpto. Finanzas Roche Ecuador, 2014)
Elaborador por: Edwin Gómez

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El departamento de compras y logística no posee un proceso eficiente, y la sociabilización del mismo se realiza mediante un representación gráfica (flujograma) en la cual no se pueden evidenciar sus tres etapas; ocasionando que los usuarios no puedan identificar sus responsabilidades claramente dentro de los procesos. Al no poseer una estructura eficiente no se pueden realizar mediciones o uso de indicadores de cumplimiento.

- La falta de comunicación existente dentro de los diferentes departamentos de la organización, ha ocasionado que durante el desarrollo del proceso de la planeación de la demanda no se contemplen todas las variables que afectan las ventas. La omisión de variables genera una mala estimación de ventas a lo largo del tiempo, ocasionando que existan altos niveles de devoluciones y falta de producto para las instituciones públicas.

- El control de las actividades tanto dentro de la estimación de ventas, como de la colocación de la orden de compra o de la importación y logística interna es bajo. No existe un seguimiento o monitoreo sobre desempeño de los operadores externos que trabajan en conjunto con la organización.

- Los tiempos que existen dentro de las actividades del proceso, están causando que el proceso se prolongue y se convierta en un proceso improductivo. De la misma forma los operadores externos toman mucho tiempo para la realización de las actividades de envió de producto, generando retrasos y no generan valor agregado a la organización.

- Existen muchas actividades que no generan valor agregado a la organización o a los clientes, generando que Roche Ecuador pierda una ventaja competitiva en relación a sus competidores. Una actividad que debería generara valor a la compañía es el Patient Flow, ya que se enfoca en el cliente y en la organización; pero el mismo no es elaborado analizando todas las variables del mercado.

5.2 RECOMENDACIONES

- Del diagnóstico y análisis realizado al proceso de compra de medicamentos de Roche Ecuador, se establece que existe una clara necesidad por una mejora al proceso, para poder incrementar la productividad y eficiencia del proceso es necesario la aplicación del manual propuesto.

- El manual de procedimientos propuesto propone una representación gráfica más sencilla y eficiente, evidenciando las tres etapas del proceso, con la finalidad de que los usuarios identifiquen su responsabilidad dentro del mismo y puedan evidenciar la importancia de sus funciones. De la misma forma ayudará a la toma de decisiones, a la elaboración de estrategias y a una mejor administración de los recursos.

- Con el objetivo de elaborar una estimación de venta lo más precisa y adecuada a la realidad del mercado, se propone que se utilice la metodología del *PATIENT FLOW,* incluyendo dentro de la misma a los diferentes departamentos de la organización. Inclusión de variables del mercado ignoradas como por ejemplo la adherencia de pacientes, estatus del Cuadro Nacional Básico de Medicamentos, Subastas Corporativas y Acuerdos o Contratos con las instituciones de salud proyectados para el siguiente periodo.

- El manual de procedimientos al departamento de compras y logística de Roche Ecuador, propone la implementación de mayores controles dentro de cada una de las etapas. Dentro de la etapa de planeación se propone la inclusión del Leadership-team (Comité Corporativo) para la aprobación del valor final de la estimación de la venta y la estacionalidad de la misma. Para los operadores tanto de importaciones como de logística se requiere la implementación de indicadores para medir su gestión y eficiencia.

- Roche Ecuador deber ser el responsable del proceso de comercialización por medio de sus ejecutivos médico-acceso, y eliminar este servicio brindado por el operador logístico. Esta decisión propuesta dentro de este trabajo de investigación generará un ahorro, al eliminar dentro de la facturación de cada medicamento el fee del 6,50% entregado al operador por la función de comercialización.

- Se establecerá plazos de entrega de medicamentos a nuestro centro de distribución regional, con la finalidad de optimizar y regular su gestión, de la misma forma que se realiza en otros países de Latinoamérica

- Finalmente, es necesario que las diferentes gerencias realicen una validación de información eficiente, evitando retrasar el proceso y siempre enfocarlas hacia la transformación de vidas de los pacientes.

GLOSARIO

Affiliate Planning Excellence (APEX).- Plataforma digital desarrollado por Roche para su uso dentro de las filiales a nivel global, con la finalidad de ingresar sus proyecciones de gastos y ventas.

Carriage and insurance paid (CIP).- El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al punto convenido en el país de destino. El riesgo se transfiere al comprador en el momento de la entrega de la mercancía al transportista dentro del país de origen. Aunque el seguro lo ha contratado el vendedor, el beneficiario del seguro es el comprador.

Downsites.- Amenazas generadas dentro del mercado, debido al ingreso de productos competidores o regulaciones gubernamentales, etc.

Forecast.- Es un término usado para hacer referencia a la estimación de ventas elaborada por las organizaciones para un determinado periodo de tiempo.

Headcounts.- Puesto dentro de la organización registrado dentro de la nómina de recursos humanos.

INCOTERM – *Innternational COmmercial TERMs.*- Son términos que reflejan las normas de aceptación voluntaria y responsabilidades aceptadas por las dos parte compradora y vendedora, siendo condiciones de entrega de la mercancía y/o productos.

Orden de Compra.- Documento que contienes el detalle de cantidad, valor total, nombre del producto y fecha de entrega de productos.

Patient Flow.- Metodología utilizada para la elaboración de la estimación de ventas o determinación de mercado, tomando en cuenta un total de la población y aplicar filtros de acuerdo a datos porcentuales nacionales y regionales.

Planner and Optimizer (APO).- Herramienta digital usada para planificar actividades tanto de operación como de administración.

Scope.- Listado de proveedores y clientes para una organización, delimitados por sus funciones o características especiales.

Supply Network Planning (SNP).- Es la plataforma digital por medio la cual se gestiona el procesamiento de órdenes de compra con los centros de distribución regional y las plantas de producción.

Upsites.- Oportunidades presentadas dentro del mercado nacional, para la realización de ventas.

REFERENCIAS

1. Aiteco Consultores SL. (2013). *Diagrama de Flujo*. Obtenido de AITECO CONSULTORES: http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/

2. Almeida, V. (2014). *Reporte de Gastos.* Financiero, Roche Ecuador S.A, Controlling, Quito.

3. Anabitarte, A. S. (2001). *Google Books.* Recuperado el 22 de 09 de 2014, de Indicadores de Gestion: http://books.google.com.ec/books?id=NW9HeT0Vm_IC&printsec=frontcover&dq=indicadores+de+gestion&hl=es&sa=X&ei=B7AgVMWAD8mUgwSFkIHACA&ved=0CCwQ6AEwAQ#v=onepage&q=indicadores%20de%20gestion&f=false

4. Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitucion de la Republica del ecuador*. Montecristi, Manabi, Ecuador.

5. Banco Central del Ecuador. (01 de 08 de 2014). *Evolucion de la Balanza comercial.* Recuperado el 10 de 09 de 2014, de Banco Central del Ecuador: http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201408.pdf

6. Comunicaciones-Roche Ecuador. (26 de 08 de 2014). *Roche Ecuador*. Recuperado el 26 de 08 de 2014, de Roche Ecuador: http://www.roche.com.ec

7. Controlling-Roche Ecuador. (2014). *Reporte de Ventas M05.* Roche Ecuador, Controlling. Quito: Ninguna.

8. Cordoba, C. H. (2008). Gerencia de Procesos. En C. H. Cordoba, *Gerencia de Procesos.* Mexico.

9. David, F. R. (2003). Modelo de las CInco Fuerzas de M. Porter. En F. R. David, *Conceptos de Administracion Estrategica* (pág. 368). Mexico: PEARSON EDUCACION.

10. Dpto. Comercial Roche Ecuador. (2013-2014). *Plan Comercial Oncologia.* Quito.

11. Dpto. Finanzas Roche Ecuador. (2014). *PMC by Product.* Quito.

12. E-BUSINESS CORPORATION. (2006). *E-BUSINESS*. Recuperado el 25 de 10 de 2014, de http://www.e-bcorp.com/ebc/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=185&Itemid=558&lang=es

13. Echeverria, S. G. (1994). *Introduccion a la Economia de la Empresa.* Madrid, Espana: Ediciones Diaz de Santos.

14. F. Sáez Vacas, O. G. (27 de 6 de 2002). *Reingenieria de Procesos* . Obtenido de Innovacion tecnologica en las empresas: http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf

15. Garcia P., M., Quispe A., C., & Reez G., L. (20112). *Industrial Data*. Obtenido de Industrial Data (Revista de Investigacion): http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/5992/5187

16. Gómez, E. (2014). *Propuesta de Manual de mejoramiento al proceso de compra de Roche Ecuador S.A.* Quito.

17. Harrington, H. J. (1997). *Administracion total del mejoramiento continuo.* Colombia: Mc, Graw Hill Interamericana S.A.

18. Humberto, S. (2007). *Gerencia Estrategica.* Bogota: 3R Editores.

19. L. Wheelen, T. y. (2007). *Administracion estrategica y politica de negocios.* Mexico: PEARSON EDUCACION.

20. Luis Arimany. (11 de 2010). *Gestion Empresarial*. Recuperado el 25 de 09 de 2014, de Luis Arimany: http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/

21. Ministerio de Salud Publica. (28 de Abril de 2006). Acuerdo de Precios. *Acuerdo de Fijación de Precios*. Quito, Pichincha, Ecuador.

22. Quifatex. (09 de 09 de 2010). *Quifatex Home Page*. Recuperado el 25 de 09 de 2014, de Quifatex Ecuador: http://www.quicorp.com/quifatex/nosotros/historia

23. Revelo, K. (25 de 07 de 2014). Scope de Proveedores. *Scope de Proveedores*. (E. Gomez, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.

24. ROCHE ECUADOR S.A. (09 de 2013). Mision y Vision de ROCHE ECUADOR S.A. *Mision y Vision*. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR.

25. Roche Ecuador S.A. (2014). *SOP Roche Ecuador*. Quito.

26. Roche Pharma. (2013). *GEOS (Global Employee Opinion Survey).* Basel: Roche.

27. Rohce Ecuador - RRHH. (2014). *Organigrama Roche* . Roche Ecuador , Recursos Humanos, Quito.

28. Turcatti, I. M. (04 de 08 de 2014). Capacidad Financiera de Roche Ecuador S.A. (E. Gomez, Entrevistador, & E. Gomez, Editor) Quito, Pichincha, Ecuador.

29. Velasco, J. A. (2012). Gestion por Procesos. En J. A. Velasco, *Gestion por Procesos* (5 ed., pág. 310). Mexico DF, Mexico: ESIC Editorial.

ANEXOS

Anexo N° 1: Estimación de ventas

Company and Destination Country: Roche Quito
Measure:

Scaling: Sales (Tsd USD), Price (Abs), Qty (Abs Pack)	T3 2015 Jan	T3 2015 Feb	T3 2015 Mar	T3 2015 Apr	T3 2015 May	T3 2015 Jun	T3 2015 Jul	T3 2015 Aug	T3 2015 Sep	T3 2015 Oct	T3 2015 Nov	T3 2015 Dec	T3 2015
#	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
ACTEMRA VIALS 200 MG/10 ML 1 (0579858)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
ANEXATE AMPOULES 0.5 MG/5 ML 5 (1650971)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
AVASTIN VIALS 100 MG/4 ML 1 (0571938)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
AVASTIN VIALS 400 MG/16 ML 1 (0571946)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
DILATREND TABLETS 25 MG 28 (0511153)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
DILATREND TABLETS 6.25 MG 28 (0511080)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
DORMICUM AMPOULES 15 MG/3 ML 5 (1395637)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
DORMICUM AMPOULES 5 MG/5 ML 10 (1395661)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
DORMICUM AMPOULES 50 MG/10 ML 5 (1396498)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
ERIVEDGE CAPSULES (HARD) 150 MG 28 (0580163)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
EUGLUCON TABLETS 5 MG 100 (0510181)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
FUCICORT CREAM 2 % 15 G (0566888)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
FUCIDIN CREAM 2 % 15 G (1394959)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
FUCIDIN H CREAM 2 % 15 G (0568155)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
MABTHERA VIALS 100 MG/10 ML 2 (1699326)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
MABTHERA VIALS 1400 MG/11.7 ML 1 (0580191)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
MABTHERA VIALS 500 MG/50 ML 1 (1699334)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
MIRCERA PREFILLED SYRINGES 100 MCG/0.3 ML 1 (0572683)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
MIRCERA PREFILLED SYRINGES 150 MCG/0.3 ML 1 (0572691)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
MIRCERA PREFILLED SYRINGES 200 MCG/0.3 ML 1 (0572705)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
MIRCERA PREFILLED SYRINGES 75 MCG/0.3 ML 1 (0574740)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
NEORECORMON PREFILLED SYRINGES 2000 IU/0.3 ML 6 (0514896)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
NEORECORMON PREFILLED SYRINGES 30000 IU/0.6 ML 1 (0565164)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
NEUPOGEN PREFILLED SYRINGES 30 000 000 IU/0.5 ML 1 (1395734)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
PERJETA VIALS 420 MG/14 ML 1 (0580111)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
PROTOPIC OINTMENT 0.03 % 10 G (0573876)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
PROTOPIC OINTMENT 0.1 % 10 G (0573892)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
PULMOZYME AMPOULES 2.5 MG/2.5 ML 6 (1679279)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
RIVOTRIL DROP SOLUTION 0.25 % 20 ML (1611399)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
ROACCUTANE CAPSULES (SOFT) 10 MG 30 (1394177)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
ROCALTROL CAPSULES (SOFT) 0.5 MCG 30 (1394983)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
ROCEPHIN POWDER VIALS 1000 MG 1 (0550736)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
TARCEVA F.C. TABLETS 100 MG 30 (0574112)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
UROSIN TABLETS 300 MG 50 (0511781)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
VALCYTE F.C. TABLETS 450 MG 60 (0552771)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
XELODA F.C. TABLETS 500 MG 120 (1392190)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
XENICAL CAPSULES (HARD) 120 MG 84 (1392484)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**
ZELBORAF F.C. TABLETS 240 MG 56 (0580162)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	**XXXX**

Anexo N° 2: Informe de recepción

CERTIFICADO DE ANALISE

Roche

Número de Análise : 23158815

Descrição:	***DORMICUM 5MG 5ML 10 AMP (EQUADOR)***
Código:	*10043151*
Lote:	*RJ0767*
Data de Fabricação:	*2014-03-21*
Data de Validade:	*2019-03*
Data de Aprovação:	*2014-04-30*
Comentário:	

Certificamos que o lote do produto acima descrito foi fabricado e analisado de acordo com os requerimentos aprovados pelas autoridades sanitárias e cumpre integralmente com as especificações e normas vigentes de Boas Práticas de Fabricação das autoridades regulatórias. A documentação correspondente encontra-se nos arquivos da empresa.

I hereby certify that the above information is authentic and accurate. This Batch of product has been fabricated/ manufactured, including packaging and quality control in full compliance with the GMP requirements of the local Regulatory Authority and with the specifications in the Marketing Authorization of the importing country. The batch processing, packaging and analysis records were reviewed and found to be in compliance with GMP.

Produtos Roche Quím. e Farm. S.A.

Tatiana Tsiomis Diaz
Farmacêutica Responsável
CRF-RJ nº 6942

Symonne Valle
Garantia de Qualidade
CRF-RJ nº 5361

CERTIFICADO DE ANALISE

Roche

Número de Análise : 23158815

Testes	Resultados / Unidades
Container	
Container	ampolas incolores de 5 ml
Limpidez	
Limpidez visual	liquido limpido
Limpidez medida	0.2 FTU
Particulas Visiveis	
Visual	praticamente livre de particulas
Particulas por 10 ampolas	0
Avaliacao	corresponde a Farm. Eur. e USP
Particulas Subvisiveis	
Particulas >= 10 micrometros	616 por amp
Particulas >= 25 micrometros	40 por amp
Avaliacao	corresponde a USP
Cor	
Cor (avaliacao)	corresponde a Farm. Eur.
Cor (visual)	incolor
Odor	
Odor	nenhum
Densidade	
Densidade a 20 graus Celsius	1.005 g/cm3

CERTIFICADO DE ANALISE

Roche

Número de Análise : 23158815

Testes	Resultados / Unidades
pH	
pH	3.36
Identidade	
Midazolam base	corresponde
Teor	
Midazolam	1.00 mg/mL
Volume de Extracao	
Minimo	5.2 mL
Avaliacao	corresponde a Farm. Eur
Esterilidade	
Esterilidade	corresponde Farm. Eur. e USP
Endotoxinas Bacterianas	
Endot. bacterianas	<16 UE/mL

Anexo N° 3: Orden de Compra SNP

Roche Ecuador S.A.
Av. 10 de Agosto N36-239 y Naciones Unidas
Quito - Ecuador -
Ecuador
TEL (502) 360-9430
FAX 439-638

Roche

Orden de Compra	4500309214
Fecha de Emisión	02.07.2013

PROVEEDOR 80006710
PROVEEDOR PAGO IMPORTACIONES NACIONES UNIDAS QUITO - - Ecuador Atn: DTO. IMPORTACIONES E-Mail: marcelo.proano@roche.com Tel.: 22982000 Fax. 22982000
TERMINOS DE PAGO
45 días fecha factura

CONSIGNAR Y FACTURAR A
Roche Ecuador S.A. Av. 10 de Agosto N36-239 y Naciones Unidas - Quito - Ecuador / Ecuador Comprador Santiago Guerra /CONTADURIA E-Mail: santiago.guerra@roche.com Tel.: - Fax:
Lugar de entrega: Roche Ecuador S.A. Av. 10 de Agosto N36-239 y Naciones - (1711-06185) Quito

Item 00010	Material	:		
	Descripción	: Kadcyla Vial 100mg/5 ml		
	Fecha de entrega	: 02.07.2013		
	Entregar a	: OFICINAS ROCHE - Meram		
	Cantidad	:	1 C/U	
	Precio	:	por 1 C/U	
	Valor total:			
	Impuesto		0.00 %	0.00
Item 00020	Material	:		
	Descripción	: Rituximab 3x10,78mg/bevacizumab 3x12,6mg		
	Fecha de entrega	: 02.07.2013		
	Entregar a	: OFICINAS ROCHE - Meram		
	Cantidad	:	1 C/U	
	Precio	:	por 1 C/U	
	Valor total:			
	Impuesto		0.00 %	0.00
Item 00030	Material	: 81341397		
	Descripción	: ETANERCEP 50MG/1.0 ML WA25204		
	Fecha de entrega	: 02.07.2013		
	Entregar a	: OFICINAS ROCHE - Meram		
	Cantidad	:	32 C/U	
	Precio	:	por 100 C/U	
	Valor total:			
	Impuesto		0.00 %	0.00
Item 00040	Material	: 81341552		
	Descripción	: TOCILIZUMAB 200MG/10ML WA25204		
	Fecha de entrega	: 02.07.2013		
	Entregar a	: OFICINAS ROCHE - Meram		
	Cantidad	:	210 C/U	
	Precio	:	por 100 C/U	
	Valor total:			
	Impuesto		0.00 %	0.00
	SUB TOTAL			
	IMPUESTO			
	TOTAL Dolares			

Anexo N° 4: Estimación de Ventas



MIP > APEX > APEX CCM1 > Data Entry

Reset | Refresh | Save | Company Code: 2162 Roche Quito Version: 431 T3 2014 Final Scaling factor for all values: 1

Cost center: 6071160000 BUILDING ... | Apply Cost Centers | Cost Elements: Show All Values | Planning Year: 2014 | Copy/Paste: Copy | Paste | Delete | Show FTE | Hide FTE

Allocate Costs from September 2014 to December 2015 | Equally | Clear Allocation Column

No Data Available

Could not find any data to display. This might be due to the current selection of variable or filter values

Show Vertical Scrollbars | Hide Vertical Scrollbars

Cost center	Cost Elements	Allocate	FY 2013/431	Jan 2014	Feb 2014	Mar 2014	Apr 2014	May 2014	Jun 2014	Jul 2014	Aug 2014	Sep 2014	Oct 2014	Nov 2014	Dec 2014	Total 2014
		$		$	$	$	$	$	$	$	$	$	$	$	$	$
BUILDING UIO	ALL COST ELEMENTS BPS (PLAN+DISPLAY)	-93,271		2,104	28,077	29,733	52,111	27,883	22,457	26,935	29,125	31,344	31,344	46,044	48,744	375,902
	COST ELEMENTS TO BE PLANNED BPS	-93,271		2,104	28,077	29,733	52,111	27,883	22,457	26,935	29,125	31,344	31,344	46,044	48,744	375,902
	ENERGIES	-183		1,328	1,328	4,043	-901	1,350	991	969	3,375	4,000	4,000	4,000	4,000	28,483
	Repairs & Maintenance	-6,685			3,791	2,732	7,160	3,574	3,028	3,008	2,792	4,344	4,344	4,344	4,344	43,461
	Rent & Operating Lease Expenses	-90,147			22,958	22,958	45,851	22,958	22,958	22,958	22,958	23,000	23,000	23,000	23,000	275,602
	INSURANCE													14,700		14,700
	Other Outside Services	4,520							-4,520						17,400	12,880
	Loss on Disposal of Equipment	-776		776												776