



**Tecnología Superior en Administración**

**Título de la Propuesta: Rediseño del proceso de Devolución del Área de Logística Inversa Leterago del Ecuador S.A.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de Tecnóloga Superior en Administración**

**Autor:**

**Llano Viracocha, Marcia del Pilar**

**Tutor:**

**Chimbo Auquilla, Patricio**

**Promoción: 2-4 TSADQ3**

**Quito, agosto 2023**

### **Declaratoria de responsabilidad**

Yo, Marcia del Pilar Llano Viracocha, con cédula de identidad 050152931-7 egresada de la carrera de Administración, promoción 2-4 TSADQ3, declaro que los contenidos de este trabajo de investigación requisito previo a la obtención del grado de Tecnóloga en Administración son originales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

En la ciudad de Quito, a los 19 días del mes de agosto de 2023.

Atentamente,

---

Llano Viracocha, Marcia Del Pilar

Cédula: 0501529317

### **Derechos de autor**

Yo, Marcia del Pilar Llano Viracocha con cédula de identidad 0501529317, en calidad de autora del trabajo de grado descrito, cedo los derechos al Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha, para su publicación en el repositorio digital institucional, como apoyo a la educación, de acuerdo a la Ley de Educación Superior artículo 144.

En la ciudad de Quito, a los 19 días del mes de agosto de 2023.

Atentamente,

Llano Viracocha, Marcia del Pilar

Cédula: 0501529317

### **Constancia de aprobación del tutor**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación, aprobado por el Honorable Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico “Honorable Consejo Provincial de Pichincha” certifico:

Que el Trabajo de Investigación Rediseño del proceso de devolución del área de logística inversa Leterago del Ecuador S.A. presentado por la estudiante Llano Viracocha Marcia del Pilar de la promoción 2-4 TSADQ3 cumple los requisitos para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito, a los 19 días del mes de agosto de 2023.

Ing. Patricio Chimbo Auquilla

CI: 1102274915

TUTOR

## **Dedicatoria**

Dios y la vida me han permitido emprender nuevos caminos y conocer personas maravillosas que se han convertido en el apoyo incondicional, es por eso que este trabajo de investigación está dedicado:

En especial a mis amadas hijas Carina, Stefanny y Alejandra, quienes me apoyaron en los momentos difíciles y no permitieron que me rinda fácilmente. Son el pilar fundamental de mi vida, y mi gran motivación para alcanzar este sueño maravilloso. A mi familia por su amor infinito y comprensión, a mi querida amiga y compañera Jhanet Carguacundo, a mis compañeros por su ayuda permanente, y a todas aquellas personas que me acompañaron en este hermoso caminar.

Con mucho cariño,

## **Agradecimiento**

Quiero dar un agradecimiento a Dios mi Padre Celestial por todo su amor, sabiduría y bendiciones que me regalo durante el proyecto, así como mi sincero agradecimiento al Instituto Tecnológico Superior Honorable Consejo Provincial de Pichincha, quien me permitió culminar con este trabajo de investigación y cristalizar una meta académica y ampliar mi horizonte profesional, mi reconocimiento a la Empresa Leterago del Ecuador S.A. por darme las facilidades para realizar el proyecto. De manera especial mi agradecimiento a la Dra. Sylvia Mancheno como ser humano y profesional me ha brindado todo el apoyo para alcanzar este objetivo.

Un gran reconocimiento de gratitud a mi tutor Mg. Patricio Chimbo, quien con mucha experiencia y conocimiento guio este trabajo de investigación.

## Resumen

El rediseño del proceso de devolución del área de logística inversa en Leterago del Ecuador S.A. se da con la finalidad de optimizar recursos tanto materiales como económicos, y así mejorar la calidad del servicio para los clientes. Además, al ser una bodega de tránsito se ve la necesidad de ser más eficientes en el proceso y la entrega de productos hacia los laboratorios para recuperar la nota de crédito a favor de Leterago del Ecuador S.A. En el presente proyecto se da una visión general de las condiciones actuales en las que se desarrolla el proceso en el área, el mismo que se resume en el planteamiento del problema. El capítulo I contiene el marco referencial en donde se exponen los autores y términos que son el sustento y la base para el desarrollo del presente trabajo. El capítulo II, referente al marco metodológico, aborda el método de análisis; en este caso ha sido factible trabajar con la ayuda de la investigación de campo y observación, además se hace uso de la herramienta de la encuesta, con el fin de hacer un análisis objetivo y fundamentar el rediseño del proceso de devolución. En el capítulo III se encuentra plasmada la propuesta que busca rediseñar el proceso de devolución del área de logística inversa en Leterago del Ecuador S. A., a través de los cambios como: el ingreso de datos al sistema en la primera fase del proceso, saber utilizar el sistema informático de la empresa de una forma eficiente y direccionar en el sistema a los depósitos correctos.

***Palabras claves:*** Rediseño de procesos, procesos, clientes, logística inversa, optimizar.

## **Abstract**

The redesign of the return process of the reverse logistics area at Leterago del Ecuador S.A. It is given in order to optimize both material and economic resources, and thus improve the quality of service for customers. In addition, being a transit warehouse, there is a need to be more efficient in the process and the delivery of products to the laboratories to recover the credit note in favor of Leterago del Ecuador S. A. In the present project an overview of the current conditions in which the process is developed in the area is given, which is summarized in the statement of the problem. Chapter I contains the referential framework where the authors and terms that are the support and basis for the development of this work are exposed. Chapter II, referring to the methodological framework, deals with the method of analysis; In this case, it has been feasible to work with the help of field research and observation, in addition, the survey tool is used, in order to make an objective analysis and base the redesign of the return process. Chapter III contains the proposal that seeks to redesign the return process of the reverse logistics area in Leterago del Ecuador S.A., through changes such as: entering data into the system in the first phase of the process, knowing how to use the computer system of the company in an efficient way and direct the system to the correct deposits.

***Keywords:*** Process redesign, processes, customers, reverse logistics, optimize

## Índice General

Declaratoria de responsabilidad .....	2
Derechos de autor .....	3
Constancia de aprobación del tutor .....	4
Dedicatoria .....	5
Agradecimiento .....	6
Resumen .....	7
Abstract .....	8
Índice General .....	9
Introducción .....	15
Tema de investigación .....	15
Planteamiento del problema .....	16
Idea a defender .....	17
Justificación .....	18
Capítulo I .....	21
1.1 Marco Teórico .....	21
1.1.1. Sector Farmacéutico .....	21
1.1.2. Logística Inversa .....	21
1.1.3. Que es un proceso .....	22
1.1.4. Rediseño de Procesos .....	23
1.1.5. Procesos PHVA .....	24
1.1.6. Tipos de Procesos en el área de Logística Inversa .....	25
1.1.7. Mapa de Procesos .....	26
1.1.8. Procesos Gobernantes .....	27
1.1.9. Flujograma de Procesos .....	27
1.1.10. Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria .....	28
1.2 Marco Conceptual .....	28
1.2.1. Contaminación Cruzada .....	28
1.2.2. Distribuidoras farmacéuticas .....	28

	10
1.2.3. Embalaje.....	29
1.2.4. Envase Primario .....	29
1.2.5. Envase Secundario .....	29
1.2.6. Fecha de Expiración .....	29
1.2.7. Logística Inversa .....	29
1.2.8. Nota de Crédito .....	29
1.2.9. Sistema Informático SAC .....	29
1.2.10. Validación .....	29
Capítulo II.....	31
2.1 Métodos de Investigación .....	31
2.2 Técnicas y métodos de investigación.....	31
2.3 Población y Muestra .....	31
2.4 Presentación de Resultados.....	32
Capítulo III.....	43
3.1. Análisis Interno.....	43
3.1.1 Descripción del giro de negocio .....	43
3.1.2 Descripción de la empresa .....	43
3.1.3 Nombre de la empresa .....	44
3.1.4 Filosofía de la empresa .....	44
3.1.5 Estructura organizacional.....	45
3.1.6 Diagnóstico Situacional .....	47
3.1.7 Mapa de procesos.....	47
3.1.8 Productos.....	48
3.1.9 Objetivos del rediseño del proceso de devolución.....	49
3.1.10 Propuesta del proyecto.....	51
3.1.10.1 Título.....	51
3.1.10.2 Propósito .....	51
3.1.10.3 Alcance .....	51
3.1.10.4 Responsables y funciones .....	51
3.1.10.5 Proceso de retiro de las devoluciones .....	53

3.1.10.6 Políticas.....	55
3.1.10.7 Requisitos.....	60
3.1.10.8 Aspectos generales para que el producto sea considerado como devolución .....	60
3.1.10.9 Clasificación de los productos devueltos .....	61
3.1.10.10 Calendario de retiro de devoluciones.....	62
3.1.10.11 Descripción de actividades .....	64
3.1.10.12 Ciclo de Deming .....	67
Conclusiones .....	69
Recomendaciones .....	70
Bibliografía .....	71
Anexos .....	73

## Índice de Tablas

Tabla 1 Líneas y sub líneas de investigación.....	19
Tabla 2 Eje de formación.....	19
Tabla 3 Elementos del flujograma.....	27
Tabla 4 Identificación del giro de negocio.....	32
Tabla 5 Calificación de capacitación.....	33
Tabla 6 Tiempo de capacitación.....	34
Tabla 7 Espacio físico.....	35
Tabla 8 Iluminación en el lugar de trabajo.....	36
Tabla 9 Conocimiento del sistema informático SAC.....	37
Tabla 10 Comunicación jefaturas y personal de apoyo.....	38
Tabla 11 Trabajo en equipo.....	39
Tabla 12 Rotulación adecuada.....	40
Tabla 13 Cumplimiento de normas y políticas.....	41
Tabla 14 Comunicación entre clientes.....	42
Tabla 15 Muestra de los productos que comercializa Leterago del Ecuador S.A.....	48
Tabla 16 Responsables y funciones.....	51
Tabla 17 Glosario de Términos.....	54
Tabla 18 Descripción del Proceso.....	57
Tabla 19 Documentos complementarios.....	66
Tabla 20 Control de cambios.....	66

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 Identificación del giro de negocio .....	32
Gráfico 2 Calificación de capacitación .....	33
Gráfico 3 Tiempo de capacitación .....	34
Gráfico 4 Espacio físico.....	35
Gráfico 5 Iluminación en el lugar de trabajo .....	36
Gráfico 6 Conocimiento del sistema informático SAC .....	37
Gráfico 7 Comunicación jefaturas y personal de apoyo .....	38
Gráfico 8 Trabajo en equipo .....	39
Gráfico 9 Rotulación adecuada.....	40
Gráfico 10 Cumplimiento de normas y políticas .....	41
Gráfico 11 Comunicación entre clientes.....	42
Gráfico 12 Estructura organizacional .....	46
Gráfico 13 Mapa de proceso Logística Inversa .....	47

## Índice de figuras

Figura 1 Planteamiento del problema .....	17
Figura 2 Representación de un proceso .....	23
Figura 3 Ciclo de Deming.....	24
Figura 4 Flujograma del procedimiento.....	64
Figura 5 Flujograma de proceso de venta .....	65

## **Introducción**

En la actualidad, es fundamental generar distintos procesos para el cuidado del producto que se maneja, en el campo empresarial farmacéutico, ya que estos requieren de un trato responsable puesto que van dirigidos al consumo humano. Requieren de las condiciones ambientales apropiadas, y su trazabilidad debe manejarse desde la fabricación hasta la caducidad del producto.

Dentro de los procesos que manejan algunas distribuidoras farmacéuticas se encuentra la Logística Inversa, la cual está diseñado para: planificar, establecer y controlar el flujo de productos desde el punto de consumo hasta el punto de origen de una forma eficiente, y cuyo objetivo es recuperar económicamente el valor más alto posible por los bienes y productos devueltos (Cruz I., 2020).

Leterago del Ecuador S.A. es una empresa reconocida en el ámbito de distribución farmacéutica, que tiene como objetivo brindar un buen servicio a los clientes. La empresa se encuentra en constante evaluación de sus procesos y del personal capacitado, para así mantenerse competitiva en el mercado laboral.

El presente proyecto investigativo tiene como finalidad hacer un Rediseño del proceso de devolución del área de Logística Inversa en la empresa Leterago del Ecuador S.A., para lo cual es necesario conocer cómo se desarrolla la cadena de suministro en la industria farmacéutica la misma que tiene como primera etapa la fabricación de los medicamentos en los laboratorios farmacéuticos, como segunda etapa el almacenaje, seguido por la distribución de los medicamentos, mismo que puede ser comercializado a través de un operador Logístico, y con la siguiente etapa de logística Inversa.

### **Tema de investigación**

Rediseño del proceso de Devolución del Área de Logística Inversa Leterago del Ecuador S.A.

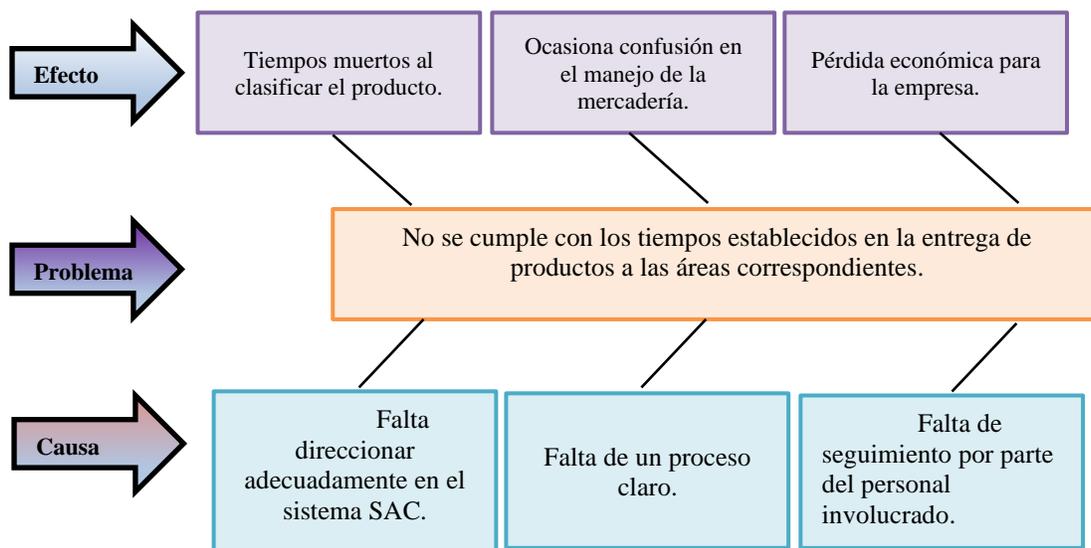
## **Planteamiento del problema**

La Distribuidora Farmacéutica Leterago del Ecuador S.A. tiene como parte de sus funciones cumplir con el proceso de logística inversa, es decir con la devolución de productos farmacéuticos que fueron vendidos a distribuidoras farmacéuticas, instituciones gubernamentales y farmacias, pero fueron rechazados por diversos motivos.

Debido al aumento de clientes y ventas, se ha incrementado el volumen de devoluciones y, desde hace aproximadamente años se ha mantenido un mismo proceso que no es sostenible para la realidad actual del área, por lo que no se está dando el manejo adecuado, es decir el proceso no se agiliza de forma oportuna y eficiente, ya que presenta percances con el cliente interno y externo. Los posibles motivos pueden ser por:

- ✓ Clasificación de producto: Dentro del sistema informático SAC los productos no son direccionados adecuadamente, lo que ocasiona que el inventario no esté acorde físico vs sistema, lo que genera pérdida de tiempo hasta ser encontrados para continuar con el procedimiento correspondiente.
- ✓ Falta de procesos claros: Logística inversa dispone de su proceso, el cual debe ser revisado para realizar de ser necesario los cambios correspondientes.
- ✓ Cambio permanente de jefaturas: en estos últimos años se ha presentados cambios permanentes de jefaturas por el mismo hecho de la situación que vive, tratando de superar este inconveniente.
- ✓ Demora en la resolución de conflictos: No se genera la solución inmediata a las problemáticas encontradas.

Figura N° 1 Planteamiento del problema



Fuente: Autoría propia.

### Idea a defender

El rediseño del proceso de devolución del área de Logística Inversa Letrago del Ecuador S.A. se fundamenta en una mejora óptima y eficiente del área transitoria evitando reprocesos que obstaculicen el trabajo, lo cual ayudará a la entrega oportuna de los productos hacia el cliente interno y externo, para así cumplir con el objetivo que tiene el área. De esta manera se optimizará recursos tanto materiales como humanos lo que significa un espacio de trabajo eficiente.

## Justificación

La Logística Inversa es un área fundamental en una empresa farmacéutica y, es parte importante en el manejo del producto. Debido al avance que tienen todas las empresas se hace necesario mantener una constante evaluación de cada proceso y esta no es la excepción puesto que los cambios externos requieren de una adaptación dentro de la organización, de esta manera alcanzará un nivel de competitividad frente al mercado laboral, además de cumplir con las necesidades y expectativas del cliente.

Este tema se selecciona para dar un adecuado manejo a los productos farmacéuticos y afines, sucedáneos de la leche materna, alimentos infantiles y suplementos alimenticios que son comercializados por Leterago del Ecuador S.A., y que han sido devueltos por diferentes motivos por parte de los clientes de la organización.

Cabe señalar que Logística Inversa es una bodega transitoria donde el producto no debe permanecer por largos periodos de tiempo. El rediseño del Proceso de Devolución permitirá que la mercadería sea almacenada de forma ordenada y se cumpla con los tiempos establecidos desde el proceso de devolución hasta la entrega del producto a diferentes áreas y/o clientes; por lo que se ve la importancia en la capacitación del personal, la rotulación del producto, y la sistematización de datos, para así lograr conseguir la satisfacción del cliente y a su vez asegurar que el personal se sienta a gusto al ser parte la reestructuración del proceso.

Es fundamental llevar a cabo mejoras en los procedimientos de la empresa, ya que esto conlleva a la ampliación de la eficacia, la disminución de gastos, el perfeccionamiento de la excelencia en los productos o servicios, el incremento de la satisfacción tanto de los clientes como los empleados, la detección y eliminación de fallos, la optimización en la administración de recursos, y la capacidad para ajustarse ágilmente a las transformaciones del mercado, convirtiéndose en consecuencia en una entidad más competitiva.(Obando, 2023)

En ciertas ocasiones, las compañías requieren perfeccionar sus procedimientos debido a la gradual pérdida de eficiencia y la aparición de fallos. La optimización de los procesos en una entidad constituye una posibilidad que viabiliza la adición o eliminación de etapas mediante el uso de herramientas adecuadas en concordancia con el proceso evolutivo de la tecnología.

Para iniciar el rediseño de un procedimiento, la primera tarea implica identificar lo que está operando eficazmente y lo que no lo está. Este paso involucra la evaluación y comprensión detallada del procedimiento actual, el reconocimiento de las áreas propicias para mejoras y la formulación de los propósitos y logros deseados. Este objetivo se puede lograr mediante la colaboración del equipo que trabaja diariamente en el proceso, ya que ellos pueden señalar las carencias y obstáculos que se están manifestando (Obando, 2023).

Cada cierto tiempo se hace importante hacer evaluaciones de los procesos de una empresa para mejorar en el trabajo y dar a conocer que aspectos se deben tomar en cuenta para progresar mediante una retroalimentación objetiva de los trabajadores, del empleador y de los clientes.

A continuación, se detalla las líneas y sub líneas de investigación.

*Tabla 1 Líneas y sub líneas de investigación*

<b>Líneas de Investigación de la carrera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover una sociedad participativa.</li> </ul>
<b>Sub líneas de Investigación de la carrera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprendimiento e innovación.</li> <li>• Administración y diseño de procesos de generación de empleos.</li> </ul>

Fuente: (ISTHCPP, 2021)

*Tabla 2 Eje de formación*

	Materias Integradoras	Resultados de Aprendizajes
Eje de Formación	Administración General	Dentro de toda organización es fundamental utilizar de forma eficiente los recursos humanos y materiales. Es por eso que la Administración cumple un papel importante en la planificación, dirección organización y control y logre alcanzar los objetivos propuestos.
	Estadística	La estadística es fundamental en la recopilación, análisis e interpretación de datos de manera que

		ayuda en la toma de decisiones importantes dentro de una organización.
	Gestión por procesos y de la calidad	Toda empresa desea dar un valor agregado a su cliente es por eso que se hace necesario la revisión permanente de sus procesos basado en normas certificadas de calidad. Se aplicó la gestión por procesos, ya que al ser una empresa farmacéutica siempre está en constante innovación de sus procesos y normas dentro de la misma.

Fuente: (ISTHCPP, 2021)

### **Objetivo General**

Rediseñar el Proceso de Devolución en logística Inversa en Leterago del Ecuador S. A. que permitirá optimizar los recursos tanto humanos como económicos para la empresa y dar un buen servicio al cliente interno y externo.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Conocer cómo se realiza un proceso de Logística Inversa
- ✓ Comprender factores internos y externos que participan en el proceso
- ✓ Generar un plan de acción para el proceso de devolución de Logística Inversa

## Capítulo I

### Marco referencial

#### 1.1 Marco Teórico

##### *1.1.1. Sector Farmacéutico*

El sector farmacéutico se ha convertido en un aporte muy importante en un país, debido a su actividad comercial, por tratarse del cuidado de la salud tienen estrecha relación con las autoridades gubernamentales con quienes tienen acuerdos comerciales. Están comprometidos en invertir en investigación e innovación (Cevallos G., Mejía H., 2020).

A escala global, las compañías en la industria farmacéutica siguen expandiéndose bajo la dirección de grandes corporaciones pertenecientes a naciones desarrolladas como Estados Unidos, Suiza, Alemania, Francia y el Reino Unido, entre diversas naciones. Se ha afirmado que estas empresas representan la mitad del volumen total de producción de medicamentos, incluyendo tanto su investigación como su distribución (Cevallos & Mejía, 2020).

El mundo de la farmacéutica representa una gran parte del mundo industrial en distintas fases por lo que necesita vincular cada proceso de la manera más óptima y que sea evaluado para un trabajo que se realiza entre distintas organizaciones dependientes e independientes de la empresa.

En Ecuador, la industria farmacéutica realiza importaciones significativas de medicamentos, así como de materias primas y elementos de envasado destinados a los productos manufacturados a nivel local. Esta situación facilita la creación de una infraestructura logística (comercialización y distribución) (Cevallos & Mejía, 2020).

##### *1.1.2. Logística Inversa*

La logística inversa se define como el procedimiento mediante el cual los consumidores finales devuelven productos a su lugar de origen, debido a razones como artículos obsoletos, excedente de inventario, insatisfacción del cliente, retrasos en la entrega, entre otros motivos. Además, abarca la gestión del reciclaje de envases, embalajes y desechos peligrosos. Esta función es esencial para todas las empresas, ya que está integrada en su compromiso de responsabilidad social corporativa (Cruz, 2020).

El enfoque en la implementación de la logística inversa en diversas áreas es una noción relativamente contemporánea. Sus orígenes se remontan al inicio de la década de los años setenta, cuando se empieza a analizar la disposición de los canales de distribución destinados al reciclaje, los actores involucrados en estos canales, sus nuevas funciones, y demás aspectos. Sin embargo, es a partir de los años noventa cuando se inicia una investigación más profunda sobre la administración de productos desechados y los sistemas vinculados a ellos.

Dentro de la gestión de la cadena de suministro, la logística inversa ha adquirido relevancia al posibilitar la administración de las devoluciones de los clientes, lo que incide en la calidad del servicio, la recuperación del valor del artículo, una eliminación adecuada y la adopción de prácticas medioambientales sostenibles. La logística inversa puede ser reconocida como un proceso o componente fundamental para la promoción de actividades de responsabilidad social empresarial, lo que subraya la importancia e interés en la planificación, ejecución y supervisión de estos sistemas logísticos en las organizaciones y en la cadena de suministro en su totalidad, incluyendo las relaciones con proveedores y clientes (Gómez, Correa, & Vasquez).

El avance de la función logística en las compañías en las décadas recientes ha sido considerable, principalmente debido a la oportunidad de alcanzar ventajas competitivas sostenibles a través de su implementación. Ha habido múltiples definiciones formuladas acerca del concepto de logística, todas ellas unificando la dirección del flujo de materiales y productos a lo largo del sistema logístico, desde el fabricante hasta el consumidor final. En la actualidad, se presenta la capacidad de recuperar y económicamente aprovechar los productos que ya no satisfacen las necesidades de los consumidores, generando un flujo inverso de materiales y productos desde el consumidor de vuelta al fabricante. Este proceso, en contraposición al flujo logístico tradicional del fabricante al consumidor, es conocido como Logística Inversa o Función Inversa de la Logística. (Porter, 1987, Como se citó en (Servera, 2010).

### ***1.1.3. Que es un proceso***

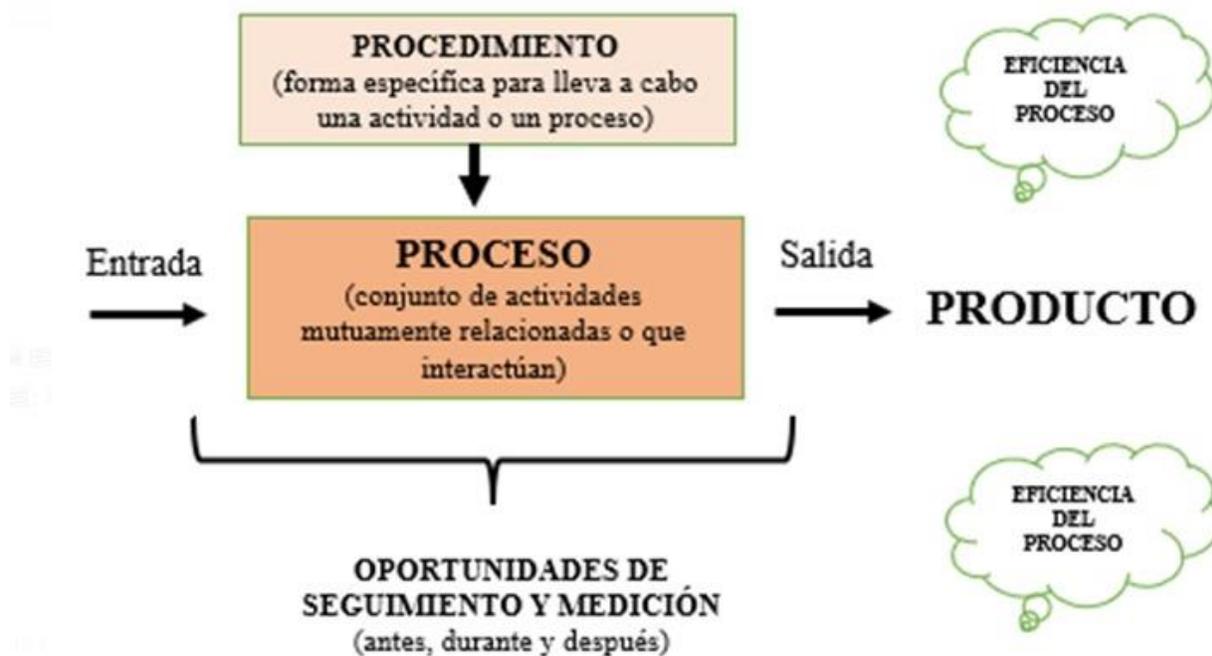
Un procedimiento se compone de una secuencia de pasos o actividades interconectadas que se desarrollan de forma ordenada y sistemática con el fin de alcanzar una meta particular. Estos pasos son planificados para transformar entradas (inputs) en salidas (outputs), dando lugar al logro de un resultado deseado.

Los procesos pueden variar en su naturaleza y magnitud, abarcando desde labores simples y habituales hasta sistemas elaborados que comprenden múltiples fases y colaboradores. Estos pueden manifestarse en diversos contextos, incluyendo la manufactura industrial, la gestión empresarial, la coordinación de proyectos, el cuidado de la salud, entre otros campos.

Cada procedimiento por lo general exhibe una estructura claramente establecida, acompañada de normativas y directrices fijas para garantizar la ejecución coherente y eficaz de las actividades. La búsqueda constante de la optimización de los procedimientos es una estrategia habitual para elevar su desempeño y alcanzar resultados cada vez más eficientes.

Esta figura es la representación de un proceso:

*Figura 2 Representación de un proceso*



Fuente: Autoría propia

#### **1.1.4. Rediseño de Procesos**

El rediseño de procesos implica efectuar cambios sustanciales y refinamientos en la manera en que una actividad o una serie de ellas se desarrollan dentro de una organización. El propósito primordial de esta reestructuración es potenciar la eficacia, la eficiencia y la excelencia del resultado último.

Este enfoque involucra un análisis detallado del procedimiento actual, identificando sus áreas vulnerables, ineficiencias y zonas con potencial de optimización. Luego, se crea una versión mejorada del procedimiento que apunta a eliminar obstáculos, reducir costes, minimizar fallos y mejorar la experiencia del cliente o usuario final (Jaya, 2018).

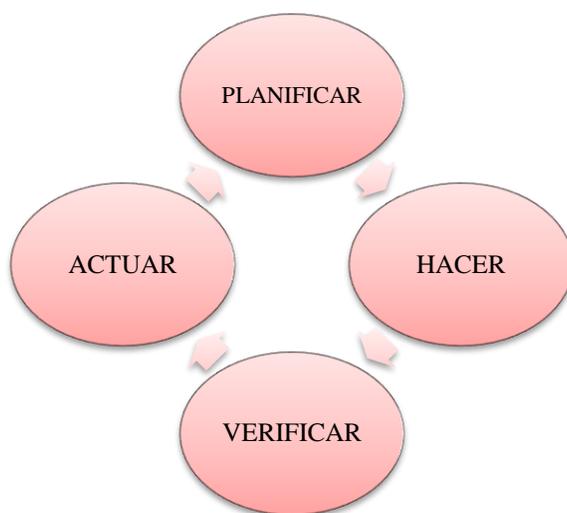
Un proceso reestructurado podría involucrar modificaciones en la organización jerárquica, las herramientas tecnológicas empleadas, la asignación de responsabilidades, la interacción entre grupos y otros componentes pertinentes para dicho proceso. Esta práctica es recurrente en compañías e instituciones que aspiran a ajustarse a requerimientos novedosos, elevar su capacidad competitiva y lograr un desempeño más sobresaliente en sus actividades (Mastro, 2005).

### ***1.1.5. Procesos PHVA***

Desde los años 50 y durante un período de 20 años, Deming aplicó el ciclo PHVA como parte de su enfoque en las formaciones dirigidas a la alta dirección de las compañías japonesas. Desde entonces hasta la actualidad, este ciclo (posteriormente desarrollado por Shewhart) ha trascendido fronteras y se ha convertido en un símbolo innegable de la mejora constante. Las Normas NTP-ISO 9000:2001 se basan en el ciclo PHVA como estructura fundamental para la implementación de la mejora continua en los Sistemas de Gestión de Calidad.

A continuación, se presenta el Ciclo de Deming:

*Figura 3 Ciclo de Deming*



Fuente: Autoría propia

### ***1.1.6. Tipos de Procesos en el área de Logística Inversa***

En el ámbito de la logística inversa, es posible identificar diversas categorías de procedimientos que se encargan de administrar la circulación de productos o materiales desde el consumidor final hasta su origen, con el propósito de reutilizar, reciclar o someterlos a una apropiada gestión. Algunos de los principales tipos de procedimientos en el contexto de la logística inversa abarcan:

- ✓ Devoluciones y Rembolsos: Estos procesos se dedican a gestionar las devoluciones de productos por parte de los consumidores y la correspondiente restitución económica o intercambio.
- ✓ Recogida y Transporte Inverso: Implica la planificación y ejecución de la recolección y el transporte de artículos o materiales desde los puntos de consumo hasta centros de tratamiento o reciclaje.
- ✓ Reparación y Reacondicionamiento: Se centra en la reparación y puesta a punto de productos devueltos, con el propósito de que puedan ser reutilizados o comercializados nuevamente.
- ✓ Reciclaje y Disposición Final: Está relacionado con la gestión de procesos de reciclaje de materiales y componentes de productos que ya no son aptos para reutilización, con el objetivo de minimizar impactos ambientales durante su adecuada eliminación.
- ✓ Gestión del Inventario de Productos Devueltos: Implica procesos de clasificación, inspección y almacenamiento de productos devueltos, con el propósito de tomar decisiones informadas acerca de su destino final.
- ✓ Redistribución y Reventa de Productos: Se refiere a la canalización de productos devueltos o excedentes hacia nuevos mercados, como ventas de liquidación, subastas en línea o canales de distribución alternativos.
- ✓ Gestión de Materiales Peligrosos o Tóxicos: Conlleva procedimientos especializados para tratar adecuadamente productos que contienen sustancias peligrosas o tóxicas, garantizando su manipulación segura y responsable.

La logística inversa constituye un elemento fundamental en la administración sostenible de la cadena de suministro, dado que posibilita la disminución de desechos, el incremento de la reutilización de materiales y productos, y el cumplimiento de las normativas medioambientales y de responsabilidad social.

### ***1.1.7. Mapa de Procesos***

El esquema de procesos representa gráficamente los distintos procedimientos presentes en una entidad. Esta herramienta se emplea en la administración de procesos y en la mejora continua con el fin de comprender la operativa interna de la empresa y las conexiones entre las actividades para alcanzar metas generales.

La elaboración del esquema de procesos posibilita la identificación de oportunidades de perfeccionamiento, la detección de posibles obstáculos, la optimización de la eficiencia operativa y el aumento del entendimiento global sobre la operación organizativa.

Se trata de un recurso valioso para la gestión y la toma de decisiones, dado que brinda una visión integral de los procesos cruciales y su alineación con los objetivos estratégicos de la compañía. Además, facilita la comunicación entre diferentes equipos y departamentos, ya que todos pueden apreciar cómo sus roles se amalgaman con el funcionamiento general de la organización.

Un esquema de procesos constituye un catálogo de los procedimientos valiosos de la organización, ilustrando visualmente la estructura de dichos procesos. En ocasiones, representa un flujo de información en el cual los datos se desplazan a lo largo del flujo, dando origen a un diagrama en sí mismo. Ofrece una perspectiva general de los procedimientos presentes en la cadena de valor empresarial, brindándonos una posición real y una comunicación entre estos y otros procesos interconectados.

La representación gráfica de la estructura organizacional gestionada mediante procesos se denomina mapa de procesos. En este esquema se visualizan sus orientaciones, la base de su gestión horizontal, la ubicación del cliente (partes involucradas), los elementos fundamentales del enfoque de procesos, su punto de partida y meta, así como las variedades y categorías de los procesos (Alarcon Parra & Alarcon Parra, 2018).

### 1.1.8. *Procesos Gobernantes*

Igualmente, conocidos como gobernantes, estratégicos, directivos, reguladores o de gestión. Estos procedimientos tienen la tarea de establecer políticas, lineamientos y planes estratégicos que guíen el funcionamiento de la entidad.

Estos son procedimientos que ofrecen pautas políticas y estrategias para la operación de la institución. Son supervisados por la junta directiva y/o los líderes principales de la entidad, con el propósito de alcanzar los objetivos y políticas institucionales establecidas. Los procesos de gobernanza se aplican de manera uniforme en todas las instituciones dentro de la administración pública central, así como en aquellas instituciones vinculadas y dependientes de la Función Ejecutiva (Cancillería del Ecuador, 2012).

### 1.1.9. *Flujograma de Procesos*

Conocido también como diagrama de flujo, este esquema gráfico se construye mediante formas geométricas y detalla paso a paso las acciones que deben ejecutarse. Estos diagramas resultan altamente eficaces para comprender un proceso. En cada etapa del diagrama se emplea una figura geométrica que simboliza una función particular, acompañada por un texto descriptivo en su interior. Por ejemplo, el rombo indica una toma de decisión, el rectángulo señala un procedimiento, y el paralelogramo representa una entrada de datos (Ucha, 2011).

*Tabla 3 Elementos del flujograma*

<b>ELEMENTOS DEL FLUJOGRAMA</b>		
<b>Símbolo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Función</b>
	Inicio y final	Indica el inicio y fin de cada proceso
	Acción/Procesos	Indica una acción o instrucción general que debe realizarse
	Decisión	Representa puntos en el que se debe tomar una decisión
	Datos de entrada y salida	Indica la salida y entrada de datos
	Líneas de flujo	Marca el orden secuencial de los procesos y subprocesos

---

Fuente: Autoría Propia.

### ***1.1.10. Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria***

La función de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Arcsa) consiste en asegurar la salud de la ciudadanía a través de la supervisión, regulación y vigilancia sanitaria de los productos vinculados con el consumo y utilización humanos, así como de los establecimientos sujetos a control y vigilancia en este ámbito.

Art. 175.- Las farmacias y botiquines comunicaran a sus proveedores sesenta días antes de la fecha de caducidad de los medicamentos, para que sean retirados dichos productos y canjearlos de acuerdo con lo que establezca la reglamentación correspondiente (Asamblea Nacional del Ecuador, 2022).

“Capítulo XI de los reclamos y devoluciones buenas prácticas de almacenamiento distribución y transporte”.

Art. 86.-Todo establecimiento debe implementar procedimientos que faciliten el manejo y comunicación de los reclamos y devoluciones por parte de los usuarios, de los productos que contempla la presente normativa. Dicho procedimiento definirá las responsabilidades en la toma de decisiones, los procedimientos escritos para su atención y las acciones correctivas. (ARCOSA, 2021, pág. 23)

Art. 87.-Todo establecimiento debe contar con un área destinada para el almacenamiento de los productos devueltos u objeto de reclamos, la cual estará bajo la supervisión del responsable técnico. (ARCOSA, 2021, pág. 23).

## **1.2. Marco Conceptual**

### ***1.2.1. Contaminación Cruzada***

Existencia de elementos no deseados, ya sean físicos, químicos o microbiológicos, en un producto, originados a partir de actividades de producción, recogida de muestras, embalaje, manipulación de materiales relacionados con otros artículos, reenvasado, resguardo o traslado (Arcsa, 2013).

### ***1.2.2. Distribuidoras farmacéuticas***

Estos negocios farmacéuticos cuentan con la autorización para efectuar la importación, exportación y distribución mayorista de medicamentos en general. Operarán bajo la dirección y supervisión técnica de un profesional Químico Farmacéutico o Bioquímico Farmacéutico. (Arcsa, 2013, pág. 17).

### ***1.2.3. Embalaje***

Recipiente o envoltura utilizada para resguardar materiales o productos, facilitando su traslado de manera conveniente (Arcsa, 2013, pág. 17).

### ***1.2.4. Envase Primario***

Envase en el cual es colocado directamente la forma farmacéutica terminada, o es el contacto directo con el producto (Arcsa, 2013, pág. 17).

### ***1.2.5. Envase Secundario***

El contenedor donde se coloca directamente la forma final de un producto farmacéutico, o es el punto de contacto directo con dicho producto (Arcsa, 2013, pág. 17).

### ***1.2.6. Fecha de Expiración***

Es la fecha indicada en el envase individual de un producto, que señala hasta cuándo se anticipa que el producto mantendrá sus especificaciones técnicas si se almacena adecuadamente (Arcsa, 2013).

### ***1.2.7. Logística Inversa***

La logística inversa implica la táctica dentro del ámbito logístico que se enfoca en recuperar los desechos generados por una actividad de producción o consumo (Rentero, 2018).

### ***1.2.8. Nota de Crédito***

Una nota de crédito constituye un documento indicando un saldo a favor del cliente en su cuenta comercial son utilizadas para anular operaciones o aceptar devoluciones. (Cevallos & Achig, 2013).

### ***1.2.9. Sistema Informático SAC***

Sistema administrativo contable utilizado en Leterago del Ecuador.

### ***1.2.10. Validación***

Proceso dirigido a confirmar que todos los métodos empleados en la producción, envasado, almacenamiento o supervisión de un producto, de hecho, garantizan de manera constante los resultados anticipados (Arcsa, 2013).

## Capítulo II

### Marco Metodológico

#### 2.1 Métodos de Investigación

La investigación se desarrolla con una metodología de campo en la que, la persona que investiga puede observar lo que ocurre en el entorno de la investigación en conjunto con la muestra que es parte de la investigación, se puede observar el proceso actual y desde ahí generar el plan de acción que se desea alcanzar. Se utilizó como sustento información proporcionada por la empresa y bibliografía conseguida a través de libros, revistas, artículos científicos y trabajos académicos.

#### 2.2 Técnicas y métodos de investigación

En esta investigación los datos obtenidos fueron de carácter cualitativos, en la cual se midieron las variables: El proceso de logística Inversa, el correcto funcionamiento del área, el sistema informático. De esta manera hubo una visión clara de cómo trabaja una variable con la otra y cuál es el efecto que tiene sobre ella.

La metodología de esta investigación se basa en un enfoque cualitativo usando la técnica de aplicación de encuestas que se basa en recolectar datos de una muestra seleccionada mediante un cuestionario cuyo objetivo será el recabar información sobre la relación del área de trabajo con los empleados y sus problemáticas que será importante para el desarrollo de la investigación. Los datos recolectados se analizaron a través de tablas estadísticas con los resultados de las encuestas.

La técnica de observación también se empleará, siendo esencial para obtener información subjetiva sobre los eventos que ocurren en la organización y cómo se desarrolla la actividad en el área. Además, brinda la oportunidad de experimentar de manera directa el proceso laboral y los desafíos significativos del entorno.

#### 2.3 Población y Muestra

La población considerada para la investigación fueron los trabajadores del Área de Logística Inversa.

La muestra que se utilizó para este estudio fue: 22 trabajadores del área de Logística Inversa de la Distribuidora Farmacéutica Leterago del Ecuador S.A.

## 2.4 Presentación de Resultados

Para obtener los datos se utilizó el programa Excel, en la cual se emplearon tablas estadísticas:

**Pregunta 1:** *¿Identifica claramente el giro del negocio que Leterago del Ecuador S.A. realiza dentro de Logística Inversa?*

*Tabla 4 Identificación del giro de negocio*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Suficiente	5	23%
Mucho	6	27%
Poco	8	36%
Nada	3	14%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Autoría propia.

*Gráfico 1 Identificación del giro de negocio*



Fuente: Autoría propia.

Interpretación y Análisis.

De las personas encuestadas se obtiene como resultados que: 8 personas que equivalen al 36% aseguran conocer poco a cerca del giro de negocio que se maneja en Logística Inversa, seguido por 6 personas que corresponde al 27% que conocen mucho del giro del negocio mientras que 5 encuestados tienen un conocimiento suficiente y que equivale al 23%, finalmente

3 personas que equivalen al 14 % desconocen el giro de negocio. Con los datos obtenidos se puede evidenciar que es necesario impartir una retroalimentación a cerca del objetivo principal del área de Logística Inversa.

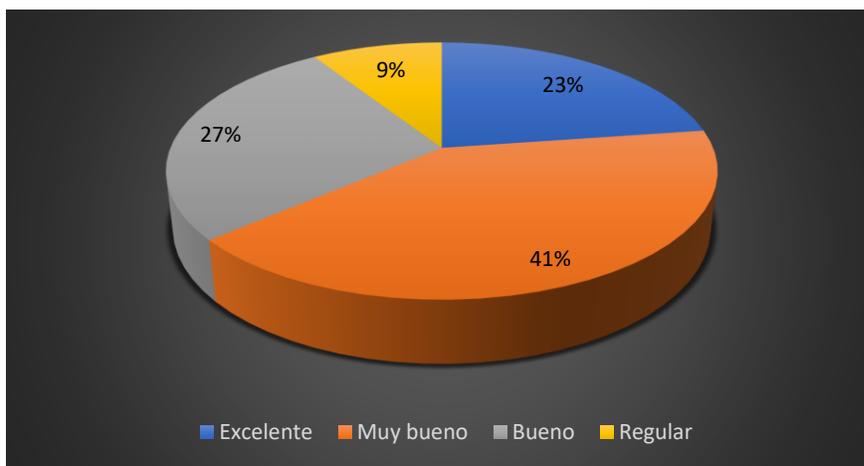
**Pregunta 2:** *¿Cómo califica la capacitación recibida sobre el manejo de producto que ingresa a Logística Inversa?*

*Tabla 5 Calificación de capacitación*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	5	23%
Muy bueno	9	41%
Bueno	6	27%
Regular	2	9%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Autoría propia.

*Gráfico 2 Calificación de capacitación*



Fuente: Autoría propia.

Interpretación y Análisis.

Los resultados obtenidos en esta pregunta arrojan los siguientes datos: 9 personas que equivalen al 41% consideran que ha sido muy buena la capacitación recibida sobre el manejo de producto que ingresa a Logística Inversa, seguido por 6 personas que es el 27% que la califican como buena, 5 personas que corresponde al 23 % indican que fue excelente y 2 personas que equivalen al 9% afirma que fue regular. Por lo manifestado previamente, se puede concluir que la capacitación requiere de más claridad para ejecutar el proceso en Logística Inversa.

**Pregunta 3:** *¿El tiempo de capacitación fue adecuado para tratar todas las actividades que se realiza en el área de Logística Inversa?*

*Tabla 6 Tiempo de capacitación*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Suficiente	2	9%
Mucho	7	32%
Poco	10	45%
Nada	3	14%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Autoría propia.

*Gráfico 3 Tiempo de capacitación*



Fuente: Autoría propia.

Interpretación y Análisis.

En esta pregunta es importante observar que el tiempo de capacitación no ha sido suficiente para adquirir los conocimientos que deben aplicar en el proceso de devolución, así el 45% que corresponde a 10 personas considera que el tiempo es poco, seguido del 32% que corresponde a 7 personas manifiesta que es mucho, el 14% que equivale a 3 personas menciona nada y el 9% que equivale a 2 personas lo considera como suficiente.

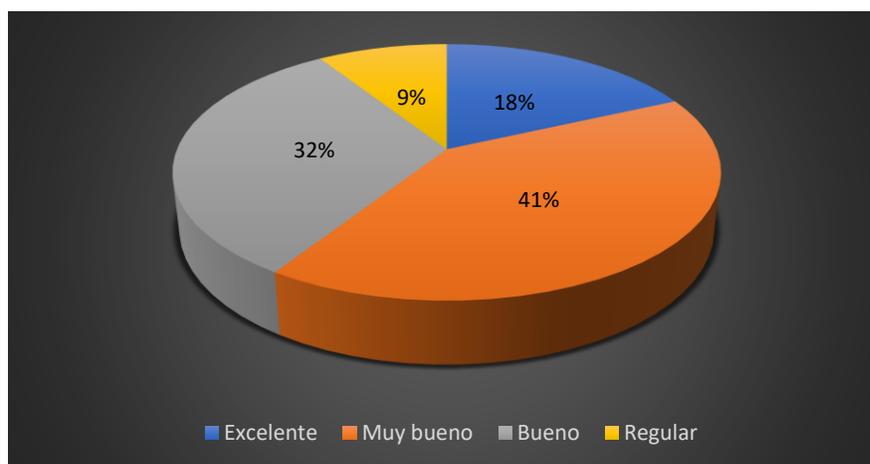
**Pregunta 4:** *¿El espacio físico para un buen manejo de las devoluciones, es?*

*Tabla 7 Espacio físico*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	4	18%
Muy bueno	9	41%
Bueno	7	32%
Regular	2	9%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Autoría propia.

*Gráfico 4 Espacio físico*



Fuente: Autoría propia.

#### Interpretación y Análisis.

Se puede observar que el espacio físico se considera como muy bueno el 41% que equivale a 9 personas, el 32% que equivale a 7 personas considera que es bueno, seguido del 18% que corresponde a 4 personas manifiesta que es excelente y finalmente 2 persona que corresponde al 9% lo ve como regular. Una reorganización permitirá aprovechar de mejor manera el espacio físico del área.

**Pregunta 5:** *¿La iluminación en su lugar de trabajo para la verificación de productos y datos es?:*

*Tabla 8 Iluminación en el lugar de trabajo*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	2	9%
Muy bueno	9	41%
Bueno	8	36%
Regular	3	14%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Autoría propia.

*Gráfico 5 Iluminación en el lugar de trabajo*



Fuente: Autoría propia.

#### Interpretación y Análisis.

Los datos proporcionados por los encuestados son los siguientes 41% que equivale a 9 personas manifiesta que es muy bueno, el 36% que equivale a 8 personas considera que es bueno, seguido del 14% que corresponde a 3 personas manifiesta que es regular y 2 persona que corresponde al 9% lo ve como excelente. Es muy importante ser minucioso al verificar los datos del producto, esto permite que el proceso fluya sin contratiempos.

**Pregunta 6:** *¿Conoce usted para que se utiliza el sistema informático de Leterago SAC en Logística Inversa*

*Tabla 9 Conocimiento del sistema informático SAC*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	8	36%
Casi siempre	11	50%
Nunca	3	14%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Autoría propia.

*Gráfico 6 Conocimiento del sistema informático SAC*



Fuente: Autoría propia.

Interpretación y Análisis.

En esta pregunta los encuestados confirman lo siguiente el 50% que equivale a 9 personas manifiesta casi siempre, el 36% que equivale a 8 personas responde que es siempre, y 2 personas no tienen conocimiento del SAC, sería importante rotar al personal y pueda adquirir destrezas y habilidades en los procesos.

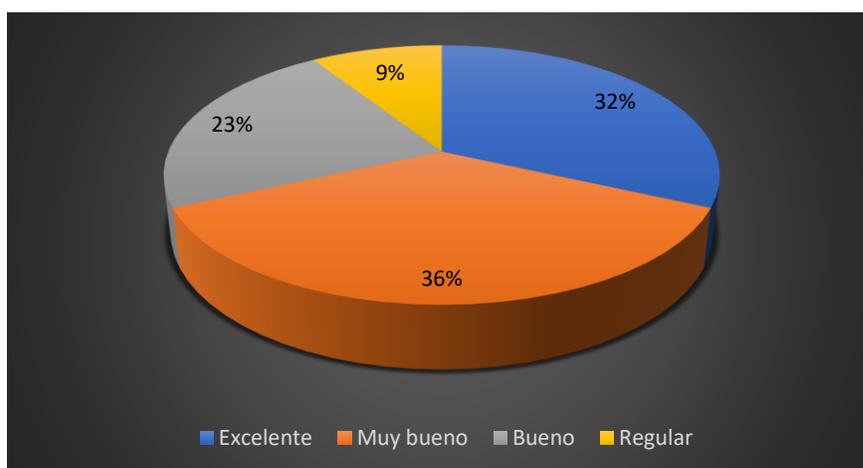
**Pregunta 7:** *La comunicación entre las jefaturas inmediatas y el personal de apoyo para escuchar ideas y generar nuevas formas de hacer las cosas es:*

*Tabla 10 Comunicación jefaturas y personal de apoyo*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	7	32%
Muy bueno	8	36%
Bueno	5	23%
Regular	2	9%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Autoría propia.

*Gráfico 7 Comunicación jefaturas y personal de apoyo*



Fuente: Autoría propia.

#### Interpretación y Análisis.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta se puede ver como una fortaleza la comunicación de jefaturas y el equipo de trabajo, una gran ventaja para realizar cambios positivos para el área. A continuación, se detallan los resultados: el 36% que equivale a 8 personas manifiesta que es muy buena, el 32% que equivale a 7 personas responde que es excelente, el 23% que corresponde a 5 personas consideran bueno y al 9% que equivale 2 personas indica que es regular.

**Pregunta 8:** *¿Cómo es la colaboración de trabajo en equipo dentro del área?*

*Tabla 11 Trabajo en equipo*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	3	14%
Muy bueno	8	36%
Bueno	9	41%
Regular	2	9%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Autoría propia.

*Gráfico 8 Trabajo en equipo*



Fuente: Autoría propia.

#### Interpretación y Análisis.

Los resultados obtenidos en esta pregunta son: 9 encuestados indica que es bueno y equivale el 41%, 8 personas lo consideran muy bueno y corresponde al 36%, 3 personas indican que es excelente y equivale al 14% y finalmente 2 personas responde regular que equivale al 9%. De acuerdo a los resultados se puede evidenciar que hace falta fortalecer el trabajo en equipo.

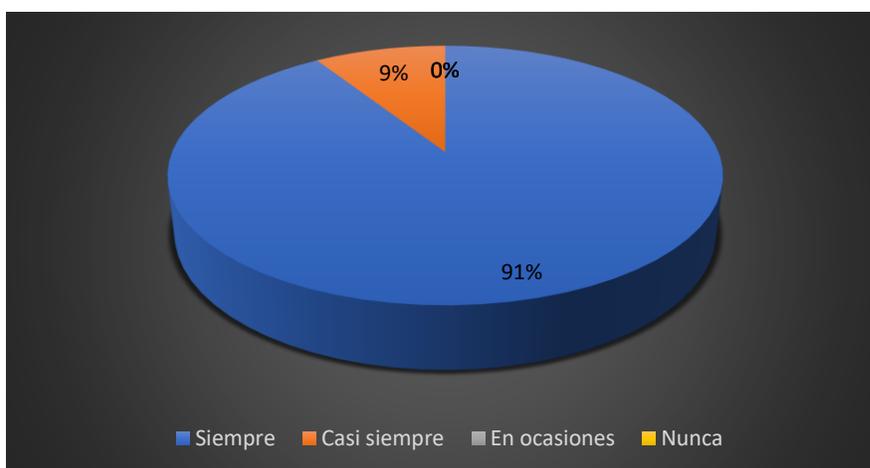
**Pregunta 9:** *¿Considera que es necesario rotular los depósitos y laboratorios para encontrar de manera eficaz los productos?*

*Tabla 12 Rotulación adecuada*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	20	91%
Casi siempre	2	9%
En ocasiones	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Autoría propia.

*Gráfico 9 Rotulación adecuada*



Fuente: Autoría propia.

Interpretación y Análisis.

Los datos proporcionados por los encuestados son los siguientes 91% que equivale a 20 personas manifiesta siempre, el 9% que equivale a 2 lo considera casi siempre, seguido del 0% en ocasiones y nunca. Estos resultados confirman que una buena identificación permitirá encontrar los productos de una forma rápida.

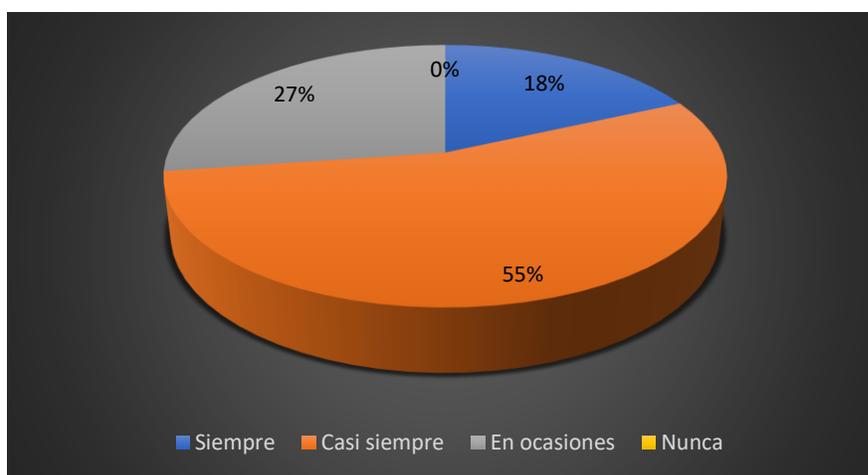
**Pregunta 10:** *¿Los productos retirados que llegan al área de Logística Inversa, por parte de los asesores comerciales, cumplen con las políticas y normas para el retiro de devoluciones donde el cliente?*

*Tabla 13 Cumplimiento de normas y políticas*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	4	18%
Casi siempre	12	55%
En ocasiones	6	27%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Autoría propia.

*Gráfico 10 Cumplimiento de normas y políticas*



Fuente: Autoría propia.

#### Interpretación y Análisis.

De las personas encuestadas se obtiene como resultados que 12 personas que equivalen al 55% indican que casi siempre, seguido por 6 personas que es el 27% en ocasiones, mientras que 4 encuestados que equivalen al 18% indican siempre y el 0% nunca, Con los datos obtenidos se puede sugerir que es necesario un recordatorio a la fuerza de ventas a cerca de las políticas de retiro del producto.

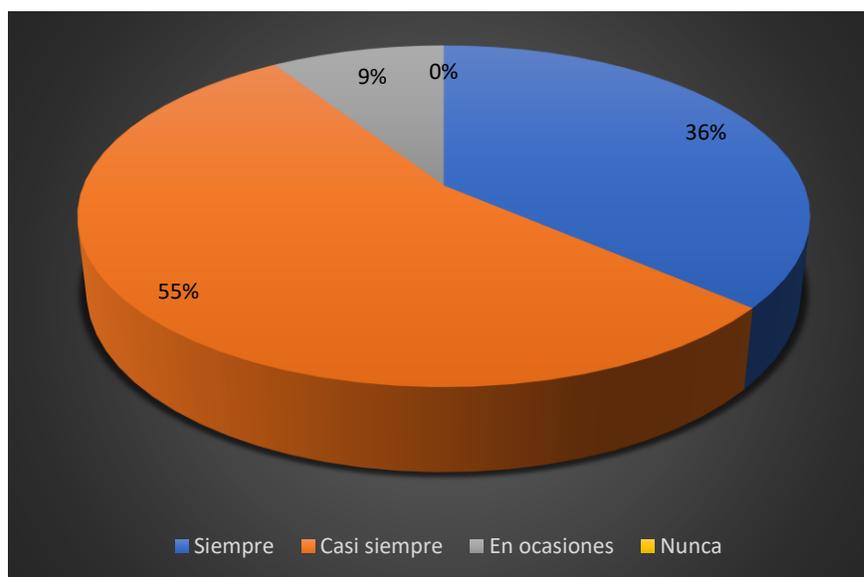
**Pregunta 11:** *¿Hay buena comunicación con el cliente interno (Leterago) y externo (Laboratorios) para lograr propósitos mutuos?*

*Tabla 14 Comunicación entre clientes*

<b>Criterio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	8	36%
Casi siempre	12	55%
En ocasiones	2	9%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Autoría propia.

*Gráfico 11 Comunicación entre clientes*



Fuente: Autoría propia.

Los resultados obtenidos en esta pregunta son: 12 encuestados indica casi siempre y equivale el 55%, 8 personas lo consideran siempre y corresponde al 36%, 2 personas indica en ocasiones que corresponde al 9% y finalmente 0% nunca. Estos resultados indican que hace falta la buena comunicación con el cliente interno y externo.

## Capítulo III

### *Propuesta*

Rediseño del proceso de devolución del área de logística inversa de la empresa Leterago del Ecuador S.A.

### **3.1. Análisis Interno**

#### *3.1.1 Descripción del giro de negocio*

La empresa cuenta con la autorización para realizar la importación, exportación, adquisición, venta, almacenamiento, distribución y producción de diversidad de medicamentos tanto humanos como veterinarios, junto con productos auxiliares. Su enfoque primordial abarca la comercialización de variados elementos farmacéuticos, químicos, alimenticios, veterinarios, agropecuarios, perfumes y productos cosméticos. Las actividades principales de Leterago están relacionadas con la distribución de productos finales proporcionados por laboratorios bajo acuerdos de distribución.

#### *3.1.2 Descripción de la empresa*

Leterago del Ecuador S.A. Fue establecida el 15 mayo del 2002 y su sede principal está ubicada en Quito, en la Av. Manuel Córdova Galarza Km. 6. Leterago tiene su origen en República Dominicana, la misma que fue creada el 24 de abril 1964, su nombre corresponde al anagrama de los apellidos de sus accionistas Lebrón, Tejada, Ramos y Gómez.

En Ecuador, la concepción proviene de los accionistas de Laboratorio Roemmers, surgiendo debido a la necesidad de expandir la distribución de sus medicamentos a nivel nacional, lo que da inicio a su cadena logística y más tarde, abarca la comercialización de productos de otros laboratorios.

La empresa comienza su actividad comercial en Quito, en el Edificio Jade en las calles Shyris y Río Coca, en 2002, con una plantilla de 40 personas, incluyendo al Gerente General, el Ing. Daniel Leszcz Weinstock. La primera factura se emite en octubre de 2002. En la actualidad, el número total de empleados a nivel nacional asciende a 625 personas.

La compañía figura en la lista de las 500 empresas más grandes de Ecuador en 2022, según el análisis de la Revista Vistazo. Este logro se debe a la dedicación y esfuerzo de proveedores, clientes y colaboradores, quienes contribuyen con su labor.

El éxito y el desarrollo alcanzados por la empresa a lo largo de estos años de operación como importadora y distribuidora se sustentan en dos principios esenciales:

- ✓ La calidad, eficacia y eficiencia de los productos que se comercializan es respaldada por la renombrada excelencia de los distinguidos laboratorios a los que representa.
- ✓ El compromiso y la competencia de todos los miembros del equipo de la empresa constituyen un factor fundamental. Su esmero y actitud de servicio, combinados con la continua formación y desarrollo profesional, innegablemente representan el valor adicional que define a la entidad.

### ***3.1.3 Nombre de la empresa***

Distribuidora Farmacéutica Leterago del Ecuador S.A.

### ***3.1.4 Filosofía de la empresa***

#### **Misión**

Distribuir productos farmacéuticos y afines de clase mundial, con un servicio de alta calidad; sustentado en nuestro nivel de ética y profesionalismo.

Construir y fortalecer relaciones de confianza y de largo plazo, con proveedores y clientes, para contribuir a satisfacer sus necesidades y agregar valor a sus compañías.

Buscar un crecimiento sostenido y rentable del negocio que permita aumentar el valor de la empresa dentro de un ambiente motivador que promueva el desarrollo integral de sus empleados, bajo un pleno enfoque de responsabilidad social y ambiental frente a la comunidad.

#### **Visión**

Ser el aliado estratégico de aquellas compañías que requieren un servicio de valor agregado en la distribución farmacéutica.

Consolidarla posición de liderazgo en el sector farmacéutico dentro de nuestro modelo de negocio basando en la confianza y multiplicador de sinergias, que fomenta un firme y ordenado crecimiento.

### **Valores**

**Innovación y creatividad:** Promover el ambiente adecuado para analizar los temas desde distintas perspectivas y lograr mejoras en todos los ámbitos de trabajo.

**Respeto y humildad:** Es la base conceptual de vida que rige nuestras relaciones personales dentro y fuera de la empresa.

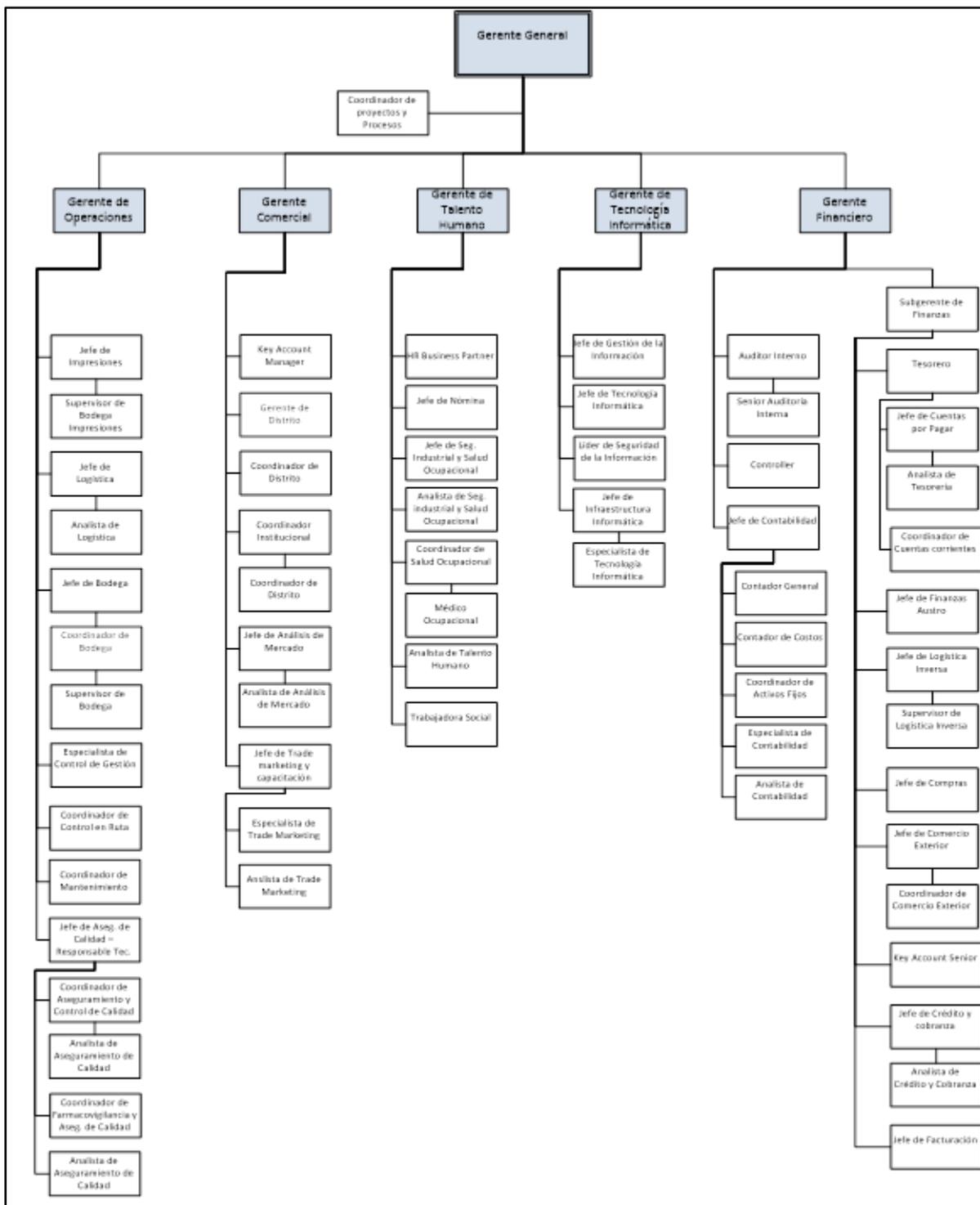
**Profesionalismo:** Asumir nuestros actos con convicción, compromiso y responsabilidad; para obtener altos rendimientos y cumplimientos que busquen la excelencia.

**Orientación al cliente:** Mantener una genuina actitud de accesibilidad con vocación de servicio hacia quienes están dirigidas nuestras labores.

**Trabajo en equipo:** Motor de la toma de decisiones que compromete a los involucrados y facilita lograr sinergias compartiendo conocimientos.

#### ***3.1.5 Estructura organizacional***

Gráfico 12 Estructura organizacional



Fuente: Letrago del Ecuador S. A. (2023).

### 3.1.6 Diagnóstico Situacional

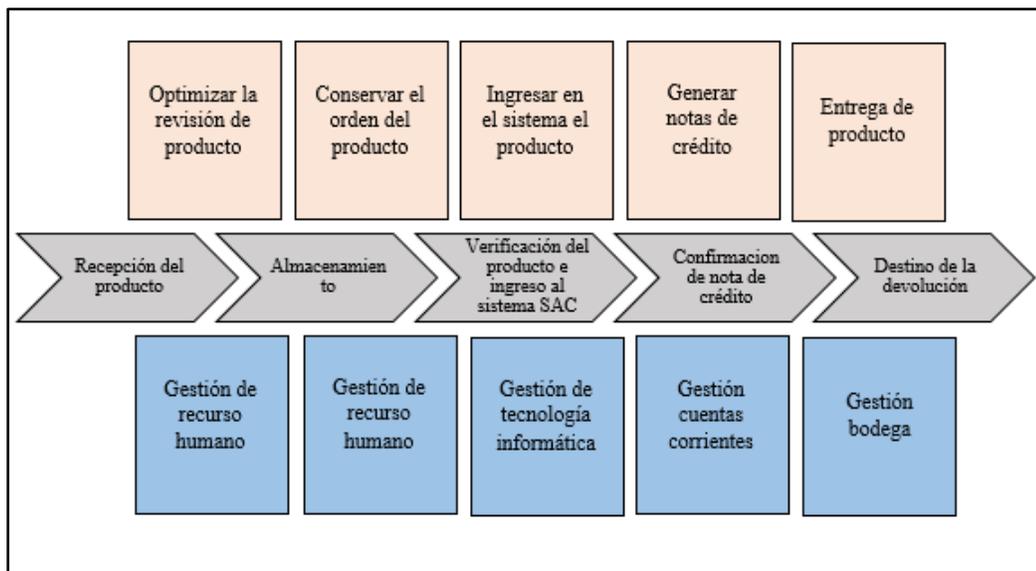
El rediseño del proceso de devolución en el Área de Logística Inversa de Leterago del Ecuador S.A. se da porque al ser una bodega transitoria el producto se está almacenando por más tiempo de lo necesario lo que ha ocasionado que sature la capacidad física de la bodega y no se recupere en los tiempos establecidos las notas de crédito por parte de los laboratorios lo que significa perdida para la empresa.

Para entender la problemática y continuar dando un excelente servicio a los clientes y seguir siendo competitivos dentro del mercado laboral se debe investigar y analizar las causas que están ocasionando el cuello de botella y aportar con soluciones. El rediseño del proceso también permitirá ser actores de solución a todos los involucrados del área como son; jefaturas, supervisor, asistentes y personal operativo.

### 3.1.7 Mapa de procesos

Las representaciones gráficas de los procesos, conocidas como mapas de procesos, son fundamentales en una organización, ya que sirven como herramienta esencial para organizar de manera coherente y lógica un procedimiento. Estos mapas garantizan que el proceso sea claro para quien lo aplique y facilitan el logro de los objetivos establecidos.

Gráfico 13 Mapa de proceso Logística Inversa



Fuente: Autoría propia.

Según el esquema de procesos, se puede notar la interconexión entre diversas áreas y procedimientos. El proceso central resulta ser el más crucial, comenzando con la recepción del artículo, su almacenamiento con una identificación clara de los detalles, y continúa con el proceso de devolución. Luego, sigue el ingreso al sistema SAC tras verificar la información; una vez creada la nota de crédito, se procede con la transferencia al almacén correspondiente. Los procedimientos estratégicos son acciones que aseguran la ejecución adecuada, y finalmente, los procesos de apoyo son aquellos que respaldan todo el procedimiento mediante el aporte de recursos humanos, tecnología informática, cuentas corrientes y el almacén.

### 3.1.8 Productos

Debido a que la empresa Leterago del Ecuador S.A. mantiene un amplio catálogo de productos farmacéuticos, a continuación, se detalla las formas farmacéuticas más relevantes.

*Tabla 15 Muestra de los productos que comercializa Leterago del Ecuador S.A.*

Forma farmacéutica	Presentación	Imagen de producto
Medicamentos	<p>Cápsulas, comprimidos, tabletas</p> <p>Jarabes</p> <p>Cremas, geles</p> <p>Óvulos</p>	

Vitaminas	<p>Cápsulas</p> <p>Comprimidos</p> <p>Jarabes</p> <p>Tabletas</p>	 
Nutricionales	<p>Líquidos</p> <p>Sólidos</p>	
Cosméticos	<p>Protector solar</p> <p>Jabón intimo</p>	 

Fuente: Autoría propia.

### 3.1.9 Objetivos del rediseño del proceso de devolución

El objetivo de generar un plan de rediseño es que permita un mejor desenvolvimiento en el área de Logística Inversa, optimizando los recursos humanos y económicos que faciliten el trabajo durante todo el proceso de devoluciones.

El trabajo investigativo buscará analizar y modificar el sistema actual con el que se maneja el área y de acuerdo al resultado obtenido se podrán generar ideas de mejora en el proceso de devoluciones en la Empresa Leterago Del Ecuador S.A.

Para llegar al resultado esperado es necesario conocer cómo se genera el proceso en la empresa a trabajar de esta manera se tiene una visión objetiva y se abre un mayor campo de opciones a proponer.

Conocer desde adentro del área cuales son las fortalezas y debilidades que presentan cada uno de los factores que conforman el espacio, y así palpar las necesidades desde la realidad observable.

### **3.1.10 Propuesta del proyecto**

Rediseño del proceso de devolución del área de logística inversa.

PROCESO ESTANDAR DE OPERACIÓN		<i>Leterago</i>
CÓDIGO: SOP.LI.001 VERSIÓN: 6	VIGENCIA:26/03/2021 PROXIMA REVISIÓN: 01/09/2023	
Manejo de Devoluciones de productos de propiedad de Leterago del Ecuador S.A.		

#### **3.1.10.1 Título**

Rediseño del proceso de devolución del área de Logística inversa Leterago del Ecuador S. A.

#### **3.1.10.2 Propósito**

El siguiente rediseño tiene como finalidad optimizar el proceso del área aprovechando de la mejor manera todos los recursos tanto humanos como económicos para la empresa y dar un buen servicio al cliente interno y externo.

#### **3.1.10.3 Alcance**

Este proceso va dirigido para jefe, supervisor, asistentes y el personal operativo que cumple sus funciones dentro del área.

#### **3.1.10.4 Responsables y funciones**

A: aprueba la actividad, E: ejecuta la actividad, R: revisa la ejecución, I: es informado de la actividad.

*Tabla 16 Responsables y funciones*

Actividades	RESPONSABLES									
	Aesor Comercial	Operario de L.Inversa	Supervisor de L. Inversa	Jefe de L. Inversa	Analista y/o Asistente de L. Inversa	Área de C. Corrientes	Key Account	CD Custodia	CD Distribuidora	Asistente de control de inventarios
1. Devoluciones Quito: Revisar el producto en conjunto con Personal L.I	E	E	R	-	-	-	-	-	-	-
2. Se encargan de recibir y examinar los productos que los clientes han devuelto.		E	R	-	I	-	-	-	-	-
3. Ingresan en el sistema SAC la información de los productos que han sido inspeccionados.		E	A	-	R	-	-	-	-	-
4. Lleva a cabo la generación de las notas de crédito destinadas a los clientes.		-	I	I	I	E	-	-	-	-
5. Crea la carta, proporciona tanto los productos como la carta al laboratorio.		E	R	A	E	-	-	I	-	-
6. Entrega el respaldo de la carta firmada por el laboratorio al área de cuentas corrientes		-	R	R/A	E	I	-	-	-	-

7. Realiza el control de los depósitos del área de Logística inversa mensualmente		-	I	R/A	E	-	-	-	-	-
8. Prepara y revisa producto a devolver del stock del centro de distribución (CD) según la transferencia del SAC		-	I	I	I	-	I	-	R/A	E
9. Genera la carta de productos a devolver		-	-	R/A	E	I	-	-	I	I
10. Entrega el producto del stock del CD distribuidora al CD custodia		-	R	I	I	-	I	I	E	I

Fuente: Autoría Propia.

### ***3.1.10.5 Proceso de retiro de las devoluciones***

Cumpliendo con las Buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte (BPADT) del Acuerdo Ministerial N°4872 BPADT, Norma ISO 9001: 2015 y con la normativa vigente de la Ley Orgánica de Salud que indica en el Art. 175.- Sesenta días antes de la fecha de caducidad de los medicamentos, las farmacias y botiquines notificarán a sus proveedores, quienes tienen la obligación de retirar dichos productos y canjearlos de acuerdo con lo que establezca la reglamentación correspondiente.

El proceso de devoluciones se realiza una vez por semana en el cantón Pichincha y una vez cada 15 días en las farmacias que corresponden a provincias, los asesores comerciales son los encargados de realizar el retiro de las farmacias e instituciones (clientes), previamente verifican en el envase primario y secundario los siguientes datos: lote, presentación, fecha de caducidad, registro sanitario o notificación sanitaria, confirman la precedencia del producto que permite conocer si el producto fue vendido por Leterago del Ecuador S. A., esto con la finalidad de mantener la trazabilidad.

El motivo de las devoluciones en su mayoría es por vencimiento, se puede dar también por otros motivos como son: cierre de farmacia, factura duplicada, entrega tardía, cliente insatisfecho, producto en mal estado, producto mal despachado, producto con fecha corta, cliente ya no necesita, error en facturación, decisión comercial, recall.

*Tabla 17 Glosario de Términos*

<b>Términos</b>	<b>Definición</b>
<b>Fracción</b>	Se refiere a las cajas o estuches que están incompletos, lo que significa que no contienen la cantidad total indicada originalmente. Esto podría aplicarse a una caja con todos sus elementos internos (como blísteres o ristras) completos, o a una caja que contiene una cantidad completa de dosis (como en el caso de ampollas), caja incompleta en el caso de sobres. Es importante que tanto la caja o estuche como la parte faltante compartan el mismo número de lote, fecha de elaboración y fecha de vencimiento.
<b>Falla de fabricación</b>	Se trata de un producto que exhibe imperfecciones originadas durante su fabricación, las cuales tienen un impacto directo en la calidad, seguridad y capacidad de desempeño prevista para dicho producto.
<b>Mal manipuleo</b>	Es toda devolución que el AC retira fuera de las normas establecidas sin autorización del laboratorio. Es todo producto averiado, dañado, por los responsables de un proceso durante la manipulación de estos.
<b>Producto Averiado</b>	Todo aquel producto que no cumple con las especificaciones de calidad relacionadas con el envase y/o empaque exigidas para su comercialización.
<b>Producto Destruído</b>	Todo aquel producto que por algún evento negativo, sufrió daño o rotura de su envase primario exponiendo su contenido al exterior.
<b>Producto Vencido</b>	Aquel producto que ha superado su fecha de expiración o vencimiento.

<b>Sistema SAC</b>	Tecnología de información usada para la administración de los recursos empresariales de Leterago del Ecuador S.A.
<b>TD02</b>	Documento generado en el sistema informático SAC para realizar transferencias de producto por caducar o caducado desde logística Inversa hacia el cliente(laboratorio).
<b>TRA3</b>	Documento generado en el sistema informático SAC y sirve para realizar transferencias de producto apto para la venta desde logística inversa hacia el disponible para venta (Distribuidora Quito).
<b>TRFM</b>	Documento generado en el sistema informático SAC para realizar transferencias entre depósitos.

Fuente: Autoría Propia.

### **3.1.10.6 Políticas**

Leterago del Ecuador S.A. en el retiro de los medicamentos de los clientes próximos a su caducidad, debe cumplir con lo estipulado en la legislación local y Ley orgánica de la Salud. (Art. 175 y 176)

Art. 175.- Sesenta días antes de la fecha de caducidad de los medicamentos, las farmacias y botiquines notificarán a sus proveedores, quienes tienen la obligación de retirar dichos productos y canjearlos de acuerdo con lo que establezca la reglamentación correspondiente.

Art. 176.- Los medicamentos caducados referidos en el artículo anterior deben ser destruidos y eliminados por los fabricantes o importadores, conforme a los procedimientos establecidos por la autoridad sanitaria nacional y bajo su supervisión.

Para que el laboratorio reconozca la nota de crédito a Leterago del Ecuador S.A., es obligación de los asesores comerciales que cumplan las siguientes normas al momento del retiro de los productos a los clientes:

- ✓ No retirar productos caducados; retirar según el calendario de devoluciones vigente.

- ✓ No retirar productos con más meses de vida útil que los especificados en el calendario de devoluciones. Toda devolución de producto con fecha de vencimiento mayor a la señalada en el calendario debe venir detallado en la boleta el número de factura y el número de incidencia aprobada (ejemplo: Falla de fábrica).
- ✓ Retirar productos por falla de fabricación verificando la misma (producto derramado, tapa defectuosa, estuches sin impresión de lote o fecha de vencimiento, etc.), no se recibirán productos con daños ocasionados por mal manipuleo del cliente (estuches rotos, deteriorados, escritos con esferográfico, con stickers colocados por el cliente, etc.)
- ✓ No retirar producto que guardan cadena de frío, a excepción de los que estén próximos a caducarse (60 días antes de su caducidad).
- ✓ No retirar productos con blíster/ristras cortadas.
- ✓ Los productos que no cumplan con los ítems especificados serán recibidos solo con autorización escrita/mail del Laboratorio respectivo, en la que se detalle producto, lote y cantidad.

Tabla 18 Descripción del Proceso

No	Actividad	Rol	Descripción	Documento
1	Entrega de la devolución cantón Quito	Asesor Comercial	Revisar el producto en conjunto con el personal de logística inversa para solventar novedades en caso de existir. Llevar el control de las boletas entregadas en una bitácora.	Boleta
2	Entrega de devolución de provincias	Logística	Llegan cajas de productos correctamente protegidos que son almacenados hasta la fecha que corresponda al proceso.	Boleta y registro de envío de devoluciones
3	Entrega de devolución de distribuidoras	Logística	Llegan cajas de productos correctamente protegidos que son almacenados hasta la fecha que corresponda al proceso.	Comprobante de devolución
4	Ingreso al sistema SAC vía scanner	Personal operativo	Verificar su forma farmacéutica, lote, vencimiento, cantidad y registro sanitario/notificación sanitaria.	N/A
5	Clasificación de los productos	Personal operativo	Se encargan de clasificar por laboratorio los productos que corresponde por fecha de caducidad.	N/A
6				

	Almacenamiento de producto	Personal operativo	Identificar el producto en el que indique: El laboratorio (destinatario) y la fecha en la que se está generando el proceso, colocar en el espacio asignado.	N/A
7	Generación de notas de crédito	Cuentas corrientes	Se encarga de generar la nota de crédito a favor del cliente de los productos que se encuentran en el sistema SAC.	N/A
8	Preparación del producto apto para la venta	Asistente de logística inversa	Genera la transferencia con la que se entrega el producto apto para la venta.	Documento de transferencia (TRA3)
9	Entrega del producto apto para la venta	Supervisor u operario de bodega	Revisa al 100% el producto ya que será colocado en el stock del disponible.	Documento de transferencia (TRA3)
10	Generación de documento para la entrega	Asistente de logística inversa	Emite la transferencia con la cual se realizará la entrega de producto por fecha de caducidad.	Documento de transferencia TD02
11	Preparación del producto	Personal operativo	Consolida los productos por laboratorio verificando el producto de acuerdo al documento	N/A

12	Emisión de carta	Asistente de logística inversa	Realiza la carta en la que detalla el producto a entregar	Acta entrega- recepción
13	Revisa la ejecución	Supervisor de logística Inversa	Hace el seguimiento del proceso hasta la entrega al laboratorio	N/A
14	Entrega de producto al laboratorio	Supervisor u operario de Logística Inversa	Entrega de producto, el cual es revisado unidad por unidad y al finalizar procede con la aprobación en la carta.	Acta entrega- recepción
15	A la espera de la nota de crédito por parte del laboratorio	Cuentas corrientes (finanzas)	El laboratorio remitirá las notas de crédito a finanzas (cuentas corrientes) para la baja del producto del sistema	N/A
16	Devoluciones de la distribuidora	Asistente de inventarios	Entrega al Centro de Distribución los bultos para su revisión y solicitud de nota de crédito a favor del cliente	Transferencia TRFM
17	Devoluciones (decreto 400)	Asistente de logística inversa	En el caso de productos solicitados para devolución por cambios de precio por parte del laboratorio, se deben determinar las condiciones de las devoluciones, lotes y productos afectados y generar una carta de aprobación.	Transferencia TD02

### **3.1.10.7 Requisitos**

#### **Materiales**

- ✓ Documento de respaldo de la devolución (boletas, transferencias, comprobantes)
- ✓ Producto devuelto
- ✓ Cartones y cinta de embalaje de Leterago del Ecuador S.A.
- ✓ Etiquetas adhesivas para rotulación de los cartones
- ✓ Computadoras con acceso al módulo de devoluciones
- ✓ Registro de envío/recepción de devoluciones
- ✓ Calendario de entrega de devoluciones a los laboratorios
- ✓ Scanner
- ✓ Tablet

### **3.1.10.8 Aspectos generales para que el producto sea considerado como devolución**

- ✓ Producto entregado por los clientes a los Asesores comerciales: Estos productos generalmente serán no aptos para la venta por falla de fabricación o próximos a caducarse conforme al calendario de retiro de devoluciones.
- ✓ Devolución parcial con factura de Leterago del Ecuador S.A. del mes en curso: Cada factura emitida por Leterago del Ecuador S.A. incluye una advertencia que establece que no se aceptarán reclamaciones después de transcurridas 24 horas desde la recepción de la mercancía. Esto implica que, si el cliente no está satisfecho con uno o más elementos de la factura por alguna razón, debe proceder a devolverlos al transportista en el momento de la entrega, si es posible, o informar directamente al Call Center dentro de un plazo máximo de 24 horas a partir del momento en que se recibió la mercadería. De esta manera, el Asesor Comercial de Leterago se encargará de gestionar la retirada del producto.
- ✓ Devolución total con factura de Leterago del Ecuador S.A: Este caso se puede dar cuando el cliente devuelve el producto de una factura por no solicitado, pedido

duplicado, el mismo que será verificado por el Asesor Comercial o retorna con el transporte.

### ***3.1.10.9 Clasificación de los productos devueltos***

**Producto devuelto apto para ser comercializado nuevamente:** Se considera aceptable para devolver al stock de venta los productos que tengan las siguientes condiciones:

- ✓ Es necesario revisar en el módulo de Ventas (fecha de factura) aquellos artículos que han sido devueltos de facturas recientemente enviadas y que han estado almacenados fuera de la bodega en condiciones adecuadas.
- ✓ La devolución, previa autorización del Laboratorio, es aceptada por el Asesor Comercial si el producto tiene un vencimiento de al menos 180 días (equivalente a 6 meses).
- ✓ Cajas completas del producto.
- ✓ El empaque primario y secundario debe estar completo y en condiciones favorables, sin presentar adhesivos, sellos, marcas o inscripciones ajenas.
- ✓ Empaque primario y secundario con señales de manipuleo leve.

**Producto devuelto con condiciones no aceptables para la venta:** Se rechaza los productos que reúnan las siguientes condiciones:

- ✓ Productos próximos para vencer, caducados o que estén fuera del calendario de retiro de devoluciones si tienen vida útil mayor a 4 meses se debe devolver al cliente por medio del Asesor comercial.
- ✓ Productos con vencimientos aceptables para la venta, pero que permanecieron fuera de la bodega, por un tiempo mayor a los 20 días para el caso de la región costa y oriente.
- ✓ Cambio notorio a simple vista de coloración o pigmentación de los estuches en comparación con estuches de lotes de venta ya que esto puede ser una señal de que el producto estuvo expuesto a la acción directa del sol o a condiciones ambientales extremas.

✓ Texto ilegible o incompleto, Ej.: sin identificación, sin lote, sin PVP, sin fecha de vencimiento, sin Reg. San. o Notificación Sanitaria.

✓ Cambio de caracteres organolépticos alterados, Ej.: los óvulos degradados se ponen blandos, distinta tonalidad de color de tabletas en el mismo blíster, tabletas decoloradas o pigmentadas, cápsulas hinchadas o rotas, tabletas rotas o fisuradas, estas características serán evaluadas por Control de Calidad.

✓ Envase primario y/o secundario totalmente deteriorado, esto nos da una idea de que el producto estuvo a la custodia de personas que ignoran las normas que se deben guardar en la conservación de los medicamentos y por tanto pueden estar contaminados o malogrados.

Para recibir productos con las características referidas en este numeral aplicando nota de crédito al cliente, estos deberán venir con la respectiva autorización del Laboratorio, de lo contrario su costo será descontado al Asesor Comercial respectivo.

**Devoluciones rechazadas por mal Manipuleo:** Son los productos que no cumplen con las políticas del Laboratorio y no tienen autorización de este para su recepción, ej.: vencidos/caducados y/o destruidos (rotos, incompletos); de estos el laboratorio no reconoce la nota de crédito. También es considerado producto defectuoso el que proviene del cliente por mala manipulación del transportista o del Asesor Comercial que lo retiró.

#### ***3.1.10.10 Calendario de retiro de devoluciones***

Este calendario se emite a finales de año por parte del jefe de logística inversa, tiene como objetivo detallar las fechas a retirar durante el próximo año, es entregado a los asesores comerciales.

## CALENDARIO PARA RECIBIR DEVOLUCIONES DE LOS CLIENTES AÑO 2023

LABORATORIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ACROMAX	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
BAXTER	abr-23	may-23	jun-23	jun-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	mar-24
BEBELANDIA	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
BECTION DICKINSON	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
BERKANA - OTC	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
BIOTOSCANA	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
ETHICAL NUTRITION	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
EUOFARMA	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
FAES FARMA	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
GENFAR-SANOFI	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
GENOMIMA LAB	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
GILBERT (Pharmaceutical)	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
GLENMARK	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
GRUPOFARMA	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
LAZAR	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
MEGALABS	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
MEGAT	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
NOVONORDISK	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
ORDESA (Pharmaceutical)	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
RODDOME	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
SANFER	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
SANULAC	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
SENSIAIN	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
SIEGFRIED	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
TECHEALTH	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	mar-24
TERRY	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
TOTALCORP	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
UNIPHARM	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24

## NOTA IMPORTANTE:

1. TAKEDA- Pertenecen a este laboratorio algunos productos de NYCOMED-NOVARTIS
2. MEGALABS- Pertenecen a este laboratorio los productos de: MEGALABS- PHARMA INVEST- MEDIHEALTH- POEN- ALTER-ROWE-GARDEN HOUSE-HIDRISAGE-ICLOS BIOTECH-APITER-ZEISS-VICTUS
3. SIEGFRIED- Pertenecen a este laboratorio los productos de: DEUTSCHE PHARMA- NEW YORKER- INTERPHARM- METLENPHARMA - GRAMON MILLET
4. SANFER: Pertenecen a este laboratorio los productos de: GALENO-PASTEUR

5. PRODUCTO REFRIGERADO (2°C A 8°C): solo se retira dos (2) meses antes de su caducidad

6. Devoluciones con Número de Incidencia (call center): retirar verificando el motivo del reclamo, producto, lote VS factura y entregar a Logística Inversa (LI) inmediatamente.

Los bultos deben estar rotulados como INCIDENCIA NH..... Y etiquetado como frágil

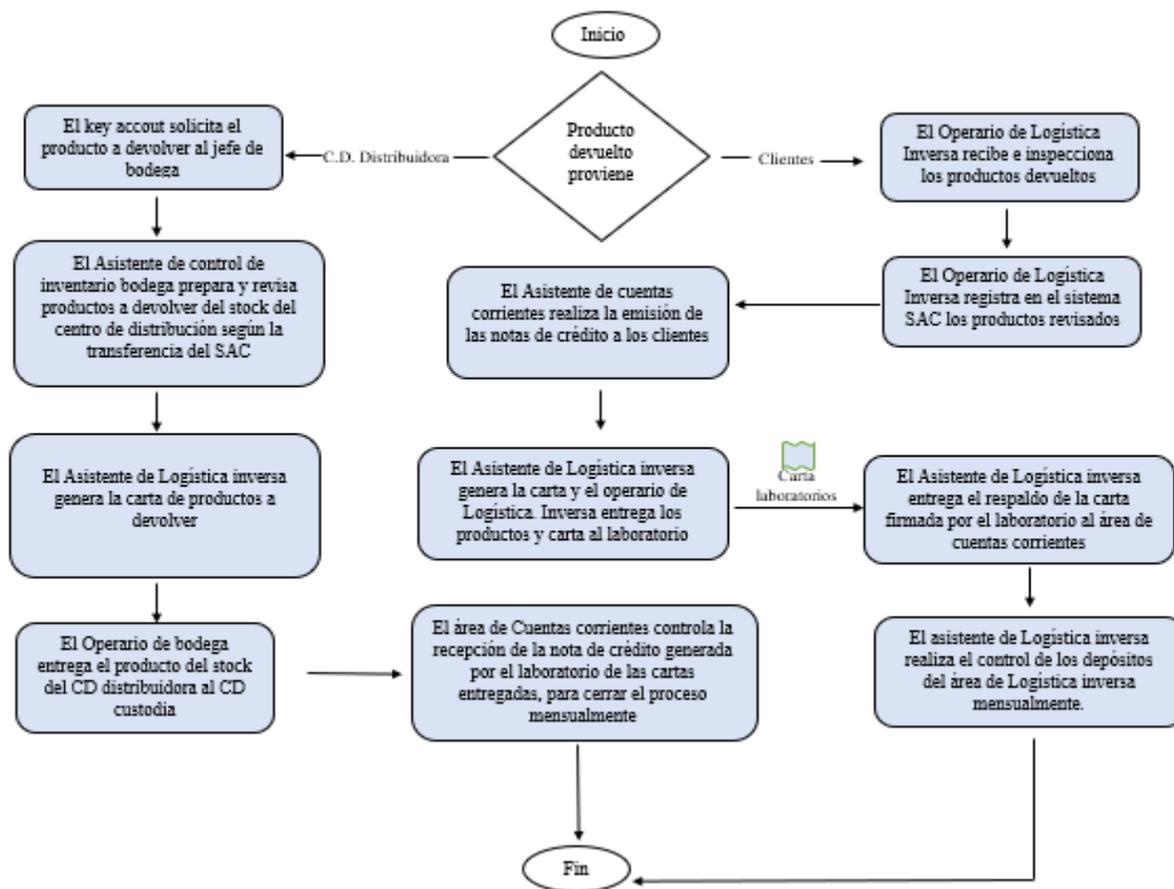
7. Sanulac la política devoluciones a partir de marzo 2023 se recibe en el mismo mes de caducidad

IMPORTANTE: Estimados asesores comerciales, entre la fecha de la boleta de devolución y la entrega al área de Logística Inversa debe haber

una diferencia máxima de tres (3) días hábiles (ciudad) y provincias no mayor a (5) días hábiles, correctamente rotulados con No. Boleta/ No. bultos

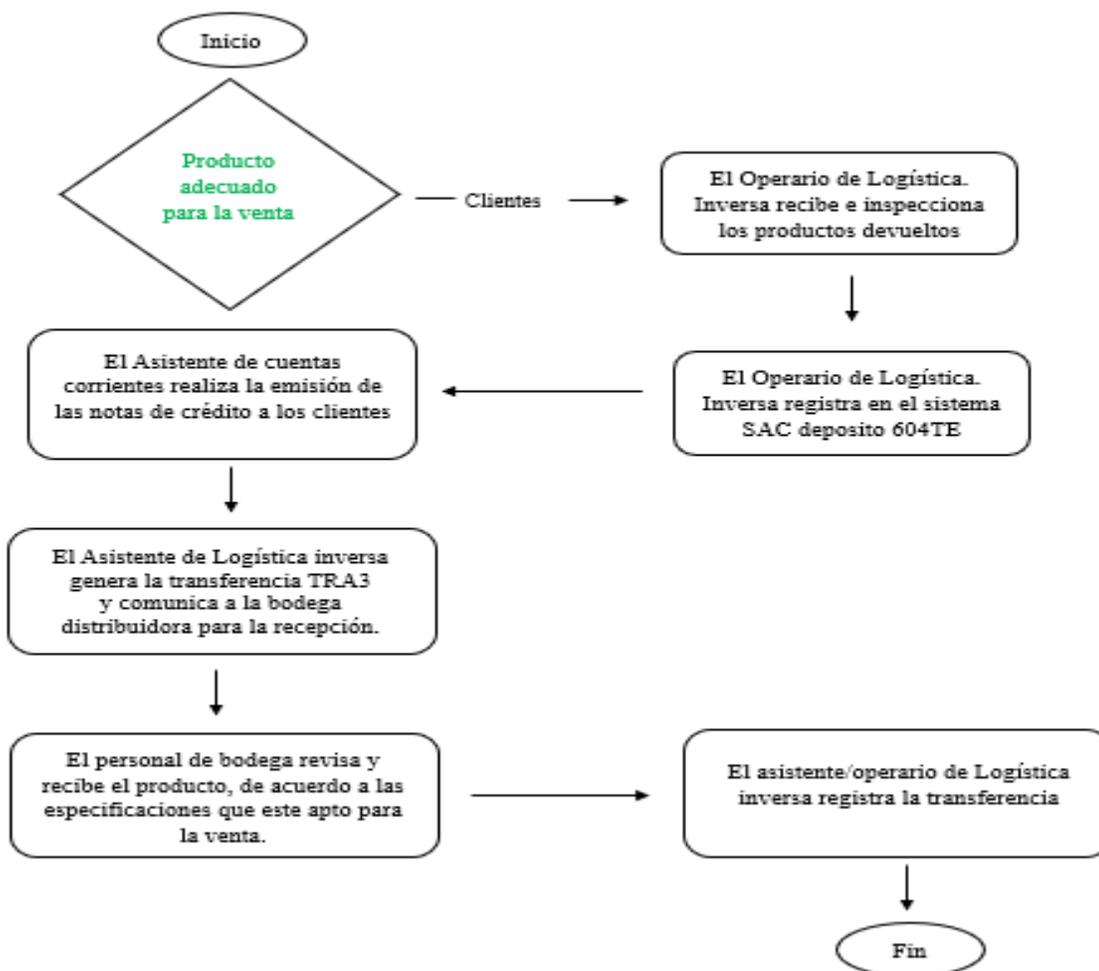
### 3.1.10.11 Descripción de actividades

Figura 4 Flujograma del procedimiento



Fuente: Autoría Propia.

Figura 5 Flujograma de proceso de venta



Fuente: Autoría Propia.

*Tabla 19 Documentos complementarios*

<b>CÓDIGO DEL DOCUMENTO</b>	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO</b>
INS.CC.002	MANEJO DE PRODUCTOS TÓXICOS Y NOCIVOS

Fuente: Autoría Propia

*Tabla 20 Control de cambios*

<b>Versión</b>	<b>Motivo o Descripción del Cambio</b>	<b>Fecha de la Modificación</b>
1	Documento Nuevo – Inclusión en el Sistema de Gestión Organizacional, migración y anulación del SOP.CC.001 Manejo de devoluciones de Letrago del Ecuador S.A.	N.A.
2	Inclusión del responsable técnico en el procedimiento	15-12-2016
3	Actualización del documento en base a nuevas políticas definidas por la Alta Dirección.	06-10-2017
4	Inclusión de los lineamientos de devolución de productos por cambio de precio y cambio de legislación. Se incluye los lineamientos para un tratamiento de la devolución a nivel nacional.	16-04-2019
5	Se actualizan políticas del procedimiento, se incluyen nuevas responsabilidades y nuevos cargos por cambio de gerencia de Operaciones a Financiera.	23-06-2021
6	Rediseño de proceso: cambios en el proceso de recepción del producto, ingreso al sistema y ubicación física; cambio de jefatura, actualización de flujograma.	19-08-2023

Fuente: Autoría Propia.

### ***3.1.10.12 Ciclo de Deming***

Este ciclo consta de cuatro fases que permitirán que mejoren los estándares de calidad del proceso, al ser un ciclo, este tiene un curso que hace un retorno a las mismas fases para ir generando las mejoras correspondientes.

✓ **Planificar:** En esta fase, es esencial la participación del equipo para que cada actividad sea pensada al beneficio del grupo y de la organización. Se debe trabajar desde la experiencia de cada miembro para identificar los errores y los aspectos a mejorar, se pondrá en orden jerárquico las problemáticas a solucionar.

El problema que se busca resolver es el gestionamiento de recursos inadecuado, el uso del sistema informático de la empresa y la necesidad de mayor información para que el equipo se encuentre entrenado de manera correcta para que el proceso sea efectivo y no se estanque, el éxito del plan se medirá con evaluaciones progresivas del empleador, del cliente y de los trabajadores, las herramientas necesarias que se encuentran disponibles son: el sistema informático, el espacio, el personal para las capacitaciones.

✓ **Hacer:** Esta fase es funcional para evaluar en la que se debe hacer un seguimiento mientras se pone en práctica todo lo planificado para conocer los resultados directos e indirectos de lo ejecutado.

Al ser un ciclo se comprende que en un inicio abran algunos aspectos a mejorar pero se ira generando lo planeado con las modificaciones necesarias para avanzar en la efectividad del proceso, este espacio debe hacer con tiempos establecidos, se estima que 6 meses serán prudentes en un inicio para que las bases sean estableces, con el tiempo el trabajo se agilizara pero de inicio se irán implementando de a poco las capacitaciones, el conocimiento de sus herramientas a más profundidad, la

organización del espacio y las respectivas modificaciones que se deberán hacer al proceso.

✓ **Verificar:** Esta fase es fundamental para comprobar si los objetivos planteados en un inicio se lograron, y que aspectos no se lograron, de esta manera se conoce que se puede mantener y que se debe cambiar.

Esta etapa debe ser analizada objetivamente para que tenga un mínimo de sesgos y se pueda hacer cambios adecuados de los planificados.

✓ **Actuar:** Después de hacer una evaluación y correcciones al plan se puede generar el proyecto con seguridad de su efectividad, las correcciones pueden seguir siendo necesarias, pero serán mínimas pues ya se debieron solucionar los grandes errores en fases anteriores, el plan a ser verificado por el círculo de personas a su alrededor se solidifica y puede implementarse a gran escala y con mayor rapidez para obtener resultados que optimizan los recursos.

## Conclusiones

- ✚ Se concluye que ha sido de mucha importancia conocer de cerca el proceso para entender el impacto o problemática, además de profundizar en el conocimiento acerca de normativas y políticas internas de la empresa ha permitido encaminar y encontrar respuestas efectivas para el desarrollo de un plan óptimo.
  
- ✚ Se concluyó que la investigación de observación y de campo, en las cuales se aplicaron las herramientas de encuesta y observación han sido el punto clave para desarrollar este proyecto, debido a la comprensión que se obtuvo de todo el proceso de manera objetiva, de la cual se pueden definir aspectos relevantes en los que se debe trabajar.
  
- ✚ La evidencia presentada nos lleva a concluir que al rediseñar el proceso de devolución se aprovecharan de forma efectiva los recursos otorgados por la empresa dando relevancia a las capacitaciones, al uso adecuado del Sistema Informático SAC y generar un correcto sistema de organización físico del producto.

## Recomendaciones

- ✚ Se recomienda realizar capacitaciones al equipo de trabajo que desde el inicio de sus actividades para dar una visión general de proceso y después una específica de su labor, de esa manera conoce todo lo que se encuentra involucrado a gran escala, además de su área de trabajo, así el equipo se comprende como multidisciplinario. Las capacitaciones al personal deben ser emitidas por personas que conocen de cada tema, en particular del proceso de devoluciones, como la responsable técnica de la empresa o su delegado que puedan garantizar un correcto aprendizaje y comprensión del aspecto teórico y práctico de los procesos.
- ✚ Se recomienda realizar inventarios cada 6 meses con el acompañamiento de auditoria con la finalidad de detectar falencias que se presenten como son productos mal direccionados en sistema y se pueda corregir a tiempo el stock de inventario.
- ✚ Es importante generar evaluaciones que permitan conocer los aspectos positivos, como negativos o necesarios a mejorar para que tenga siempre una retroalimentación del cliente, de los trabajadores y del empleador que permita hacer las mejoras pertinentes al proceso.

## Bibliografía

Alarcon Parra, G. J., & Alarcon Parra, P. I. (2018). *La Nueva Concepción: fundamentos, conceptos y principios de la Gestión por Procesos*. Riobamba: Alpa Editores.

Arcsa. (2013). *REGLAMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS DE*. Ediciones legales. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/A-4872-Reglamento-de-BPADT-para-Establecimientos-Farmac%C3%A9uticos.pdf>

ARCOSA. (23 de 09 de 2021). *NORMA TÉCNICA DE BUENAS PRÁCTICAS A ESTABLECIMIENTOS FARMACÉUTICOS*. GUAYAQUIL. Obtenido de [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2022-02/Documento\\_Buenas-Pr%C3%A1cticas-Almacenamiento-Distribuci%C3%B3n-Transporte-para-Establecimientos-Farmac%C3%A9uticos-Establecimiento-Dispositivos-M%C3%A9dicos-uso-humano\\_0.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2022-02/Documento_Buenas-Pr%C3%A1cticas-Almacenamiento-Distribuci%C3%B3n-Transporte-para-Establecimientos-Farmac%C3%A9uticos-Establecimiento-Dispositivos-M%C3%A9dicos-uso-humano_0.pdf)

Asamblea Nacional del Ecuador. (29 de Abril de 2022). Obtenido de <https://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/3426>

Cancillería del Ecuador. (Junio de 2012). Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/06/Metodologa-de-Administracion-de-Procesos-Completa.pdf>

Cevallos, G., & Mejía, H. (22 de abril de 2020). El Sector Farmacéutico en el Ecuador. *Perspectiva*. Recuperado el 13 de julio de 2023, de <https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/2020/04/22/el-sector-farmaceutico-en-el-ecuador/>

Cevallos, M., & Achig, V. (2013). *MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR*. Obtenido de [https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/INSTRUCTIVO\\_REGISTRO\\_NOTAS\\_CREDITO\\_RECIBIDAS\\_BAJA-\\_ANIO\\_ANTERIOR\\_DEFINITIVO.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/INSTRUCTIVO_REGISTRO_NOTAS_CREDITO_RECIBIDAS_BAJA-_ANIO_ANTERIOR_DEFINITIVO.pdf)

Cruz, I. (26 de Mayo de 2020). Logística Inversa. *Gestiopolis*. Recuperado el 13 de julio de 2023, de <https://www.gestiopolis.com/logistica-inversa-concepto-ventajas-y-desventajas/>

Gómez, R., Correa, A., & Vasquez, L. (s.f.). Logística inversa, un enfoque con responsabilidad social empresarial. *Dialnet*. Recuperado el 14 de julio de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3966836>

Jaya, A. (2018). EL REDISEÑO DE PROCESOS COMO HERRAMIENTA DE MEJORA. *Eumed net*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/rediseño-procesos-mejora.html>

Mastro, C. d. (2005). Enseñanda estrategicaen un contexto virtual. *Universidad Autónoma de Barcelona*. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4758/cm1de1.pdf>

Obando, R. (2023). *HubSpot*. Obtenido de (<https://blog.hubspot.es/sales/mejora-procesos>, 2023)

Rentero, A. (2018). *Blog de Hiberus Tecnología*. Obtenido de <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/la-logistica-inversa-que-es-y-para-que-sirve/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20log%C3%ADstica%20inversa,los%20residuos%20que%20todos%20generamos>.

Servera, D. (2010). Concepto y evolución. *Universidad Católica de Valencia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81819024018.pdf>

Ucha, F. (Diciembre de 2011). *DefinicionABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/flujoograma.php>

## Anexos

### Anexo 1

#### Encuesta

Instructivo: Lea detenidamente las preguntas enumeradas y marque con una X según corresponda.

**1. ¿Identifica claramente el giro del negocio que Leterago del Ecuador S.A. realiza dentro de Logística Inversa?**

Suficiente       mucho       poco       nada

**2. ¿Cómo califica la capacitación recibida sobre el manejo de producto que ingresa a Logística Inversa?**

Excelente       muy bueno       bueno       regular

**3. ¿El tiempo de capacitación fue adecuado para tratar todas las actividades que se realiza en el área de Logística Inversa?**

Suficiente       mucho       poco       nada

**4. ¿El espacio físico para un buen manejo de las devoluciones, es:?**

Excelente       muy bueno       bueno       regular

**5. ¿La iluminación en su lugar de trabajo para la verificación de productos y datos es:?**

Excelente       muy bueno       bueno       regular

**6. ¿Conoce usted para que se utiliza el sistema informático de Leterago SAC en Logística Inversa?**

Siempre  casi siempre  nunca

**7. ¿La comunicación entre las jefaturas inmediatas y el personal de apoyo para escuchar ideas y generar nuevas formas de hacer las cosas es:?**

Excelente  muy bueno  bueno  regular

**8. ¿Cómo es la colaboración de trabajo en equipo dentro del área?**

Excelente  muy bueno  bueno  regular

**9. ¿Considera que es necesario rotular los depósitos y laboratorios para encontrar de manera eficaz los productos?**

Siempre  casi siempre  ocasiones  nunca

**10. ¿Los productos retirados que llegan al área de Logística Inversa, por parte de los asesores comerciales, cumplen con las políticas y normas para el retiro de devoluciones donde el cliente?**

Siempre  casi siempre  en ocasiones  nunca

**11. ¿Hay buena comunicación con el cliente interno (Leterago) y externo (Laboratorios) para lograr propósitos mutuos?**

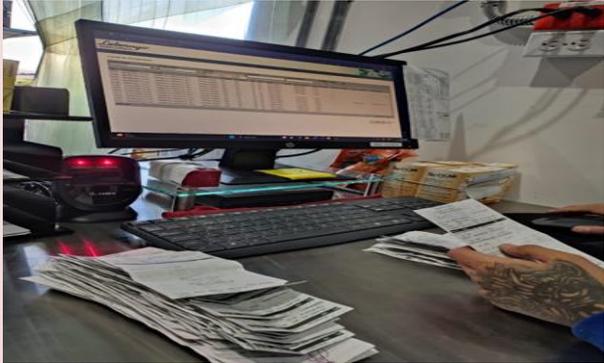
Siempre  casi siempre  en ocasiones  nunca

*Gracias por su colaboración su información es de gran importancia para una mejora continua.*

## Anexos 2

## Imágenes del proceso de devoluciones

Actividad	Gráfica
Ingreso del producto a Logística Inversa	 A man wearing a pink long-sleeved shirt and a dark vest is standing at a workstation. He is holding a tablet computer and looking at the screen. On the table in front of him are several boxes of medical supplies, including boxes labeled 'Calibron' and 'Mylcholic'. The background shows an outdoor area with a paved ground and some buildings.
Generación de boleta	 A man wearing a pink long-sleeved shirt and a dark vest is standing at a workstation. He is holding a tablet computer and looking at the screen. On the table in front of him are several boxes of medical supplies, including boxes labeled 'Calibron' and 'Mylcholic'. The background shows an outdoor area with a paved ground and some buildings.
Revisión de producto	 A woman wearing a white lab coat and a blue hard hat is standing at a workstation. She is holding a box of medical supplies and looking at it. On the table in front of her are several boxes of medical supplies, including boxes labeled 'Mylcholic'. The background shows a warehouse or storage area with shelves and boxes.

<p>Ingreso del producto al sistema SAC</p>	
<p>Clasificación del producto por laboratorio</p>	
<p>Almacenamiento de producto apto para la venta</p>	

<p>Almacenamiento de producto por caducar</p>	 A photograph of a warehouse aisle. The shelves are filled with numerous blue cardboard boxes stacked on wooden pallets. The boxes are organized in neat rows, and the aisle is well-lit.
<p>Producto procesado para entregar al laboratorio</p>	 A photograph of a pallet of blue cardboard boxes. A white label is attached to the top of the stack, reading: "LABORATORIO SIEGFRIED PRODUCTO PROCESADO PARA HACER TD02 28-07-2023". The pallet is on a concrete floor.

Fuente: Autoría Propia.

## Anexos 3

## Carta de solicitud para investigación

TECNOLÓGICO  
UNIVERSITARIO  
PICHINCHA



Quito, 19 de junio de 2023  
OFICIO-00003-ITSUP-CA-HM-23

Señores  
LETERAGO DEL ECUADOR  
En su despacho.

Distinguidos Señores:

Nos place extenderles un cordial saludo, el motivo del presente oficio es para comunicarles que la/el señor/a estudiante **Marcia del Pilar Llano Viracocha**, portador/a de la cédula de ciudadanía, 0501529317, de la carrera de Administración del Instituto Universitario Pichincha, ha presentado como tema de su trabajo de titulación **"REDISEÑO DEL PROCESO DE DEVOLUCIÓN DEL AREA DE LOGISTICA INVERSA"**

Por ese motivo solicitamos que su prestigiosa institución facilite la información pertinente y su autorización para que la antes mencionada estudiante pueda desarrollar el tema antes descrito.

Mucho agradeceré se dignen responder este oficio para que el/la estudiante pueda continuar con su proceso de graduación.

Sin otro particular que solicitar me suscribo.

Atentamente,

MSc. Hanny Mancheno Jara Lcda.  
COORDINADORA DE CARRERA ADMINISTRACIÓN  
INSTITUTO UNIVERSITARIO PICHINCHA

TECNOLÓGICO  
UNIVERSITARIO  
PICHINCHA

COORDINACIÓN DE CARRERA  
DE ADMINISTRACIÓN

Leterago

F. Mosquera.  
26-06-2023

## Anexos 4

## Documento antiplagio.



**CERTIFICADO DE ANÁLISIS**  
magister

## Llano Viracocha Marcia del Pilar 2-4 4TSADQ3 19 agosto 2023

**4%**  
Similitudes

**< 1%** Texto entre comillas  
0% similitudes entre comillas

**< 1%** Idioma no reconocido

Nombre del documento: Llano Viracocha Marcia del Pilar 2-4 4TSADQ3 19 agosto 2023.pdf

ID del documento: 24ded391545fd97c32989e7c3e4608abf35fc33f

Tamaño del documento original: 1,64 MB

Depositante: Karla Elizabeth Maza Pazmifo

Fecha de depósito: 24/8/2023

Tipo de carga: Interface

fecha de fin de análisis: 24/8/2023

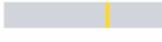
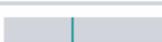
Número de palabras: 12.018

Número de caracteres: 89.467

Ubicación de las similitudes en el documento:



### Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 <a href="http://repositorio.ute.edu.ec">repositorio.ute.edu.ec</a> <a href="http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6997/1/52380_3.pdf">http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6997/1/52380_3.pdf</a> 1 fuente similar	2%		Palabras idénticas: 2% (203 palabras)
2	 <a href="http://biblioteca.defensoria.gob.ec">biblioteca.defensoria.gob.ec</a> <a href="http://biblioteca.defensoria.gob.ec/bitstream/37000/3426/1/Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20Salud.pdf">http://biblioteca.defensoria.gob.ec/bitstream/37000/3426/1/Ley Orgánica de Salud.pdf</a> 7 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (120 palabras)
3	 <a href="http://repositorio.utl.edu.ec">repositorio.utl.edu.ec</a>   ANÁLISIS DE MODOS DE FALLAS, EFECTOS Y CRITICIDAD DE... <a href="http://repositorio.utl.edu.ec/bitstream/123456789/678/1/TESS%20DÑA%20GARCÍA%20OSCAR%20VINICIO.pdf">http://repositorio.utl.edu.ec/bitstream/123456789/678/1/TESS DÑA GARCÍA OSCAR VINICIO.pdf</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (74 palabras)
4	 <a href="http://repositorio.aspe.edu.ec">repositorio.aspe.edu.ec</a>   Influencia del Marketing Sensorial en la Intención de Co... <a href="http://repositorio.aspe.edu.ec/bitstream/21000/2833/5/T-ESPE-052046.pdf">http://repositorio.aspe.edu.ec/bitstream/21000/2833/5/T-ESPE-052046.pdf</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (21 palabras)

### Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 localhost   Sistema web para la gestión y control de inventario de medicamentos e... <a href="http://localhost:8080/vmlu/bitstream/123456789/7188/1/TUSOGS037-2017.pdf">http://localhost:8080/vmlu/bitstream/123456789/7188/1/TUSOGS037-2017.pdf</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
2	 localhost   Diseño de un plan estratégico de marketing para la Empresa Disfor S.A... <a href="http://localhost:8080/vmlu/bitstream/redug/27496/3/FRANCO-ZAMBRANO%20TESIS.pdf">http://localhost:8080/vmlu/bitstream/redug/27496/3/FRANCO-ZAMBRANO TESIS.pdf</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
3	 RICARDO ABARCA PROYECTO 2023 (1) (1).pdf   RICARDO ABARCA PROYEC... #6a7de El documento proviene de mi grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (22 palabras)
4	 <a href="http://repositorio.ug.edu.ec">repositorio.ug.edu.ec</a> <a href="http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/65895/1/GUASTAY%20O%20EQUITO%20MARTA-signed-sigmed.pdf">http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/65895/1/GUASTAY O EQUITO MARTA -signed-sigmed.pdf</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (22 palabras)
5	 <a href="http://www.gestiopolis.com">www.gestiopolis.com</a>   Logística Inversa y su Impacto en el medio ambiente + gest... <a href="https://www.gestiopolis.com/logistica-inversa-impacto-medio-ambiente/le-tex+Por+logistica+Inver...">https://www.gestiopolis.com/logistica-inversa-impacto-medio-ambiente/le-tex+Por+logistica+Inver...</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (23 palabras)

### Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

-  <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp>
-  [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2022-02/Documento\\_Buenas](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2022-02/Documento_Buenas)
-  <https://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/3426>
-  <https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/06/Metodologia-de>
-  <https://perspectiva.ide.edu.ec/investigacion/2020/04/22/el-sector-farmaceutico-en-el-ecuador/>